

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич

Должность: ректор

Дата подписания: 25.09.2022 14:02:52

Уникальный программный ключ:

9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be7304f2374d16f850e536f0fc6

МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра промышленного и гражданского строительства



УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Методические указания по выполнению практических работ
для студентов направления подготовки 08.03.01

Курск 2017

УДК 624.012.4; 721.021:004; 624.011

Составители: С.В. Дубраков

Рецензент

Кандидат технических наук, доцент *К.О. Дмитриева*

Управление проектами в строительстве: методические указания по выполнению практических работ/Юго-Зап. гос. ун-т; С.В. Дубраков. - Курск, 2017. - 181 с.: ил.2, табл. 1. - Библиогр.: 180 с.

Изложены особенности управления проектами в строительстве.

Методические указания соответствуют требованиям программы, утвержденной учебно-методическим объединением по направлению подготовки 08.03.01 «Строительство».

Предназначены для студентов всех профилей.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать . Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л. 10,5. Уч.-изд.л.9,5. Тираж 100 экз. Заказ. Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

Оглавление

ГЛАВА 1. КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ	6
1.1. Что такое проект и управление проектами	6
1.2. Зачем нужно управлять проектами.....	16
1.3. Взаимосвязь управления проектами и управления инвестициями .	18
1.4. Взаимосвязь управления проектами и функционального менеджмента	19
1.5. Предпосылки развития методов управления проектами/экономикой	22
РЕЗЮМЕ	23
Контрольные вопросы и задания.....	23
Литература	24
ГЛАВА 2. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ	25
2.1. Классификация базовых понятий управления проектами	25
2.2. Классификация типов проектов.....	28
2.3. Цель и стратегия проекта	32
2.4. Результат проекта	35
2.5. Управляемые параметры проекта.....	36
2.6. Окружение проектов.....	36
2.7. Проектный цикл.....	38
2.8. Структуризация проектов	42
2.9. Функции и подсистемы управления проектами	43
2.10. Методы управления проектами	44
2.11. Организационные структуры управления проектами.....	44
2.12. Участники проектов.....	45
Резюме	47
Контрольные вопросы и задания.....	47
Анализ ситуации.....	48
Литература	48
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА.....	50
3.1. Формирование инвестиционного замысла (идеи) проекта	50
3.2. Предварительная проработка целей и задач проекта.....	51
3.3. Предварительный анализ осуществимости проекта.....	51
3.4. Ходатайство (Декларация) о намерениях	53
Резюме	54
Контрольные вопросы и задания.....	55
Литература	56

ГЛАВА 4. НАЧАЛЬНАЯ (ПРЕДИНВЕСТИЦИОННАЯ) ФАЗА ПРОЕКТА.....	57
4.1. Прединвестиционные исследования	57
4.2. Проектный анализ.....	63
4.3. Оценка жизнеспособности и финансовой реализуемости проекта .	68
4.4. Техничко-экономическое обоснование (проект) строительства	70
4.5. Бизнес-план	77
Резюме	87
Контрольные вопросы и задания.....	88
Литература	89
ГЛАВА 5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ	91
5.1. Общие принципы построения организационных структур управления проектами.....	91
5.2. Организационная структура и система взаимоотношений участников проекта.....	92
5.4. Организационная структура проекта и его внешнее окружение.....	98
Резюме	99
Контрольные вопросы и задания.....	100
Литература	100
Глава 11. ТОРГИ И КОНТРАКТЫ.....	102
11.1. Основные положения и законодательное обеспечение.....	102
11.1.1. Закупки и торги.....	102
11.1.2. Основные понятия и определения	103
11.1.3. Законодательно-нормативное обеспечение торгов	111
11.1.4. Классификация торгов.....	112
11.2. Функции участников торгов	114
11.3. Порядок проведения подрядных торгов.....	117
11.3.1. Организационная подготовка.....	117
11.3.2. Разработка тендерной документации	118
11.3.3. Предварительная квалификация претендентов	119
11.3.4. Разработка оферты претендентом.....	120
11.3.5. Приемка и регистрация оферт.....	123
11.3.6. Обеспечение заявки на участие в торгах.....	123
11.3.7. Процедура торгов.....	130
11.3.8. Утверждение результатов торгов.....	132
11.3.9. Завершение торгов	133
11.3.10. Особенности торгов на закупку услуг	133

11.4. Договоры и контракты.....	136
11.4.1. Виды и структура договоров.....	136
11.4.2. Заключение, исполнение и завершение договора Заключение договора.....	142
Резюме	145
Контрольные вопросы и задания.....	146
Литература	146
ГЛАВА 7. ПРОЕКТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ	148
7.1. Источники и организационные формы финансирования проектов	148
7.1.1. Общие положения.....	148
7.2. Организация проектного финансирования	149
7.2.1. Основные определения.....	149
7.2.3. Преимущества и недостатки проектного финансирования	153
Резюме	156
Контрольные вопросы и задания.....	157
Литература	158
ГЛАВА 8. МАРКЕТИНГ ПРОЕКТА.....	159
8.1. Современная концепция маркетинга в управлении проектами.....	159
Резюме	161
Контрольные вопросы и задания.....	161
Литература	162
ГЛАВА 9. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ.....	165
9.1. Состав и порядок разработки проектной документации	165
9.2. Управление разработкой проектно-сметной документации.....	167
Резюме	170
Контрольные вопросы и задания.....	170
Литература	172
Глава 10. ЭКСПЕРТИЗА ПРОЕКТА	173
10.1. Общие положения.....	173
10.2.3. Порядок проведения экспертизы	174
10.3. Экологическая экспертиза проектов	177
10.3.1. Основные понятия и принципы	177
Резюме	179
Контрольные вопросы и задания.....	179
Литература	180

ГЛАВА 1. КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

1.1. Что такое проект и управление проектами

1.2. Зачем нужно управлять проектами

1.3. Взаимосвязь управления проектами и управления инвестициями

1.4. Взаимосвязь между управлением проектами и функциональным менеджментом

1.5. Предпосылки развития методов управления проектами/ экономикой

1.6. Перспективы развития управления проектами

1.7. Переход к проектному управлению: задачи и этапы решения

Резюме

Контрольные вопросы и задания

Литература

1.1. Что такое проект и управление проектами

Понятие "проект" объединяет разнообразные виды деятельности, характеризующиеся рядом общих признаков, наиболее общими из которых являются следующие:

- направленность на достижение конкретных целей, определенных результатов;
- координированное выполнение многочисленных взаимосвязанных действий;
- ограниченная протяженность во времени, с определенным началом и концом.

Отличие проекта от производственной системы заключается в том, что проект является однократной, нециклической деятельностью. Серийный же выпуск продукции не имеет заранее определенного конца во времени и зависит лишь от наличия и величины спроса. Когда исчезает спрос, производственный цикл кончается. Производственные циклы в чистом виде не являются проектами. Однако в последнее время проектный подход все чаще применяется и к процессам, ориентированным на непрерывное производство. Например, проекты увеличения производства до указанного уровня в течение определенного периода, исходя из

заданного бюджета, или выполнение определенных заказов, имеющих договорные сроки поставки.

Проект как система деятельности существует ровно столько времени, сколько его требуется для получения конечного результата. Концепция проекта, однако, не противоречит концепции фирмы или предприятия и вполне совместима с ней. Более того, проект часто становится основной формой деятельности фирмы.

Существует ряд определений термина "проект", каждое из которых имеет право на существование, в зависимости от конкретной задачи, стоящей перед специалистом. Вот некоторые из них:

В самом общем виде *проект* (англ. — project) — это "что-либо, что задумывается или планируется, например, большое предприятие" (толковый словарь Webster).

С точки зрения системного подхода проект может рассматриваться как процесс перехода из исходного состояния в конечное — результат при участии ряда ограничений и механизмов (рис. 1.1.1).

В "Кодексе знаний об управлении проектами" [8] *проект* — некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения. Проект включает в себя замысел (проблему), средства его реализации (решения проблемы) и получаемые в процессе реализации результаты (рис. 1.1.2).

Инвестиционный проект понимается как инвестиционная акция, предусматривающая вложение определенного количества ресурсов, в том числе интеллектуальных, финансовых, материальных, человеческих, для получения запланированного результата и достижения определенных целей в обусловленные сроки. Финансовым результатом инвестиционного проекта чаще всего является прибыль/доход, материально-вещественным результатом — новые или реконструированные основные фонды (объекты) или приобретение и использование финансовых инструментов или нематериальных активов с последующим получением дохода.

В том случае, когда в качестве результатов реализации проекта выступают некоторые физические объекты (здания, сооружения, производственные комплексы), определение проекта может быть конкретизировано следующим образом: "*Проект* — целенаправленное, заранее проработанное и запланированное создание или модернизация физических объектов, технологических процессов, технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и

иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению".

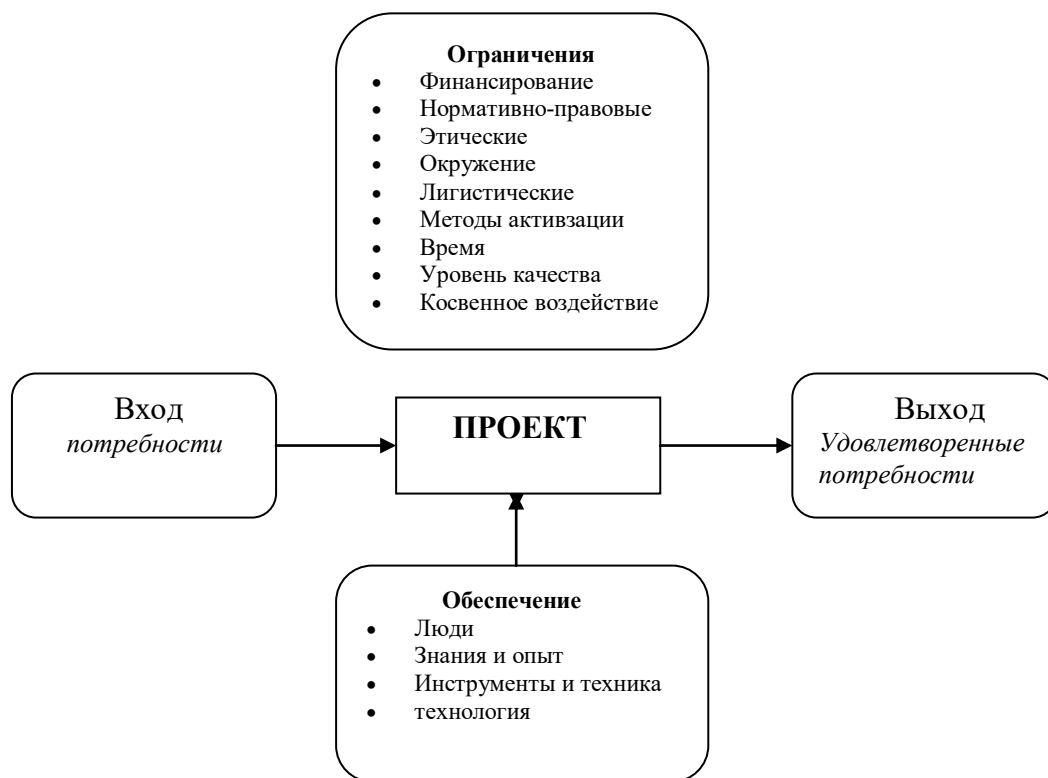


Рис. 1.1.1. Проект как процесс перехода системы из исходного состояния в конечное

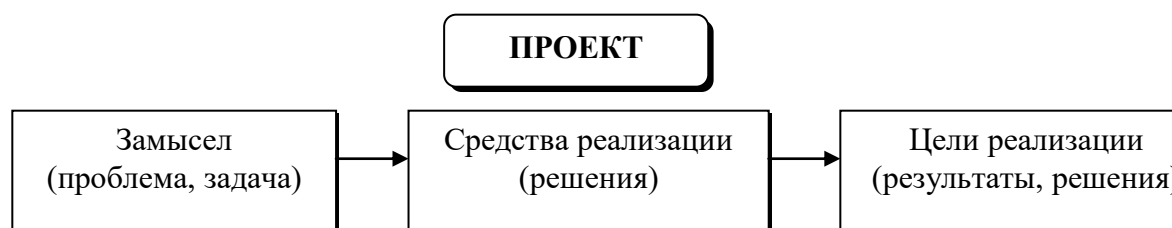


Рис. 1.1.2. Основные элементы проекта

Итак, в современном понимании проекты — это то, что изменяет наш мир: строительство жилого дома или промышленного объекта, программа научно-исследовательских работ, реконструкция предприятия, создание новой организации, разработка новой техники и техно-

логии, сооружение корабля, создание кинофильма, развитие региона, — это все проекты.

-Сравните это толкование с принятым до недавнего времени у нас: проект — это документально оформленный план сооружения или конструкции. Нужно знать, что для обозначения этого понятия на Западе используют термин "design".

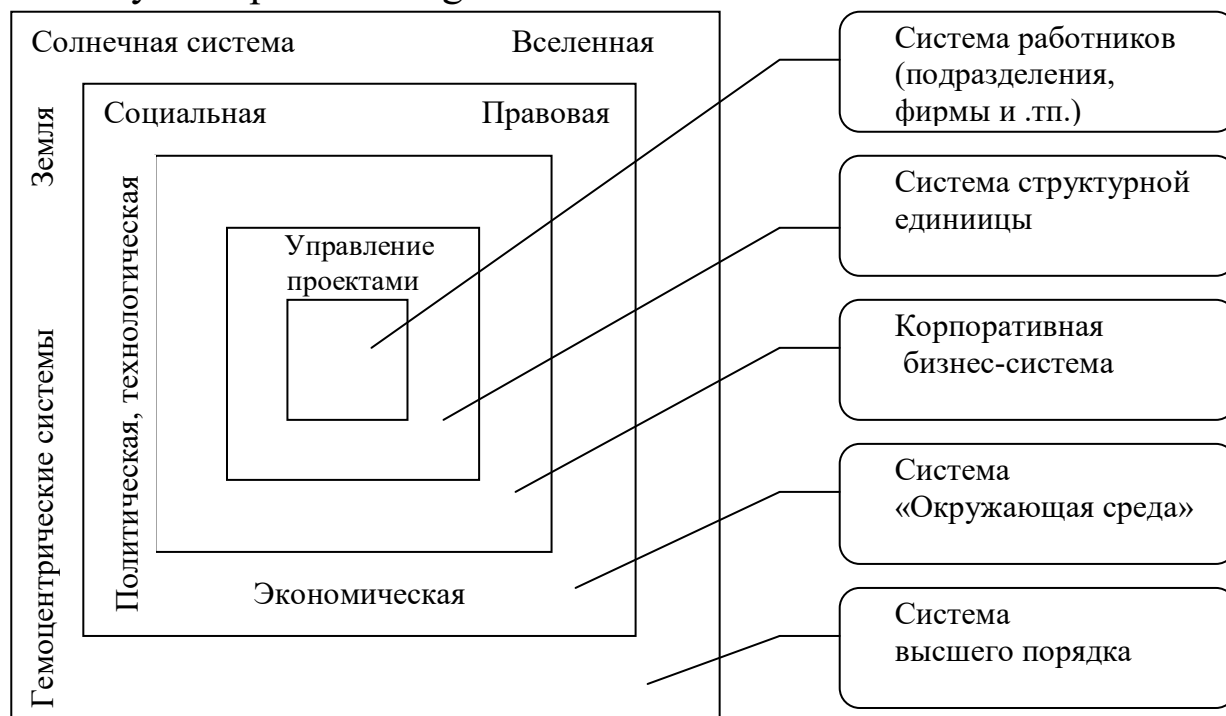


Рис. 1.1.3. Иерархия систем

В ряде отраслей, таких, как авиационно-космическая или оборонная промышленность, создаваемые объекты являются настолько сложными, что работа над ними осуществляется не в составе проектов, а в составе *Программ*, которые можно определить как совокупность проектов или проект, отличающийся особой сложностью создаваемой продукции и/или методов управления его осуществлением. При таком подходе термин "проект", как правило, связывается с относительно краткосрочными целями.

В настоящее время в Российской Федерации разработан и реализуется ряд программ развития: топлива и энергетики, продовольствия, транспорта и связи, жилья, машиностроения и др.

В число приоритетных федеральных программ вошли программы энергоснабжения, электрификации и газификации сельских районов, повышения безопасности атомной энергетики, использования нетрадиционных источников энергии, освоения газовых месторождений полуострова Ямал, развития Канско-Ачинского топливно-энергетического комплекса.

Концептуально важным является понятие *системы*, которое может быть определено следующим образом: "Система — это группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей" (рис. 1.1.3). В качестве примеров таких систем можно привести «Компанию "Аэрофлот"», "Систему спутникового телевидения" и т.д. Соответственно программы являются подсистемами первого уровня (нетрудно привести примеры программ Аэрофлота и др.), а проекты представляют собой часть программ.

Немного об истории управления проектами

Любой проект проходит ряд фаз (этапов, стадий), о которых мы поговорим позже. Взаимосвязь фаз, функций и подсистем управления проектами показана на рис. 2.1.1 (гл. 2, 2.1).

Разумеется, для того чтобы провести проект через все фазы (этапы, стадии), им нужно как-то управлять. В этом смысле управляли уже такими знаменитыми проектами, как строительство египетских пирамид или Великой китайской стены. Управляли - и небезуспешно (если оценивать успешность только по своевременности завершения или по техническим результатам) - проектами в оборонной, топливно-энергетической и некоторых других отраслях промышленности бывшего Советского Союза.

Необходимость в самостоятельной дисциплине "Управление проектами" (Project Management) была осознана в развитых странах Запада с рыночной экономикой в 50-х годах XX в. Это было вызвано массовым ростом масштабов проектов и тем, что понятие успешности проекта стало измеряться в первую очередь соответствием его окончательной стоимости объему выделенных ассигнований, величиной экономии и размерами прибыли. Последнее, в свою очередь, зависело от сложности (системности) решения множества задач, составляющих в совокупности предмет управления (рис. 1.1.4).

В числе первых методов управления проектами в конце 50-х годов были разработаны методы сетевого планирования и управления (методы СРМ и PERT). Впервые они были использованы для управления ракетной программой "Атлас" и при строительстве крупного завода синтетического волокна. В середине 60-х годов эти методы стали активно изучаться и в меньшей степени внедряться в практику капитального строительства СССР.

Здесь следует отметить, что еще в конце 30-х годов советскими ученым были разработаны теоретические основы и практические методы календарного планирования и поточного строительства с использованием диаграмм; Ганта и так называемых циклограмм, что во многом можно считать, фундаментом созданного позднее аппарата управления проектами.

В 70-е годы XX в. большое число крупных компаний на Западе в ответ на растущие масштабы и сложность их деятельности в условиях жесткой конкуренции стало развивать и использовать методы управления проектами. Ускорению этого процесса способствовало широкое внедрение компьютерных систем обработки информации (табл. 1.1.1).

К настоящему времени управление проектами стало признанной во всех развитых странах методологией инвестиционной деятельности. Графически сущность управления проектами может быть представлена так, как показано на рис. 1.1.5.

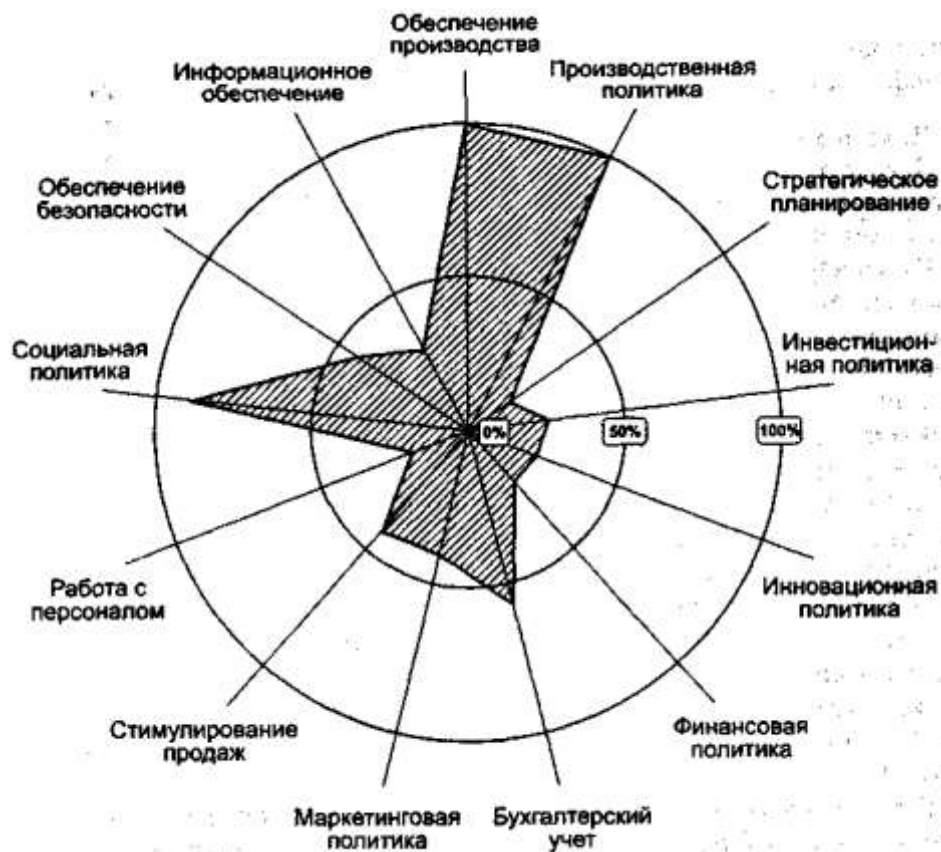


Рис. 1.1.4. Типовая ситуация со степенью решенности ключевых задач управления

Сущность управления проектами

Управление проектами — синтетическая дисциплина, объединяющая как специальные, так и надпрофессиональные знания. Специальные знания отражают особенности той области деятельности, к которой относятся проекты (строительные, инновационные, образовательные, экологические, исследовательские, реорганизационные и др.).

Однако подлинно самостоятельной дисциплиной управление проектами стало благодаря знаниям, полученным в результате изучения общих закономерностей, присущих проектам во всех областях деятельности, а также методам и средствам, успешно используемым для самых различных проектов.

Таблица 1.1.1

Этапы развития методов управления проектами

Область применения и методы	Годы						
	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000
Техника сетевого планирования	+	+	+	+	+	+	+
Организация работ над проектом		+	+	+	+	+	+

Системное планирование проекта			+	+	+	+	+
Логистика			+	+	+	+	+
Разработка специальных пакетов прикладных программ			+	+	+	+	+
Методы реструктуризации проекта			+	+	+	+	+
Системное управление функциями				+	+	+	+
Системное управление подсистемами				+	+	+	+
Системное представление о фазе закрытия проекта и эксплуатационной фазе				+	+	+	+
Управление специальными, в том числе особо сложными, проектами				+	+	+	+
Формирование объектно-ориентированных структур управления					+	+	+
Управление рисками					+	+	+
Разработка целостной теории управления психологическими аспектами управления проектами					+	+	+
Методология формирования команд проектов						+	+
Системное представление о дисциплине "Управление проектами"							+
Философия управления проектами							+

Методы управления проектами позволяют:

- определить цели проекта и провести его обоснование;
- выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работы, которые предстоит выполнить);
- определить необходимые объемы и источники финансирования;

- подобрать исполнителей, в частности, через процедуры торгов и конкурсов;
- подготовить и заключить контракты;
- определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации, рассчитать необходимые ресурсы;
- рассчитать смету и бюджет проекта;
- планировать и учитывать риски;
- обеспечить контроль за ходом выполнения проекта и многое другое.

Дадим определение (наиболее общее, но не единственное) сущности управления проектами, отличающееся от предложенного Институтом управления проектами (США) [8] несколько большей строгостью.



Рис. 1.1.5. Графическое представление сущности управления проектами

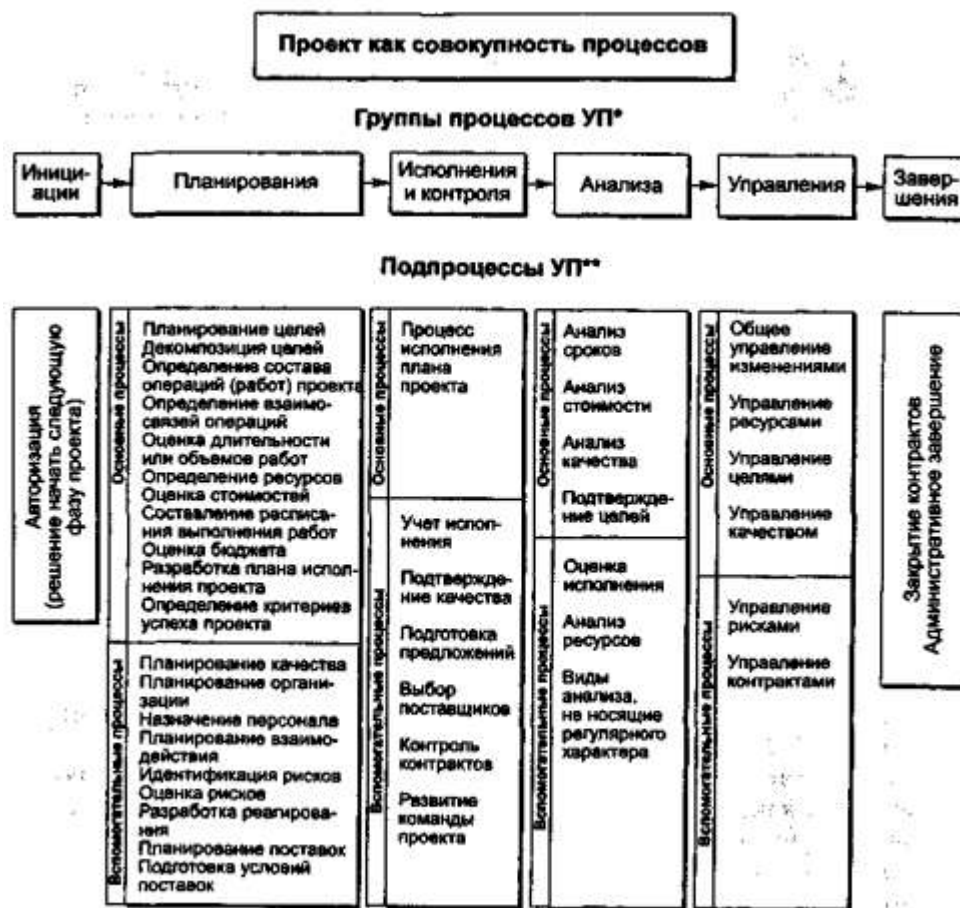
Управление проектами — методология (говорят также — искусство) организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта.

Представляет интерес так называемая "процессная" концепция управления проектами, получившая распространение на Западе (рис. 1.1.6). Суть ее состоит в том, что сложная интегрированная природа УП

описывается через процессы, из которых оно состоит, и их взаимосвязи. В данном случае под процессами понимаются действия и процедуры, связанные с реализацией функций управления.

Базовые варианты схем управления проектом

Различают следующие варианты схем управления проектом: **"Основная" система.** Руководитель (менеджер) проекта — представитель ("агент") заказчика финансовой ответственности за принимаемые решения не несет. Им может быть любое юридическое или физическое лицо — участник проекта, имеющее лицензию на профессиональное управление. В этом случае менеджер проекта обеспечивает координацию и управление ходом разработки и реализации проекта, в контрактных отношениях с другими участниками проекта (кроме заказчика) не состоит.



* Группы процессов могут совмещаться во времени.

** Классификация разработана по материалам, размещенным на сервере компании A-Project.

Рис. 1.1.6. Классификация процессов управления проектами

Преимущество системы — объективность проект-менеджера, недостаток — риск за результаты проекта целиком возлагается на заказчика.

Система "расширенного управления". Руководитель (менеджер) проекта несет ответственность за проект в пределах фиксированной (сметной) цены. Менеджер обеспечивает управление и координацию процессов проекта по соглашениям между ним, заказчиком и участниками проекта. Как и в "основной" системе, им может быть любое юридическое или физическое лицо — участник проекта, имеющее лицензию на профессиональное управление и способное отвечать по своим обязательствам перед заказчиком. Проект-менеджер управляет проектом, координирует поставки и работы по инжинирингу. В этом случае риск возлагается на менеджера проекта в пределах контрактных условий.

Система "под ключ". Руководитель (менеджер) проекта — проектно-строительная фирма, с которой заказчик заключает контракт "под ключ" с объявленной стоимостью проекта.

1.2. Зачем нужно управлять проектами

Без преувеличения можно сказать, что в сегодняшней России происходят наиболее масштабные изменения в экономике, управлении, укладе жизни. Эти изменения не только масштабны, но и беспрецедентны — ни в одной другой стране мира за столь короткий срок не происходила коренная ломка одной экономической системы и формирование другой.

Все многообразие процессов, происходящих при этом, можно представить как совокупность социальных, технических, организационных, экономических проектов. Если научиться этими проектами управлять, а руководители, призванные принимать решения, будут прислушиваться к рекомендациям профессиональных управляющих проектами, можно утверждать, что проводимые в стране реформы будут идти успешнее.

Вместе с тем понятно, насколько сложно разработать и реализовать на практике систему управления, адекватную жизненным реалиям.

Поэтому было бы преувеличением сказать, что методология управления проектами является панацеей от всех сбоев в механизме реформ.

Отметим главные области изменений в сегодняшней России, являющиеся предпосылками применения и одновременно потенциальной сферой интересов изучаемой дисциплины:

- ликвидация планово-распределительной системы, основанной на принудительном и волевом администрировании, начало формирования правовой системы регулирования;

- изменение отношений собственности (разгосударствление предприятий и организаций, акционирование, приватизация и др.);

- процесс демонополизации производителей различного рода товаров и услуг;

- изменение рынка — переход к относительному балансу предложения и платежеспособного спроса;

- изменение организационных форм (в соответствии с изменениями отношений собственности и рынка), сопровождающееся децентрализацией управления и постепенной передачей определенных функций на места;

- изменение производственной системы, "подстраивающейся под рынок";

- изменение методов и средств управления, в частности переход на идеологию программного управления;

- отмена государственной монополии в области внешней торговли;

- формирование рынка инвестиционных проектов, недвижимости, ценных бумаг, подрядных и других работ;

- создание рынка инвестиционных компаний, инжиниринговых и консалтинговых фирм, предлагающих свои услуги в области экономической, управленческой, информационной поддержки проектов;

- появление в инвестиционной сфере первых проектно-ориентированных структур, создаваемых как на основе государственных, так и частных предприятий и компаний,

- определенные изменения в психологии управленцев;

- развитие новых информационных технологий;

- активное привлечение к реализации инвестиционных проектов иностранных подрядчиков и инвесторов, которые традиционно широко используют методологию управления проектами;

- создание новых рыночных структур, работающих с проектами (инвестиционные фонды, финансовые компании, коммерческие банки и др.), которые свою работу строят на проектной основе.

Объективно возрастает сложность управления экономикой в связи с увеличением числа субъектов управления, усложнением их действий, снижением уровня профессионализма управленческого персонала. Современная инвестиционная политика направлена на финансирование

проектов, реализуемых в минимальные сроки и способных принести максимальную прибыль. В таких условиях новый метод становится проверенным инструментом реализации любых проектов необходимого качества, в установленные сроки, в рамках принятого бюджета.

Вместе с тем имеется ряд ограничений, существенно сдерживающих распространение новой методологии как для управления крупными проектами, так и комплексными программами. К ним относятся: общий спад производства и неустойчивое функционирование экономики; недостаточная политическая стабильность (как дополнительный фактор риска); резкое сокращение государственных инвестиций и спад инвестиционной активности; устойчиво высокая инфляция; недостаточная развитость кредитно-финансовой и банковской систем, сдерживающая оборот инвестиций и капиталов; отсутствие надежной системы обеспечения гарантий и льгот для инвесторов, в том числе иностранных.

1.3. Взаимосвязь управления проектами и управления инвестициями

Испытанным средством упорядочения любой перестройки, в том числе столь масштабной, как осуществляемая в нашей стране, является программно-целевой метод управления, в соответствии с которым создан ряд межгосударственных, федеральных, региональных, отраслевых и объектных целевых *программ*. Каждая программа представляет собой комплекс взаимоувязанных (по ресурсам, срокам и исполнителям) *проектов*. Их реализация происходит на базе концепции *управления проектами* (Project Management).

Основу концепции составляет взгляд на проект как на изменение исходного состояния любой системы (например, предприятия), связанное с затратой времени и средств. Процесс этих изменений, осуществляемых по заранее разработанным правилам в рамках бюджета и временных ограничений, и составляет сущность этой новой синтетической дисциплины.

Такой подход позволяет свести все изменения в экономике, управлении, укладе жизни России (как, впрочем, и других странах бывшего Советского Союза) к системе инвестиционных проектов, а управление ими — к *управлению инвестициями* (говорят также — *инвестиционному менеджменту*).

В современных условиях совокупность методов и средств управления проектами представляет собой высокоэффективную методологию *управления инвестициями*, позволяющую:

- осуществить анализ инвестиционного рынка и сформировать инвестиционный портфель компании с его оценкой по критериям доходности, риска и ликвидности;
- оценить эффективность инвестиций с учетом факторов риска и неопределенности в рамках обоснования инвестиций и бизнес-плана;
- разработать стратегию формирования инвестиционных ресурсов компании с оценкой общей потребности в инвестиционных ресурсах, целесообразности использования привлеченных и заемных средств;
- произвести отбор и оценку инвестиционной привлекательности конкретных проектов;
- оценить инвестиционные качества отдельных финансовых инструментов и отобрать наиболее эффективные из них;
- осуществить планирование и оперативное управление реализацией конкретных инвестиционных проектов и программ;
- организовать процедуру закупок и поставок, а также управление качеством проекта;
- обеспечить эффективное осуществление инвестиционного процесса, включая управление изменениями и подготовку решений о своевременном закрытии неэффективных проектов (продаже отдельных финансовых инструментов) и реинвестировании капитала;
- организовать завершение проекта;
- в полной мере учесть так называемые психологические аспекты управления инвестициями, нередко оказывающие решающее воздействие на показатели проекта в целом.

1.4. Взаимосвязь управления проектами и функционального менеджмента

На рис. 1.4.1 проиллюстрирована организация работ по проекту средней сложности. Из схемы видно, что функциональные менеджеры несут ответственность за людей, работающих в их подразделениях, тогда как ответственность проект-менеджеров распространяется на всех работников, занятых в проекте. Взаимодействие целей системы (организации, предприятия) и подсистем (проектов, продуктов) показано на рис. 1.4.2.

Отличия функций проект-менеджеров от обязанностей функциональных менеджеров приведены в табл. 1.4.1.



Рис. 1.4.1. Организация работ по проекту средней сложности



Рис. 1.4.2. Взаимодействие целей системы (организации, предприятия) и подсистем (проектов, продуктов)

Таблица 1.4.1

Функциональный менеджмент	Проектный менеджмент
<ul style="list-style-type: none"> • Ответственность за поддержание «статус -кво» • Полномочия определены структурой управления • Устойчивый круг задач • Ответственность ограничена 	<ul style="list-style-type: none"> • Ответственность за возникающие изменения • Неопределенность полномочий • Постоянно изменяющийся круг задач

<p>утвержденными функциями</p> <ul style="list-style-type: none"> • Работы выполняются в стабильных организационных структурах • Круг задач, подлежащих выполнению, незыблем • Основная задача – оптимизация • Успех определяется достижением промежуточных функциональных результатов • Ограниченная изменчивость условий и ситуаций 	<ul style="list-style-type: none"> • Ответственность за пакет межфункциональных задач • Работа в структурах, действующих в пределах проектного цикла • Преобладание нестандартной (инновационной) деятельности • Основная задача – разрешение конфликтов • Успех определяется достижением установленных конечных целей • Неопределенность внутренне присуща деятельности
--	--

Сравнение функций традиционного (функционального) и проектного менеджмента

На рис. 1.4.3 показано соотношение инновационной и рутинной деятельности в функциональном и проектном менеджменте. Тренд линии АВ показывает, что увеличение доли нестандартной (инновационной) деятельности функциональных менеджеров "превращает" их в проект-менеджеров. В результате этой динамики функции проект-менеджмента стали включать такие элементы общего менеджмента, как:

- финансовый менеджмент — обеспечение бюджетных и других ограничений;
- управление персоналом — определение профессионально-квалификационного состава, аппарата управления, мотивации и системы оплаты труда;
- операционный (производственный) менеджмент;
- закупки и поставки — определение потребностей, выбор поставщиков, логистика;
- технико-технологические аспекты управления — создание нового

продукта, инжиниринг, управление качеством;

• маркетинг — от прединвестиционной фазы до завершения проекта.

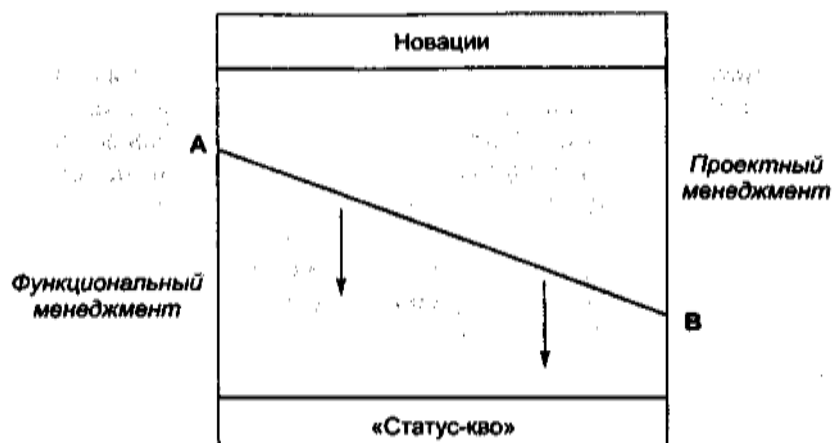


Рис. 1.4.3. Соотношение инновационной и рутинной деятельности в функциональном и проектном менеджменте

1.5. Предпосылки развития методов управления проектами/экономикой

Макроэкономические факторы, формирующие инвестиционный климат

Активность инвестиционного процесса по существу определяет жизнедеятельность экономики. Чем эффективнее протекают процессы расширенного воспроизводства капитала, тем успешнее развиваются производственный аппарат и социальная инфраструктура страны.

Инвестиционная деятельность, ее структура, мощность и степень воспроизводства финансовых активов во многом зависят от состояния экономического организма.

Неблагоприятный инвестиционный климат обуславливается следующими основными причинами:

- отсутствием устойчивой правовой стабильности при реализации долгосрочных инвестиционных проектов;
- отсутствием информационной прозрачности, подразумевающей возможность для потенциального инвестора получить полные и достоверные данные о финансовом положении заемщика;
- наличием высокой степени политических и экономических рисков.

Сегодня становится все более очевидным, что переход к экономическому росту во многом будет зависеть от того, насколько успешно будет активизироваться инвестиционная деятельность.

РЕЗЮМЕ

Особенности управления в России определяются переходным периодом становления рыночных отношений в экономике. Переходный период требует использования методов и механизмов, характерных как для рыночной системы, основанной на частной собственности и относительно свободных ценах, так и для системы планового регулирования.

Особенности механизма управления переходного периода проявляются в концептуальных принципах построения, организационной структуре, целях и задачах управления, системе методов, исполнительных экономических и организационных механизмах, законодательно оформленных правилах и условиях управления.

Переход, на проектные методы управления в первую очередь связан с ликвидацией организационной системы, основанной на планово-распределительных методах управления и переходом к рыночным отношениям. Для государства основной формой программного управления являются целевые комплексные программы, они выступают в форме федеральных целевых программ.

В России формируются условия широкого использования методологии управления проектами. Данный метод является эффективным средством управления в реальных российских условиях и в то же время проверенным инструментом реализации инвестиционных проектов необходимого качества, в установленные сроки, в рамках принятого бюджета.

Контрольные вопросы и задания

1. Приведите одно из определений понятия "проект".
2. Назовите обязательные характеристики понятия "проект".
3. Назовите дополнительные характеристики понятия "проект".
4. Дайте определение понятию "программа" и приведите примеры программ.
5. Дайте классификацию проектов. Для каждого вида проектов приведите пример из окружающей вас жизни.
6. К какому виду проектов вы бы отнесли:
 - проект перестройки системы высшего образования в России;

- проект финансовой стабилизации России;
 - запуск межпланетной станции для высадки человека на Марсе;
 - проект строительства пирамид в Древнем Египте;
 - постройку дачного дома?
7. Дайте определение управлению проектами.
 8. Перечислите подсистемы управления проектом.
 9. Какие схемы управления проектами вы знаете? В чем суть известных вам схем управления проектами?

Литература

1. *Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление проектами: Справочное пособие.* М.: Высшая школа, 2001.
2. *Шапиро В.Д. и др. Управление проектами: Учебник для вузов.* СПб.: ДваТрИ, 1996.
3. **Управление проектами. Толковый англо-русский словарь-справочник/Под ред. проф. В.Д. Шапиро.** М.: Высшая школа, 2000.
4. **Управление инвестициями: В 2-х тт./В.В. Шеремет, В.М. Павлюченко, В.Д. Шапиро и др.** М.: Высшая школа, 1998.

ГЛАВА 2. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

- 2.1. Классификация базовых понятий управления проектами
- 2.2. Классификация типов проектов
- 2.3. Цель и стратегия проекта
- 2.4. Результат проекта
- 2.5. Управляемые параметры проекта
- 2.6. Окружение проектов
- 2.7. Проектный цикл
- 2.8. Структуризация проектов
- 2.9. Функции и подсистемы управления проектами

Резюме

Контрольные вопросы и задания

Литература

2.1. Классификация базовых понятий управления проектами

Принципиальная модель управления проектами, дающая исчерпывающее представление о совокупности и взаимосвязях базовых понятий, приведена на рис. 2.1.1. Взаимосвязь фаз, функций и подсистем управления проектами показана на рис. 2.1.2. Дадим краткое пояснение графической интерпретации системы базовых понятий. Приводятся основные (базовые) термины дисциплины "Управление проектами".

Проект функционирует в определенном *окружении*, включающем внутренние и внешние компоненты, учитывающие экономические, политические, социальные, технологические, нормативные, культурные и иные факторы.

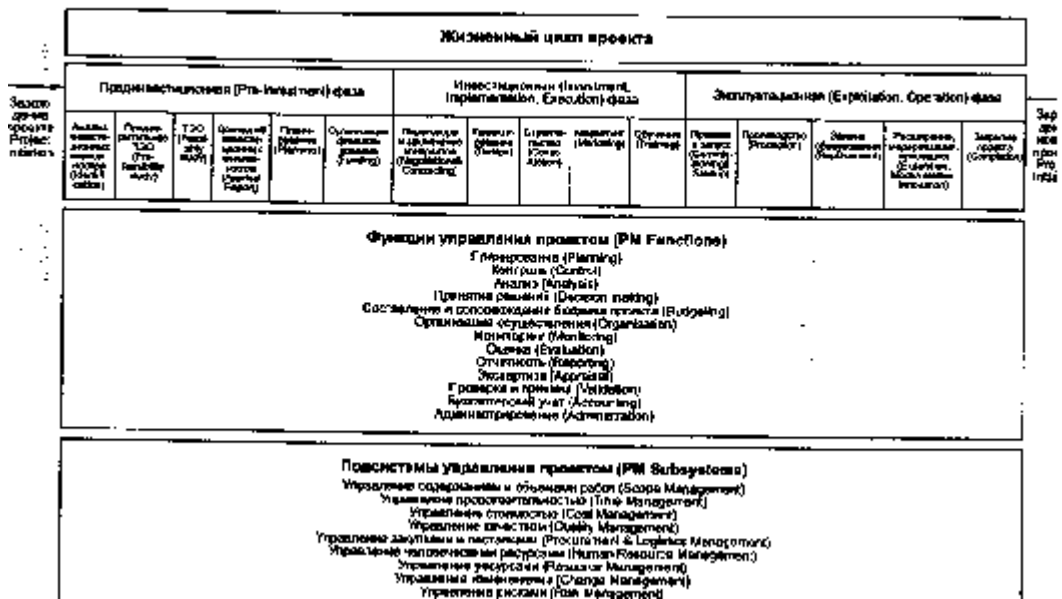


Рис.2.1.1. Принципиальная модель управления проектом

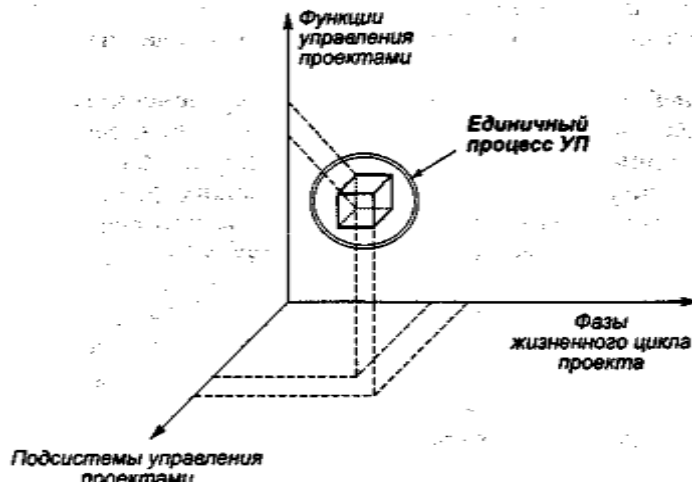


Рис. 2.1.2. Взаимосвязь фаз, функций и подсистем управления проектом

Проект всегда нацелен на *результат*, на достижение определенных *целей*, на определенную предметную область. Реализация проекта осуществляется полномочным руководством проекта, *менеджером проекта* и *командой проекта*, работающей под этим руководством, другими *участниками проекта*, выполняющими отдельные специфические виды деятельности, процессы по проекту. В работах по проекту (как правило, на условиях частичной занятости) могут участвовать представители линейных и функциональных подразделений компаний, ответственных за выполнение возложенных на них *заданий, видов деятельности, функций*, включая *планирование, руководство, контроль, организацию, администрирование* и другие общесистемные функции.

Управление проектом представляет собой методологию *организации, планирования, руководства, координации человеческих и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта* (говорят также — *проектного цикла*), направленную на эффективное достижение его *целей* путем применения системы современных методов, техники и технологий управления для достижения определенных в проекте *результатов* по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству.

Для эффективного управления проектами система должна быть хорошо структурирована. Суть *структуризации* (говорят также — *декомпозиции*) сводится к разбивке проекта и системы его управления на подсистемы и компоненты, которыми можно управлять (см. 2.8).

Основной структурной единицей участников проекта является *команда проекта* — специальная группа, которая становится самостоятельным *участником проекта* (или входит в состав одного из этих участников) и осуществляет управление инвестиционным процессом в рамках проекта.

Реализация проекта происходит в рамках *организационной формы*, структура которой в значительной степени влияет на сам проект (см. гл. 5).

Жизненный цикл проекта (промежуток времени между моментом появления, зарождения проекта и моментом его ликвидации, завершения) является исходным понятием для исследования проблем финансирования работ по проекту и принятия соответствующих решений. Укрупненно жизненный цикл проекта можно разделить на три основные смысловые фазы: *прединвестиционную, инвестиционную и эксплуатационную*.

Дальнейшее разбиение существенно зависит от специфики проекта. Так, жизненный цикл может делиться на четыре фазы, в том числе:

- *концептуальная фаза*, включающая формулирование целей, анализ инвестиционных возможностей, обоснование осуществимости (технико-экономическое обоснование) и планирование проекта;
- *фаза разработки проекта*, включающая определение структуры работ и исполнителей, построение календарных графиков работ, бюджета проекта, разработку проектно-сметной документации, переговоры и заключение контрактов с подрядчиками и поставщиками;
- *фаза выполнения проекта*, включающая работы по реализации проекта, в том числе строительство, маркетинг, обучение персонала;

- *фаза завершения проекта*, включающая в общем случае приемочные испытания, опытную эксплуатацию и сдачу проекта в эксплуатацию;

- *эксплуатационная фаза*, включающая приемку и запуск, замену оборудования, расширение, модернизацию, инновацию.

Функции управления проектом включают: планирование, контроль, анализ, принятие решений, составление и сопровождение бюджета проекта, организацию осуществления, мониторинг, оценку, отчетность, экспертизу, проверку и приемку, бухгалтерский учет, администрирование.

Подсистемы управления проектом включают: управление содержанием и объемами работ, управление временем, продолжительностью, управление стоимостью, управление качеством, управление закупками и поставками, управление распределением ресурсов, управление человеческими ресурсами, управление рисками, управление запасами ресурсов, интеграционное управление, управление информацией и коммуникациями.

2.2. Классификация типов проектов

В связи с тем, что методы *управления проектами* в значительной степени зависят от масштаба (размера) проекта, сроков реализации, качества, ограниченности ресурсов, места и условий реализации, рассмотрим основные виды так называемых специальных проектов, в которых один из перечисленных факторов играет доминирующую роль и требует к себе особого внимания, а влияние остальных факторов нейтрализуется с помощью стандартных процедур контроля (см. рис. 2.2.1). Ниже рассмотрены "классические" типы "нормальных" проектов, классифицированные по масштабам, срокам реализации, качеству исполнения, ограниченности ресурсов, конструктивному исполнению, участникам.

Классификационные признаки	Типы проектов		
	По уровню проекта	Проект	Программа

По масштабу (размеру проекта)	Малый	Средний		Мегапроект	
По сложности	Простой	Организа- ционно сложный	Техниче- ски слож- ный	Ресурсно сложный	Ком- плексно сложный
По срокам реализации	Краткосрочный		Средний	Мегапроект	
По требованиям к качеству и способам его обеспечения	Бездефектный		Модульный	Стандартный	
По требованиям к ограниченности ресурсов совокупности проектов	Мультипроект			Монопроект	
По характеру проекта/ уровню участников	Международный (совместный)			Отечественный: • <i>Государственный</i> • <i>Территориальный</i> • <i>Местный</i>	
По характеру целевой задачи проекта	Антикризисный		Реформирование/ реструктуризация		
	Маркетинговый		Инновационный		
	Образовательный		Чрезвычайный		
По объекту инвестиционной	Финансовый			Реальный	

деятельности	Инвестиционный		Инвестиционный
	По главной причине возникновения проекта	Открывшиеся возможности	Необходимость структурно-функциональных преобразований
Чрезвычайная ситуация		Реструктуризация	
		Реинжиниринг	

Рис. 2.2.1. Классификация типов проектов

Малые проекты невелики по масштабу, просты и ограничены объемами. Так, в американской практике:

- капиталовложения: до 10-15 млн. долл.;
- трудозатраты: до 40-50 тыс. чел.-ч.

Примеры *типичных малых проектов*: опытно-промышленные установки, небольшие (часто в блочно-модульном исполнении) промышленные предприятия, модернизация действующих производств.

Малые проекты допускают ряд упрощений в процедуре проектирования и реализации, формировании команды проекта (можно просто кратковременно перераспределить интеллектуальные, трудовые и материальные ресурсы). Вместе с тем затрудненность исправления допущенных ошибок в связи с дефицитом времени на их устранение требует весьма тщательного определения объемных характеристик проекта, участников проекта и методов их работы, графика проекта и форм отчета, а также условий контракта.

Мегапроекты — это целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и отпущенным на их выполнение временем. Такие программы могут быть международными, государственными, национальными, региональными (например, развитие свободных экономических зон, республик, малых народностей Севера и т.д.), межотраслевыми (затрагивать интересы нескольких отраслей экономики), отраслевыми и смешанными. Как правило, программы формируются, поддерживаются и координируются на верхних уровнях управления: государственном (межгосударственном), республиканском, областном, муниципальном и т.д.

Мегапроекты обладают рядом отличительных черт:

- высокой стоимостью (порядка 1 млрд. долл. и более);
- капиталоемкостью — потребность в финансовых средствах в таких проектах, как правило, требует нетрадиционных (акционерных, смешанных) форм финансирования, обычно силами консорциума фирм;
- трудоемкостью — 2 млн. чел.-ч на проектирование, 15-20 млн. чел.-ч на строительство;
- длительностью реализации (5-7 лет и более);
- необходимостью участия других стран;
- отдаленностью районов реализации, а следовательно, дополнительными затратами на инфраструктуру;
- влиянием на социальную и экономическую среды региона и даже страны в целом.

Наиболее характерные примеры отраслевых *мегапроектов* — проекты, выполняемые в топливно-энергетическом комплексе, и в частности в нефтегазовой отрасли. Так, системы магистральных трубопроводов, связавших нефтегазоносные районы Крайнего Севера с центром страны, западными границами и крупными промышленными районами, сооружались очередями ("нитками") в течение 2-3 лет каждая. При этом продолжительность такого проекта составляла в среднем 5-7 лет, а стоимость — более 10-15 млрд.

Сложные проекты подразумевают наличие технических, организационных или ресурсных задач, решение которых предполагает нетривиальные подходы и повышенные затраты на их решение. Естественно, на практике встречаются "скошенные" варианты сложных проектов с преобладающим влиянием какого-либо из перечисленных видов сложности, например использование нетрадиционных технологий строительства, значительное число участников проекта, сложные схемы финансирования и др. — все это суть проявления сложности проектов.

Краткосрочные проекты обычно реализуются на предприятиях по производству новинок различного рода, опытных установках, восстановительных работах. На таких объектах заказчик обычно идет на увеличение окончательной (фактической) стоимости проекта против первоначальной, поскольку более всего он заинтересован в скорейшем его завершении.

Бездефектные проекты в качестве доминирующего фактора используют повышенное качество.

Обычно стоимость *бездефектных проектов* весьма высока и измеряется сотнями миллионов и даже миллиардами долларов, например атомные электростанции.

Международные проекты обычно отличаются значительной сложностью и стоимостью. Их отличает также важная роль в экономике и политике тех стран, для которых они разрабатываются.

Такие проекты обычно основаны на взаимодополняющих отношениях и возможностях партнеров. Нередко для решения задач таких проектов создаются совместные предприятия, объединяющие двух или более участников для достижения некоторых коммерческих целей под определенным совместным контролем. При этом каждый партнер вносит свой вклад и определенным образом участвует в прибылях.

2.3. Цель и стратегия проекта

Различают генеральную цель (говорят также — миссию) проекта от целей первого (и, возможно, последующих) уровней, а также подцелей/задач, действий и результатов (рис. 2.3.1).

Миссия — это генеральная цель проекта, четко выраженная причина его существования. Она детализирует статус проекта, обеспечивает ориентиры для определения целей следующих уровней, а также стратегий на различных организационных уровнях. Говорят также, что миссия — это главная задача проекта с точки зрения его будущих основных услуг или изделий, его важнейших рынков и преимущественных технологий.

Стратегия проекта — центральное звено в выработке направленных действий с целью получения обозначенных миссией и системой целей результатов проекта. Подготовку стратегии проекта можно условно разделить на три последовательные процедуры:

- стратегический анализ;
- разработка и выбор стратегии;
- реализация стратегии.

Стратегический анализ начинается с анализа внешней и внутренней среды. Со стороны внешней среды можно ожидать либо угрозы, либо возможности для реализации проекта (так называемый SWOT-анализ) [4].

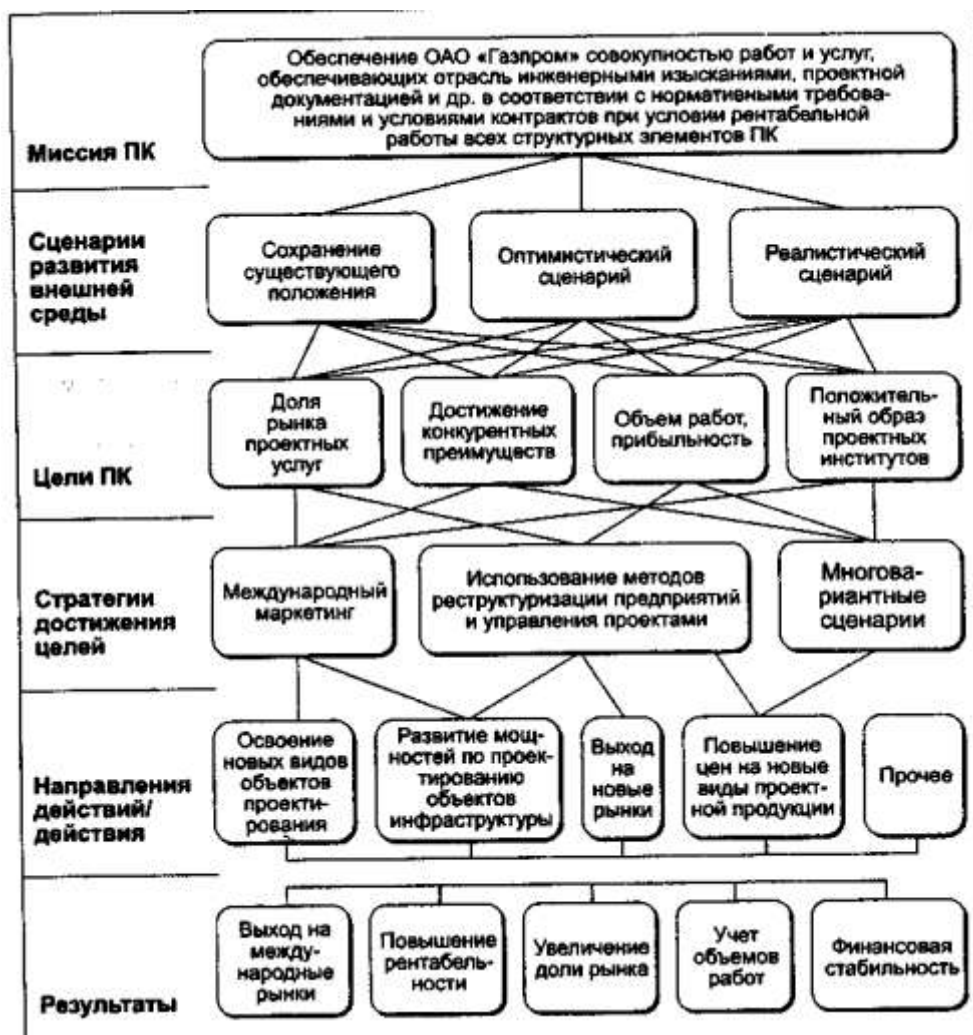


Рис. 2.3.1. Взаимосвязь миссий, целей, сценариев и стратегий развития проектного комплекса (ПК)

Фактором *внешней среды* относят:

- технологические (уровень существующих, наличие новых технологий);
- ресурсообеспеченность (наличие, доступ);
- экономические (инфляция, процентные ставки, курсы валют, налоги);
- ограничения государственного сектора (лицензирование, законотворчество);
- социальные (уровень безработицы, традиции, вкусы, пол, возраст);
- политические (внешняя, внутренняя, экономическая);
- экологические (уровень загрязнения, мероприятия);
- конкуренты (количество, размеры, сила).

Внутренняя среда включает:

- целевые рынки (ниша, в которой работает фирма, круг ее потребителей);
- маркетинговые исследования (наличие специалистов, бюджет маркетинга);
- сбыт (объем продаж, скидки);
- каналы распределения (как, через кого продается);
- производство (оборудование, технология, площади);
- персонал (квалификация, численность, мотивация, корпоративная культура);
- снабжение (поставщики, условия и системы поставки);
- исследование и разработка НИОКР (уровень, бюджет);
- финансы (структура капитала, оборачиваемость, ликвидность, финансовое состояние);
- номенклатуру продукции (степень диверсификации);
- разработку стратегии, исходя из миссии, целей организации, на основе результатов SWOT-анализа.

Разработка и выбор стратегии осуществляются на трех различных организационных уровнях:

- корпоративная стратегия (общее направление развития, т.е. стратегия роста, сохранения или сокращения);

- деловая стратегия (стратегия конкуренции конкретного товара на конкретном рынке). Стратегия проекта разрабатывается в рамках деловой стратегии, т.е. отвечает на вопрос, каким образом продукция проекта будет конкурировать на рынке. Очевидно, что выбор стратегии проекта должен существовать в рамках уже выбранного общего направления развития организации. При разработке *деловой стратегии* используют три основных подхода [4]:

- 1) стратегию лидерства в издержках;

- 2) стратегию дифференциации (уникальности по какому-либо направлению);

- 3) стратегию концентрации на определенных направлениях (на группе покупателей, номенклатуре изделий и географии их сбыта);

- функциональная стратегия (разрабатывается для каждого функционального подразделения с целью конкретизации выбранной стратегии проекта).

Таким образом, при определении стратегии проекта необходимо обратить внимание на основные аспекты:

- географическое месторасположение, в котором будет действовать проект;

- выбор корпоративной стратегии;

- выбор позиции на рынке (доли рынка) и расчет времени, требуемого для достижения данной цели;

- установку основного соотношения "продукт — рынок" для разработки

концепции маркетинга;

- функциональное назначение и область применения планируемой к выпуску продукции;

- выбор оптимальной группы клиентов;

- основные качества продукции, способствующие успеху, с учетом фактических или потенциальных конкурентов;

- использование исключительно собственных средств для обеспечения усиления положения на рынке либо объединение усилий с другими компаниями.

Реализация стратегии подразумевает в первую очередь необходимость определенных изменений в организационной структуре и организационной культуре. Поэтому необходимо создать специальные координационные механизмы в дополнение к организационной структуре управления: проектные, межпроектные (программные), венчурные (для проектов с высокими уровнями рисков) группы.

Существенным элементом стратегии является фактор так называемой организационной культуры, включающий (см. также гл. 20):

- видение (философию) организации;

- господствующие ценности;

- нормы и правила поведения;

- ожидания предстоящих изменений;

- процедуры и поведенческие ритуалы.

2.4. Результат проекта

Под результатом проекта понимают продукцию, результаты, полезный эффект проекта. В качестве результата в зависимости от типа/цели проекта могут выступать: научная разработка, новый технологический процесс, программное средство, строительный объект, реализованная учебная программа, реструктурированная компания, сертифицирован-

ная система качества и т.д. Об успешности проекта (результата) судят по тому, насколько он (результат) соответствует по своим затратным/доходным, инновационным, качественным, временным, социальным, экологическим и другим характеристикам запланированному уровню (см., например, рис. 2.3.1).

2.5. Управляемые параметры проекта

Управляемыми параметрами проекта являются:

- объемы и виды работ по проекту (см. гл. 13, 14, 17);
- стоимость, издержки, расходы по проекту (см. гл. 14, 17);
- временные параметры, включающие сроки, продолжительность и резервы выполнения работ, этапов, фаз проекта, а также взаимосвязи работ (см. гл. 15, 17);
- ресурсы, требуемые для осуществления проекта, в том числе: человеческие или трудовые, финансовые ресурсы, материально-технические, разделяемые на строительные материалы, машины, оборудование, комплектующие изделия и детали, а также ограничения по ресурсам (см. гл. 7, 19);
- качество проектных решений, применяемых ресурсов, компонентов проекта (см. гл. 18) и пр.

Проект и процесс его реализации, осуществления являются сложной | системой, в которой сам проект выступает как управляемая подсистема, а управляющей подсистемой является управление проектом.

2.6. Окружение проектов

Проект имеет ряд свойств, о которых целесообразно помнить, так как это помогает методически правильно организовать работу по его реализации:

- проект возникает, существует и развивается в определенном окружении, называемом внешней средой;
- состав проекта не остается неизменным в процессе его реализации и развития, в нем могут появляться новые элементы (объекты) и из его состава могут удаляться некоторые его элементы;
- проект, как и всякая система, может быть разделен на элементы, при этом между выделяемыми элементами должны определяться и поддерживаться определенные связи.

Разделение всей сферы деятельности, в которой появляется и развивается проект, на собственно "проект" и "внешнюю среду" в определенной степени условно. Причины этого заключаются в следующем:

1. Проект не является жестким, стабильным образованием: ряд его элементов в процессе реализации проекта может менять свое местоположение, переходя в состав проекта из внешней среды и обратно.

2. Ряд элементов проекта может использоваться как в его составе, так и вне его. Типичным примером этому могут служить специалисты, одновременно работающие как над реализацией конкретного проекта, так и над решением некоторых других проблем (в частности, над выполнением какого-то другого проекта).

Схематичное изображение проекта и его окружения приведено на рис. 2.6.1.

Следует обратить внимание на переходную зону, через которую между ними осуществляется связь и перемещение элементов, тем или иным способом участвующих в работе по его реализации.

В практике бизнес-планирования (см. гл. 5) обычно подлежат изучению три аспекта окружения проекта:

- политический, а именно отношение федеральных и местных властей к проекту;
- территориальный, включающий изучение конкурентных предложений на рынке аналогичной продукции;
- экологический, связанный с необходимостью обеспечения экологической безопасности проекта.

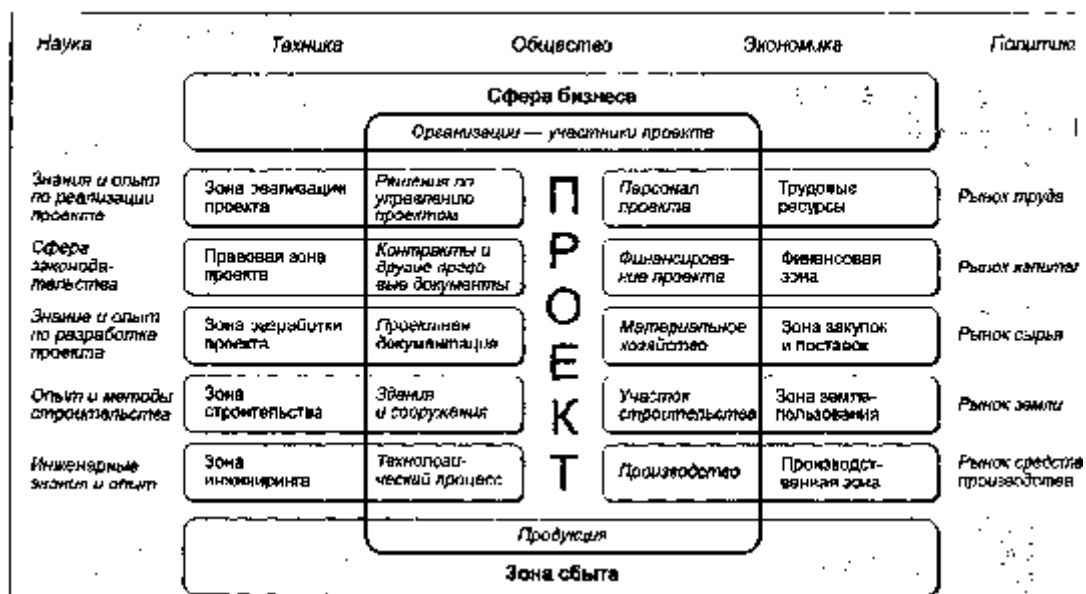


Рис. 2.6.1. Проект и его окружение

2.7. Проектный цикл

Промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его ликвидации называется **проектным циклом** (говорят также — "**жизненным циклом проекта**").

Жизненный цикл проекта является исходным понятием для исследования проблем финансирования работ по проекту и принятия соответствующих решений.

Каждый проект независимо от его сложности и объема работ, необходимых для его выполнения, проходит в своем развитии определенные состояния: от состояния, когда "проекта еще нет", до состояния, когда "проекта уже нет". Принципиальная структура проектного цикла показана на рис. 2.7.1.

Для деловых людей начало проекта связано с началом его реализации и началом вложения денежных средств в его выполнение.

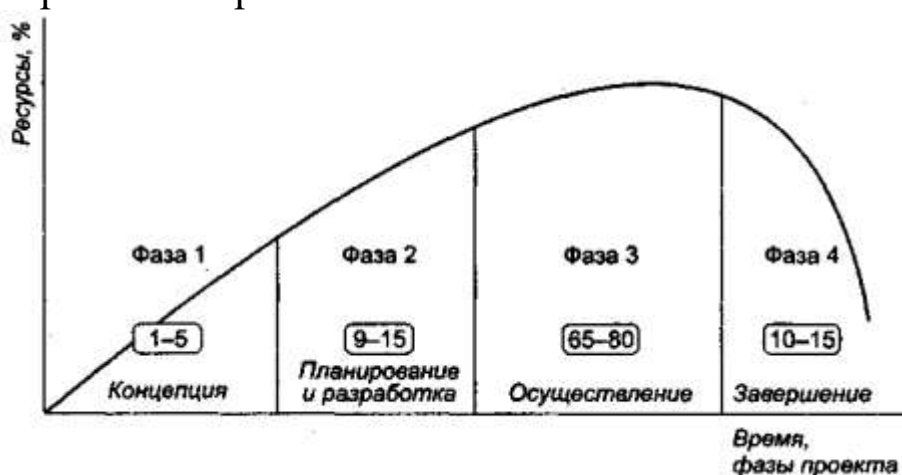
Окончанием существования проекта может быть:

- ввод в действие объектов, начало их эксплуатации и использования результатов выполнения проекта;
- перевод персонала, выполнявшего проект, на другую работу;
- достижение проектом заданных результатов;
- прекращение финансирования проекта;
- начало работ по внесению в проект серьезных изменений, не предусмотренных первоначальным замыслом (модернизация);
- вывод объектов проекта из эксплуатации.

Обычно как факт начала работ над проектом, так и факт его ликвидации оформляются официальными документами.

Состояния, через которые проходит проект, называют **фазами** (этапами, стадиями).

Универсального подхода к разделению процесса реализации проекта на *фазы* не существует. Решая для себя такую задачу, участники проекта должны руководствоваться своей ролью в проекте, своим опытом и конкретными условиями выполнения проекта (см. рис. 2.7.2, 2.7.3). Поэтому на практике деление проекта на фазы может быть самым разнообразным, лишь бы такое деление выявляло некоторые важные контрольные точки ("вехи"), во время прохождения которых просматривается дополнительная информация и оцениваются возможные направления развития проекта.



Примечани. Диапазон потребности в ресурсах обусловлен типом и сложностью проекта.

Рис.2.7.1. Принципиальная структура жизненного цикла традиционного инвестиционного проекта

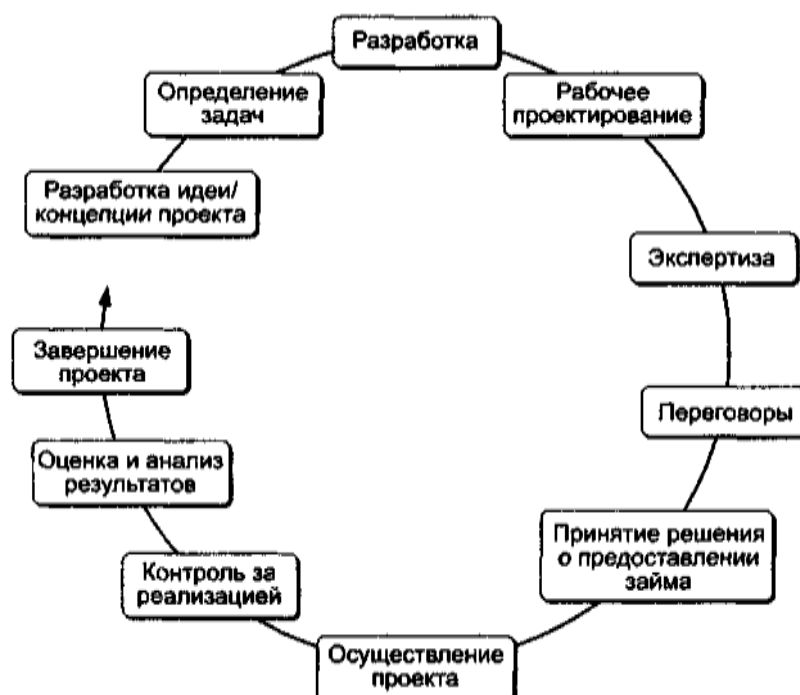


Рис. 2.7.2. Цикл проекта Всемирного банка (по Waren C. Baum "Project Cycle", издание Всемирного банка, 1993 г.)

В свою очередь каждая выделенная фаза (этап) может делиться на фазы (этапы) следующего уровня (подфазы, подэтапы) и т.д.

Применительно к очень крупным проектам, например строительству метрополитена, освоению нефтегазового месторождения и т.п., количество фаз и этапов их реализации может быть увеличено.

Выделение дополнительных этапов в крупных проектах связано не только с большой продолжительностью строительства этих объектов (10—15 лет), но и необходимостью более тщательного согласования действий организаций — участников проекта.

Вся деятельность по проекту протекает взаимозависимо во времени и пространстве. Однако обеспечить однозначное распределение фаз и этапов выполнения проекта в логической и временной последовательности практически невозможно. Связанные с этим проблемы решаются с помощью опыта, знаний и искусства специалистов, работающих над проектом.

Примерное содержание фаз жизненного цикла проекта применительно к действующим в РФ нормативным документам приведено в табл. 2.7.1¹.

¹ Содержание фаз проектного цикла - примерное и может быть изменено в соответствии с условиями конкретного региона и отрасли. Так, в Москве действует "Положение о едином порядке предпроектной и проектной подготовки строительства в Москве", утвержденное правительством Москвы в 1999 г.

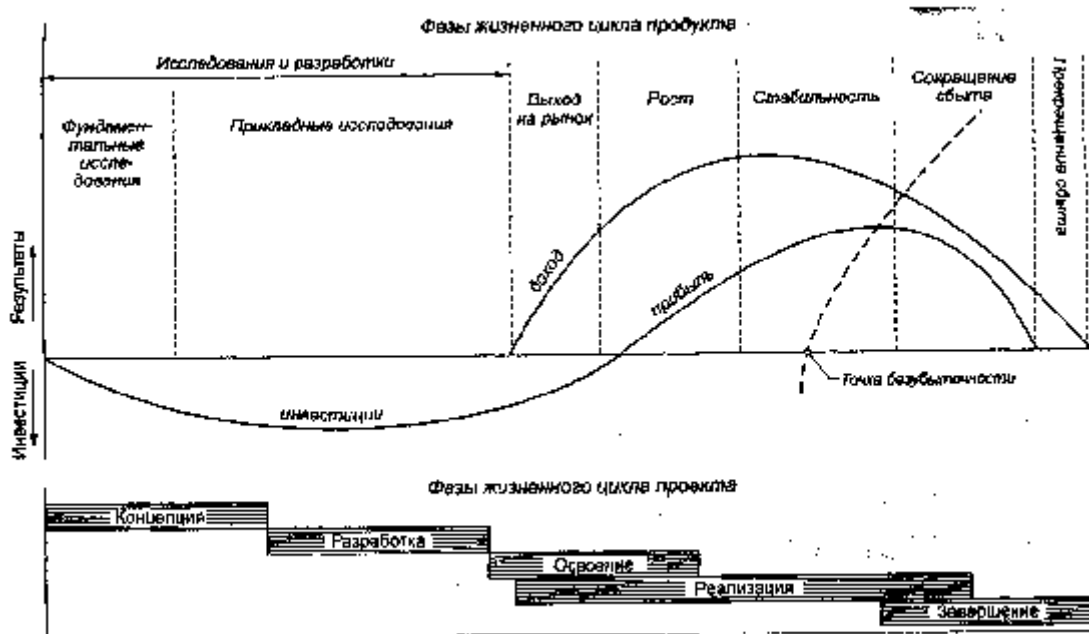


Рис. 2.7.3. Жизненный цикл системы/продукта (на примере программного продукта)

Содержание фаз жизненного цикла проектов

Предвестительные исследования	Начальная (предвестительная)	Разработка проектно-сметной документации, планирование проекта и подготовка к строительству	Проведение торгов и заключение контрактов; организация закупок и поставок, подготовительные работы	Инициальная (строительная)	Завершение строительной фазы проекта	Эксплуатационная
<ol style="list-style-type: none"> 1. Изучение прогнозов и направлений развития страны (региона, города) 2. Формирование инвестиционного замысла 3. Подготовка ходатайства (декларация) о намерениях 4. Предварительное согласование инвестиционного замысла 5. Составление и регистрация оферт 6. Разработка обоснования инвестиций, оценка жизнеспособности проекта 7. Выбор и предварительное согласование места размещения объекта 8. Экологическое обоснование 9. Экспертиза 10. Предварительное инвестиционное решение 11. Разработка предварительного плана проекта 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка плана проектно-изыскательских работ 2. Задание на разработку ТЭО (проекта) строительства и разработку ТЭО 3. Согласование, экспертиза и утверждение ТЭО (проекта) строительства 4. Выдача задания на проектирование 5. Разработка, согласование и утверждение рабочей документации 6. Принятие окончательного решения об инвестировании 7. Отвод земли под строительство 8. Разрешение на строительство 9. Задание на разработку проекта производства работ 10. Разработка плана проекта 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Тендеры на проектно-изыскательские работы и заключение контрактов 2. Тендеры на поставку оборудования и заключение контрактов 3. Тендеры на подрядные работы и заключение контрактов 4. Тендеры на услуги консультантов и заключение контрактов 5. Разработка планов (графиков) поставки ресурсов 6. Подготовительные работы к строительству 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка оперативного плана строительства 2. Разработка графиков работ машин 3. Выполнение строительно-монтажных работ 4. Мониторинг и контроль 5. Корректировка плана проекта и оперативного плана строительства (управление изменениями) 6. Оплата выполненных работ и поставок 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пуско-наладочные работы 2. Сдача-приемка объекта 3. Закрытие контракта 4. Демобилизация ресурсов 5. Анализ результатов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Эксплуатация 2. Ремонт 3. Развитие производства 4. Закрытие проекта: <ul style="list-style-type: none"> • вывод из эксплуатации • демонтаж оборудования • модернизация (начало нового проекта) 	

2.8. Структуризация проектов

Структуризация, суть которой сводится к разбивке проекта на иерархические подсистемы и компоненты, необходима для того, чтобы проектом можно было управлять.

Структура проекта призвана определить продукцию, которую необходимо разработать или произвести, и связывает элементы работы,

которые предстоит выполнить, как между собой, так и с конечной целью проекта.

Кроме того, процесс структуризации проекта является неотъемлемой частью общего процесса планирования проекта и определения его целей, а также подготовки сводного (генерального) плана проекта и матрицы распределения ответственности и обязанностей.

Подробно вопросы структуризации рассмотрены в гл. 13.

2.9. Функции и подсистемы управления проектами

Управленческие функции включают основные, базовые виды деятельности, которые должны осуществлять управляющие работники на всех уровнях и во всех предметных областях по проекту.

Функции управления проектом осуществляются на всех этапах и фазах управления проектом и включают: планирование (см. гл. 13), контроль проекта (см. гл. 15), анализ (см. гл. 12, 17), принятие решений (см. гл. 15), составление и сопровождение бюджета проекта (см. гл. 15), организацию осуществления (см. гл. 17), мониторинг (см. гл. 15), оценку (см. гл. 13), отчетность (см. гл. 17), экспертизу (см. гл. 10), проверку и приемку (см. гл. 16), бухгалтерский учет, администрирование.

Подсистемы управления проектами формируются в зависимости от структуры предметных областей и управляемых элементов проекта, относительно самостоятельных в рамках проекта. Предметные области и управляемые элементы в рамках проекта в самом общем виде включают: сроки, трудовые ресурсы, стоимость и издержки, доходы (см. гл. 13, 14), закупки и поставки ресурсов и услуг (см. гл. 19), ресурсы (уже закупленные), изменения по проекту (см. гл. 15), риски проекта (см. гл. 21), информацию и коммуникации (см. гл. 22), качество (см. гл. 18) и пр. Эти подсистемы присутствуют практически в любом проекте. В каждом конкретном проекте могут добавляться специфические подсистемы.

Отличие подсистем от функций управления проектом заключается в том, что подсистемы ориентированы на предметную область, а функции нацелены на специфические процессы, процедуры и методы. Управление подсистемой включает выполнение практически всех функций. Так, планирование расходов и контроль расходов базируются на одной и той же предметной области — затратах, а планирование

расходов и планирование качества базируются на одинаковых процедурах составления планов, сетевом моделировании и пр.

Подсистемы системы управления проектом по основным предметным областям подразделяются на: управление содержанием проекта, объемами работ, управление временем, продолжительностью, управление стоимостью, управление качеством, управление закупками и поставками, управление распределением ресурсов, управление человеческими ресурсами (см. гл. 20), управление рисками, управление запасами ресурсов, интеграционное (координационное) управление, управление информацией и коммуникациями.

2.10. Методы управления проектами

Методы управления проектами позволяют:

- определить цели проекта и провести его обоснование; выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работы, которые предстоит выполнить);
- определить необходимые объемы и источники финансирования;
- подобрать исполнителей, в частности, через процедуры торгов и конкурсов; подготовить и заключить контракты;
- определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации, рассчитать необходимые ресурсы;
- рассчитать смету и бюджет проекта, планировать и учитывать риски; » обеспечить контроль за ходом выполнения проекта.

Методы управления проектами включают такие, как сетевое планирование и управление (см. гл. 13), календарное планирование (см. гл. 13), логистику (см. гл. 19), стандартное планирование, структурное планирование, ресурсное планирование, имитационное моделирование на ЭВМ (см. гл. 22) и др.

2.11. Организационные структуры управления проектами

Реализация проекта происходит в рамках организации, структура которой в значительной степени влияет на успех проекта. Выделяют следующие принципиальные организационные формы, детально рассмотренные в гл. 5:

- *функциональная структура*, предполагающая использование существующей функциональной иерархической структуры организации. Менеджер проекта осуществляет лишь общую координацию работ;

- *дивизиональная форма* организации управления (разновидность функциональной структуры, сформированная по региональному, продуктовому или технологическому признаку;

- *проектная структура*. Данный подход предполагает, что комплекс работ проекта разрабатывается независимо от иерархической структуры организации;

- *матричная структура*. Промежуточная форма, объединяющая преимущества проектной и функциональной структур управления. Могут быть выделены три разновидности матричной структуры организации: слабая матрица, когда координатор проекта отвечает за координацию задач по проекту, но имеет ограниченную власть над ресурсами; сбалансированная матрица, когда менеджер проекта координирует все работы и разделяет ответственность за достижение цели с руководителями функциональных подразделений; жесткая матрица, когда менеджер проекта обладает максимальными полномочиями, но и несет полную ответственность за выполнение задач проекта.

Прочие организационные формы управления проектами, обусловленные условиями реализации проекта, детально рассмотрены в гл. 5.

2.12. Участники проектов

Участники проекта — основной элемент его структуры, так как именно они обеспечивают реализацию его замысла.

В зависимости от типа проекта (см. 2.2) в его реализации могут принимать участие от одной до нескольких десятков (иногда сотен) организаций. У каждой из них свои функции, степень участия в проекте и мера ответственности за его судьбу.

Все эти организации в зависимости от выполняемых ими функций принято объединять в совершенно конкретные группы (категории) *участников проекта*.

Главный участник — *заказчик* — будущий владелец и пользователь результатов проекта. В качестве заказчика может выступать как физическое, так и юридическое лицо. При этом заказчиком может быть как одна-единственная организация, так и несколько организаций, объединивших свои усилия, интересы и капиталы для реализации проекта и использования его результатов.

Заказчиками (застройщиками) могут быть инвесторы (см. ниже), а также иные физические и юридические лица, уполномоченные инвесторами осуществлять реализацию инвестиционных проектов.

Не менее важная роль принадлежит *Инвестору* — стороне, вкладывающей средства в проект. В некоторых случаях это одно лицо с заказчиком. Если инвестор и заказчик — не одно и то же лицо, инвестор заключает договор с заказчиком, контролирует выполнение контрактов и осуществляет расчеты с другими участниками проекта.

Инвесторами в Российской Федерации могут быть:

- органы, уполномоченные управлять государственным и муниципальным имуществом;
- организации и предприятия, предпринимательские объединения, общественные организации и другие юридические лица всех форм собственности;
- международные организации, иностранные юридические лица;
- физические лица — граждане Российской Федерации и иностранные граждане.

Проектно-сметную документацию разрабатывают специализированные проектные организации, обобщенно называемые *проектировщиком*. При этом ответственной за выполнение всего комплекса этих работ обычно является одна организация, называемая *генеральным проектировщиком (генпроектировщиком)*.

Материально-техническое обеспечение проекта (закупки и поставки) обеспечивают организации-поставщики, которые можно объединить под названием *поставщик (или генеральный поставщик)*.

Подрядчик (генеральный подрядчик, субподрядчик) — юридическое лицо, несущее ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом.

Этим исчерпывается круг привычных для отечественного специалиста участников проекта. В последние годы реалии рыночной экономики и методы управления проектами заставили дополнить состав участников проекта новыми лицами.

В первую очередь это фирмы и специалисты, привлекаемые на контрактных условиях для оказания консультационных услуг другим участникам проекта по всем вопросам его реализации. Их обобщенно называют *консультантом*.

Следует упомянуть еще о *лицензиаре* — юридическом или физическом лице — обладателе лицензий и "ноу-хау", используемых в проек-

те. *Лицензиар* предоставляет (обычно на коммерческих условиях) право использования в проекте необходимых научно-технических достижений.

Особое место в осуществлении проекта занимает *руководитель проекта* (в принятой на Западе терминологии — *проект-менеджер* или *менеджер проекта*). Это юридическое лицо, которому заказчик (инвестор или другой участник проекта) делегирует полномочия по руководству работами по проекту: планированию, контролю и координации работ участников проекта. Под руководством руководителя (менеджера) проекта работает *команда проекта* ~ специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период осуществления проекта с целью эффективного достижения его целей. Роль и обязанности менеджера и команды проекта детально рассмотрены в гл. 20.

Завершая рассмотрение функций основных участников проекта, отметим важнейшую роль *банка* — одного из основных инвесторов, обеспечивающих финансирование проекта. В обязанности *банка* входит непрерывное обеспечение проекта денежными средствами, а также кредитование генподрядчика для расчетов с субподрядчиками, если у заказчика нет необходимых средств.

Резюме

В главе систематизирована и рассмотрена понятийная база управления проектами. Приведены основы управления проектами, обеспечивающие возможность углубленного изучения и практического применения дисциплины. Создана система перекрестных ссылок, облегчающих поиск детальной информации по любым аспектам УП.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение управлению проектами.
2. Перечислите управляемые параметры проекта.
3. В чем состоит суть структуризации (декомпозиции) проекта?
4. Перечислите основные функции управления проектом.
5. Что такое миссия проекта? С какой точки зрения формулируется миссия проекта?
6. Определите миссию для следующих проектов:
 - строительство нефтепровода;
 - строительство жилого дома;
 - проект реструктуризации предприятия;
 - реформа образования.

7. Как соотносятся миссия и стратегия проекта?
8. Все ли фазы проекта являются обязательными (необходимыми)?
9. Чем отличаются фазы жизненного цикла и этапы реализации проекта?
10. В чем различие организационной структуры проекта и предприятия?

Анализ ситуации.

Транскаспийский газопровод — новый маршрут к экспортным рынкам

Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод (ТСГР) откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран.

Цель проекта Транскаспийского газопровода — способствовать созданию в Каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств — участников проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали Декларацию в поддержку проекта. Поддержку проекта осуществляет Правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации, в частности "Shell" и "PSG International". Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд. долл.

Вопросы для анализа:

К какому типу проектов относится данный проект? Какие факты подтверждают ваше предположение?

Литература

1. *Шапиро В.Д.* и др. **Управление проектами:** Учеб. для вузов. СПб.: ДваТрИ, 1996.
2. **Управление проектами. Толковый англо-русский словарь-справочник/**Под ред проф В.Д. Шапиро. М.: Высшая школа, 2000
3. **Управление инвестициями:** В 2-х тт/В.В. Шеремет, В М Павлюченко, В.Д Шапиро и др. М.: Высшая школа, 1998.
- 4 *Мазур И.И., Шапиро В.Д.* **Реструктуризация предприятий и компаний.** Справочное пособие. М.: Высшая школа, 2000.

5. Мазур И.И., Шапиро В.Д. **Управление проектами:** Справочное пособие. М.: Высшая школа, 2001

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА

3.1. Формирование инвестиционного замысла (идеи) проекта

3.2. Предварительная проработка целей и задач проекта

3.3. Предварительный анализ осуществимости проекта

3.4. Ходатайство (декларация) о намерениях

Резюме

Контрольные вопросы и задания

Литература

3.1. Формирование инвестиционного замысла (идеи) проекта

Основными причинами появления (источниками идей) проектов являются:

- неудовлетворенный спрос;
- избыточные ресурсы;
- инициатива предпринимателей;
- реакция на политическое давление;
- интересы кредиторов.

После формирования определенного числа альтернативных идей проекта специалист — аналитик проекта должен выполнить предварительную экспертизу и исключить из дальнейшего рассмотрения заведомо неприемлемые. Причины, по которым идея может быть отклонена, имеют весьма общий характер. Например:

- недостаточный спрос на продукцию проекта или отсутствие его реальных преимуществ перед аналогичными видами продукции;
- чрезмерно высокая стоимость проекта (имеется в виду не только экономическая, но и социальная или, например, экологическая);
- отсутствие необходимых гарантий со стороны заказчика проекта (или правительства);
- чрезмерный риск;
- высокая стоимость сырья.

В процессе формирования инвестиционного замысла проекта должны быть получены ответы на следующие вопросы:

- цель и объект инвестирования, место (район) размещения; продукция проекта — характеристика и объем выпуска; срок окупаемости; доходность проекта;

- назначение, мощность и основные характеристики объекта инвестирования;
- предполагаемые источники и схема финансирования.

Инвестиционный замысел существенно зависит от специфики результата проекта. Для строительных проектов действуют основные положения рекомендаций по формированию инвестиционного замысла (целей инвестирования), одобренные Министерством строительства РФ от 13 марта 1997 г.

3.2. Предварительная проработка целей и задач проекта

Цели и задачи проекта должны быть четко сформулированы, так как только при этом условии может быть проработан следующий шаг — формирование основных характеристик проекта. К числу таких характеристик можно отнести:

- наличие альтернативных технических решений;
- спрос на продукцию проекта;
- в продолжительность проекта, в том числе его инвестиционной фазы;
- оценка уровня базовых, текущих и прогнозных цен на продукцию (услуги) проекта;
- перспективы экспорта продукции проекта;
- сложность проекта;
- исходно-разрешительная документация;
- инвестиционный климат в районе реализации проекта; « соотношение затрат и результатов проекта.

3.3. Предварительный анализ осуществимости проекта

Предварительный анализ осуществимости проекта производится на основе приведенных выше показателей. Для этой цели обычно используют несложную экспертную систему типа представленной ниже.

Экспертная оценка вариантов инвестиционных решений

Первым шагом реализации данной методики является определение факторов, которые могут в значительной степени повлиять на успешность выполнения проекта. Среди факторов, оказывающих первостепенное влияние на эффективность инвестиционного проекта, могут быть характеристики, представленные выше.

Второй шаг — факторы располагаются в порядке убывания приоритетности. Для этого определяется, какой из факторов в наибольшей степени повлияет на ход реализации проекта. Далее определяется наи-

более существенный фактор из оставшихся и т.д. Получившаяся последовательность заносится в табл. 3.3.1.

Третий шаг — оценка весомости (ранга) каждого из перечисленных факторов. Сумма рангов всех факторов должна быть равна единице. Иначе говоря, сумма по столбцу 3 табл. 3.3.1 должна быть равна единице.

Четвертый шаг — проект(ы) или варианты одного проекта необходимо оценить по каждому из факторов (критериев) оценки.

Максимальный балл по любому из факторов для проекта равен 100, минимальный — 0. Например, если эксперты признают, что спрос на продукцию проекта будет неограниченным, то значение фактора "спрос на продукцию (услуги) проекта" для данного варианта проекта равен 100 баллам.

Пятый шаг — экспертная оценка влияния каждого фактора (гр. 10-15) получается путем перемножения веса каждого фактора на оценку этого фактора для каждого варианта (гр. 3 умножается на гр. 4-9 соответственно). Интегральная экспертная оценка приоритетности вариантов проекта определяется как сумма по гр. 10-15.

Таблица 3.3.1

Форма для экспертной оценки вариантов инвестиционных решений

№ п/л	Характеристика, фактор	Показатель весомости	Номер проекта (или варианта проекта)					Интегральная оценка проекта				
			1	2	3	4	...	1	2	3	4	...
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1												
2												
3												
4												
5												
Всего	-	1,0	-	-	-	-	-					

Данная методика может применяться как для предварительного отбора наиболее перспективных вариантов осуществления проекта, так и для

предварительного определения осуществимости проекта. В первом случае для дальнейшего рассмотрения остаются альтернативы, получившие наивысшие результаты, во втором — полученная интегральная экспертная оценка проекта сравнивается с определенным заранее "ограничением снизу". Если полученное экспертным путем значение выше установленного предела, проект признается осуществимым.

Если проект достоин дальнейшего рассмотрения, определяют состав сведений, которые потребуются для его разработки, включая:

- детальный маркетинг;
- инженерно-геологические изыскания;
- оценку окружающей среды и местных источников сырья;
- политическую обстановку в регионе, республике, стране;
- социокультурную характеристику населения.

3.4. Ходатайство (Декларация) о намерениях

Замысел инвестора реализуется в форме **Декларации о намерениях**, а также задания (исходных данных) на разработку предпроектных обоснований инвестиций. В строительстве регламент разработки и состав Ходатайства (Декларации) содержится в "Типовом положении по разработке и составу Ходатайства (Декларации) о намерениях инвестирования в строительство предприятий, зданий и сооружений", рекомендованном Министерством строительства РФ 13 марта 1997 г.

Указанные документы подготавливаются, помимо заказчика (инвестора), консультантами в области управления проектами, а также экспертами по специальным вопросам. Одновременно подготавливается ходатайство о предварительном согласовании места размещения объекта.

Этап, помимо инвестора (заказчика), подготавливается проектным институтом (по договору), заинтересованными юридическими и физическими лицами (определяются заказчиком), а также специалистами из консалтинговой фирмы.

Примерный состав Ходатайства (Декларации) о намерениях

1. Инвестор (заказчик) — адрес.
2. Местоположение (район, пункт) намечаемого к строительству предприятия, сооружения.

3. Наименование предприятия, его технические и технологические данные:

объем производства промышленной продукции (оказания услуг) в стоимостном выражении в целом и по основным видам в натуральном выражении;

срок строительства и ввода объекта в эксплуатацию.

4. Обоснование социально-экономической необходимости намечаемой деятельности.

5. Примерная численность рабочих и служащих, источники удовлетворения потребности в рабочей силе.

6. Потребность предприятия в сырье и материалах (в соответствующих единицах).

7. Потребность предприятия в водных ресурсах (объем, количество, источник водообеспечения).

8. Потребность предприятия в энергоресурсах (электроэнергия, тепло, пар, топливо) — источниках снабжения.

9. Транспортное обеспечение.

10. Обеспечение работников и их семей объектами жилищно-коммунального и социально-бытового назначения.

11. Потребность предприятия в земельных ресурсах.

12. Водоотведение стоков. Методы очистки, качество сточных вод, условия сброса, использование существующих или строительство новых очистных сооружений.

13. 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.

14. Источники финансирования намечаемой деятельности, учредители, пайщики, финансовые институты, правительство, коммерческие банки, кредиты поставщиков.

15. Использование готовой продукции (распределение).

Резюме

Начальная (прединвестиционная) фаза имеет принципиальное значение для потенциального инвестора (заказчика, кредитора). Ему вы-

годнее потратить деньги (нередко немалые) на изучение вопроса о том, "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.

Если идея проекта оказалась приемлемой (технически, экономически, экологически и т.д.), можно приступить к более детальной проработке, проводимой методами проектного анализа и описанной в гл. 4.

Контрольные вопросы и задания

1. Назовите основные фазы разработки проекта.
2. Что понимается под концепцией проекта?
3. Что входит в понятие "цели проекта"?
4. Каковы основные характеристики задач, формулируемых на стадии формирования концепции проекта? .
5. Назовите основные этапы разработки концепции проектов.
6. Что составляет суть предварительного анализа осуществимости проекта?
7. Перечислите основные составляющие Ходатайства о намерениях.

Задание. Экспертная оценка инвестиционного решения.

Компания "Oriental Dream" рассматривает возможность налаживания собственного производства эзотерической продукции в России.

Эксперты компании оценивают варианты инвестиционного замысла, каждому из которых соответствуют различные экспертные значения факторов успеха. Максимально благоприятное значение фактора равно 100 баллам.

Проведите экспертную оценку по схеме, изложенной в данной главе, заполнив следующую таблицу:

Фактор	Вес	Варианты проекта оценка			Интегральная оценка		
		А	В	С	А	В	С
Спрос на продукцию проекта	0,3	50	65	80			

Конкурентоспособность продукции проекта	0,25	70	80	90			
Стабильность цен на материалы	0,2	80	70				
Наличие альтернативных технических решений	0,15	75	70	50			
Сложность проекта	0,1	80	70	10			
Сумма	1	—	—	—			

Проанализируйте варианты проекта. Чем они отличаются?

Какой (какие) проекты, на ваш взгляд, подлежат дальнейшему рассмотрению?

Изменится ли ваше решение, если веса изменятся на 0,4; 0,3; 0,2; 0,1; 0? Можно ли это как-то объяснить?

Литература

1. *Шапиро В.Д.* и др. **Управление проектами:** Учеб. для вузов. СПб.: ДваТрИ, 1996.

2. **Управление проектами. Толковый англо-русский словарь-справочник/Под**

ред. проф. В. Д. Шапиро. М.: Высшая школа, 2000

3. **Управление инвестициями:** В 2-х тт./В.В. Шеремет, В.М. Павлюченко, В.Д. Шапиро и др. М.: Высшая школа, 1998.

4. *Мазур И.И., Шапиро В.Д.* **Управление проектами:** Справочное пособие. М.: Высшая школа, 2001.

ГЛАВА 4. НАЧАЛЬНАЯ (ПРЕДИНВЕСТИЦИОННАЯ) ФАЗА ПРОЕКТА

4.1. Прединвестиционные исследования

4.2. Проектный анализ

4.3. Оценка жизнеспособности и финансовой реализуемости проекта

4.4. Техничко-экономическое обоснование (проект) строительства

4.5. Бизнес-план

Резюме

Контрольные вопросы и задатки

Литература.

4.1. Прединвестиционные исследования

Изучение прогнозов

В связи с тем, что на начальной (прединвестиционной) фазе определяется эффективность проекта, ее проработке уделяют значительное внимание; анализ проектов стал самостоятельной, динамично развивающейся областью знаний.

По данным Всемирного банка и ЮНИДО, затраты на Прединвестиционные исследования составляют (от стоимости проекта):

- формирование инвестиционного замысла проекта (инвестиционные предложения, Ходатайство о намерениях) — 0,2-1%;
- исследование инвестиционных возможностей (обоснование инвестиций, краткое ТЭО) - 0,25-1,5%;
- технико-экономическое обоснование (проект) строительства: — 1,0-3,0% для небольших проектов и 0,2-1,0% для крупных проектов. На первом этапе прединвестиционных исследований изучают:
 - прогноз экономического и социального развития Российской Федерации;
 - отраслевые прогнозы;
 - градостроительные прогнозы и программы;
 - генеральную схему расселения, природопользования и территориальной организации производительных сил регионов и Российской Федерации в целом;

- схемы и проекты районной планировки, административно-территориальных образований;
- генеральные планы городов, других поселений и их систем, а также жилищных, промышленных, рекреационных и других функциональных зон;
- территориальные комплексные схемы охраны природы и природопользования зон интенсивного хозяйственного освоения и уникального значения, включающие мероприятия по предотвращению и защите от опасных природных и техногенных процессов;
- проекты детальной планировки общественных центров, жилых районов, магистралей городов; проекты застройки кварталов и участков городов и других поселений;
- прогнозы деловой активности иностранных и отечественных компаний в регионе;
- документы государственного регулирования инвестиционной деятельности в регионе осуществления проекта.

Этот этап выполняется заказчиком (инвестором) и специальными группами, содержание деятельности которых описано в конце данной главы.

Разработка обоснования инвестиций

После предварительного согласования Ходатайства (Декларации) о намерениях заказчик (инвестор) принимает решение о разработке *обоснований инвестиций*. Документ разрабатывается с учетом обязательных требований государственных органов и заинтересованных организаций в объеме, достаточном для принятия заказчиком (инвестором) решения о целесообразности дальнейшего инвестирования и о разработке проектной документации, получения от соответствующего органа исполнительной власти предварительного согласования места размещения объекта (акта выбора участка). Обоснования подлежат экспертизе в установленном порядке (см. гл. 10)

Примерный состав обоснования инвестиций:

1. Резюме проекта.
2. Общая характеристика отрасли и предприятия.
3. Исходные данные и условия, в том числе:
 - 3.1. Цели и задачи проекта.
 - 3.2. Характеристика объектов и сооружений, в том числе:
 - 3.2.1. Мощность предприятия, номенклатура продукции.
 - 3.2.2. Основные технологические решения.

3.2.3. Основные строительные решения.

3.2.4. Место размещения предприятия. 3.2.5. Обеспечение предприятия ресурсами.

3.3. Окружение проекта.

3.4. Оценка воздействия на окружающую среду.

3.5. Текущее (исходное) состояние проекта.

3.6. Кадры и социальное развитие. 4. Анализ рынка, в том числе:

4.1. Характеристика рынка продукции проекта.

4.2. Оценка конкурентоспособности продукции проекта.

4.3. Прогноз развития рынка продукции проекта.

4.4. Прогноз спроса на продукцию проекта. 5. Управление проектом, в том числе:

5.1. Укрупненная структура работ.

5.2. План проекта.

5.3. Структура управления проектом.

5.4. Команда проекта.

6. Оценка эффективности проекта, в том числе:

6.1. Исходные данные и результаты расчета.

6.2. Финансовый план.

6.3. Анализ рисков.

7. Приложения

Материалы обоснований направляются на заключение в соответствующий орган исполнительной власти для оформления *акта выбора земельного участка*. (Регламент и состав работ приведены в "Рекомендациях по организации и выполнению работ, связанных с предоставлением и закреплением земельных участков под строительство", одобренных Министерством строительства РФ от 13 марта 1997 г.).

Утвержденные (одобренные) обоснования могут использоваться заказчиком для:

- проведения дальнейших исследований, опросов общественного мнения;
- переговоров с органами исполнительной власти о предоставлении ему субсидий, налоговых и иных льгот;
- переговоров с потенциальными инвесторами (кредиторами).

Этот этап выполняется под руководством заказчика (инвестора) проектной организацией или специализированной консалтинговой фирмой. Результат — оценка жизнеспособности вариантов проекта, вы-

воды по материалам обоснований и документы для принятия предварительного инвестиционного решения.

Выбор и согласование места размещения объекта, экологическое обоснование проекта и экспертиза

Этап включает:

- предварительные условия возможного предоставления земельного участка. В случае согласования указывается место расположения площадки и основные предварительные возможные условия ее предоставления (согласие не означает закрепления возможных площадок за заказчиком);

- материалы по экологическому обоснованию места размещения объекта. Состав обоснования принимается в соответствии с [3];

- экспертизу материалов экологического обоснования места размещения объекта.

Оформление акта выбора земельного участка

В качестве итога этапа оформляется акт выбора земельного участка, к которому прилагаются:

- картографические материалы;
- заключение о согласовании условий природопользования;
- расчеты убытков собственников земли;
- материалы других согласований и экспертиз;
- принципиальные условия, подлежащие включению в договор о хозяйственных отношениях органов местного самоуправления и заказчика.

Участниками этого этапа являются, помимо инвестора (заказчика), органы местной администрации, органы государственной экологической экспертизы, генпроектная организация (по договору с заказчиком).

Предварительное инвестиционное решение

Предварительное инвестиционное решение принимается на основании следующих материалов:

- результатов предпроектных обоснований;
- предварительного согласования места размещения объекта. Исполнитель этапа — инвестор (заказчик). *Предварительный план проекта* Предварительный план проекта включает:

- план проектно-изыскательских работ;
- предварительный план реализации проекта в целом. Этот план дает возможность оценить длительность, структуру и состав необходимых исполнителей проекта;

- предварительный план финансирования проекта;
- предварительную смету проекта.

Этап выполняется инвестором (заказчиком) с привлечением необходимых экспертов, в том числе в области управления проектами.

Окончательным итогом прединвестиционных исследований является задание на разработку ТЭО строительства. Примерный перечень исходных данных для его разработки приведен ниже.

Примерный перечень исходных данных для составления ТЭО строительства

1. Материалы прогнозов экономического и социального развития целевых научно-технических и комплексных республиканских (РФ) программ, в том числе межотраслевой программы "Энергетическая стратегия России" и "Экологическая программа России" на период до 2010 г.

2. Копии решений государственных и местных органов по намечаемому к строительству объекту.

3. Сведения о состоянии ресурсов, вовлекаемых в хозяйственную деятельность будущего объекта (предприятия), окружающей природной среды в предполагаемом районе строительства, об инфраструктуре, о рекреационных и особо охраняемых территориях.

4. Сведения о возможности применения на объекте (предприятии) импортного оборудования.

5. Примерная производственная программа в денежном и натуральном выражении, номенклатура основной и попутной продукции, требования к ее качеству и конкурентоспособности.

6. Общая характеристика объекта строительства (предприятия), сведения для определения его оптимальной мощности.

7. Заключение Антимонопольного комитета о невозможности или нецелесообразности увеличения производства на существующих предприятиях.

8. Результаты выполненных ранее научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по технологическим процессам, оборудованию, исследованиям существующего рынка и тенденций его развития и т.д.

9. Выкопировки из утвержденной в установленном порядке проектно-планировочной документации с указанием предполагаемой площадки (площадок) строительства и возможных мест присоединения к сетям и коммуникациям.

10. Данные о подлежащих сносу при строительстве объекта зданиях и сооружениях, примерное число переселяемых граждан.

11. Другие данные, характеризующие особенности намечаемого к строительству объекта.

Организация выполнения прединвестиционных исследований Обычно эту функцию выполняет специально создаваемая заказчиком группа, состоящая из:

- специалистов по маркетингу. Их задача — ответить на вопрос, сколько и по какой цене можно продать продукции проекта;
- производителей, оценивающих вероятную стоимость продукции и требования к сырью;
- финансистов, оценивающих затраты на проект и определяющих источники и размеры финансирования;
- специалистов, собирающих информацию об окружении проекта, законодательных и нормативных актах и др., имеющую существенное значение для конкретного проекта.

В задачи группы, занятой прединвестиционными исследованиями, как

правило, входит:

• сбор информации, на основе которой будет приниматься решение — быть проекту или нет. Для этого разрабатываются специальные вопросники. Обычно разрабатывается не менее двух типов (уровней) вопросников, имеющих целью:

- отсев заведомо неприемлемых идей проекта;
- детальный анализ предложений, признанных заслуживающими дальнейшей проработки. Этот же вопросник должен помочь оценить жизнеспособность вариантов проекта;
- анализ предложений на основе информации, полученной на предыдущем этапе. Методика экспертного анализа описана выше;
- подготовка рекомендаций по принятию решения заказчиком проекта. Обычно на этой стадии оставляют для дальнейшего рассмотрения 2-3 варианта.

На протяжении всего периода работы группы заказчик проекта проводит обсуждение хода выработки концепции проекта с членами группы, а также при необходимости с внешними экспертами-консультантами.

4.2. Проектный анализ

Измерение результатов проекта

Цель проектного анализа — определение результатов (ценности) проекта. Для этого используют выражение:

$$\begin{array}{ccc} \text{Результаты} & & \text{Изменение} \\ \text{таты} & & \text{выгод} \\ \text{(ценность)} = & - & \text{в результате} \\ \text{проекта} & & \text{проекта} \end{array} \quad \begin{array}{c} \text{Изменение} \\ \text{затрат} \\ \text{в результате} \\ \text{проекта} \end{array}$$

Результаты и затраты по проекту можно определить (для одного вида ресурсов и одного вида продукции) следующим образом:

$$\begin{array}{ccc} \text{Результаты} & \text{Прирост} & \text{Цена еди-} \\ \text{за любой} = & \text{объема} & \text{ницы} \\ \text{год} & \text{продукции} & \text{продукции} \\ & \text{проекта} & \text{проекта} \end{array} \quad \times$$

$$\begin{array}{ccc} \text{Затраты} & \text{Прирост} & \text{Стои-} \\ \text{за любой} = & \text{объемов} & \text{мость} \\ \text{год} & \text{ресурсов на} & \text{едини-} \\ & \text{производст-} & \text{цы} \\ & \text{во} & \text{про-} \\ & & \text{дукции} \end{array} \quad \times$$

Показатели и система методов оценки эффективности инвестиций с учетом стоимости денег во времени приведены в гл. 12. *Структура проектного анализа* Принято различать следующие виды проектного анализа:

- технический;
- финансовый;
- коммерческий;
- экологический;
- организационный (институциональный);
- социальный;
- экономический (рассмотрен в гл. 12).

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

Этот перечень отражает в какой-то степени последовательность выполнения специальных видов анализа (разумеется, это не означает возможности совмещения во времени работ по их выполнению).

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, рабочей силы и других потребных ресурсов;
- емкость рынка для продукции проекта;
- затраты на проект с учетом непредвиденных факторов;
- график проекта.

Эти задачи решаются (с возрастающей точностью) на стадиях прединвестиционных исследований, ТЭО (проекта) строительства и разработки рабочей документации.

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

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

Задача *коммерческого анализа* — оценить проект с точки зрения конечных потребителей продукции или услуг, предлагаемых проектом.

В общем виде решаемые при этом задачи можно свести к трем:

- маркетинг;
- источники и условия получения ресурсов;
- условия производства и сбыта.

В результате коммерческого анализа надлежит ответить на такие вопросы, как:

- 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 в проекте для финансирования маркетинга?
- способны ли существующие методы поставок гарантировать своевременность поставок 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 взаимоотношения между деятельностью человека и окружающей средой недостаточно изучены и, что самое главное, несовершенные с этой точки зрения решения приводят к необратимым изменениям в окружающей среде.

Задачей экологического анализа инвестиционного проекта является установление потенциального ущерба окружающей среде, наносимого проектом, как в инвестиционный, так и в постинвестиционный период, а также определение мер, необходимых для смягчения или предотвращения этого эффекта. Иначе говоря, следует находить такие средства достижения целей проекта, которые не уменьшают "емкость" экосистемы.

Поэтому в план проекта должны включаться соответствующие руководящие стандарты, а также меры обеспечения 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 (до 10%) затрат 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 (влияния, например, какого-то загрязняющего веще-

ства 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".

Требования к оценке воздействия хозяйственной деятельности предприятия на отдельные компоненты окружающей среды изложены во "Временной инструкции по экологическому обоснованию хозяйственной деятельности в предпроектных и проектных материалах" [3].

Цель *организационного анализа* — оценить организационную, правовую, политическую и административную обстановку, в рамках которой проект должен реализовываться и эксплуатироваться, а также выработать необходимые рекомендации в части:

- менеджмента;
- организационной структуры;
- планирования;
- комплектования и обучения персонала;
- финансовой деятельности;
- координации деятельности;
- общей политики.

Основными задачами организационного анализа являются:

- 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, внешнеэкономических связей;

- разработка мер по устранению слабых сторон участников проекта, выявленных в процессе анализа, а также снижению 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 стратегии взаимодействия между проектом и его пользователями, которая пользовалась бы поддержкой населения и способствовала бы достижению целей проекта.

Социальный анализ сосредоточивает внимание на четырех основных областях:

- социокультурные и демографические характеристики населения, затрагиваемого проектом (количественные характеристики и социальная структура);
- организация населения в районе действия проекта, включая структуру семьи, наличие рабочей силы, доступ к контролю за ресурсами;
- приемлемость проекта для местной культуры;
- стратегия обеспечения необходимых обязательств от групп населения 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 эффективности проекта в целом.

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

Основными видами социальных результатов проекта, подлежащих отражению в расчетах эффективности, являются:

- изменение количества рабочих мест в регионе;
- улучшение жилищных и культурно-бытовых условий работников;
- изменение условий труда работников;
- изменение структуры производственного персонала;
- изменение надежности снабжения населения отдельными видами товаров;
- изменение состояния здоровья работников и населения;
- экономия свободного времени населения.

Предусматриваемые проектом мероприятия по созданию работникам 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.

4.3. Оценка жизнеспособности и финансовой реализуемости проекта

Для оценки жизнеспособности проекта сравнивают варианты проекта 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 жизненного цикла будет держаться стабильный спрос, достаточный для назначения такой цены, которая обеспечивала бы покрытие расходов на эксплуатацию и обслуживание объектов проекта, выплату задолженностей и удовлетворительную окупаемость капиталовложений.

Эта задача решается в рамках обоснования инвестиций (см. выше) и выполняется группой заказчика или независимой консультационной фирмой.

Оценка жизнеспособности проекта призвана ответить на следующие вопросы:

- возможность обеспечить требуемую динамику инвестиций;
- способность проекта генерировать потоки доходов, достаточных для компенсации его инвесторам вложенных ими ресурсов и взятого на себя риска.

В качестве базы сравнения, как при наличии ряда альтернативных вариантов, так и единственного варианта принимается так называемая ситуация "без проекта". Это означает, что в случае, например, проекта реконструкции предприятия, следует сравнивать показатели проекта 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.

Из альтернативных вариантов проекта выбирается наиболее жизнеспособный.

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. 12.

Финансовая реализуемость — показатель (принимаящий два значения — "да" или "нет"), характеризующий наличие финансовых воз-

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 выручки и прочих доходов — это притоки, записывающиеся со знаком "плюс", плюс инвестиционные и производственные затраты, не считая налогов, — это оттоки, записывающиеся со знаком "минус").

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

Пример. Рассмотрим проект, который осуществляется тремя фирмами и двумя банками. Финансовое участие государства сводится к получению налогов. На некотором шаге объемы денежных потоков приводятся в табл. 4.3.1.

Таблица 4.3.1.

Денежные потоки

/п	Наименование элемента денежного потока	Значение, ВД.
	Выручка от реализации (с НДС, акцизами и пошлинами)	+2100
	Производственные затраты (с НДС за материальные затраты)	-600
	Налоги, получаемые государством	-500
	Поток фирмы 1 (фирма получает деньги на этом шаге)	-600

	Поток фирмы 2 (фирма получает деньги на этом шаге)	- 700
	Поток фирмы 3 (фирма вкладывает деньги на этом шаге)	+20 0
	Поток банка 1 (получение банком процентов)	- 100
	Поток банка 2 (выдача банком займа)	+30 0

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, находим сумму (со знаками) всех элементов потока. Она равна

$$2100 + (-600) + (-500) + (-600) + (-700) + 200 + (-100) + 300 = 100 \text{ ед.}$$

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.

4.4. Технико-экономическое обоснование (проект) строительства

ТЭО (проект) строительства (далее — ТЭО) является основным проектным документом на строительство объектов. На основании утвержденного в установленном порядке ТЭО подготавливается тендерная документация, и проводятся торги подряда, заключается договор (контракт) подряда, открывается финансирование строительства и разрабатывается рабочая документация.

В ТЭО определяются основные решения — технологические, объемно-планировочные, конструктивные, природоохранные; достоверно оценивается экологическая, санитарно-эпидемиологическая и эксплуатационная безопасность проекта, а также его экономическая эффективность и социальные последствия.

В качестве возможных источников финансирования капитальных вложений в объекты могут рассматриваться:

- ассигнования из государственных бюджетов РФ, республик в составе РФ, местных бюджетов и соответствующие внебюджетные фонды;
- собственные финансовые ресурсы и внутрихозяйственные резервы инвестора;
- заемные и привлеченные финансовые средства заказчиков;
- денежные средства, централизуемые объединениями (союзами) предприятий;
- иностранные инвестиции.

ТЭО состоит из следующих разделов:

- общая пояснительная записка;
- генеральный план и транспорт;
- технологические решения;
- управление производством, предприятием и организация условий и охраны труда рабочих и служащих;
- архитектурно-строительные решения;
- инженерное оборудование, сети и системы;
- организация строительства;
- охрана окружающей среды;
- инженерно-технические мероприятия гражданской обороны. Мероприятия по предупреждению чрезвычайных ситуаций;
- сметная документация;
- эффективность инвестиций.

ТЭО (проект) строительства является обязательным документом в случае, если финансирование капитальных вложений в основные фонды соответствующих предприятий осуществляется полностью или на долевых началах из государственного бюджета Российской Федерации и ее внебюджетных фондов, централизованных фондов министерств и ведомств, а также собственных финансовых ресурсов государственных предприятий.

Решение о необходимости разработки ТЭО для обоснования целесообразности инвестиций за счет других источников финансирования принимается самостоятельно инвестором (заказчиком).

Разработка ТЭО осуществляется юридическими и физическими лицами (проектировщиками), получившими в установленном порядке лицензию на выполнение соответствующих видов проектных работ, и на основании договора (контракта) с заказчиком.

Для выбора лучшего предложения со стороны проектировщиков заказчик проводит конкурс (торги) на разработку ТЭО.

Основным правовым документом, регулирующим производственно-хозяйственные и другие взаимоотношения между заказчиком и проектировщиком, является договор (контракт) подряда на выполнение ТЭО.

Стоимость разработки ТЭО определяется договором между заказчиком (инвестором) и проектной организацией.

Если в результате выполненного в ТЭО инвестиций анализа выявлена нецелесообразность инвестирования средств в строительство намечаемого объекта, стоимость разработки ТЭО списывается на убытки заказчика в установленном порядке.

При разработке ТЭО необходимо:

- предусматривать для сложных и крупных объектов альтернативные варианты достижения цели, поставленной заказчиком (инвестором), в том числе различные варианты (источники) финансирования инвестиций;

- учитывать налоговую, амортизационную и кредитную политику, проводимую государством и местными органами власти, требования законодательства и нормативных актов Российской Федерации, регулирующих инвестиционную деятельность, условия пользования землей и другими природными ресурсами;

- обеспечивать защиту интересов инвестора, с одной стороны, и общенациональных интересов (интересов региона) — с другой;

- установить расчетный период, в пределах которого должны выполняться экономические расчеты. Как правило, расчетный период включает период строительства, освоения проектной мощности и эксплуатации предприятия до первой его реконструкции или окончания срока окупаемости капитальных вложений;

- расчеты и анализ основных экономических и финансовых показателей осуществлять в специально разработанных унифицированных таблицах по Действующей методике.

В процессе разработки ТЭО в обязательном порядке должна осуществляться оценка воздействия деятельности предприятия (объекта) на окружающую среду (ОВОС). ОВОС проводится с целью предотвращения деградации окружающей среды, обеспечения сбалансированной хозяйственной деятельности, выработки мер, снижающих уровень экологической опасности намечаемой деятельности, выработки согласованных мер по предотвращению или компенсации негативных последствий в социально-экономической сфере района размещения предприятия (объекта). При этом объем и глубина проработки вопросов в процессе проведения ОВОС зависят от специфики воздействия будущего предприятия на окружающую среду и экологических ограничений территории, на которой его предполагается разместить.

Порядок разработки, согласования и утверждения ТЭО инвестиций

Заказчик (инвестор) исходя из своих целей и анализа ситуации с учетом решений, принятых в программах и схемах размещения производительных сил, подготавливает Декларацию о намерениях, примерное содержание которой приведено в п. 4.4. Декларация направляется в местный орган государственного самоуправления, обладающий правом изъятия и предоставления земельных участков.

После получения положительного решения от органа местного самоуправления по поводу Ходатайства (Декларации) о намерениях и рассмотрения условий размещения площадки (трассы) для строительства объекта заказчик (инвестор) принимает решение о разработке ТЭО.

Для подготовки исходной информации и материалов, составления задания на разработку ТЭО, организации и проведения конкурса (тендера) на их разработку заказчиком привлекаются на договорных условиях инжиниринговая, консалтинговая, маркетинговая фирмы или создается тендерный комитет.

Состав исходной информации определяется в зависимости от вида и масштабов планируемой деятельности объекта, количества и видов используемых ресурсов, вовлекаемых в хозяйственный оборот, особенностей экологической ситуации и др.

Согласование намеченных решений по строительству объекта и условий предварительного согласования земельного участка производит-

ся заказчиком или по его поручению проектировщиком с учетом полученной информации согласно порядку, приведенному в схеме организации предварительного согласования размещения земельного участка строительства.

Затраты, связанные с проведением согласований, подготовкой и передачей документации по предварительному согласованию и отводу земельного участка, оплачиваются инвестором из собственных средств, в порядке и размере, определенных органами местного самоуправления.

Проекты независимо от источников финансирования, форм собственности и принадлежности подлежат государственной экспертизе в соответствии с порядком, установленным в Российской Федерации.

Утверждение проектов на строительство объектов в зависимости от источников финансирования производится:

- за счет государственных капитальных вложений, финансируемых из республиканского бюджета РФ, — в порядке, установленном Минстроем России совместно с заинтересованными министерствами и ведомствами;

- за счет капитальных вложений, финансируемых из соответствующих бюджетов республик в составе РФ, краев, областей, автономных образований, Москвы и Санкт-Петербурга, - соответствующими органами государственного управления или в установленном ими порядке;

- за счет собственных финансовых ресурсов, заемных и привлеченных средств инвесторов (включая иностранных инвесторов) — непосредственно заказчиками (инвесторами).

В результате разработки ТЭО определяются технико-экономические и финансовые показатели, приведенные ниже.

Основные технико-экономические и финансовые показатели, включенные в распорядительный документ об утверждении (одобрении) ТЭО инвестиций:

1. Мощность предприятия (годовой выпуск продукции, в соотв. ед. пропускная способность) в натуральном выражении (по видам продукции).

2. Стоимость товарной продукции, млн. руб.

3. Общая численность работающих, в том числе рабочих, чел.

4. Количество (прирост) рабочих мест, ед.

5. Общая стоимость строительства, млн. руб.

В том числе:

объектов производственного назначения, млн. руб.

объектов жилищно-гражданского назначения, млн. руб.

прочих объектов, млн. руб.

6. Стоимость основных производственных фондов, млн. руб.

7. Продолжительность строительства, лет.

8. Удельные капитальные вложения, руб./ед.

9. Себестоимость основных видов продукции, руб./ед.

10. Балансовая прибыль, млн. руб. 11. Чистая прибыль (доход), млн. руб.

12. Срок окупаемости капитальных вложений, лет.

13. Внутренняя норма рентабельности (норма прибыли), %. Для объектов жилищно-гражданского строительства ТЭО состоит из следующих разделов:

- общая пояснительная записка;
- архитектурно-строительные решения;
- технологические решения;
- решения по инженерному оборудованию;
- охрана окружающей среды;
- инженерно-технические мероприятия гражданской обороны. Мероприятия по предупреждению чрезвычайных ситуаций;
- сметная документация;
- эффективность инвестиций.

Выбор площадки

Принятию инвестиционного решения предшествует выбор площадки (земельного участка) для проекта. От этого выбора в значительной степени зависит успех всего проекта, поэтому данная процедура традиционно состоит из ряда этапов:

- формирование критериев, которым площадка должна соответствовать;
- формирование альтернативных вариантов;
- сравнение вариантов возможных площадок на предмет соответствия выбранным критериям;
- проведение инженерно-геологических изысканий на лучший из альтернативных вариантов;
- дополнительное изучение вариантов, признанных лучшими, на предмет соответствия совокупности критериев;

• окончательный выбор месторасположения площадки. Для этой цели специалистами разрабатываются специальные карты рейтинга строительных участков.

Ниже приведены основные факторы рейтинга участков:

- инженерно-геологическая приемлемость;
- возможность получить разрешительные документы;
- политическая характеристика региона;
- кадры (наличие, уровень заработной платы, законы по труду);
- налоги (имущественные, на инвестиции, на предпринимательство);
- окружающая среда (законодательство, отношение общественности, качество воды);
- климатические условия (количество осадков, затраты на отопление, влажность);
- инфраструктура (безопасность, дороги, местные ресурсы); «транспорт (стоимость, наличие подвижного состава).

Земельный участок

После утверждения ТЭО и принятия инвестиционного решения заказчик обращается в орган местного самоуправления, обладающий правом изъятия и предоставления земельных участков, с ходатайством об изъятии предварительно согласованного земельного участка и предоставлении его для строительства объекта.

Подготовку материалов по изъятию и предоставлению земельных участков осуществляют районные (городские) комитеты по земельной реформе и земельным ресурсам.

Орган местного самоуправления рассматривает указанные материалы и принимает решение об изъятии (выкупе) земельного участка. Копия решения о предоставлении земельного участка выдается заказчику.

На этом заканчивается начальная (прединвестиционная) фаза проекта. Ее результатами являются:

- объемы работ по проекту;
- смета и бюджет проекта;
- площадка (земельный участок);
- график проекта, в том числе график поставок ресурсов;
- нормы и стандарты;
- задание на проектирование.

4.5. Бизнес-план

Бизнес-план — это подробный, четко структурированный и тщательно подготовленный документ, описывающий цели и задачи, которые необходимо решить предприятию (компании), способы достижения поставленных целей и технико-экономические показатели предприятия и/или проекта в результате их достижения. В нем содержится оценка текущего момента, сильных и слабых сторон проекта, анализ рынка и информация о потребителях продукции или услуг. Бизнес-план:

- дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;
- содержит ориентир, как должен развиваться проект (предприятие, компания);
- служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Бизнес-план предназначен прежде всего для трех категорий участников проекта:

- *менеджеров*, являющихся создателями бизнес-плана, разработка которого помимо вышеуказанных результатов позволяет получить очевидные преимущества от самого процесса планирования;
- *собственников*, заинтересованных в составлении бизнес-плана с точки зрения перспектив развития фирмы;
- *кредиторов*, обычно банков, для которых бизнес-план является обязательным документом, подтверждающим коммерческую привлекательность проекта.

Таким образом, бизнес-план дает возможность понять общее состояние дел на данный момент; ясно представить тот уровень, которого может достичь проект (предприятие), планировать процесс перехода от одного состояния в другое. В настоящее время бизнес-планирование является общепринятой формой ознакомления потенциальных инвесторов, кредиторов и прочих партнеров с проектом, в котором им предлагается принять участие.

Состав бизнес-плана и степень его детализации зависят от размеров будущего проекта и сферы, к которой он относится.

Так, если предполагается наладить производство нового вида какой-либо продукции, то должен быть разработан весьма подробный план, диктуемый сложностью самого продукта и сложностью рынка

этого продукта. Если же речь идет только о розничной продаже какого-либо продукта, то бизнес-план может быть более простым.

Таким образом, состав и детализация бизнес-плана зависят от характера создаваемого предприятия — относится ли оно к сфере услуг или к производственной сфере. Если предприятие производственное, то на состав и детализацию бизнес-плана повлияет вид товара и будет ли этот товар выпускаться для потребителей или для производителей.

Состав бизнес-плана также зависит от размера предполагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив роста создаваемого предприятия.

Примерный состав бизнес-плана

1. Вводная часть:

название и адрес фирмы;
учредители;
суть и цель проекта;
стоимость проекта;
потребность в финансах;
ссылка на конфиденциальность.

2. Анализ положения дел в отрасли:

текущая ситуация и тенденции развития отрасли;
направление и задачи деятельности проекта.

3. Существо предлагаемого проекта: продукция (услуги или работы); технология; лицензии; патентные права.

4. Анализ рынка:

потенциальные потребители продукции;
потенциальные конкуренты;
размер рынка и его рост;
оценочная доля на рынке.

5. План маркетинга:

цены;
ценовая политика;
каналы сбыта;
реклама;
прогноз новой продукции.

6. Производственный план:

производственный процесс;
производственные помещения;
оборудование;

источники поставки сырья, материалов, оборудования и рабочих кадров;

субподрядчики.

7. Организационный план и управление персоналом:

форма собственности;

сведения о партнерах, владельцах предприятия;

сведения о руководящем составе;

организационная структура.

8. Степень риска:

слабые стороны предприятия;

вероятность появления новых технологий; альтернативные стратегии.

9. Финансовый план:

отчет о прибыли;

отчет о движении денежных средств;

балансовый план;

точка безубыточности.

10. Приложения:

копии контрактов, лицензии и т.п.;

копии документов, из которых взяты исходные данные;

прейскуранты поставщиков.

Исходная информация для составления бизнес-плана

Данный этап предшествует составлению бизнес-плана и позволяет четко определить цели и задачи будущего проекта.

Информация о спросе подразумевает выяснение (уточнение) характеристик продукции проекта, возможную цену (торговые наценки), конкурентов, объем спроса с учетом рыночных трендов и место реализации продукции.

Необходимые данные можно получить, обратившись в соответствующие специализированные организации или проведя собственные исследования. Источником информации могут стать публикации отраслевых ассоциаций, правительственные отчеты и статьи в научных журналах.

Данные о потенциальных размерах рынка могут обосновать те положения бизнес-плана, которые касаются маркетинга.

Производственная информация включает определение производственных потребностей предприятия, зависящих от того, какую продук-

цию оно собирается выпускать. Большую часть необходимой информации можно получить у производителей аналогичной продукции.

При сборе производственной информации необходимо обратить внимание на следующие вопросы:

- производственные операции: необходимо установить перечень всех базовых операций по обработке и сборке, выяснить, нельзя ли поручить некоторые из них субподрядчикам, а если можно, то какие и кому;

- сырье и материалы: составить список всех видов сырья и материалов, установить название фирм-поставщиков, их адреса и ориентировочные цены;

- оборудование: составить спецификацию всего необходимого оборудования и по каждой единице оборудования выяснить, можно ли взять его в аренду или нужно покупать;

- трудовые ресурсы: составить перечень специальностей с указанием числа работников по каждой специальности, их заработной платы и выявить возможности подготовки таких специалистов;

- помещения: определить потребность в производственных площадях, возможности аренды помещений, их покупки и т.д.;

- накладные расходы: расходы на покупку инструментов, спецодежды, канцелярских товаров, на оплату счетов за электроэнергию, водоснабжение и прочие муниципальные услуги, на заработную плату управленческого персонала и т.д.

Финансовая информация необходима для всесторонней оценки финансовых аспектов деятельности предприятия. На основании этой информации потенциальные инвесторы будут судить о рентабельности проекта, о том, сколько денег потребуется вложить в предприятие, чтобы поставить его на ноги и покрыть текущие расходы начального этапа, и о том, каким образом можно получить необходимые средства (выпуск акций, займы и пр.).

Одной из самых сложных задач при составлении бизнес-плана является проведение анализа цен на товары конкурентов. Дело в том, что в реально функционирующей рыночной экономике информация о ценах чаще всего является коммерческой тайной изготовителя. Публикуются лишь цены предложения, но эти цены значительно отличаются от цен реальных поставок из-за использования разнообразных скидок.

При формировании цен на продукцию (работы или услуги) необходимо учитывать различные меры государственного лимитирования или регулирования уровней цен и их динамики (см. гл. 3).

Существуют три основных финансовых отчета, которые позволяют оценить жизнеспособность проекта: 1) отчет о движении денежных средств; 2) отчет о прибыли; 3) балансовый отчет.

Разработчики бизнес-плана

Оптимальным является вариант, когда бизнес-план составляет предприниматель или специалисты предприятия с привлечением профессиональных консультантов. Консультанты помогают "увидеть" проект, правильно расставить акценты, оценить эффективность проекта и придать "товарный вид" бизнес-плану. Особенно важна роль профессиональных консультантов при подготовке разделов анализа рынка, плана маркетинга, анализа рисков и финансового плана.

Содержание бизнес-плана

Вводная часть (резюме проекта)

Вводная часть, как правило, пишется уже после того, как составлен весь план. Она должна быть краткой (не более 2-3 страниц) и трактоваться как самостоятельный рекламный документ, так как в ней содержатся основные положения всего бизнес-плана. В ней указывается название и адрес предприятия, имена и адреса учредителей, основные положения предлагаемого проекта, его суть и цель, стоимость проекта, потребности в финансах.

Вводная часть должна быть написана так, чтобы вызвать интерес у потенциального инвестора. По содержанию вводной части инвестор часто судит о том, стоит ли ему терять время дальше и читать план до конца. Нужно четко и убедительно изложить основные положения предлагаемого проекта, а именно: чем будет заниматься предприятие, сколько денег потребуется в него вложить, какой ожидается спрос на продукцию (работы или услуги) и почему предприятие добьется успеха.

Анализ положения дел в отрасли

В этом разделе описываются основные направления и цели осуществления будущего проекта. Очень важно преподнести идею нового проекта в контексте сложившегося состояния дел в отрасли. Необходимо продемонстрировать глубокое понимание состояния предприятия и той отрасли индустрии, в которой оно будет работать и конкурировать, так как одним из критериев победы в конкурентной борьбе является ситуация на рынке продукции этого класса.

В бизнес-плане рекомендуется дать анализ текущего состояния дел в отрасли и сведения о тенденциях развития. Рекомендуется также дать справку по последним новинкам, перечислить потенциальных конкурентов, указать их сильные и слабые стороны. Необходимо также изучить все прогнозы по данной отрасли и в результате ответить на вопрос, на какого именно потребителя рассчитаны товары или услуги предприятия.

Существо предлагаемого проекта

В этом разделе необходимо дать четкое определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства продукции. Важно, чтобы этот раздел был написан ясным, четким языком, доступным для понимания неспециалиста.

При описании основных характеристик продукции делается акцент на тех преимуществах, которые эта продукция несет потенциальным покупателям, а не на технических подробностях. Детальная информация о технологическом процессе может быть дана в приложении.

Очень важно подчеркнуть уникальность или отличительные особенности продукции или услуг. Это может быть выражено в разной форме: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросам покупателей. Также необходимо подчеркнуть возможность совершенствования данной продукции.

В этом же разделе следует описать имеющиеся патенты или авторские права на изобретение или привести другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению конкурентов на рынок. Такими причинами могут быть, например, эксклюзивные права на распространение или торговые марки.

Анализ рынка

Рынок и маркетинг (см. гл. 8) являются решающими факторами успеха проекта. Самые гениальные технологии оказываются бесполезными, если на них нет своих покупателей. Поэтому этот раздел является наиболее трудным для написания. Для того чтобы убедить инвестора в существовании рынка для продукции проекта, нужно определить тот сегмент рынка, который будет для предприятия главным. Как правило, новые предприятия могут успешно конкурировать лишь на одном, достаточно узком сегменте рынка. Выбор такого сегмента может зависеть

и от остроты конкурентной борьбы, которая для одного типа продукции может быть слабее, для другого — сильнее.

После определения конкурентного сегмента рынка приводится описание структуры клиентуры (покупателей) внутри этого сегмента.

Очень важно определить непосредственных конкурентов, их сильные и слабые стороны, оценить потенциальную долю рынка каждого конкурента. Необходимо показать, что продукция проекта может конкурировать с точки зрения качества, цены, распространения, рекламы и других показателей.

План маркетинга

В этом разделе необходимо показать, почему клиенты будут покупать продукцию. В нем описывается, каким образом предполагается продавать новый товар или услугу, какую за него назначить цену и как проводить рекламную политику. Конкретные детали маркетинговой стратегии часто оказываются сложными, комплексными и затрагивают такие области, как маркетинговая расстановка, ценовая политика, торговая политика, реклама и т.д. В любом бизнесе при формировании проектов, связанных с продажей и сбытом, требуется детальный анализ этих факторов.

Потенциальные инвесторы считают план маркетинга важнейшим компонентом успеха нового предприятия, поэтому нужно убедиться, что предполагаемая стратегия действительно может быть реализована. На действующих предприятиях план маркетинга составляется на год вперед. За его выполнением внимательно следят и ежемесячно или даже ежедневно вносят в него поправки с учетом изменяющейся ситуации на рынке. Начинаящий предприниматель должен научиться составлять план маркетинга и сверять с ним свои текущие решения. Часто план маркетинга оказывается очень объемным, тогда часть материалов следует поместить в приложение к основной части бизнес-плана.

В этом разделе делается маркетинговая расстановка (обеспечение конкурентоспособности продукции) и указываются основные характеристики продукции (работ или услуг) в сравнении с конкурирующими. Рассматриваются такие вопросы, как цены, ценовая политика, торговая политика, каналы сбыта, реклама и продвижение продукции на рынке, политика поддержки продукции, проявление интереса со стороны вероятных покупателей, прогноз новой продукции.

Производственный план

В этом разделе должны быть описаны все производственные и другие рабочие процессы. Здесь же рассматриваются все вопросы, связанные с помещениями, их расположением, оборудованием, персоналом. Если создаваемое предприятие относится к категории производственных, то необходимо полное описание производственного процесса: как организована система выпуска продукции и как осуществляется контроль над производственными процессами, каким образом будут контролироваться основные элементы, входящие в стоимость продукции (например, затраты труда и материалов), как будет размещено оборудование. Если некоторые операции предполагается поручить субподрядчикам, следует дать о них сведения, включая название субподрядчика, его адрес, причины, по которым

он был выбран, цены и информацию о заключенных контрактах. По тем операциям, которые предполагается выполнить собственными силами, необходимо дать схему производственных потоков, список производственного оборудования, сырья и материалов с указанием поставщиков (название, адрес, условия поставок), ориентировочную стоимость, а также список производственного оборудования, которое может понадобиться в будущем. Наконец, в этом разделе должны найти отражение вопросы, касающиеся темпов увеличения или сокращения выпуска продукции.

Организационный план, управление персоналом

В этом разделе указывается форма собственности создаваемого предприятия: будет ли это индивидуальное предприятие, товарищество или акционерное общество. Если это товарищество, необходимо привести условия, на которых оно строится. Если это акционерное общество, необходимо дать сведения о количестве и типе выпускаемых акций.

Приводится организационная структура будущего предприятия. Даются сведения о количестве персонала и расширении штата, обучении и подготовке кадров, а также о привлечении консультантов, советников, менеджеров.

Если бизнес-план разрабатывается для проекта, следует привести сведения об участниках проекта и план-график его осуществления.

В этом разделе рассматриваются вопросы руководства и управления предприятием (проектом). Объясняется, каким образом организована руководящая группа, и описывается роль каждого ее члена (см. гл. 7, 21). Приводятся краткие биографические сведения о всех членах совета директоров. Анализируются знания и квалификация всей команды

в целом, так как следует помнить, что необходима сбалансированная руководящая группа. В идеальном случае таланты и умение каждого ее члена будут дополнять друг друга, и охватывать все функциональные области бизнеса (маркетинг, финансы, вопросы, связанные с персоналом, производственный процесс). Однако маловероятно, что небольшая фирма на ранней стадии своего становления сможет собрать достаточно хорошо сбалансированную команду. В этом случае для выявления слабых сторон управления предприятием можно воспользоваться услугами консультантов.

В этом же разделе должны быть представлены данные о руководителях основных подразделений, их возможностях и опыте, а также об их обязанностях. Детальные анкетные данные и характеристики приводятся в приложении. В этом разделе освещается механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей, т.е. каким образом они будут заинтересованы в достижении намеченных в бизнес-плане целей, как будет оплачиваться труд каждого руководителя (оклад, премии, долевое участие в прибыли). Рекомендуются представить организационную схему с указанием места каждого руководителя в организационной иерархии.

Ознакомившись с организационным планом, потенциальный инвестор должен получить представление о том, кто именно будет осуществлять руководство предприятием и каким образом будут складываться отношения между членами руководства на практике.

Анализ рисков

Каждый новый проект неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, угрожающими его осуществлению. Для предпринимателя очень важно уметь предвидеть подобные трудности и заранее разработать стратегию их преодоления. Необходимо оценить степень риска и выявить те проблемы, с которыми может столкнуться бизнес.

Главные моменты, связанные с риском при осуществлении проекта, должны быть описаны просто и объективно. Угроза может исходить от конкурентов, от собственных просчетов в области маркетинга и производственной политики, ошибок в подборе руководящих кадров. Опасность может представлять также технический прогресс, который способен мгновенно "состарить" любую новинку. Даже если ни один из этих факторов реальной угрозы для предприятия не представляет, в бизнес-плане необходимо на них остановиться и обосновать, почему не стоит беспокоиться на этот счет.

Полезно заранее выработать стратегию поведения и предложить пути выхода из вероятных рискованных моментов в случае их внезапного возникновения. Наличие альтернативных программ и стратегий в глазах потенциального инвестора будет свидетельствовать о том, что предприниматель знает о возможных трудностях и заранее к ним готов.

Финансовый план

Финансовый план является важнейшей составной частью бизнес-плана. Основные показатели финансового плана: объем производства и продаж, выручка от реализации, прибыль, чистый оборотный капитал, себестоимость и некоторые другие (см. гл. 12). Финансовый план составляется на 3-5 лет и включает: отчет о прибыли, отчет о движении денежных средств, балансовый отчет, а также группу показателей, характеризующих платежеспособность и ликвидность, управление активами, соотношение заемных и собственных средств. При составлении финансового плана анализируется состояние потока реальных денег, устойчивость предприятия, источники и использование средств. В заключение определяется точка безубыточности.

Отчет о прибыли составляется, по крайней мере, на первые три года, причем данные за первый год должны быть представлены в месячной разбивке. Он включает данные о прибыли от операций, балансовой прибыли, чистой прибыли, нераспределенной прибыли. Источником данных для отчета служит план маркетинга, опросы потребителей, опрос торговых работников, консультации с экспертами, анализ временных рядов.

Прогноз потока реальных денег входит в финансовый план в форме отчета о движении денежных средств. Такой прогноз составляется на три года, с месячной разбивкой данных по первому году. Различные выплаты и денежные поступления неравномерны во времени; неучет этих фактов в бизнес-плане приводит к упущенной выгоде ("лишние" деньги можно положить на банковский счет) и даже к банкротству. Отчет о движении денежных средств, как и отчет о прибыли, строится на определенных предположениях, которые представлялись реалистичными на момент составления плана, но со временем могут и не подтвердиться. В этом случае в планы необходимо внести соответствующие коррективы. Все предположения и допущения должны быть четко сформулированы в тексте бизнес-плана, чтобы потенциальный инвестор смог понять, как была получена та или иная цифра.

Третьим документом в рамках финансового плана является прогноз активов и пассивов предприятия в форме балансового отчета. Балансовый отчет характеризует финансовую ситуацию предприятия на конкретный момент. Он отражает активы (направления расходования средств по проекту) и пассивы (источники привлекаемых в проект средств).

Формы основных отчетов финансового плана, включаемые в бизнес-план, приведены в гл. 12.

При создании предприятия предприниматель должен знать, когда будет получена первая прибыль. Для этого делается *прогноз точки безубыточности*, который дает ответ на вопрос, сколько единиц продукции или услуг необходимо будет продать, чтобы доходы предприятия совпадали с его расходами, т.е. чтобы предприятие окупилось. Такая информация позволяет оценить, сколько денег потребуется, чтобы поддержать новое предприятие на начальном этапе его существования. Детально о точке безубыточности см. в гл. 12.

Приложения

В приложениях к бизнес-плану приводятся документы, не являющиеся частью основного текста, но на которые есть ссылки в бизнес-плане.

Наиболее часто в приложениях приводят следующие документы: технические данные по продукции, копии контрактов, лицензий, подробности патентных документов, копии документов, из которых взяты исходные данные, сообщения консультантов по продукции и рынкам, анкетные данные руководящих работников, сведения о порядке и методе проведения опросов и исследований, отчет по ревизии бухгалтерских документов, прейскуранты поставщиков.

Резюме

Если идея проекта (см. гл. 3) оказалась приемлемой, проводится комплексный (технический, экономический, коммерческий, экологический, социальный, организационный) проектный анализ, цель которого — определить результаты (ценность) проекта.

Центральным моментом работы над прединвестиционной (начальной) фазой проекта является разработка технико-экономического обоснования — ТЭО (проекта) строительства. По его результатам принимается инвестиционное решение, в том числе об изъятии предварительно согласованного земельного участка и предоставлении его для строительства объекта.

На этом же этапе разрабатывается бизнес-план — основной документ, позволяющий оценить и обосновать проект.

Контрольные вопросы и задания

1. Что входит в понятие прединвестиционных исследований?
2. Какова цель подготовки обоснования инвестиций?
3. Каким образом выбирается участок под строительство объектов?
4. Какова процедура выбора места для размещения объекта в ходе начальной фазы проекта?
5. В какой момент инвестор принимает предварительное инвестиционное решение?
6. Какие специалисты принимают участие в разработке проекта?
7. Обозначьте структуру проектного анализа.
8. В чем заключается предназначение ТЭО?
9. Перечислите основные принципы составления ТЭО.
10. Назовите основные технико-экономические показатели, рассчитываемые в ходе составления ТЭО.

Задание. Рассмотрите следующие проекты и выделите те их аспекты, которые необходимо детально проработать.

- Строительство нефтепровода.
- Организация инновационного производства.
- Организация производства косметической продукции на базе ООО "Металлист", специализирующегося на производстве металлочерепицы.
- Реконструкция Большого театра.
- Строительство детской площадки во дворе многоквартирного элитного дома.

Вопросы для анализа:

Какие аспекты проектов могут требовать более пристального внимания при проведении проектного анализа в отношении его составляющих:

- *технический;*
- *финансовый;*
- *коммерческий;*
- *экологический;*
- *организационный (институциональный);*
- *социальный;*
- *экономический?*

Литература

1. Инструкция о порядке разработки, согласования, утверждения и составе проектной документации на строительство предприятий, зданий и сооружений (СНиП 11-01-95). М., 1995.
2. СП 11-101-95 "Порядок разработки, согласования, утверждения и состав обоснований инвестиций в строительство предприятий, зданий и сооружений". М., 1995.
3. Временная инструкция по экологическому обоснованию хозяйственной деятельности в предпроектных и проектных материалах. М.: Минприроды, 1993.
4. Свод правил по определению стоимости строительства в составе предпроектной и проектно-сметной документации (СП 8101-94).
5. Порядок определения стоимости строительства и свободных (договорных) цен на строительную продукцию в условиях развития рыночных отношений. Введен в действие 01.04.94.
6. Методические рекомендации по определению величины сметной прибыли при формировании свободных цен на строительную продукцию. Введены в действие 30.10.92.
7. Методические рекомендации по расчету величины накладных расходов при определении стоимости строительной продукции. Введены в действие 30.10.92.
8. Методические рекомендации по определению затрат на строительство временных зданий и сооружений, дополнительных затрат при производстве строительно-монтажных работ в зимнее время, затрат на содержание заказчика-застройщика и технического надзора, прочих работ и затрат при определении стоимости строительной продукции. Введены в действие 03.11.92.
9. Методические рекомендации по составлению сметных расчетов (смет) на строительные и монтажные работы ресурсным методом. Введены в действие 10.11.92.
10. Методические рекомендации по использованию текущих и прогнозных индексов стоимости при составлении сметной документации, определении свободных (договорных) цен на строительную продукцию и расчетах за выполненные работы. Введены в действие 01.07.93
11. Методические рекомендации по определению сметной стоимости строительства на базе показателей на отдельные виды работ (ПВР). Введены в действие 01.06.93.

12 Методические рекомендации о порядке применения нормативов накладных расходов в строительстве. Введены в действие 18.10.93.

13. Основные положения (концепция) ценообразования и сметного нормирования в строительстве в условиях развития рыночных отношений. Введены в действие 22.10.93.

14. Методические рекомендации по формированию укрупненных показателей базовой стоимости на виды работ и порядку их применения для составления инвесторских смет и предложений подрядчика (УПБС ВР). Введены в действие 01.12.93.

15. Методические рекомендации по формированию и использованию укрупненных показателей базисной стоимости (УПБС) для объектов жилищно-гражданского назначения. Введены в действие 01.02.94.

16. Методические рекомендации по формированию и использованию укрупненных показателей базисной стоимости (УПБС) строительства зданий и сооружений производственного назначения. Введены в действие 01.02.94.

17. *Грибалеv Н.П., Игнатьева И.Г. Бизнес-план.* Практическое руководство по составлению. СПб.: Белл, 1994.

18. *Зигель Э.С., Шульц Л.А. и др. Составление бизнес-плана:* Пер. с англ М Джон Уайли энд Санз, 1994.

19. *Шapiro В.Д. и др. Управление проектами.* Спб.: ДваТри, 1996.

20. *Мазур И.И., Шapiro В.Д. Управление проектами:* Справочное пособие М • Высшая школа, 2001.

ГЛАВА 5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

5.1. Общие принципы построения организационных структур управления проектами

5.2. Организационная структура и система взаимоотношений участников проекта

5.3. Организационная структура и содержание проекта

5.4. Организационная структура проекта и его внешнее окружение

5.5. Общая последовательность разработки и создания организационных структур управления проектами

5.6. Современные методы и средства организационного моделирования проектов

Резюме

Контрольные вопросы и задания

Литература

5.1. Общие принципы построения организационных структур управления проектами

Эффективность управления проектом во многом зависит от используемой при этом организационной структуры. Под организационной структурой обычно понимается совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений) и связей между ними. Связи между должностями и структурными подразделениями могут быть либо вертикальные (административно-функциональные), по которым протекают административные процессы принятия решений, либо горизонтальные (технологические), по которым протекают процессы выполнения работ. При этом выделять горизонтальные и вертикальные связи и процессы можно лишь на низком уровне декомпозиции (близком к отдельным операциям) деятельности по проекту, а на среднем и высоком уровнях вся деятельность по реализации проекта складывается из "диагональных" процессов и связей.

Выбор и дальнейшее проектирование, анализ и создание организационной структуры являются, с одной стороны, ответственной, а с другой стороны — сложной междисциплинарной, слабоструктурируемой и

формализуемой деятельностью. Тем не менее, в последнее время было создано множество инструментов, позволяющих достаточно эффективно осуществлять выбор, разработку и создание организационной структуры управления проектами (см. 5.6).

Кроме того, в этой деятельности, несмотря на ее неопределенный характер, можно выделить несколько принципов, приверженность которым обеспечивает создание эффективной организационной структуры проекта.

К общим принципам построения организационных структур управления проектами можно отнести следующие:

- соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта;
- соответствие организационной структуры содержанию проекта;
- соответствие организационной структуры требованиям внешнего окружения.

Раскрытие и объяснение вышеприведенных принципов представлены в следующих трех разделах.

5.2. Организационная структура и система взаимоотношений участников проекта

Система взаимоотношений участников проекта накладывает определенные требования к возможной организационной структуре проекта.

"Выделенная" организационная структура

Если основные механизмы управления и непосредственные источники основных ресурсов проекта находятся в рамках одной организации, то необходимо создавать внутрифирменную организационную структуру управления проектами, каким-либо образом согласуя при этом *"материнскую" структуру* (т.е. структуру, в рамках которой будет осуществляться проект) с новой, проектной структурой. При этом если планируемый проект представляется разовым для "материнской" организации, то возможны варианты *"выделенной"* (вынесенной за рамки "материнской" организации) проектной структуры (при этом степень "выделенности", естественно, может быть разной), а если предприятию приходится регулярно осуществлять различного рода проекты, то здесь требуется более глубокая интеграция "материнской" и проектной структур. Последний вариант организации проекта называется *"управление по проектам"* (management by project).

Схематически "выделенная" организационная структура управления проектом изображена на рис. 5.2.1.

Такая "выделенная" организационная структура создается исключительно для одного проекта, после реализации которого она ликвидируется. Основными организационными ресурсами для такой структуры являются ресурсы "материнской" организации, которые на время проекта выделяются в структуру проекта и после его завершения возвращаются в "материнскую" структуру. Такой тип организационной структуры получил название *"адхократической"* (от лат. ad hoc — по случаю), так как они имеют разовое, ситуационное значение. Степень "выделенности" может быть разной — от отдельного, независимого предприятия, контролируемого только на высшем уровне, до структурного подразделения внутри организации, взаимодействующего с другими подразделениями "материнской" структуры.

"Управление по проектам"

В последнем случае "выделенная" организационная структура управления проектом может превратиться во внутреннюю, постоянно действующую структуру "управления по проектам". Для организаций, которые регулярно реализуют один или несколько проектов, характерна глубокая интеграция проектной и "материнской" структур, и говорить об их различии можно лишь условно. Схема "управления по проектам" изображена на рис. 5.2.2.

"Всеобщее управление проектами"

При такой схеме организационные структуры проекта и "материнской" организации составляют единое целое и управляются общей системой управления. Границы между проектной и "материнской" структурами при этом чрезвычайно размыты. Ресурсы для проекта и для прочей деятельности "материнской" организации могут быть общими и использоваться совместно. В случае если деятельность "материнской" организации полностью состоит из деятельности по управлению проектами, возникает организационная структура *"всеобщего управления проектами"*, изображенная на рис. 5.2.3.

Описанные выше три типа организационных структур ("выделенная", "управление по проектам" и "всеобщее управление проектами") применяются в следующих случаях:

- генеральным подрядчиком проекта является одна организация, которая берет на себя функции по управлению проектом и выполняет все либо основную часть работ по реализации проекта;

- заказчиком, генеральным подрядчиком и инвестором является одна организация (это так называемые "внутренние" проекты, которые реализуются одними структурными подразделениями для других подразделений одной и той же организации; например, в проекте создания новой продукции заказчиком может выступать отделение сбыта, генеральным подрядчиком — отделение производства и проектирования, а инвестором — отделение развития или предприятие в целом).

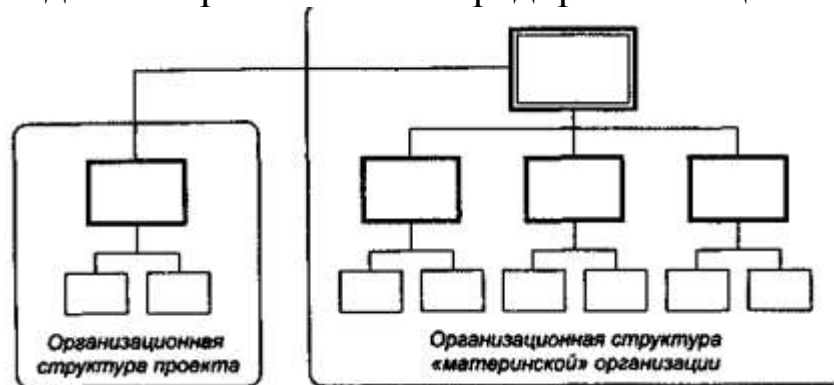


Рис. 5.2.1. Схема "выделенной" организационной структуры управления проектом

"Двойственная" (dual) организационная структура

В случае если в проекте участвуют две равнозначные с точки зрения управления проектом организации, возникает так называемая "двойственная" (dual) организационная структура управления проектом, схема которой изображена на рис. 5.2.4.

"Двойственная" организационная структура управления проектом характерна тем, что позволяет реализовать равноценное участие в системе управления двух организаций — участников проекта. Это может выражаться в создании объединенного комитета по управлению проектом, в котором представлены обе организации, в равноценном участии обоих участников в органах управления специально учрежденного для реализации проекта юридического лица (таких, как общее собрание акционеров, совет директоров, ревизионная комиссия, правление) или же в существовании двух руководителей проекта от обеих организаций, имеющих полномочия по совместному принятию решений (см. примеры).

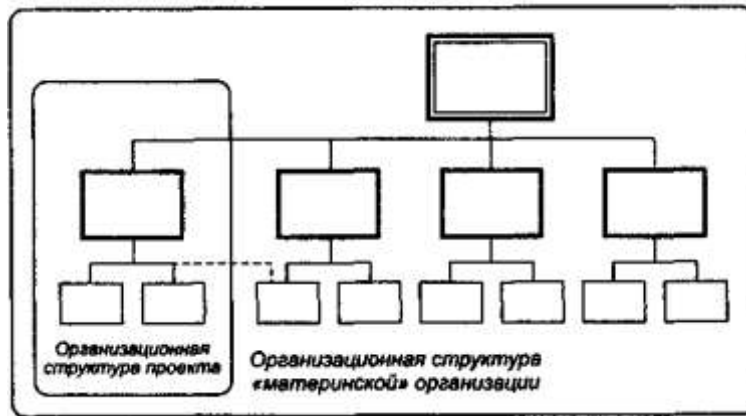


Рис. 5.2.2. Схема организационной структуры "управления по проектам"

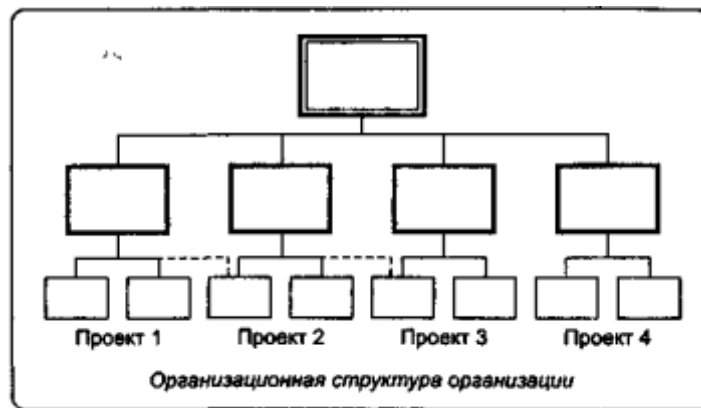


Рис. 5.2.3. Схема "всеобщего управления проектами"

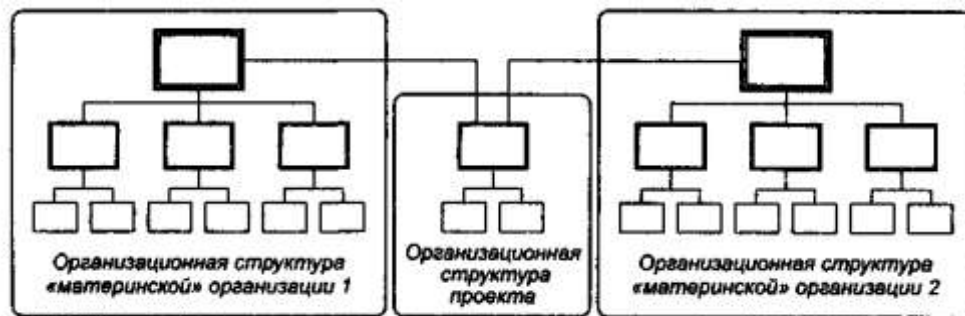


Рис. 5.2.4. Схема "двойственной" организационной структуры управления проектом

"Двойственная" организационная структура применима в следующих случаях:

- заказчик и генеральный подрядчик проекта имеют одинаково большое значение в процессах принятия решения, протекающих в системе управления проектом, либо выполняют работы одинаковой важности;
- существуют два равнозначных инвестора или инициатора проекта, одинаково заинтересованных в результатах проекта и принимающих активное участие в реализации проекта.

"Сложные" организационные структуры

В случае участия в проекте более двух разных организаций, имеющих различные значимые функции в этом проекте, возможно, реализовать так называемые *"сложные" организационные структуры управления* проектами, имеющие три принципиальные разновидности:

- управление проектом реализует заказчик (рис. 5.2.5);
- управление проектом реализует генеральный подрядчик (рис.5.2.6);
- управление проектом реализует специализированная управляющая фирма (рис. 5.2.7).

В рамках схемы "управление — функция заказчика" заказчик может организовывать выполнение отдельных комплексов работ, к остальным привлекая другие подрядные организации. Организационная структура проекта при этом формируется заказчиком. Организационные ресурсы для управления проектом выделяются заказчиком и используются в ходе реализации проекта на постоянной основе. Ресурсы других организаций привлекаются временно.

В рамках схемы "управление — функция генерального подрядчика" заказчик передает функции управления генеральному подрядчику, оставляя за собой контроль отдельных промежуточных и конечных результатов. Генеральный подрядчик самостоятельно формирует организационную структуру управления проектом, выделяет постоянные ресурсы и реализует все функции по управлению проектом, при этом привлекая на временной основе подрядные организации и собственные подразделения для выполнения отдельных комплексов работ по проекту.

В рамках схемы "управление — функция управляющей фирмы" заказчик поручает функции по управлению проектом управляющей фирме, специализирующейся исключительно на управлении проектами. Управляющая фирма оставляет за собой самые важные функции управления проектом, разрабатывает организационную структуру управления проектом и реализует управление, при этом, не выполняя никаких работ по проекту и передавая их для реализации подрядным организациям. Такая схема может иметь следующую разновидность: управляющая фирма передает все работы по проекту генеральному подрядчику, который является ответственным исполнителем всех работ и может привлекать к выполнению отдельных комплексов работ субподрядные организации (рис. 5.2.8).

Таким образом, генеральному подрядчику передаются отдельные функции по управлению проектом, но доминацией в системе управления обладает управляющая фирма.

Приведенная в настоящем разделе классификация схем организационных структур отражает влияние системы взаимодействия участников проекта на систему управления проектом. Это описание подчеркивает "внешние" связи организационной структуры и системы управления самого проекта с его участниками. Поэтому такое описание носит здесь название "схем организационной структуры" в отличие от непосредственно самих "организационных структур", которые описываются с точки зрения внутреннего их содержания в следующем разделе.

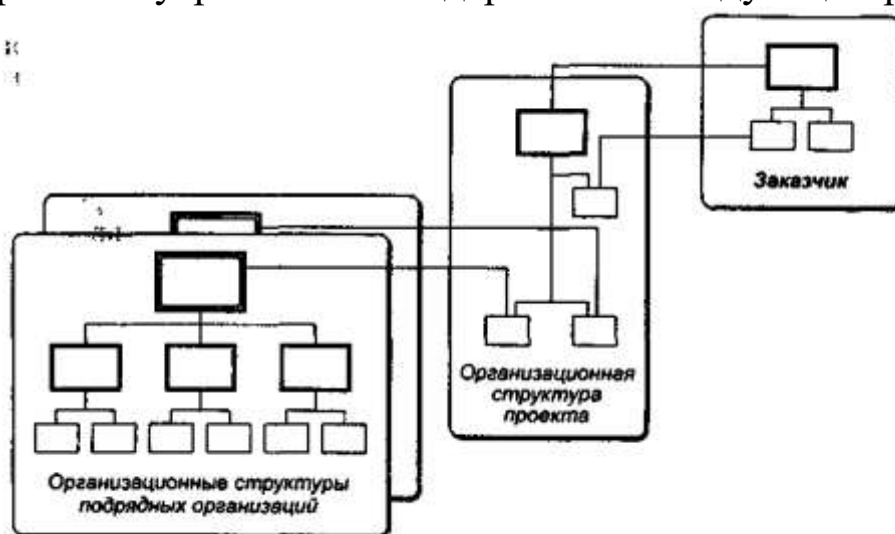


Рис. 5.2.5. Схема организационной структуры управления проектом, при которой основные функции по управлению выполняет заказчик

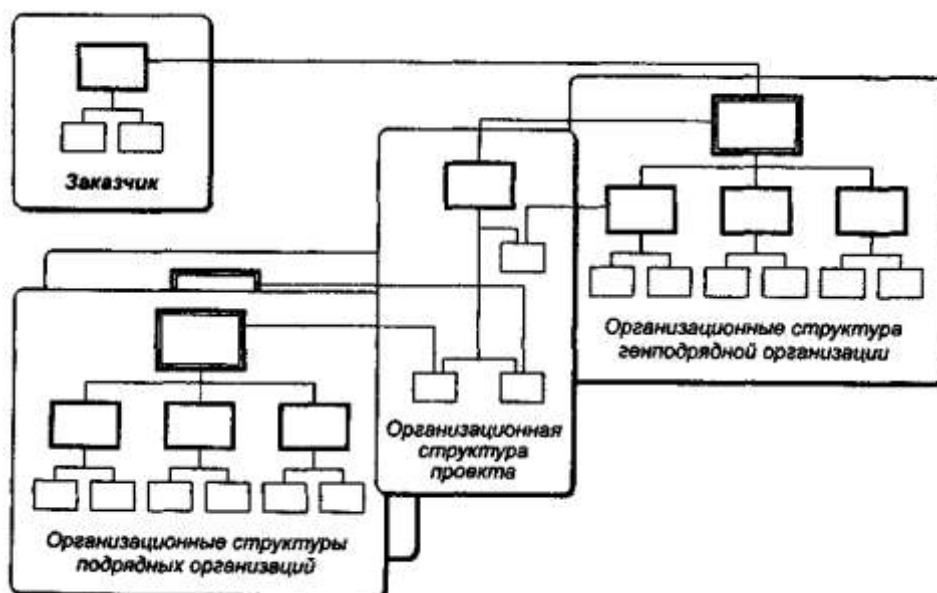


Рис. 5.2.6. Схема организационной структуры проекта, при которой основные функции по управлению проектом выполняет генеральный подрядчик

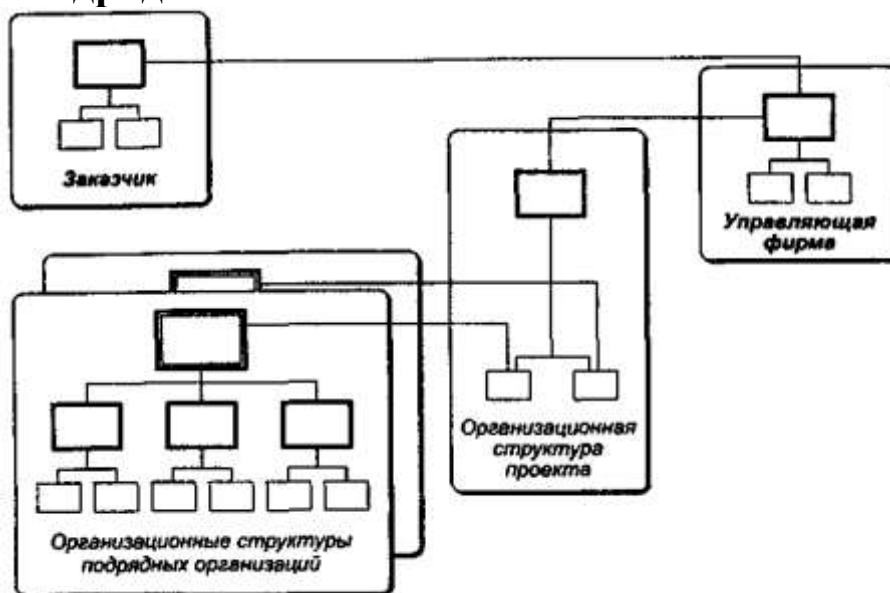


Рис. 5.2.7. Схема организационной структуры проекта, при которой функции по управлению проектом реализует специализированная управляющая фирма

Схемы организационных структур по большей части реализуются при помощи соответствующих положений контрактов, заключаемых между участниками проекта (см. гл. 12).

5.4. Организационная структура проекта и его внешнее окружение

Помимо системы взаимоотношений участников и содержания проекта на его организационную структуру накладывает определенные требования внешнее окружение. Чем подвижнее и динамичнее внешнее окружение проекта, тем более гибкой и адаптивной должна быть его организационная структура. Чем стабильнее и прогнозируемее внешняя среда, тем эффективнее в применении "жесткие", механистические, бюрократические организации.

Любая организационная структура может быть реализована в различных по возможности адаптации вариантах. Здесь все зависит от степени регламентированности деятельности сотрудников, т.е. количества и детальности существующих правил и процедур выполнения работ и организационного поведения, а также той степени, в которой сотрудники придерживаются этого документированного порядка. Это свойство можно обозначить как "уровень структуризации". В принципе может существовать функциональная иерархическая структура, которая по

уровню структуризации значительно ниже, чем матричная структура, имеющая высокий уровень формализации внутренней деятельности.

Тем не менее, различные организационные структуры в содержательном аспекте, как они представлены в п. 5.3, тяготеют к различным уровням структуризации, что позволяет их расположить в едином континууме "механистические — органистические" (рис. 5.4.1).

Сравнительные характеристики организационных структур с точки зрения их "органистичности" и "механистичности", а также условий эффективной применимости приведены в табл. 5.4.1.

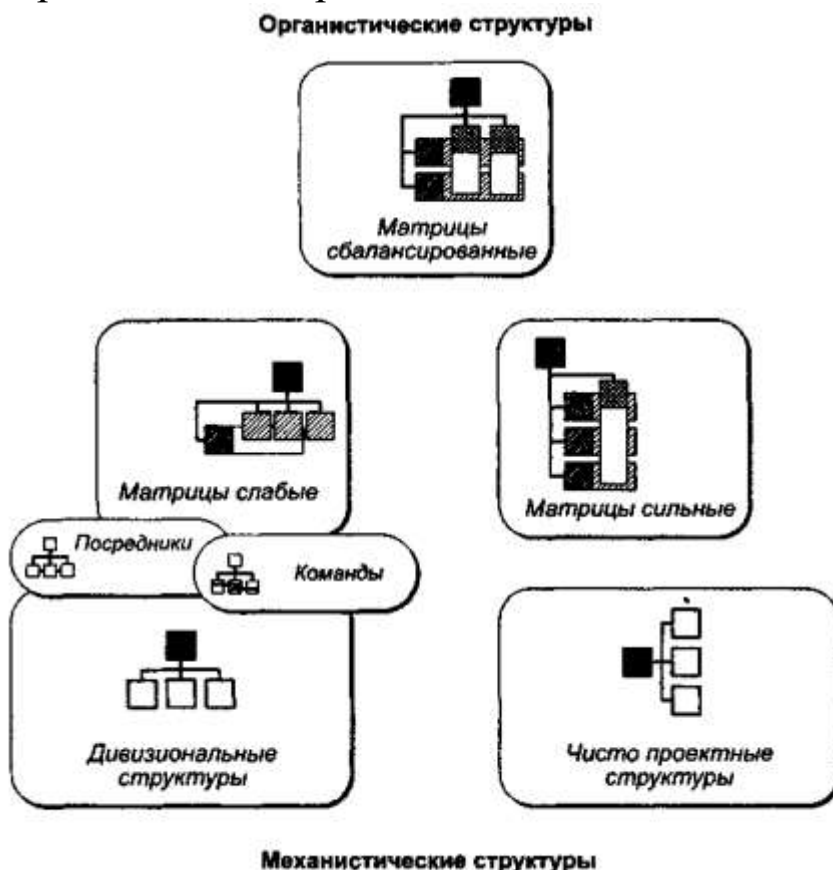


Рис 5.4 1. Классификация организационных структур в пространстве адаптивности

Представленное выше разнообразие организационных структур требует внимательности при их анализе и выборе наиболее адекватной для каждого конкретного проекта, чему и посвящен следующий раздел.

Резюме

Организационная структура является наиболее важным механизмом управления проектом. Она дает возможность реализовывать всю совокупность функций, процессов и операций, необходимых для достижения поставленных перед проектом целей.

Организационная структура является основой формирования и осуществления деятельности команды проекта.

Контрольные вопросы и задания

1. Какие структурные компоненты организации вы знаете"? Насколько они взаимосвязаны?

2. Что является первичным в системе бизнес-организации? А в отношении бизнес-процессы — организационная структура?

3 Каковы требования к структуре управления организацией?

4 Каковы критерии классификации организационных структур управления?

5 Каким образом оптимизация организационной структуры изменяет эффективность предприятия?

6 Назовите и поясните элементы организационной структуры организации

7. Какие организационные типы структур наиболее распространены в рыночной экономике? Опишите их

8. Назовите особенности формирования матричной структуры управления. Опишите их преимущества и недостатки

9. Какие задачи решаются в процессе проектирования оргструктур управления?

10. Опишите требования и принципы, положенные в основу проектирования оргструктур.

11. Проанализируйте различные варианты развития организации для компаний разных типов. Какой из них наиболее подходит для вновь созданной компании. Какой для компании, давно "обосновавшейся" на рынке?

12. Какие внутренние факторы организации влияют на ее структуру"? Они характерны для всех компаний или нет?

13. Матричная структура организации более прогрессивна, чем организационная. Если это так, то в фирме возникают одновременно две ветви власти. Каково правильное решение для такой ситуации? Определите место каждой из структур в жизнедеятельности фирмы, а также рамки для ее применения.

Литература

1. Robey D. Designing organization. Boston: Irwin, 1991.

2. Harrington J. Bussines Process Improvement. New York: McGraw Hill, 1991.

3. Разу М. , Якутин Ю. Организация менеджмента. Управление бизнесом. М.: АКДИ, 1994.
4. Калянов Г.Н. Консалтинг при автоматизации предприятий: Научно-практическое издание. –М.: СИНТЕГ, 1997.
5. Робсон М., Улох Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов: Пер.с англ./Под ред. Н.Д. Эриашвили. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.
6. **Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии.** М • Финансы и статистика, 1997
7. **Мильнер Б.З. Организационные структуры управления производством.** М., 1997
8. **Менеджмент. Маркетинг. Персонал/ГАУ/Под ред А Г Поршнева, М Л Разу, Ю В Якутина.** М: ГАУ, 1997
9. **Кожине Г., Страттон А., Хелблинг Д. Учебник по методологии функционального учета АВС.** МВИП Анатек, 1997
10. **Горчинская О Ю. Новые возможности второй версии Designer/2000//Oracle Magazine/RE 1997, 1(3)**
11. **Питерсон Д. Теория сетей Петри и моделирование систем.** М Мир, 1984
12. **Logic Works Erwin: Справочное руководство.** М • Интерфейс, 1995
13. **Питерс Т , Уотермен Р В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний).** М • Прогресс, 1986
14. **Черников К. Будущее организационно-управленческих структур//Носорог 2000 Январь**
15. **Мазур И.И., Шапиро В.Д, и др. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пособие** М • Высшая школа,
16. **Мазур И.И., Шапиро В Д. Управление проектами: Справочное пособие** М • Высшая школа, 2001

Глава 6. ТОРГИ И КОНТРАКТЫ

6.1. Основные положения и законодательное обеспечение

6.1.1. Закупки и торги

6.1.2. Основные понятия и определения

6.1.3. Законодательно-нормативное обеспечение торгов

6.1.4. Классификация торгов

6.2. Функции участников торгов

6.3. Порядок проведения подрядных торгов

6.3.1. Организационная подготовка

6.3.2. Разработка тендерной документации

6.3.3. Предварительная квалификация претендентов

6.3.4. Разработка оферты претендентом

6.3.5. Приемка и регистрация оферт

6.3.6. Обеспечение заявки на участие в торгах

6.3.7. Процедура торгов

6.3.8. Утверждение результатов торгов

6.3.9. Завершение торгов

6.3.10. Особенности торгов на закупку услуг

6.4. Договоры и контракты

6.4.1. Виды и структура договоров

6.4.2. Заключение, исполнение и завершение договора

Резюме

Контрольные вопросы и задания

Литература

6.1. Основные положения и законодательное обеспечение

6.1.1. Закупки и торги

Реализация инвестиционного проекта в условиях рыночной экономики сводится по сути к серии взаимосвязанных и скоординированных закупок ресурсов проекта в самом широком смысле слова, в том числе машин и

оборудования, материалов, лицензий и "ноу-хау", строительных, монтажных и пусконаладочных работ (ген- и субподрядчиков), консультационных услуг по разработке проектно-сметной документации (проектировщики), проведению торгов, надзору за работами, подготовке персонала и пр. Понятие "закупки" в зарубежной практике управления проектами имеет гораздо более глобальный характер по сравнению

с традиционным отечественным пониманием как этапа материально-технического обеспечения. Основное отличие состоит в более широком понимании термина "ресурсы проекта", которые включают не только традиционные материально-технические и трудовые ресурсы, но и весь необходимый спектр работ и услуг по проекту. Объединяющим элементом ресурсов проекта является основной способ их закупки — через конкурсные торги.

Закупки как этап жизненного цикла проекта подробно рассмотрены в гл. 19. В данном разделе рассматриваются аспекты процедур конкурсных торгов по закупкам. Торги как способ закупок имеют достаточно древнюю историю. В России такой способ стали применять еще при Петре I при выдаче заказов на строительство кораблей в соответствии с "Регламентом об управлении адмиралтейством и верфью", т.е. уже тогда существовал строгий порядок этих процессов и были заложены основные принципы, в том числе экономия, состязательность (конкуренция), обеспечение равных прав участников, гласность, обеспечение добросовестности участников.

В сегодняшних условиях торги применяются в основном для осуществления закупок по следующим направлениям:

- закупки товаров, работ и услуг в рамках госзаказа;
- закупки в рамках реализации проектов, финансируемых за счет государственных средств (в этом случае закупки производит компания, получающая на определенных условиях государственные средства для реализации проекта);
- закупки, осуществляемые в рамках проектов, финансируемых международными финансовыми организациями — МБРР, ЕБРР, региональными банками развития и пр.;
- закупки ресурсов для инвестиционных проектов в рамках проектного финансирования (см. гл. 6).

6.1.2. Основные понятия и определения

Подрядные торги — это способ закупки товаров, размещения заказов и выдачи подрядов, при котором выбор подрядчика (поставщика) производится на конкурсной основе.

Объект торгов — производственный или непроизводственный объект, к которому относится предмет торгов.

Предмет торгов — конкретные виды работ и услуг, по которым проводятся торги.

В качестве предмета торгов могут выступать подряды на:

- строительство, реконструкцию и капитальный ремонт предприятий, зданий, сооружений производственного и непроизводственного назначения, в том числе на условиях "под ключ";
- выполнение комплексов строительных и монтажных работ и их отдельных видов;
- выполнение комплексов пусконаладочных работ, инженерно-изыскательские работы;
- разработку ТЭО; л
- проектирование;
- управление проектом;
- поставку комплектного технологического оборудования, в том числе на условиях "под ключ";
- прочие поставки и услуги, в том числе услуги консультантов.

Участник торгов — лицо, имеющее право принимать участие в торгах, в их подготовке, проведении и утверждении результатов торгов. Основными участниками торгов являются:

- **заказчик** — лицо, для которого строится, реконструируется или оснащается объект торгов;
- **организатор торгов** — лицо, которому заказчик поручил проведение торгов;
- **тендерный комитет** — постоянный или временный орган, созданный заказчиком или организатором для организации и проведения торгов;
- **претендент** — организация, фирма, консорциум (отечественный или международный), под чьим именем подана заявка;
- **оферент** — претендент, приславший тендерное предложение (оферту), подкрепленное банковской гарантией и содержащее его согласие участвовать в торгах на условиях, изложенных в тендерной документации.

В отдельных процедурах торгов также могут принимать участие инженерно-консультационные фирмы, кредитно-финансовые учреждения, межведомственная комиссия по подрядным торгам, Минстрой России и другие организации.

Тендерная документация — комплект документов, содержащий исходную информацию о технологических, коммерческих, организационных и иных характеристиках объекта и предмета торгов, а также об условиях и процедуре торгов.

Опросник — документ, содержащий сведения об основных критериях предварительной квалификации, предъявляемых к претенденту.

Оферта — предложение заключить договор в отношении конкретного предмета торгов на условиях, определяемых в тендерной документации.

Альтернативное предложение — предложение, предоставляемое одновременно с основным и содержащее отличающиеся от основного предложения условия.

Работы — различного рода и содержания строительно-монтажные и ремонтные работы (строительство производственного помещения, ремонт кровли, возведение плотины, строительство автодороги или железнодорожного моста и т.п.).

Товар — предметы и вещи любого рода в любой форме, готовые к использованию по назначению (продовольствие, компьютеры, канцелярские принадлежности, лекарства и т.п.). К товарам обычно относят и сопутствующие услуги (поставка, установка, обслуживание), если стоимость таких сопутствующих услуг не превышает стоимости самих товаров.

Услуги — различного рода деятельность интеллектуального характера, которая не имеет материального воплощения или стоимость этого материального воплощения значительно меньше стоимости самих услуг (проектирование компьютерных сетей, аудиторские услуги, НИОКР и т.п.).

Процедуры закупки — различного рода процедуры (последовательность действий, оформленная документально), применяемые при размещении госзаказа на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг. К процедурам относят:

- предварительный отбор;
- открытый конкурс;
- закрытый конкурс;
- двухэтапный конкурс;
- запрос котировок;
- закупку из единственного источника.

Конкурс — способ размещения госзаказа (иначе — способ заключения государственного контракта) на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг, при котором госзаказчик или организатор конкурса тем или иным способом искусственно создает условия для конкурентной борьбы между поставщиками-участниками конкурса за госза-

каз в целях выбора наилучших условий приобретения требуемых товаров, работ, услуг.

Существенным отличием конкурсов от аукционов является то, что поставщик может подать только одно предложение на поставку требуемых товаров, работ, услуг, которое впоследствии не может быть изменено ни поставщиком, ни заказчиком, т.е. если по результатам конкурса заключается контракт, то он заключается на тех условиях, которые были установлены в выигравшем конкурс предложении. Конкурсы бывают:

- открытые;
- закрытые;
- двухэтапные.

Открытый конкурс — вид конкурса, при котором госзаказчик или организатор конкурса привлекает предложения поставщиков-участников конкурса на поставку товаров, работ, услуг путем публикации приглашения к участию в конкурсе в печатных средствах массовой информации и рассмотрения предложений всех поставщиков, которые на это приглашение откликнулись. Важным является именно последний момент — рассмотрение предложений всех поставщиков, которые откликнулись на приглашение к участию в конкурсе. В ряде случаев выдвигается требование, чтобы конкурсная документация была получена установленным образом, в том числе и после внесения платы за нее. Однако это не следует рассматривать как ограничение на участие в конкурсе: конкурсная документация должна предоставляться по требованию любого поставщика. Открытые конкурсы рассматриваются как основной (или наиболее предпочтительный) способ закупки товаров, работ, услуг для государственных нужд. Это означает, что если нет специальных условий закупки (конъюнктура рынка, специальные требования к техническим или технико-экономическим характеристикам продукции, требования к секретности закупки, относительно небольшие объемы закупки), то закупку нужно осуществлять на открытом конкурсе.

Практически это означает, что открытые конкурсы применяются при закупке относительно больших объемов достаточно стандартизованных товаров, работ, услуг на конкурентном рынке, когда нет специальных условий к срочности, секретности закупки. Преимущества: наилучшие условия для конкуренции между поставщиками и, как следствие, возможность получения наиболее выгодных условий приобрете-

ния закупаемых товаров, работ, услуг; открытость процесса размещения заказа предотвращает недобросовестные действия чиновников, принимающих решения о расходовании средств. Недостатки: сложность документации и процедур; длительные сроки осуществления закупки; существенные затраты на организацию и проведение закупки.

Закрытый конкурс — вид конкурса, при котором госзаказчик или организатор конкурса привлекает предложения поставщиков-участников конкурса на поставку товаров, работ, услуг путем направления специальных приглашений поставщикам, которые, по мнению заказчика, будут заинтересованы в участии в конкурсе. Госзаказчик или организатор конкурса рассматривает предложения только тех поставщиков, которые получили такие специальные приглашения.

Закрытый конкурс применяется, если требуемые товары, работы, услуги способны поставить только несколько поставщиков, или же ряд поставщиков обладает исключительными правами на поставку требуемых товаров, работ, услуг, или технически сложные товары, работы, услуги могут быть поставлены ограниченным кругом поставщиков. Преимущества: проще в организации и проведении, чем открытые конкурсы, и, как следствие, обходятся госзаказчику или организатору конкурса дешевле; можно организовать достаточную конкуренцию между поставщиками. Недостатки: конкуренция между поставщиками ограничена; возможны недобросовестные действия чиновников, принимающих решения о способе закупки и привлечении (непривлечении) тех или иных поставщиков. **Двухэтапный конкурс** — вид конкурса, при котором госзаказчик или организатор конкурса:

- на первом этапе привлекает первоначальные предложения поставщиков-участников конкурса на поставку товаров, работ, услуг без указания цены (стоимости, расценок);
- проводит переговоры с поставщиками по любым аспектам их предложений (за исключением требований к правомочности и квалификации поставщиков, а также коммерческих условий предложений);
- по результатам переговоров может внести изменения в первоначально установленные технические и технико-экономические требования к товарам, работам, услугам;
- на втором этапе привлекает окончательные предложения поставщиков с указанием цены и других коммерческих условий.

Двухэтапные конкурсы применяются при закупке технически сложных товаров, работ, услуг, на которые госзаказчик не может или

по каким-то причинам не желает составить подробные технические (техничко-экономические) требования. Именно поэтому ему необходимо провести переговоры с поставщиками относительно технических (техничко-экономических) условий и требований. Интересно отметить следующий момент. По способу привлечения первоначальных заявок двухэтапные конкурсы могут быть открытыми и закрытыми. Однако на практике двухэтапные конкурсы, как правило, закрытые. Это обусловлено сложностью объекта закупки. Преимущества: в результате переговоров госзаказчик и поставщики приходят к согласию по техническим или технико-экономическим свойствам закупаемых товаров, работ, услуг. Недостатки: самый сложный в организации и проведении способ размещения заказа — большие затраты времени, материальных и трудовых ресурсов.

Упрощенные способы закупки — способы размещения госзаказа на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг, которые по сравнению с конкурсами отличаются простотой и небольшими затратами времени, материальных и трудовых ресурсов. К упрощенным способам относят запрос котировок и закупку из единственного источника

Запрос котировок — упрощенный способ закупки товаров, работ, услуг, при котором госзаказчик или организатор конкурса направляет нескольким потенциальным поставщикам запрос о ценах на требуемые товары, работы, услуги и присуждает контракт на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг тому поставщику, который дал предложение (котировку) с наименьшей ценой.

Существенным является следующее: заказчик или организатор конкурса устанавливает все требования к закупаемым товарам, работам, услугам, срокам и условиям их поставки (выполнения) и оплаты. От поставщика требуется подача предложения, содержащего только цену товаров, работ, услуг.

Способ запроса котировок применяется при закупке небольших объемов простых стандартизованных товаров, работ, услуг, для которых существует сформировавшийся рынок. Преимущества: простота организации; небольшие затраты времени, трудовых и материальных ресурсов; наличие конкуренции между поставщиками. Недостатки: ограниченная сфера применения; возможны недобросовестные действия чиновников, принимающих решение о том, кому направлять запросы о ценах.

Закупка из единственного источника — упрощенный способ закупки товаров, работ, услуг, когда госзаказчик или организатор конкурса запрашивает предложение о поставке товаров, выполнении работ, оказании услуг только у одного поставщика. Применяется, если только один

поставщик может поставить требуемые товары, работы, услуги (поставщик — единственный производитель или один поставщик обладает исключительными правами на поставку товаров, работ, услуг при условии, что на рынке отсутствует полноценная замена) или же вследствие чрезвычайных обстоятельств (наводнения, землетрясения, военные действия) возникла срочная потребность в товарах, работах, услугах. Преимущества: простой в организации и проведении способ закупки — низкие затраты времени, материальных и трудовых ресурсов. Недостатки: отсутствие конкуренции между поставщиками, чаще всего самые невыгодные условия приобретения.

Государственные закупки — закупки (т.е. приобретение) товаров, работ, услуг на рынке этих товаров, работ, услуг для удовлетворения государственных нужд.

Государственные нужды — нужды органов законодательной, исполнительной и судебной власти различных уровней (федерального, регионального, муниципального) в товарах, работах, услугах, удовлетворяемые за счет средств налогоплательщиков, аккумулированных в соответствующих бюджетах и внебюджетных фондах.

Государственный заказ (в узком смысле) — перечень закупаемых товаров, работ, услуг с указанием объемов, сроков и технических требований по каждому наименованию перечня.

Государственный заказчик — орган исполнительной власти, который удовлетворяет потребность в товарах, работах, услугах за счет средств бюджетов и внебюджетных фондов различного уровня (т.е. за счет средств налогоплательщиков, аккумулированных в соответствующих бюджетах и внебюджетных фондах). К государственным заказчикам могут также быть отнесены юридические лица и индивидуальные предприниматели, получившие средства бюджета в качестве государственной поддержки, включая государственные гарантии. Принципиальным отличием государственного заказчика от организатора конкурса является то, что государственный заказчик заключает государственный контракт от своего имени и несет всю ответственность за исполнение

обязательств по этому контракту (прежде всего оплату поставленных товаров, работ, услуг).

Поставщик — юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, имеющий возможности для выполнения государственного контракта на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для госнужд.

Поставщик-участник конкурса — юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, способные поставить требуемые госзаказчиком товары, работы, услуги и участвующие в процедурах размещения госзаказа на закупку товаров, работ, услуг. Применительно к государственным закупкам не различают, является ли поставщик производителем или дистрибьютором предлагаемых товаров, работ, услуг (реализация принципа равного и справедливого отношения ко всем субъектам хозяйственной деятельности). Спорным является момент, на каком из этапов конкурса признавать поставщика участником конкурса. Возможны два варианта: когда поставщик получает (приобретает) конкурсную документацию установленным образом или когда поставщик подает заявку на участие в конкурсе. Статус поставщика определяет его права (в частности, право присутствовать на процедуре вскрытия конвертов с конкурсными заявками). Во избежание коллизий это следует оговорить в конкурсной документации.

Этапы закупки — отдельные ограниченные во времени процедуры (т.е. последовательность действий, оформленная документально), являющиеся частью процедуры закупки тем или иным способом. Многие этапы закупки находят отражение в протоколе процедуры закупки или приложениях к нему. Основными этапами закупки являются:

- проведение маркетинговых исследований;
- разработка конкурсной и вспомогательной документации;
- извещение о проведении конкурса;
- распространение конкурсной документации;
- разъяснение и изменение конкурсной документации;
- прием конкурсных заявок;
- вскрытие конкурсных заявок;
- оценка конкурсных заявок;
- присуждение государственного контракта;
- подписание государственного контракта;
- извещение о результатах конкурса.

6.1.3. Законодательно-нормативное обеспечение торгов

Наиболее развитой сферой применения торгов в отечественной практике являются подрядные торги, которые имеют развитое законодательно-нормативное обеспечение. Для развития подрядных торгов в инвестиционной деятельности на основе использования отечественного и международного опыта создана нормативно-правовая база по организации подрядных торгов в строительстве, которая полностью обеспечивает необходимое качество подготовки и проведения конкурсного размещения заказов для всех инвесторов независимо от форм собственности.

Утверждено *Положение о подрядных торгах в Российской Федерации* [17]. Дополнительно к Положению разработан *пакет методических рекомендаций* [2-10] по проведению предварительной квалификации претендентов, разработке тендерной документации заказчиками и оферты претендентами и отдельных их частей, выбору победителя по итогам торгов, разработке важнейших разделов договора строительного подряда, мер имущественной ответственности, гарантиям и поручительствам и др. Издано *"Практическое пособие по организации и проведению подрядных торгов в Российской Федерации"* [10].

Проводится целенаправленная работа по совершенствованию организации и проведению подрядных торгов. Создана *инфраструктура обеспечения торгов и рынка подрядных работ*. Функционирует межведомственная комиссия по подрядным торгам. В состав комиссии вошли ответственные представители заинтересованных министерств и ведомств, научно-исследовательских, проектных и учебных институтов, акционерных обществ.

Образованы региональные тендерные комиссии практически во всех регионах Российской Федерации. Кроме того, в большинстве регионов функционируют специальные постоянно действующие тендерные комитеты по отдельным отраслям хозяйства (в автодорожных департаментах, при таможенных комитетах, при размещении кредитных средств Международного валютного фонда и Европейского банка развития и реконструкции, в ряде крупных акционерных обществ и др.).

Создана сеть инжиниринговых фирм, оказывающих специализированные услуги по подготовке и проведению подрядных торгов в строительстве. Сегодня в России насчитывается более 2 тыс. таких фирм.

В целях развития профессионализма и повышения качества проведения подрядных торгов создана Ассоциация организаторов подрядных торгов в России.

Сформированные законодательно-нормативная база и соответствующая инфраструктура призваны содействовать формированию конкурентной среды на базе развития подрядных торгов как реального рычага повышения эффективности строительства, конкурентоспособности отечественных строительных организаций и предприятий, активизации инвесторов по выбору подрядчиков на конкурсной основе.

6.1.4. Классификация торгов

В зависимости от способов организации торгов они могут выступать в следующих видах:

- открытые торги;
- открытые торги с предварительной квалификацией;
- закрытые торги;
- единичные торги.

При проведении первых двух видов торгов объявления о них публикуются в официальных органах печати, поэтому часто такие торги называют публичными. Однако понятие "открытые торги" происходит не от того, что они анонсируются через открытые публикации, а в связи с возможностью участия в них всех желающих фирм.

Обычно *открытые торги* проводятся при размещении заказов на относительно несложные (достаточно типовые) виды оборудования, работ и услуг, которые могут предложить многие фирмы; в то же время сумма заказов должна быть достаточно большой, учитывая, что затраты на проведение открытых торгов сравнительно высоки и время на их подготовку и проведение (до заключения контракта) может растягиваться на многие месяцы.

Компании, изъявившие желание участвовать в открытых торгах, выкупают у организаторов торгов (тендерного комитета) необходимую для подготовки своих предложений документацию (так называемую тендерную документацию). Некогда эта документация продавалась за достаточно

символическую плату, исчислявшуюся десятками или сотнями долларов. В последние годы устроители торгов стали в некоторых случаях поднимать цену до нескольких десятков тысяч долларов. Этим преследуется двоякая цель:

а) возместить свои затраты на подготовку тендерной документации (а иногда и проектной, на основе которой разрабатывается тендерная документация);

б) отсечь от участия в торгах маломощные компании.

Разновидностью открытых торгов являются *торги с предварительной квалификацией*: на основе предварительной (достаточно краткой) информации, представляемой всеми желающими участвовать в торгах компаниями, происходит отсеечение от дальнейшего участия компаний, недостаточно состоятельных в финансовом, техническом, профессиональном и других отношениях. На втором этапе к торгам допускаются отобранные компании из так называемого "короткого списка".

В случае *закрытых торгов* приглашения к участию рассылаются организаторами непосредственно наиболее известным поставщикам, подрядчикам, консультантам, имеющим достаточный опыт реализации данного типа проектов. Компании, изъявившие желание участвовать в закрытых торгах, обычно выкупают необходимую для подготовки предложений документацию.

Закрытые торги проводятся обычно при закупках дорогостоящего современного оборудования с высокими техническими характеристиками и на сложные строительно-монтажные работы, требующие высокой квалификации. Такие торги объявляются на поставки комплектного оборудования, на подрядные работы "под ключ", на проведение исследовательских и проектных работ и т.п. Можно сказать, что вторая фаза открытых торгов с предварительной квалификацией фактически может превратиться в закрытые торги, когда организаторы торгов по своему усмотрению определяют круг компаний, которые могут подавать свои предложения.

Достаточно редко применяются *единичные торги*: они характеризуются наличием одного оферента (например, обладателя патента) для проведения специальных работ или поставок.

Существуют также другие классификации и группировки торгов. В зависимости от национальной принадлежности (юрисдикции) участника! они делятся на национальные (внутренние) и международные. В случае если торги по каким-либо причинам объявляются несостоявшимися (на пример, количество участников было недостаточно или были выявлены факты нарушения правил и процедур), проводятся повторные торги.

Существует также понятие *вторичных торгов*. Заказчик проекта может провести первичные торги, на основании которых определяется генеральный подрядчик (поставщик). Далее генеральный подрядчик (поставщик) проводит свои — вторичные — торги, на основании которых выявляются субподрядчики (субпоставщики). Обычно заказчик проекта осуществляет контроль за проведением таких вторичных торгов, а иногда участвует в утверждении их результатов.

Итоговая классификация видов торгов приведена в табл. 6.1.1.

Таблица 6.1.1

Классификация подрядных торгов

Классификационный признак	Виды торгов
По доступу участников	<ul style="list-style-type: none"> • Открытые торги • Закрытые торги
По способу проведения предварительного отбора претендентов организатором торгов	<ul style="list-style-type: none"> • С предварительной квалификацией участников • Без предварительной квалификации участников
По участию в торгах иностранных oferентов	<ul style="list-style-type: none"> • С участием иностранного oferента • Без участия иностранного oferента
По участию oferентов в процедуре торгов и оглашению их результатов	<ul style="list-style-type: none"> • Гласные • Негласные

6.2. Функции участников торгов

При проведении торгов функции участников распределяются следующим образом: *Заказчик*:

- принимает решение о проведении подрядных торгов;
- определяет лицо, которое будет выполнять функции организатора торгов;

- контролирует работу организатора торгов и участвует в работе тендерного комитета через своего представителя;
- устанавливает окончательные условия договора и заключает его с победителем торгов.

Заказчик должен обладать необходимыми инвестиционными ресурсами или правом распоряжения ими в необходимый период времени, подтвержденным соответствующим финансовым документом.

Организатор торгов:

- подготавливает документы для объявления торгов, осуществляет публикацию объявления и рассылку приглашений;
- формирует тендерный комитет;
- направляет и контролирует деятельность тендерного комитета и привлекаемых инженерно-консультационных организаций по подготовке тендерной и другой необходимой документации;
- утверждает результаты торгов;
- рассматривает апелляции на решения тендерного комитета; , •
- ликвидирует тендерный комитет;
- несет все расходы по подготовке и проведению торгов.

Организатор торгов обязан иметь статус юридического лица и лицензию на право проведения торгов. Пределы прав и обязанностей организатора торгов устанавливаются в договоре на организацию и проведение торгов.

Тендерный комитет:

- производит сбор заявок на участие в торгах, на предварительную квалификацию;
- проводит предварительную квалификацию претендентов;
- организует разработку и распространение тендерной документации и решает вопросы изменения этой документации и процедур;
- проводит ознакомление претендентов с тендерной документацией и дает необходимые разъяснения;
- обеспечивает сбор, хранение и оценку представленных оферт;
- осуществляет процедуру торгов и ее оформление;
- определяет победителя или принимает иное решение по результатам торгов и представляет их на утверждение;
- публикует в средствах массовой информации отчет о результатах торгов.

Тендерный комитет самостоятельно разрабатывает и утверждает регламент своей работы и утверждает регламенты работы своих подразделений.

Претендент имеет право:

- получать от тендерного комитета исчерпывающую информацию по условиям и порядку проведения подрядных торгов;
- обращаться в тендерный комитет с просьбой об отсрочке представления оферты в письменном виде.

Лицо приобретает статус претендента с момента обращения в тендерный комитет для участия в торгах.

Статус претендента утрачивается лицом в следующих случаях:

- по желанию претендента — на любой подготовительной стадии;
- вследствие непрохождения предварительной квалификации, невнесения первого задатка к моменту представления оферты;
- вследствие нарушения претендентом утвержденного положения или известных ему условий торгов.

С момента регистрации оферты претендент приобретает статус оферента.

Инженерно-консультационная фирма может привлекаться организатором торгов и тендерным комитетом со следующими целями:

- проведения предварительных исследований и выдачи заключения о целесообразности выставления на торги конкретного объекта;
- подготовки тендерной документации;
- разработки условий предварительной квалификации;
- оценки оферт и выдачи рекомендаций о присуждении договора;
- оценки предложений и просьб претендентов, поступающих в процессе подготовки торгов;
- разъяснения условий конкурса и т.д.

Инженерно-консультационная фирма может также привлекаться и претендентом для разработки оферты. Однако одна и та же инженерно-консультационная фирма не имеет право сотрудничать в процессе подготовки конкретных торгов одновременно с заказчиком, организатором торгов и тендерным комитетом, с одной стороны, и с претендентом, с другой стороны.

Кредитно-финансовое учреждение приобретает статус участника торгов, если организатор торгов открывает специальные счета в нем для осуществления финансовых операций, связанных с проведением

подрядных торгов, в том числе по депонированию гарантийных залогов, а также для осуществления различных расчетов.

Основными функциями **Межведомственной комиссии по подрядным торгам** являются:

- правовое и методическое обеспечение подрядных торгов;
- координация разработки тендерного законодательства;
- содействие созданию системы информационного обеспечения торгов и сети инженерно-консультационных фирм;
- консультирование по вопросу проведения подрядных торгов.

6.3. Порядок проведения подрядных торгов

6.3.1. Организационная подготовка

Принятие решения о назначении и времени проведения подрядных торгов осуществляется заказчиком путем издания официального распорядительного документа: приказа, постановления, распоряжения и т.д. В этом документе заказчик определяет подразделение своей организации, которому поручается выполнение функций организатора торгов, и назначает лицо, ответственное за эту работу.

В качестве организатора торгов также может выступать любая специализированная фирма, имеющая лицензию на данный вид деятельности. В подобном случае заказчик заключает с ней договор, в котором определяются права и обязанности договаривающихся сторон и условия выполнения ими предмета договора.

С целью подготовки и проведения торгов заказчик (или организатор торгов) формирует **тендерный комитет**, привлекая собственных специалистов, представителей научно-исследовательских, проектных, инженерно-консультационных и других организаций, отдельных консультантов и экспертов на основании заключенных с ними договоров в соответствии с действующим законодательством.

Тендерный комитет самостоятельно разрабатывает регламент своей работы, руководствуясь следующими нормативно-правовыми документами:

- законами РФ;
- указами Президента РФ;
- постановлениями Правительства РФ;
- нормативными документами министерств и ведомств РФ;
- территориальными нормативными документами субъектов РФ.

• Организатор торгов или по его поручению тендерный комитет подготавливает и публикует **объявление о торгах**. Объявление о торгах содержит:

- наименование заказчика и организатора торгов;
- наименование вида торгов и предмета торгов;
- краткую характеристику места строительства;
- ориентировочный объем и сроки выполнения работ;
- условия исполнения договора, необходимость учета ряда ограничений;
- адрес, сроки, условия приобретения и другие сведения, необходимые для получения тендерной документации;
- срок предоставления оферт.

Объявление о торгах должно быть произведено за 2-6 месяцев до срока представления оферт.

6.3.2. Разработка тендерной документации

Тендерный комитет определяет конкретный состав, порядок и другие условия подготовки тендерной документации в соответствии с поручением заказчика или организатора торгов.

Тендерная документация распространяется за определенную комитетом плату, при этом валюту платежа устанавливает тендерный комитет.

Тендерная документация включает, как правило, следующие основные разделы:

- приглашение для участия в торгах;
- общие сведения об объеме и предмете торгов;
- техническую часть (проектную документацию) и коммерческую часть тендерной документации;
- инструкции оферентам;
- форму заявки претендента на участие в торгах;
- условия и порядок проведения торгов;
- проект договора.

Тендерная документация должна составляться таким образом, чтобы все участники одинаково понимали содержащуюся в ней информацию. Для разработки тендерной документации может быть привлечена инженерно-консультационная или проектная организация.

Конкретный состав, порядок и формы представления информации, а также другие условия подготовки тендерной документации могут

уточняться тендерным комитетом в соответствии с поручением заказчика или организатора торгов.

6.3.3. Предварительная квалификация претендентов

Предварительная квалификация проводится в случае принятия заказчиком решения о проведении торгов с предварительной квалификацией претендентов.

Проведение предварительной квалификации позволяет обеспечить определенные гарантии отбора возможных претендентов в условиях перехода к рыночной экономике. При этом в качестве претендента может рассматриваться отдельная организация, фирма или консорциум, под чьим именем подана заявка.

Сообщение о проведении *предварительной квалификации* должно содержаться в объявлении о торгах и включать в себя следующие сведения:

- наименование и адрес объекта торгов, общее описание предмета торгов, главные параметры работ и услуг;
- сроки прохождения предварительной квалификации, выкупа тендерной документации, представления оферт, начала и окончания работ;
- краткое описание кредитно-финансовых и других условий договора;
- системы стандартов, измерений, официальный язык;
- краткое описание строительной площадки, местных ресурсов, природных условий и др.

Рабочим органом, осуществляющим процедуру предварительной квалификации, является тендерный комитет.

В случае необходимости при тендерном комитете может быть создана **предквалификационная комиссия**, состоящая из числа его членов. Председатель комиссии назначается по отдельному решению тендерного комитета и утверждается заказчиком.

Процедура предварительной квалификации состоит из следующих этапов:

- подготовки и распространения тендерным комитетом приглашения к участию в предварительной квалификации и опросника претендента;
- сбора оформленных опросников, отзывов и другой документации по предварительной квалификации;
- оценки полученных документов по формальным критериям;

- анализа и оценки технической, организационной, финансовой способности претендента и составления экспертного заключения;

- вынесения решения о результатах предварительной квалификации. В опросник может включаться следующая информация о претенденте:

- полное наименование, адрес, телефон, телефакс, телекс; » дата, место и орган регистрации;

- банковские реквизиты;

- организационно-правовая форма;

- заверенные копии регистрационных и уставных документов;

- профилирующее направление деятельности;

- сведения о платежеспособности предприятия;

- лицензии на определенные виды деятельности и др.

С целью подготовки документации по предварительной квалификации и оценки представленных документов тендерный комитет может привлекать инженерно-консультационные организации, экспертов (в том числе физических лиц).

6.3.4. Разработка оферты претендентом

Для участия в торгах претендент должен представить в тендерный комитет следующие документы:

- заявку на участие в подрядных торгах;

- временное поручительство в форме гарантии банка;

- копию платежного документа, подтверждающего внесение первого задатка;

- справку о заключенных за последние 12 мес. договорах с указанием их основных условий, с перечнем субподрядчиков, иностранных партнеров, если они имеются;

- оферту, разработанную в соответствии с требованиями и условиями, определенными в тендерной документации.

Оферта состоит из двух конвертов. Во внешнем конверте содержится заявка на участие в торгах, копия платежного документа, подтверждающая внесение первого задатка, и внутренний конверт, в котором находятся предложения претендента-оферента и банковская гарантия.

Оферта должна быть подготовлена и представлена в тендерный комитет в соответствии с требованиями и условиями, определенными в тендерной документации.

В табл. 6.3.1 приведена структура оферты.

Структура оферты

Раздел	Содержание
Общие сведения о претенденте	<ul style="list-style-type: none"> • Полное наименование организации (претендента), его реквизиты, адрес, телефон, телефакс и др. • Профилирующее направление деятельности • Заверенные копии регистрационных и уставных документов • Лицензии на определенные виды деятельности • Структура организации (фирмы), наличие филиалов и дочерних организаций • Годовой объем работ за последние три года, аналогичных работам, являющимся предметом торгов, в том числе выполненных собственными силами • Банковские реквизиты • Данные по составу и квалификации технического и производственного персонала за последние три года • Число административно-управленческого персонала « Перечень оборудования, необходимого для выполнения рассматриваемых работ • Данные о финансовом положении, в том числе балансе, расчет прибылей за последние три года « Сведения о платежеспособности претендента, подписанные уполномоченным банком • Перечень офисных и производственных помещений • Опыт и стаж работы претендента в области, определяемой предметом торгов • Фотографии, книги, статьи, отзывы заказчиков, подтверждающие опыт претендента и его способность выполнить представленные на торгах работы
Техническая часть	<ul style="list-style-type: none"> • Схемы и графики производства работ • Графики поставки строительной техники и технологического оборудования • Календарные планы выполнения работ • Состав привлекаемых материальных и трудовых

	<p>ресурсов, строительных машин</p> <ul style="list-style-type: none"> • Перечень привлекаемых субподрядных и транспортных организаций • Режим рабочего времени, подготовки кадров • Обеспечение работающих жильем и объектами социальной инфраструктуры • Предложения по охране окружающей среды, технике безопасности
Коммерческая часть	<ul style="list-style-type: none"> • Цена, предлагаемая oferентом по предмету торгов, условия и состав пересмотра цен • Условия, виды и методы внесения платежей в зависимости от уровня цен, предполагаемой формы оплаты, порядок финансирования, условия кредитования работ • Перечень офисных и производственных помещений • Опыт и стаж работы претендента в области, определяемой предметом торгов • Фотографии, книги, статьи, отзывы заказчиков, подтверждающие опыт претендента и его способность выполнить представленные на торгах работы
Техническая часть	<ul style="list-style-type: none"> • Схемы и графики производства работ • Графики поставки строительной техники и технологического оборудования • Календарные планы выполнения работ • Состав привлекаемых материальных и трудовых ресурсов, строительных машин • Перечень привлекаемых субподрядных и транспортных организаций • Режим рабочего времени, подготовки кадров • Обеспечение работающих жильем и объектами социальной инфраструктуры • Предложения по охране окружающей среды, технике безопасности
Коммерческая часть	<ul style="list-style-type: none"> • Цена, предлагаемая oferентом по предмету торгов, условия и состав пересмотра цен • Условия, виды и методы внесения платежей в зависимости от уровня цен, предполагаемой формы

оплаты, порядок финансирования, условия кредитования работ
--

6.3.5. Приемка и регистрация оферт

Сроки подачи и рассмотрения тендерных предложений (оферт), час и место вскрытия конвертов, а также дату закрытия торгов определяет тендерный комитет.

Приемка оферты осуществляется секретариатом тендерного комитета или уполномоченным им лицом с немедленной ее регистрацией в специальной книге. При этом оференту выдается расписка, подтверждающая прием и регистрацию его оферты.

Оферент также имеет право наряду с офертой представить альтернативное предложение.

В процессе приемки оферты тендерный комитет проверяет наличие необходимых документов, за исключением содержащихся в запечатанном конверте. В случае, если во внешнем конверте оферты отсутствует один из указанных выше документов, тендерный комитет может принять решение об отказе в приемке оферты.

Принятие решения об отказе в приемке оферты осуществляется на заседании тендерного комитета и оформляется протоколом, после чего секретариат высылает претенденту уведомление об отказе принять его оферту к регистрации с приложением протокола тендерного комитета.

6.3.6. Обеспечение заявки на участие в торгах

Как уже было указано, для участия в торгах претендент предоставляет в тендерный комитет комплект документов, в том числе заявку на участие в торгах и определенное обеспечение заявки.

Основным обязательством сторон в торгах является заключение договора между победителем и заказчиком. Все возможные виды обеспечения должны гарантировать именно заключение договора.

Рассмотрим различные способы обеспечения заявок с точки зрения эффективности результатов торгов и соответствующих издержек, под которыми следует понимать не прямое денежное выражение соответствующих затрат, а время и усилия всех действующих лиц конкурсного процесса, и возможные неприятные последствия, связанные с выбором того или иного способа обеспечения.

Важно соблюсти неременное условие: обеспечение и его оформление по возможности не должны содержать потенциала к нарушению гражданского законодательства и не должны мешать достижению глав-

ной цели торгов — выбору наилучшей стороны будущего договора (в соответствии с заранее выбранными критериями).

Банковская гарантия

На основании банковской гарантии банк, иное кредитное учреждение или страховая организация (гарант) дает по просьбе другого лица (принципала) письменное обязательство уплатить кредитору принципала (бенефициару) в соответствии с условиями даваемого гарантом обязательства денежную сумму по представлении бенефициаром письменного требования о ее уплате (ст. 368 ГК).

В отличие от прочих форм обеспечения заявок в торгах банковская гарантия не требует составления письменного договора обеспечивающего лица (гаранта) с кредитором, т.е. бенефициаром (заказчиком). Ручательство гаранта по выплате денежной суммы бенефициару — отдельное одностороннее обязательство.

Предусмотренное банковской гарантией обязательство гаранта перед бенефициаром не зависит в отношениях между ними от того основного обязательства, в обеспечение исполнения которого она выдана, даже если в гарантии содержится ссылка на это обязательство (ст. 370 ГК).

Таким образом, если между участником торгов и заказчиком после торгов заключен контракт, то данное условие не влечет отмены гарантийного обязательства гаранта перед заказчиком. Более того, банковская гарантия сохраняет свою силу даже после прекращения основного обязательства или признания его недействительным.

Банковская гарантия является действенным инструментом обеспечения заявок на участие в торгах (конкурсе) по закупке. Проблемой может стать создание текста гарантии, одновременно удовлетворяющего требования бенефициара, принципала и гаранта, так как именно у банков и других

кредитных организаций существуют жесткие внутренние нормы, неприемлемые иногда для заказчиков и поставщиков одновременно. В банковской гарантии должны быть четко указаны:

- обязательство, обеспечиваемое гарантией, т.е. при нарушении которого заказчик предъявит гаранту свои требования. Например, для поставщика-участника торгов — не отзываться заявку с окончания срока ее предоставления и подписать контракт при объявлении победителем. Могут быть указаны и другие (например, отказ поставщика от внесения

исправлений в конкурсную документацию при обнаружении ошибок и т.д.);

- сумма, на которую выдается банковская гарантия;
- дата вступления банковской гарантии в силу;
- срок действия гарантии;
- точное наименование гаранта, принципала и бенефициара. Кроме того, поставщик может заранее указать на допустимость или недопустимость оговорок о:
 - возможности отзыва банковской гарантии;
 - возможности передачи прав по банковской гарантии другому лицу;
 - возможности ограничения ответственности гаранта перед бенефициаром (заказчиком).

Банковская гарантия признается наиболее желательным и удобным способом обеспечения как конкурсной заявки, так и контракта, заключенного в результате конкурса.

Поручительство

Как и банковская гарантия, поручительство является одним из "невещественных", т.е. не требующих передвижения денег и материальных ценностей, способов обеспечения исполнения обязательств.

По договору поручительства поручитель обязывается перед кредитором другого лица отвечать за исполнение последним его обязательства полностью или в части. Договор поручительства может быть заключен также для обеспечения обязательства, которое возникнет в будущем (ст. 361 ГК).

Таким образом, поручительство создает дополнительное (акцессорное) обязательство поручителя по отношению к основному обязательству другого лица (должника, в нашем случае — поставщика) перед кредитором (заказчиком).

Поручительство может быть полным и частичным, в последнем случае лишь при указании этого условия в договоре поручительства.

Поручитель отвечает за исполнение должником обязательств, но это не означает, что при неисполнении обязательств должником поручитель обязан самостоятельно их исполнить (хотя для денежных обязательств разница незаметна). В торгах это невозможно, поскольку поручитель может, например, подписать контракт на закупку вместо отказавшегося победителя торгов.

Договор поручительства заключается между кредитором и поручителем, выступающим на стороне должника, т.е. между заказчиком и поручителем, а вовсе не поставщиком и поручителем, как нередко полагают;

природа отношений между поставщиком (должником) и поручителем может быть любой, даже носить неправовой характер, т.е. поручителю и поставщику можно составить в свободной форме свидетельство о том, что между ними заключен договор поручительства, с указанием сведений о поставщике, поручителе и характере основного обязательства (как минимум не отзывать заявку после окончания срока ее подачи и подписать контракт в случае победы).

Практика показывает, что использование в качестве обеспечения заявки на торгах такого механизма, как поручительство, изначально базируется на не вполне надежной основе и представляется нецелесообразным использовать поручительство в самих торгах. Более целесообразно использовать поручительство как обеспечение обязательств по заключенному на торгах контракту (если там предусмотрены штрафные санкции за неисполнение).

Если формой обеспечения заявки признается именно поручительство, в конкурсной документации (в качестве непереносимых условий договора поручительства) следует обязательно указывать следующее:

- сумму поручительства;
- срок действия поручительства;
- обязательство, обеспечиваемое поручительством.

Задаток

В Гражданском кодексе РФ задаток установлен как единственная форма обеспечения участия в любых торгах. Задаток отличается от других способов обеспечения обязательств тем, что выполняет три функции: обеспечительную, удостоверяющую и платежную одновременно. Как правило (но не обязательно), задаток выдается стороной, с которой причитаются платежи по договору.

Понятие задатка. Задатком признается денежная сумма, выдаваемая одной из договаривающихся сторон в счет причитающихся с нее по договору платежей другой стороне, в доказательство заключения договора и в обеспечение его исполнения (ст. 380 ГК).

Форма соглашения о задатке. Соглашение о задатке независимо от суммы задатка должно быть заключено в письменной форме. В случае сомнения в отношении того, является ли сумма, уплаченная в счет при-

читающихся со стороны по договору платежей, задатком, эта сумма считается уплаченной в качестве аванса, если не доказано иное.

Особенность задатка состоит и в том, что при его использовании в качестве обеспечения обязательств предусмотрена ответственность за неисполнение как той стороной, которая дает задаток, так и стороной получившей. В первом случае задаток остается у другой стороны, а во втором — виновная сторона уплачивает пострадавшей двойную сумму задатка (т.е. возвращает ранее уплаченный задаток и платит дополнительно такую же сумму). Поэтому задаток — единственная форма обеспечения участия в торгах (на сегодняшний момент), предусматривающая для обеих сторон ответственность за незаключение договора между организатором и победителем, а не только для поставщика.

Следует отметить, что при всем удобстве задатка как обеспечения исполнения обязательств с юридической точки зрения экономисты считают использование задатка в торгах именно на закупку неудобным, поскольку требуется длительное отвлечение больших (как правило), нежели в случае банковской гарантии, залога или поручительства денежных средств.

Залог

Залог как форма обеспечения заявок на участие в торгах имеет значительное число правовых актов, в том числе помимо Гражданского кодекса РФ:

Закон РФ от 29 мая 1992 г. № 2872-1 "О залоге";

Федеральный закон от 16 июля 1998 г. № 102-ФЗ "Об ипотеке (залоге недвижимости)";

Распоряжение Госкомимущества РФ от 21 апреля 1994 г. № 890-р "Об утверждении Временного положения о согласовании залоговых сделок";

Письмо Госкомимущества РФ от 19 января 1995 г. № ОК-4/507 "О предварительном согласовании сделок залога федерального имущества";

Распоряжение Госкомимущества РФ от 17 августа 1995 г. № 1122-р "О порядке оформления залоговых сделок";

Распоряжение Госкомимущества РФ от 17 ноября 1995 г. № 1689-р "О страховании государственного имущества, передаваемого в залог";

Распоряжение Госкомимущества РФ от 19 декабря 1995 г. № 1844-р "О порядке передачи в залог акций, находящихся в федеральной собственности";

Письмо Высшего арбитражного суда РФ от 9 сентября 1998 г. № С5-7/ УЗ-694 «О Федеральном законе "Об ипотеке (залоге недвижимости)»»;

Информационное письмо Высшего арбитражного суда РФ от 15 января 1998 г. № 26 "Обзор практики рассмотрения споров, связанных с применением арбитражными судами норм Гражданского кодекса Российской Федерации о залоге".

Согласно п. 1 ст. 334 ГК "в силу залога кредитор по обеспеченному залогом обязательству (залогодержатель) имеет право в случае неисполнения должником этого обязательства получить удовлетворение из стоимости заложенного имущества преимущественно перед другими кредиторами лица, которому принадлежит это имущество (залогодателя) за изъятиями, установленными законом".

Залогодателем может быть как сам участник торгов (конкурса), так и третье лицо (п. 1 ст. 335 ГК).

Согласно ст. 336 ГК предметом залога может быть любое имущество, в том числе вещи и имущественные права (требования), за исключением имущества, изъятого из оборота, требований, неразрывно связанных с личностью кредитора и иных прав, уступка которых другому лицу запрещена законом. Законом также может быть запрещен или ограничен залог отдельных видов имущества.

Правовая практика различает несколько обладающих своими особенностями режимов залога отдельных видов имущества — ипотека (залог недвижимости), залог транспортных средств, залог товаров в обороте, залог ценных бумаг, залог денежных средств, залог прав.

Достоинством залога как способа обеспечения участия в торгах является отсутствие движения денежных средств. Кроме того, не в пример иным допустимым в торгах видам обеспечения залог основательно проработан как в ГК, так и в целом ряде нормативных документов. Однако у него есть и недостатки.

Во-первых, залог требует достаточно сложного договора, причем для различных видов имущества есть свои особенности, которые необходимо учитывать.

Во-вторых, в случае нарушения залогодателем (поставщиком) своих обязательств предмет залога должен выставляться на торги, а если не было нотариально засвидетельствовано соглашение залогодержателя с залогодателем, о котором говорилось выше, то требования залогодержателя удовлетворяются лишь по решению суда.

Общие положения об обеспечении заявки на участие в торгах

Практика показывает, что нет способа обеспечения заявок в торгах на закупку продукции, избавленного от очевидных и скрытых недостатков.

В случае нарушения поставщиком или заказчиком своих обязательств трудно использовать механизм обеспечения заявки. Поскольку основное обязательство сторон в торгах — заключение договора между победителем конкурса и заказчиком, то главное нарушение в торгах для заказчика — это не подписать договор с победителем, а для поставщика — это, став победителем, не подписать тот же договор.

В Гражданском кодексе указано, как можно воспользоваться задатком, но там ничего не сказано о банковской гарантии, поручительстве или залоге по отношению к торгам (именно к самим торгам, а не к обеспечению того договора, который на торгах будет заключен), т.е. как следует поступать в случае, когда обеспечение заявки (банковская гарантия, залог, а также поручительство) подлежит возврату, там предусмотрен только возврат обеспечения, но нет прямых указаний на то, как же и при каких нарушениях со стороны поставщика организатор торгов вправе воспользоваться обеспечением заявки, как это процедурно можно сделать.

По всем видам обеспечения, кроме банковской гарантии, требуется договор между поставщиком и заказчиком. Заключение такого договора заранее в корне противоречит идеологии самой процедуры конкурса. Единственный путь (исключая поручительство) — подписание таких договоров незамедлительно после вскрытия заявок (значит, конкурсная комиссия должна иметь на это право). Но в этом случае промежуток между окончанием приема заявок и подписанием таких договоров должен быть очень коротким.

Практика показывает, что при достаточно крупных обеспечениях (когда заказчик настаивает на максимально возможных 3%, а закупка крупная) сам процесс получения этого обеспечения (возможная аудиторская проверка, требуемая банком-гарантом, поручителем, залогодателем и т.п.) иногда атягивается так, что может замедлить (вплоть до опоздания на торги) подготовку тендерной документации поставщиком. Последний в этом может быть совершенно неповинен (например, банк избрал медленно работающих аудиторов). С другой стороны, логика подсказывает, что у солидного поставщика не должно быть особых проблем ни с проверками, ни с поиском гаранта, поручителя или залога.

В Федеральном законе "О конкурсах на размещение заказов на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных нужд" (от 6 мая 1999 г. № 97-ФЗ) в качестве единственного вида обеспечения предусмотрен задаток, но это относится к сфере государственных проектов. В "Положении о подрядных торгах в РФ" в качестве обеспечения остаются все прочие формы.

6.3.7. Процедура торгов

Подрядные торги на объекты, расположенные на территории Российской Федерации, проводятся по месту нахождения организатора торгов. Датой открытия торгов является:

- для открытых торгов — дата официальной публикации объявления в средствах массовой информации;
- для закрытых торгов — дата рассылки официальных приглашений участникам торгов по почте, телефаксу и т.д.

Все зарегистрированные оферты должны быть своевременно доставлены на место торгов, где перед их вскрытием тендерный комитет удостоверяется в сохранности конвертов.

Вскрытие оферт и экспертиза внутренних конвертов производятся секретариатом тендерного комитета в присутствии его полномочного состава, в результате чего тендерный комитет с помощью экспертов удостоверяется в полноте представленных документов во внутреннем конверте, а также в их соответствии основным требованиям тендерной документации.

В случае, если представленная оферта не соответствует требованиям, содержащимся в тендерной документации и исправление недостатков меняет предложение оферента, данная оферта не подлежит рассмотрению, что фиксируется в протоколе заседания тендерного комитета.

При обнаружении недостатков в рассматриваемой оферте, не меняющих предложения оферента, тендерный комитет вправе требовать приведения представленных документов в соответствие с условиями, указанными в тендерной документации. Если оферент не выполняет данные требования, представленная им оферта не подлежит рассмотрению, что находит отражение в протоколе заседания тендерного комитета.

В зависимости от сложности объекта и предмета торгов тендерный комитет устанавливает соответствующий срок экспертизы оферт, кото-

рый не может быть более 6 месяцев с момента вскрытия внутреннего конверта.

Тендерный комитет в процессе рассмотрения ofert экспертными группами имеет право приглашать oferентов для разъяснений, запрашивать у

них и из других источников дополнительные сведения, подтверждающие присланную информацию.

Oференты не вправе самостоятельно вносить изменения в свои оферты в процессе торгов и после принятия их оферт для рассмотрения. В случае, если оферент отзывает собственную оферту после ее регистрации, ему не возвращается внесенный задаток.

Выбор победителя определяется по критериям, содержащимся в тендерной документации.

В систему показателей для оценки технической части оферт могут входить:

- показатели, характеризующие временные параметры выполнения обязательств оферента;
- показатели качества продукции или услуг, предоставляемых оферентом;
- показатели, характеризующие организацию выполнения оферентом работ с точки зрения соблюдения мер безопасности, охраны здоровья работающих и охраны окружающей среды;
- показатели, характеризующие уровень организации оферентом управления процессами подготовки и реализации проектирования, строительства или выполнения комплексов работ, уровень квалификации рабочих и административно-управленческого персонала;
- показатели, характеризующие технический уровень средств производства, используемых оферентом;
- показатели, характеризующие степень использования местных ресурсов иностранными подрядчиками, а также подрядчиками из других регионов Российской Федерации;
- показатели, характеризующие технические и имущественные гарантии, предоставляемые оферентом;
- другие показатели технической части оферт, определяемые заказчиком для каждого конкретного случая.

В состав показателей для оценки коммерческой части оферт могут входить:

- предложенная oferентом цена предмета подрядных торгов (осуществления строительства, выполнения комплекса работ, оказания услуг, поставки продукции) с указанием, в какой валюте и в ценах какого периода рассчитана предложенная цена;

- предложенный oferентом метод учета при осуществлении расчетов за выполненные работы последующих изменений уровня цен в связи с инфляционными процессами, изменением законодательства в области налоговой политики и по другим вопросам;

- предложения oferента по условиям и порядку финансирования и кредитования подрядных работ.

Анализ и оценку конкурсных предложений осуществляет тендерный комитет или отдельно привлекаемые экспертные группы (эксперты) в срок, устанавливаемый тендерным комитетом.

Тендерный комитет выбирает победителем торгов oferента, предложение которого наиболее полно отвечает всем требованиям, содержащимся в тендерной документации.

Решение тендерного комитета о выборе победителя торгов принимается простым большинством голосов от числа членов полномочного состава, присутствующих на заседании, и оформляется протоколом. В случае равенства голосов принимается решение, за которое проголосовал председатель тендерного комитета.

Торги могут быть объявлены тендерным комитетом несостоявшимися, если:

- до момента окончания срока закрытия торгов не поступило ни одной oferты;

- все представленные oferты не содержат банковских гарантий.

В случае, если все представленные oferты не соответствуют условиям тендерной документации, торги считаются состоявшимися, но имеют отрицательный результат. В этом случае заказчик может назначить повторные торги.

6.3.8. Утверждение результатов торгов

Результаты торгов тендерный комитет в форме протокола представляет организатору торгов для утверждения в трехдневный срок после принятия соответствующего решения. Организатор торгов в недельный срок рассматривает представленные документы и принимает решение об утверждении результатов торгов. В случае неутверждения результатов торгов организатор торгов принимает мотивированное решение и направляет его в тендерный комитет.

Заказчик при рассмотрении протокола о результатах торгов может принять решения:

- о проведении повторных торгов;
- об утверждении победителя торгов и приглашении его на подписание протокола о намерениях по заключению подрядного договора;
- об утверждении победителя торгов и его приглашении к процедуре подготовки и заключения договора.

6.3.9. Завершение торгов

Оферент, выигравший торги, обязан внести второй задаток на расчетный счет заказчика в срок, установленный тендерным комитетом; в противном случае организатор торгов может отменить присуждение заказа данному победителю.

После внесения второго задатка победитель торгов заключает с заказчиком договор на условиях, содержащихся в тендерной документации и оферте победителя торгов.

Заказчик не имеет права вести какие-либо переговоры по предмету торгов как с участниками торгов, так и с другими лицами, начиная с момента объявления о проведении торгов и вплоть до заключения договора.

В том случае, когда в ходе переговоров с победителем торгов претендент выдвигает условия, не предусмотренные в тендерной документации, тендерный комитет по согласованию с заказчиком вправе начать переговоры с претендентом, занявшим последующее место.

Последним этапом проведения торгов является подписание договора (контракта) с фирмой, выигравшей торги (см. 6.4). Условия договоров, заключаемых по результатам торгов, практически мало или совсем не отличаются от условий обычных договоров. Однако иногда они содержат некоторые специфические условия. Заключение сделки по результатам торгов может производиться также путем применения (акцепта) предложения оферента без последующего подписания договора обеими сторонами.

6.3.10. Особенности торгов на закупку услуг

Закупка услуг является новой в российской практике сферой деятельности по сравнению с закупкой прочих видов продукции, таких, как товары или работы.

Под услугами понимается деятельность, которая непосредственно не завершается какой-либо вещественной формой. Эти виды деятельно-

сти, в процессе выполнения которых не создается новый, ранее не существовавший материально-вещественный продукт, но изменяется качество уже имеющегося, созданного продукта. Само оказание услуг и является предметом и результатом деятельности. К услугам относятся: транспортное обслуживание, услуги связи, консалтинг, банковские услуги, услуги по научно-исследовательской деятельности, образование и обучение и т.д.

Услуги разделяются на две группы:

- технические услуги — это, как правило, в большей или меньшей степени стандартизованные и с заведомо известными главными параметрами и результатами услуги (например, транспортные, связи);

- интеллектуальные услуги — характеризуются большей неопределенностью параметров и результирующих показателей (консалтинг, научно-исследовательская, иная творческая деятельность). Для услуг этого типа по объективным причинам во многих случаях трудно с достаточной четкостью сформулировать результат, описать его (иной раз даже по завершении договора, не говоря уже о стадии его заключения). В таких видах интеллектуальных услуг, как банковское обслуживание, образование, легче формализовать правила и результаты. В таком виде услуг, как консалтинг, многие критерии, показатели, результаты определяются в ходе самого процесса консалтинга.

В части технических услуг нет никаких особых способов закупок. Мировой опыт рекомендует закупать их на общих основаниях, как товары или работы.

К интеллектуальному виду услуг должны применяться особые процедуры. Разница возникает именно вследствие того, что цена результата может быть абсолютно несопоставима, во-первых, с затратами, во-вторых, с эффектом, который предполагается получить при дальнейшем использовании результатов закупки, и, в-третьих, с уникальностью этих результатов. Главное отступление от обычных, основополагающих процедур торгов состоит в том, что при закупках таких услуг допускаются прямые переговоры, включая переговоры о цене. Отсюда и два метода закупки — с проведением и без проведения переговоров. К этому мировой опыт пришел лет десять назад, до этого такие закупки производились на общих основаниях.

Другая важная особенность торгов на закупку интеллектуальных услуг связана с повышенными требованиями к квалификации поставщика услуг. Это не ведет к изменениям в процедурных аспектах, имеет-

ся в виду некоторое ужесточение самих требований, большее, нежели для простых закупок, их количество, возможность ранжирования по ним участников.

Выбор того или иного способа закупки (с проведением и без проведения переговоров) зависит от предмета закупки. Интеллектуальные услуги также можно разделить на две подгруппы: услуги более или менее стандартные и уникальные. Например, разработка конкурсной документации. Создание методических рекомендаций, содержащих обшей ее вид, — это вторая подгруппа услуг, составление же на основе методических рекомендаций документов для конкретного конкурса — первая.

Рассмотрим специфику способов закупки услуг.

При способе, когда переговоров нет, заказчик устанавливает минимальный уровень квалификационных требований в отношении качественных и технических аспектов предложений, услуг, все претенденты, соответствующие этому уровню, допускаются к этапу оценки предложений и затем ранжируются по цене. Тот, у кого меньшая цена, объявляется победителем.

При способе через конкурс с проведением поочередных переговоров вначале устанавливается пороговый уровень квалификационных требований. Затем все те, кто ему соответствует, ранжируются по квалификационным критериям, в результате при победе поставщика с наиболее высоким уровнем квалификации больше вероятность получения нужного результата. С поставщиком, имеющим максимальный ранг, проводятся переговоры, т.е. далее с ним начинается прямой торг по цене, это будет скорее всего наивысшая цена по сравнению с остальными. Если к устраивающему обе стороны соглашению прийти не удалось, переговоры начинаются со вторым по квалификации и т.д. и в конце концов на ком-то останавливаются. Схема (по ценовому результату) в данном случае получается как бы противоположная первому варианту, потому что тот, кто имеет низшую квалификационную составляющую, скорее всего запросит и наименьшую цену, но будет последним в очереди на победу

В мировой практике закупок услуг есть еще одно отличие процедуры закупки услуг от закупки товаров либо работ — закупки услуг не связаны с обеспечением заявок, а именно с тем, что к творческим услугам не применяются требования по обеспечению конкурсных заявок.

Министерство экономики РФ пыталось отразить специфику закупки услуг в отечественном законодательстве. Соответствующие нормы закладывались на уровне проектов законодательных документов, но ни в Указе Президента РФ № 305 от 8 апреля 1997 г., ни в Федеральном законе от 6 мая 1999 г. № 97-ФЗ "О конкурсах на размещение заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных нужд" закупка услуг не выделена. В настоящее время Минэкономики России готовит проект единого документа о закупках.

6.4. Договоры и контракты

6.4.1. Виды и структура договоров

Основные понятия

Договор, соглашение, контракт — юридическое соглашение между двумя или более сторонами, заключенное в соответствии с положениями закона, согласно которому одна сторона или несколько сторон получают право на совершение некоторых действий или запрещение третьим лицам совершать какие-либо действия.

В целом не существует каких-либо особых формальностей для того, чтобы заключить контракт, имеющий юридическую силу. Договор может быть устным, письменным или отчасти устным и отчасти письменным и даже может быть подразумеваемым, исходя из поведения. Однако некоторые договоры признаются действительными только тогда, когда они оформлены в виде скрепленного печатями и подписями документа в письменном виде (например, соглашение о покупке в рассрочку, переводные векселя, простые векселя, договоры о продаже земли). Некоторые договоры, действительные сами по себе, могут приобрести юридическую силу, только если они имеют подтверждение свидетелей, сделанное в письменной форме.

Строительный подряд, подрядный договор — договор, по которому одна сторона (подрядчик) обязуется выполнить по заданию другой стороны (заказчика) определенную работу и сдать ее результат заказчику, а заказчик обязуется принять результат работы и оплатить его. Договор подряда заключается на изготовление или переработку товара, вещи либо на выполнение другой работы с передачей ее результата заказчику. По договору подряда, заключенному на изготовление вещи, подрядчик передает права на нее заказчику. При просрочке передачи или приемки результата работы риски несет сторона, допустившая просрочку.

В договоре подряда указываются начальный и конечный сроки выполнения работы. По согласованию между сторонами в договоре могут быть предусмотрены также сроки завершения отдельных этапов работы или промежуточные сроки. В договоре подряда указываются цена, стоимость подлежащей выполнению работы или способы ее определения. В случае когда работа выполняется в соответствии со сметой затрат, составленной подрядчиком, смета приобретает силу и становится неотъемлемой частью договора подряда с момента подтверждения ее заказчиком. При существенном возрастании стоимости материалов и оборудования, предоставленных подрядчиком, а также оказываемых ему третьими лицами услуг, которые нельзя было предусмотреть при заключении договора, подрядчик имеет право требовать увеличения установленной цены, а при отказе заказчика выполнить это требование расторжения договора в соответствии с законом.

Договор является неотъемлемой частью торгов, его результатом. Структурно договор может быть условно разделен на четыре части [13]:

- 1) преамбулу (или вводную часть);
- 2) предмет договора;
- 3) дополнительные условия договора;
- 4) прочие условия договора.

В табл. 6.4.1 приведена структура типового договора.

Таблица 6.4.1

Структура типового договора

Раздел	Содержание
1. Преамбула (вводная часть)	<ul style="list-style-type: none"> • Наименование договора • Дата подписания договора (число, месяц и год подписания) • Место подписания договора (город или населенный пункт) • Полное фирменное наименование контрагента • Должности, фамилии, имена и отчества лиц, заключающих договор
2. Предмет договора	<ul style="list-style-type: none"> • Предмет договора, т.е. о чем конкретно договариваются стороны • Обязанности сторон по договору

	<ul style="list-style-type: none"> • Цена договора, порядок расчетов и т.д. • Сроки выполнения сторонами своих обязательств
3. Дополнительные условия договора	<ul style="list-style-type: none"> • Срок действия договора • Ответственность сторон • Способы обеспечения обязательств • Основания изменения или расторжения договора в одностороннем порядке • Условия конфиденциальности информации • Порядок разрешения споров между сторонами • Особенности перемены лиц по договору
4. Прочие условия договора	<ul style="list-style-type: none"> • Законодательство, регулирующее отношения сторон • Особенности согласований между сторонами: <ul style="list-style-type: none"> а) лица, полномочные давать информацию и решать вопросы, относящиеся к исполнению договора; б) сроки связи между сторонами; в) способы связи: телефон, факс, телекс, телеграф, телетайп с указанием их номеров и иных данных • Судьба преддоговорной работы и ее результатов после подписания договора • Реквизиты сторон: <ul style="list-style-type: none"> а) почтовые реквизиты; б) местонахождение (адрес) предприятия; в) банковские реквизиты сторон (номер расчетного счета, учреждение банка, код банка, МФО или данные РКЦ); г) отгрузочные реквизиты (для железнодорожных отправок, для контейнеров, для мелких отправок) • Количество экземпляров договора • Подписи сторон с приложением каждой организации (предприятия)

Договоры и контракты формируются на контрактной фазе проекта, когда проводится заключение контрактов на проектирование, закупки и поставки ресурсов и услуг, подрядные работы и пр. После стадии технико-экономического обоснования производится составление квалифи-

кационных требований, являющихся основой для подготовки контрактов и проведения рабочего проектирования.

Отбор потенциальных исполнителей, поставщиков проекта производится, как правило, на основе выбора из нескольких претендентов, которые приглашаются для переговоров (торгов). Переговоры ведет группа экспертов, при этом каждый эксперт оценивает претендента самостоятельно по следующим критериям: архитектурные и функциональные достоинства представленных предпроектных проработок, стоимостные показатели по будущей стройке, реальные архитектурные (инженерные) возможности фирмы, надежность фирмы как партнера по ранее осуществленным проектам, финансовое положение.

На основании результатов торгов оформляется контракт с выбранной проектной организацией. Выбор и оформление отношений с подрядными организациями и фирмами — последний этап контрактной фазы проекта. Одновременно с заключением контракта с проектной фирмой аналогичные мероприятия осуществляются по привлечению подрядных строительных фирм, а также фирм — поставщиков оборудования и материалов.

Виды договоров (контрактов)

Существует большое количество классификаций контрактов по самым разнообразным признакам, однако среди них можно выделить наиболее важные:

1. способы установления цены контракта;
2. характер взаимоотношений участников проекта и распределение ответственности между ними.

По способу установления цены контракты делятся на:

а) контракты с твердой ценой, которые являются соглашениями, согласно которым подрядчик обязуется осуществлять поставку материалов, проведение работ и оказание услуг за определенную цену, которая не может быть изменена в случае изменения затрат. Большая доля риска при заключении контракта этого типа ложится на подрядчика, поскольку любые отклонения от указанных в контракте условий влияют на его затраты, но и возможность получения прибыли наиболее высока;

б) контракты с возмещением издержек, которые предполагают возмещение подрядчику части затрат, связанных с выполнением проекта. Возмещение может производиться не по всем затратам, а только по тем из них, которые положениями контракта отнесены к возмещаемым.

Различают следующие основные виды контрактов с возмещением издержек, каждый из которых характеризуется различной степенью риска:

фиксированный ценовой контракт; , контракт с фиксированной ценой;

контракт с фиксированной суммой и условием стимуляции;

контракт с фиксированной суммой и стимулирующей оплатой;

контракт с фиксированной ценой и возможностью пересмотра цены в некотором диапазоне;

контракт с наценкой;

контракт с оплатой затрат плюс фиксированное вознаграждение;

контракт с оплатой издержек плюс поощрительное вознаграждение;

контракт с оплатой затрат плюс процент от затрат.

В зависимости от характера взаимоотношений участников проекта и распределения ответственности между ними различают следующие типы контрактов:

а) традиционные, представляющие собой соглашение между заказчиком и генеральным подрядчиком о строительстве объекта по законченному проекту; проектно-строительные, предусматривающие ответственность подрядчика за проектирование и строительство; управленческо-строительный, связанный с участием менеджера проекта или управляющего проектом, которые берут на себя главные функции управления совмещенными во времени стадиями проектирования и строительства, оставляя заказчику основную обязанность — искать на основе торга подрядчиков и заключать с ними контракты;

б) контракт на строительство "под ключ" с полной ответственностью генподрядчика за ввод объекта в эксплуатацию.

Рассмотрим кратко особенности каждого типа контракта.

Контракт с наценкой. Тип контракта, когда заказчик соглашается на увеличение стоимости проекта в обмен на право иметь большую возможность контролировать проект и даже участвовать в управлении им. В таких контрактах оплата услуг подрядчика либо фиксированная, либо исчисляется в определенных процентах от стоимости всего проекта.

Контракт с оплатой затрат плюс фиксированное вознаграждение. Контракт, обеспечивающий подрядчику/поставщику возмещение допустимых затрат, а также фиксированное вознаграждение.

Контракт с оплатой издержек плюс поощрительное вознаграждение. Контракт, обеспечивающий возмещение затрат в зависимости от базовых характеристик товаров, работ, услуг, а также заранее определенное вознаграждение за превышение таких характеристик.

Контракт с оплатой затрат плюс процент от затрат. Контракт, обеспечивающий возмещение допустимых затрат в связи с предоставленными услугами плюс согласованный процент от затрат в качестве прибыли.

Фиксированный ценовой контракт. Контракт на единовременную общую сумму, при этом подрядчик/поставщик обязывается поставлять продукцию или оказывать услуги по фиксированной цене.

Контракт с фиксированной ценой. Контракт с твердой ценой, когда поставщик соглашается предоставить товары и услуги по фиксированной цене.

Контракт с фиксированной суммой и условием стимуляции. Тип контракта с фиксированной суммой с условием изменения прибыли и установления итоговой стоимости контракта по формуле, основанной на отношении полной итоговой договорной суммы и полной целевой суммы.

Контракт с фиксированной суммой и стимулирующей оплатой. Тип контракта, по которому покупатель выплачивает продавцу установленную сумму (оговоренную в контракте), а продавец может получить дополнительную сумму, если удовлетворит определенным критериям по производительности. Обеспечивает поставщику твердую цену за установленное качество поставок плюс заранее согласованное поощрительное вознаграждение за более высокое качество.

Договор (контракт) подряда с генеральным подрядчиком, контракт на строительство "под ключ". Контракты с полной ответственностью генерального подрядчика за ввод объекта в эксплуатацию. Может выступать в форме проектно-строительного контракта. Эти контракты выполняют в основном наиболее известные промышленные, строительные, проектно-строительные фирмы и корпорации. Они берут на себя всю полноту ответственности перед заказчиком за разработку и реализацию проекта. Недостатком этого типа контрактов является то, что заказчик не может активно влиять на ход реализации проекта, полностью полагаясь во всех вопросах на фирму. Вместе с тем следует подчеркнуть, что этот тип контрактов обладает несомненным достоинством для проектов, требующих исключительно высокой степени чет-

кости взаимодействия и контроля всех исполнителей и позволяет совместить отдельные фазы реализации проекта; вводить объекты отдельными технологическими линиями (пусковыми комплексами); осуществлять контроль за ходом реализации проекта и вносить в него существенные изменения; сократить продолжительность инвестиционного цикла. Контракты "под ключ" могут заключаться по принципу "фактические затраты плюс процент от прибыли", однако возможны и другие варианты, например твердая цена. Этот контракт предусматривает фиксированный срок строительства при заданном качестве. Помимо основных обязательств, в контракте могут содержаться дополнительные требования, такие, как техническая помощь на период освоения объекта, содействие в подготовке специалистов и т.д. Координация деятельности при этом виде контракта, как правило, осуществляется проектно-строительной фирмой и руководителем проекта (проект-менеджером). Используется принцип совмещения проектирования и строительства.

6.4.2. Заключение, исполнение и завершение договора Заключение договора

Порядок заключения договора состоит в том, что одна из сторон направляет другой свое предложение о заключении договора (оферту), а другая сторона, получив оферту, принимает предложение заключить договор (акцепт). Соответственно лицо, сделавшее предложение, является *оферентом*, а лицо, принявшее предложение, — *акцептантом* (адресатом).

Под офертой понимается предложение о заключении договора, отвечающее ряду обязательных требований.

Во-первых, предложение должно быть достаточно определенным, т.е. в нем должны быть указаны существенные условия договора.

Во-вторых, предложение должно быть сделано одному или нескольким конкретным лицам.

В-третьих, предложение должно быть сделано с намерением заключить договор с адресатом, которым будет принято предложение.

Оферта может быть представлена письмом, телеграммой, факсом, а также проектом договора, разработанным стороной, предлагающей заключить договор.

Форма договора может определяться по соглашению сторон. В случае, если сторонами достигнуто соглашение об определенной форме договора, этот договор будет считаться заключенным лишь после его

удостоверения нотариусом или другим уполномоченным должностным лицом.

Кроме того, следует иметь в виду, что если в сделке участвуют три стороны и более, то договорные отношения могут быть оформлены путем подписания всеми участниками единого документа (например, трехстороннего соглашения) либо путем подписания нескольких двусторонних договоров со ссылкой в тексте каждого из них на связанность с другими договорами. После подписания первого договора может появиться целая серия договоров, субдоговоров или заказов на закупку.

При заключении договора, помимо составления одного документа, подписываемого сторонами, может быть и такой способ, как обмен документами с помощью почтовой, телеграфной, телефонной или иной связи. Стороны также вправе использовать факсимильное воспроизведение подписи с помощью средств механического или иного копирования и электронно-цифровую подпись.

Исполнение договора

С момента заключения договора стороны обязаны надлежащим образом исполнить установленные в нем обязательства в соответствии с условиями договора и требованиями закона, других правовых актов, а при отсутствии таких условий и требований — в соответствии с обычаями делового оборота.

Исключение в отношении обязательств, возникающих в связи с осуществлением сторонами предпринимательской деятельности, составляют лишь случаи, прямо указанные в законе или договоре.

Соблюдение *срока исполнения обязательства* по договору является важнейшей обязанностью должника перед кредитором, ее нарушение влечет за собой неблагоприятные последствия.

Срок исполнения обязательства может быть установлен двумя способами:

- указанием на день, когда данное обязательство должно быть исполнено;
- определением периода времени, в течение которого исполняется обязательство.

Важное место в регулировании договорных отношений имеют нормы ГК РФ о *месте исполнения обязательства*. Место исполнения обязательства может определяться сторонами в договоре, что в значительной степени облегчает его исполнение. Кроме того, место исполне-

ния обязательства может быть установлено законом, а также явствовать из существа самого обязательства.

Законным платежным средством на территории России является рубль, в связи с этим стороны в договоре должны выразить денежное обязательство в рублях. Между тем для защиты от инфляции в ГК РФ предусмотрено правило, согласно которому в денежном обязательстве может быть предусмотрена оплата в рублях в сумме, эквивалентной определенной сумме в иностранной валюте или в условных денежных единицах. Это дает возможность кредитору требовать от должника уплаты в рублях суммы, определяемой по официальному курсу соответствующей валюты на день платежа, если иной курс или иная его определена дата не установлены законом или соглашением сторон.

При заключении договоров предприниматели стремятся применить правовые средства — *обеспечительные обязательства*, гарантирующие в той или иной степени исполнение договорных обязательств.

В соответствии с ГК РФ существуют следующие способы обеспечения обязательств:

- неустойка;
- залог;
- поручительство;
- задаток;
- удержание имущества должника;
- банковская гарантия.

Все указанные способы обеспечения обязательств различаются по степени воздействия на должника и методам достижения цели — побудить должника исполнить обязательство надлежащим образом. Поэтому от оптимального выбора кредитором способа обеспечения обязательства во многом будет зависеть и поведение должника.

Изменение и расторжение договора

С целью обеспечения стабильности договорных отношений в качестве общего правила ГК РФ установлена презумпция, в соответствии с которой основанием изменения и расторжения договора является *соглашение сторон*, если иное не предусмотрено ГК РФ, другими законами или договором [13].

Исключение составляют случаи нарушения другой стороной условий договора, если данные действия могут быть квалифицированы как *существенное нарушение* (т.е. нарушение, которое наносит контрагенту такой ущерб, что он в значительной степени лишается того, на что

был вправе рассчитывать при заключении договора), а также иные случаи, предусмотренные законом или договором.

К числу существенных могут быть отнесены следующие нарушения условий договоров: передача продавцом покупателю товаров ненадлежащего качества, систематическая или значительная задержка оплаты покупателем поставляемого товара сверх предусмотренных договором сроков, невыполнение заемщиком предусмотренных кредитным договором обязанностей по обеспечению кредита и т.д.

Необходимым условием изменения или расторжения договора по решению суда является соблюдение специальной *досудебной процедуры* урегулирования спора непосредственно между сторонами договора.

Существо процедуры досудебного урегулирования состоит в том, что заинтересованная сторона до обращения в суд должна направить другой стороне предложение об изменении или расторжении договора. При этом заинтересованная сторона может предъявить иск в суд только в случае соблюдения одного из двух условий:

- получения отказа другой стороны на предложение об изменении или расторжении договора;
- неполучения ответа на соответствующее предложение в тридцатидневный срок, если иной срок не предусмотрен законом, договором или не содержался в предложении изменить или расторгнуть договор.

Особый случай представляет собой изменение и расторжение договора в связи с *существенным изменением обстоятельств*. Существенным признается такое изменение обстоятельств, когда они изменились настолько, что, если бы стороны могли это разумно предвидеть, договор вообще не был бы заключен или был заключен на значительно отличающихся условиях.

Резюме

Торги как основной способ организации закупок имеет давнюю историю, сложившуюся современную практику и достаточно полное нормативно-законодательное обеспечение.

Тем не менее требуется приведение в соответствие с сложившейся мировой практикой отдельных положений и терминологии. Новым направлением в российской практике торгов являются торги на закупку услуг. Наиболее развитыми формами торгов являются подрядные торги, а предметом торгов — строительство и реконструкция объектов, поставки ресурсов.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение подрядных торгов.
2. В каких случаях используется система торгов?
3. Перечислите основных участников торгов. Назовите их основные функции в процессе проведения торгов.
4. Какова процедура проведения торгов?
5. На основании каких критериев осуществляется выбор победителя торгов?
6. Что такое контракт? Есть ли сходство с понятиями "договор" и "соглашение"?
7. Какие виды договоров вы знаете?
8. Перечислите основные принципы составления договоров.
9. Какова структура договора?
10. Каков порядок заключения договора? Что такое оферта и акцепт?

Литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (в действующей редакции).
2. Методические рекомендации по разработке условий и требований инвестора при подготовке подрядных торгов. М: ЭКЦ при Минстрое РФ, 1994.
3. Методические рекомендации по подготовке тендерной документации при проведении подрядных торгов. М.: ЦНИИпроект, 1994.
4. Методические рекомендации по разработке коммерческой части тендерной документации и оферты претендента М.: ЦНИИЭУС, 1995
5. Методические рекомендации по разработке технической части тендерной документации и оферты претендента. М.- ЭКЦ при Минстрое РФ, 1994
6. Регламент работы тендерного комитета М/ ЭКЦ при Минстрое РФ, 1995
7. Методические рекомендации по проведению предварительной квалификации претендентов на участие в подрядных торгах. М.: ЦНИИпроект, 1994.
8. Методические рекомендации по процедуре подрядных торгов. М.: ЦНИИпроект.
9. Методические рекомендации по оценке оферт и выбору лучшего предложения из представленных на подрядные торги. М.: ЦНИИЭУС, 1994.

10. Практическое пособие по организации и проведению подрядных торгов в РФ М : АСПОпроект, 1995. 22.

6. **Справочник директора предприятия/Под ред. М.Г Лапусты.** М.: ИНФРА-М,

12. **Андреева Л. В. Продажа товаров: руководство по подготовке и заключению договоров.** М.- ИНФРА-М, 1997.

13. Рекомендации по составлению договоров, № 1-1492/32-21. М., 1995.

14. **Управление инвестициями:** В 2-х тт/В.В. Шеремет, В.Д. Шапиро и др М • Высшая школа, 1998.

15. **Управление проектами/Под общ. ред. В.Д. Шапиро.** СПб.: Два-Три, 1996

16. **Управление проектами: Толковый англо-русский словарь-справочник/Под ред. В.Д Шапиро.** М.: Высшая школа, 2000.

17. Положение о подрядных торгах в РФ, № 660-р/18-7. М , 1993

ГЛАВА 7. ПРОЕКТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

7.1. Источники и организационные формы финансирования проектов

7.1.1. Общие положения

7.1.2. Источники финансирования

7.1.3. Организационные формы финансирования

7.2. Организация проектного финансирования

7.2.1. Основные определения

7.2.2. Особенности системы проектного финансирования в развитых странах

7.2.3. Преимущества и недостатки проектного финансирования

7.2.4. Перспективы использования метода проектного финансирования

Резюме

Контрольные вопросы и задания

Литература

7.1. Источники и организационные формы финансирования проектов

7.1.1. Общие положения

Одной из основополагающих задач управления проектом является организация его финансирования, что подразумевает обеспечение проекта инвестиционными ресурсами, в состав которых входят не только денежные средства, но и выражаемые в денежном эквиваленте прочие инвестиции, в том числе основные и оборотные средства, имущественные права и нематериальные активы, кредиты, займы и залоги, права землепользования и пр.

Мировая практика организации финансирования инвестиций

Основными организационными формами привлечения инвестиций для финансирования инвестиционных проектов в мировой практике [14] являются:

- *дефицитное финансирование*, означающее государственные заимствования под гарантию государства с образованием государственного долга и последующим распределением инвестиций по проектам и субъектам инвестиционной деятельности. Государство гарантирует и осуществляет возврат долга. Различают:

государственные бюджетные кредиты на возвратной основе;
ассигнования из бюджета на безвозмездной основе;
финансирование по целевым федеральным инвестиционным программам;

финансирование проектов из государственных международных заимствований;

- *акционерное или корпоративное финансирование*, при котором инвестируется конкретная деятельность отрасли или предприятия, в том числе: участие в уставном капитале предприятия;

корпоративное финансирование, заключающееся в покупке ценных бумаг;

- *проектное финансирование*, при котором инвестируется непосредственно проект. Различают проектное финансирование: с полным регрессом на заемщика; с ограниченным правом регресса; без права регресса на заемщика.

Характеристики указанных организационных форм приведены в табл. 7.1.6.

7.2. Организация проектного финансирования

7.2.1. Основные определения

Проектное финансирование можно укрупненно охарактеризовать как финансирование инвестиционных проектов, при котором сам проект является способом обслуживания долговых обязательств. Финансирующие субъекты оценивают объект инвестиций с точки зрения того, принесет ли реализуемый проект такой уровень дохода, который обеспечит погашение предоставленной инвесторами ссуды, займов или других видов капитала.

Проектное финансирование напрямую не зависит от государственных субсидий или финансовых вложений корпоративных источников. В развитых странах этот метод используется уже десятилетия, у нас он начал применяться недавно, с выходом Закона о соглашении о разделе продукции.

Мировой рынок проектного финансирования определяется предложениями инвестиционных ресурсов, готовых быть вложенными в реализацию проектов на условиях, определенных формами и методами проектного финансирования, и спросом на эти ресурсы со стороны заказчиков, потребителей инвестиционных проектов.

Таблица 7.1.6.

**Основные организационные формы финансирования проектов,
принятые в мировой практике**

Форма	Возможные инвесторы	Получатели заемных средств	Преимущества использования формы
Дефицитное финансирование	Правительства иностранных государств Международные финансовые институты Предприятия и организации РФ	Правительство Российской Федерации	Возможность государственного регулирования и контроля инвестиций
Акционерное (корпоративное) финансирование	Коммерческие банки Институциональные инвесторы	Корпорации Предприятия	Вариабельность использования инвестиций у корпорации (предприятия)
Проектное финансирование	Правительства Международные финансовые институты Коммерческие банки Отечественные предприятия Иностранные инвесторы Институциональные инвесторы	Инвестиционный проект	Целевой характер финансирования Распределение рисков Гарантии государств-частников финансовых учреждений Высокая степень контроля

Под *проектным финансированием* понимается [14-17] предоставление финансовых ресурсов для реализации инвестиционных проектов в виде кредита без права регресса, с ограниченным или полным регрессом на заемщика со стороны кредитора. Под регрессом понимается требование о возмещении предоставленной в заем суммы. При проектном финансировании кредитор несет повышенные риски, выдавая с точки зрения традиционных банковских кредитов необеспеченный или не в полной мере обеспеченный кредит. Погашение этого кредита осуществляется за счет денежных потоков, образующихся в ходе эксплуатации объекта инвестиционной деятельности.

Различают три основные формы проектного финансирования:

финансирование с полным регрессом на заемщика, т.е. наличие определенных гарантий или требование определенной формы ограничений ответственности кредиторов проекта. Риски проекта в основном падают на заемщика, зато при этом "цена" займа относительно невысока и позволяет быстро получить финансовые средства для реализации проекта. Финансирование с полным регрессом на заемщика используется для малоприбыльных и некоммерческих проектов;

финансирование без права регресса на заемщика, т.е. кредитор при этом не имеет никаких гарантий от заемщика и принимает на себя все риски, связанные с реализацией проекта. Стоимость такой формы финансирования достаточно высока для заемщика, так как кредитор надеется получить соответствующую компенсацию за высокую степень риска. Таким образом, финансируются проекты, имеющие высокую прибыльность и дающие в результате реализации конкурентоспособную продукцию. Проекты для такой формы финансирования должны использовать прогрессивные технологии производства продукции, иметь хорошо развитые рынки продукции, предусматривать надежные договоренности с поставщиками материально-технических ресурсов для реализации проекта и пр.;

финансирование с ограниченным правом регресса. Такая форма финансирования проектов предусматривает распределение всех рисков проекта между его участниками, так, чтобы каждый участник брал на себя зависящие от него риски. В этом случае все участники принимают на себя конкретные коммерческие обязательства и цена финансирования умеренна. В этом случае все участники проекта заинтересованы в

эффективной реализации проекта, поскольку их прибыль зависит от их деятельности.

Для российской инвестиционной практики термин "проектное финансирование" стал, с одной стороны, можно сказать, модным и популярным, но, с другой стороны, преобладает упрощенное понимание этого термина, близкое к обычному долгосрочному кредитованию.

Следует отметить, что и на Западе нет однозначного понимания проектного финансирования [14], понятие используется по крайней мере в двух смыслах, в том числе:

- как *целевое кредитование для реализации инвестиционного проекта* в любой из трех форм — с полным регрессом, без регресса или с ограниченным регрессом кредитора на заемщика, при этом обеспечением платежных обязательств заемщика в основном являются денежные доходы от эксплуатации объекта инвестиционной деятельности, а также в случае необходимости активы, относящиеся к инвестиционному проекту;

- как *способ консолидации различных источников финансирования* и комплексного использования разных методов финансирования конкретных инвестиционных проектов и оптимального распределения, связанных с реализацией проектов финансовых рисков.

В настоящее время преобладает второе понимание проектного финансирования.

В целом проектное финансирование как способ организации финансирования [14] имеет историю, составляющую около четверти века. В 70-е годы развитие инвестиций в нефтегазовую промышленность, обеспечивающее прибыльность в сотни и тысячи процентов в год, заставило банки перейти от пассивной роли кредиторов (когда потенциальные заемщики идут в банк и просят денег) к активному поиску форм и методов кредитования высокоприбыльных инвестиционных проектов, в первую очередь в нефтяном и газовом секторах экономики. Банки брали на себя повышенные риски и кредитовали заемщиков на условиях проектного финансирования ("без регресса", "с ограниченным регрессом").

В одном из последних справочников проектное финансирование определяется как "крупные средне- и долгосрочные кредиты под конкретные промышленные проекты" (Деньги и банки. Энциклопедический справочник. М.: Центр СЭ И, 1994. С. 181)

7.2.3. Преимущества и недостатки проектного финансирования

В отличие от традиционных форм кредитования проектное финансирование позволяет:

- более достоверно оценить платежеспособность и надежность заемщика;
- рассмотреть весь инвестиционный проект с точки зрения жизнеспособности, эффективности, реализуемости, обеспеченности, рисков;
- прогнозировать результат реализации инвестиционного проекта.

В качестве трудностей применения проектного финансирования в России [14] следует отметить то, что в промышленно развитых странах сегодня в расчеты финансово-коммерческой эффективности проектов закладывается возможное отклонение основных показателей в худшую сторону в размере 5-10%, в наших же условиях необходимы "допуски" не менее 20-30%. А это дополнительные затраты, связанные с резервированием средств для покрытия непредвиденных издержек. Тем не менее, проектному финансированию нет альтернативы.

Проектное финансирование открыло новые направления на рынке банковских услуг. Банки выступают при проектном финансировании в разных качествах, в том числе как:

- банки-кредиторы;
- гаранты;
- инвестиционные брокеры (инвестиционные банки);
- финансовые консультанты;
- инициаторы создания и/или менеджеры банковских консорциумов;
- институциональные инвесторы, приобретающие ценные бумаги проектных компаний; лизинговые организации и т.д.

Важным и новым видом деятельности на рынке проектного финансирования является консалтинг в этой области, осуществляемый специализированными банками-консультантами по следующему набору услуг [14]:

- поиск, отбор и оценка инвестиционных проектов;
- подготовка всех технико-экономических обоснований по проекту;
- разработка схем финансирования проектов, ведение предварительных переговоров с банками, фондами и другими институтами на предмет их совокупного участия в финансировании проекта;
- подготовка всего пакета документов по проекту;

- оказание содействия в ведении переговоров и подписании кредитных соглашений, соглашений о создании консорциумов и т.д.

Банки-консультанты подготавливают комплект документов по проекту чаще всего по специальному заказу коммерческих банков или промышленных компаний. В некоторых странах банк-консультант имеет право и сам участвовать в финансировании проекта, доказывая тем самым объективность своих оценок и серьезность своих рекомендаций. Но, например, в Великобритании существует разделение консалтинговых и финансирующих функций и банк-консультант не участвует в финансировании.

Проектное финансирование дает заемщику средств кроме преимуществ этой схемы, выражающихся в ограничении ответственности перед кредитором, и определенные недостатки, в том числе:

- предварительные высокие затраты потенциального заемщика для разработки детальной заявки банку на финансирование проекта на прединвестиционной фазе по подготовке технико-экономического обоснования, на уточнение запасов полезных ископаемых, экологическую оценку воздействия будущего проекта на окружающую среду, обширные маркетинговые исследования и другие вспомогательные предпроектные работы и исследования;

- сравнительно долгий период до принятия решения о финансировании, что связано с тщательной оценкой предпроектной документации банком и большим объемом работ по организации финансирования (создание банковского консорциума и т.д.);

- сравнительное повышение процента по кредиту в связи с высокими рисками, а также рост расходов на оценку проекта, на организацию финансирования, на надзор и т.д.;

- гораздо более жесткий контроль за деятельностью заемщика, чем при традиционном банковском кредитовании по всем аспектам деятельности со стороны банка (банковского консорциума);

- определенную потерю заемщиком своей независимости, если кредитор оговаривает за собой право приобретения акций компании в случае удачной реализации проекта.

Проектное финансирование не всегда целесообразно и иногда для заемщика предпочтительнее традиционные схемы финансирования инвестиционных проектов, такие, как кредиты под залоговое обеспечение, гарантии и поручительства; эмиссия акций и облигаций; лизинг и т.д.

Схемы проектного финансирования, принятые в развитых странах

Анализ организации финансирования крупномасштабных инвестиционных проектов в промышленно развитых странах Запада показывает, что существует бесконечное многообразие схем проектного финансирования [14]. Эти схемы можно классифицировать по разным признакам.

Таблица 7.2.3

Мировой опыт схем проектного финансирования

Классификационный признак	Виды схем
По масштабу	Банковское проектное финансирование Корпоративное проектное финансирование
По регрессу	Без регресса С ограниченным регрессом С полным регрессом
По способам мобилизации и источникам ресурсов	Осуществляемое за счет: <ul style="list-style-type: none">• средств самого промышленного предприятия;• банковских кредитов;• инвестиций (размещение акций на первичном рынке, паевые взносы);• облигационных займов;• фирменных кредитов;• лизинга
По архитектуре	<i>Проектное финансирование с параллельным финансированием</i> , когда несколько кредитных учреждений выделяют займы для реализации дорогостоящего инвестиционного проекта. Выделяются две формы: <ul style="list-style-type: none">• независимое параллельное финансирование, когда каждый банк заключает с заемщиком кредитное соглашение и финансирует свою часть инвестиционного проекта (субпроект);• софинансирование, когда кредиторы выступают единым пулом (консорциум, синди-

	<p>кат) и заключается единое кредитное соглашение</p> <p><i>Проектное финансирование с последовательным финансированием</i>, при котором крупный банк выступает как инициатор. После выдачи займа предприятию банк-инициатор (банк-организатор) передает свои требования по задолженности другому кредитору (другим кредиторам), снимая дебиторскую задолженность со своего баланса. За оценку инвестиционного проекта, разработку кредитного договора и выдачу займа банк-организатор получает комиссионное вознаграждение</p>
--	---

Резюме

В настоящее время вопрос обеспечения финансирования проекта и связанных с ним проектных рисков является краеугольным камнем, одной из центральных проблем системы управления проектами. Наиболее перспективной формой финансирования проектов является проектное финансирование, основной особенностью которого в отличие от других форм, рассматриваемых далее, является учет и управление рисками, распределение рисков между участниками проекта, оценка затрат и доходов с учетом этого. Проектное финансирование называют также финансированием с определением регресса (регресс — это требование о возмещении предоставленной в заем суммы). Проектное финансирование требует солидной законодательно-нормативной базы, развитой рыночной инфраструктуры, а также целенаправленных мер государственного стимулирования и поддержки инвестиций в этой принятой во всем мире форме организации проектных инвестиций.

Следует отметить, что проектное финансирование относится к одному из наиболее рискованных методов организации инвестиций в проект, поскольку он связан в первую очередь с высокими рисками для кредиторов, и хотя реализация кредитных рисков может повлечь за собой крах проекта в целом, ущерб в конечном счете могут понести все или многие участники проекта.

Проектное финансирование пока в российской практике не получило должного развития. На инвестиционном рынке страны доминируют краткосрочные инвестиции, а средне- и долгосрочные инвестиционные проекты являются не правилом, а исключением и их финансирование осуществляется, как правило, в форме традиционного банковского кредитования.

Контрольные вопросы и задания

1. Что такое проектное финансирование?
2. Какие существуют способы проектного финансирования?
3. Какие существуют источники финансирования? Приведите любую классификацию.
4. Что понимается под организационными формами проектного финансирования?
5. Перечислите основные черты западного проектного финансирования.
6. Назовите основные формы проектного финансирования.
7. В чем особенности Соглашения о разделе продукции как способа проектного финансирования?
8. В чем заключаются преимущества проектного финансирования?
9. В чем заключаются недостатки проектного финансирования?

Задание 1. Выбор формы привлечения инвестиций.

Ваша компания, расположенная в Москве, занимающаяся телекоммуникациями, решила "пойти в регионы". Для налаживания обслуживания клиентов в российской глубинке компании необходимо порядка 4 млн. долл.

Какие способы финансирования проекта "Выход в регионы" вы можете предложить руководству компании?

В чем преимущества и недостатки предлагаемых вами способов финансирования?

Задание 2. Неусыпный контроль: благо или зло?

Банк "Башмашкредит" рассматривает возможность финансирования проекта по производству двигателей для мини-тракторов на местном машиностроительном заводе по немецкой технологии (раньше они импортировались).

Потребность финансирования данного проекта составляет 556 тыс. долл. Документы, представленные в банк, говорят о перспективности и хорошей прибыльности проекта. Руководство банка склонно принять положительное решение по поводу финансирования данного проекта

при условии разработки и осуществления плана по контролю за реализацией проекта.

Какие мероприятия по снижению проектных рисков и контролю за реализацией проекта вы можете предложить?

Литература

1. Проектное финансирование как новый метод организации в реальном секторе экономики/Катасонов В.Ю. М.: АНКИЛ, 1999.

2. Управление инвестициями. В 2-х тт. /Под ред. В.В. Шеремет, В.Д. Шапиро и др. М.: Высшая школа, 1998.

3. Управление проектами/Под общ. ред. В.Д. Шапиро. СПб.: Два-Три, 1996.

4. Управление проектами. Толковый англо-русский словарь-справочник/Под ред. В.Д. Шапиро. М.: Высшая школа, 2000.

5. Управление проектами/Мазур И.И., Шапиро В.Д. М.: Высшая школа, 2001.

**Лично я люблю землянику со сливками,
но рыба почему-то предпочитает червяков.
Вот почему, когда я иду на рыбалку, я думаю
не о том, что люблю я, а о том, что любит рыба.
*Дейл Карнеги (Принцип земляники со сливками)***

ГЛАВА 8. МАРКЕТИНГ ПРОЕКТА

- 8.1. Современная концепция маркетинга в управлении проектами
 - 8.2. Маркетинговые исследования
 - 8.3. Разработка маркетинговой стратегии проекта;
 - 8.4. Формирование концепции маркетинга проекта
 - 8.5. Программа маркетинга проекта
 - 8.6. Бюджет маркетинга проекта
 - 8.7. Реализация маркетинга проекта
 - 8.8. Управление маркетингом в рамках управления проектами
- Резюме
Контрольные вопросы и задания
Литература

8.1. Современная концепция маркетинга в управлении проектами

Применительно к проблематике управления проектами маркетинг можно рассматривать в двух аспектах. Первый аспект раскрывает внутреннее содержание маркетинга проекта и представляет собой структуру маркетинговой деятельности безотносительно временной протяженности проекта. Этот аспект подчеркивает, что на любом этапе жизненного цикла проекта маркетинг присутствует во всей своей полноте, не меняя своего внутреннего содержания.

Второй аспект отражает место маркетинга в проекте с точки зрения временной структуры проекта, т.е. его жизненного цикла. Несмотря на то, что маркетинговые мероприятия присутствуют на каждом этапе проекта, значение, объемы и содержание работ на разных фазах проекта различны.

Условно первый аспект можно определить как *вертикальная (содержательная) структура* маркетинга проекта, а второй аспект — как *горизонтальная (временная) структура* маркетинга.

Достаточно традиционно всю совокупность маркетинга проекта можно разделить на шесть составляющих:

- маркетинговые исследования;
- разработка стратегии маркетинга;
- формирование концепции маркетинга;
- программа маркетинга проекта;
- бюджет маркетинга проекта;
- реализация мероприятий по маркетингу проекта.

Под *маркетинговыми исследованиями* обычно понимается деятельность по поиску, сбору и предварительной аналитической обработке информации, имеющей значимость для рыночной успешности (результативности) проекта. Маркетинговые исследования являются базовой деятельностью, обеспечивающей все дальнейшие мероприятия по маркетингу необходимой информацией. Более подробно маркетинговые исследования рассматриваются в 8.2.

Под *разработкой стратегии маркетинга* понимается деятельность по детальной аналитической обработке доступной информации, ее переосмыслению и выработке принципиальных целевых установок для проекта в области маркетинга. Такие принципиальные целевые установки включают в себя определение структуры целей проекта, выработку базовой стратегии и отдельных значимых ее аспектов. Более подробно разработка стратегии маркетинга рассматривается в 8.3.

Выделение формирования *концепции маркетинга* в самостоятельный блок является не совсем традиционным. Но, по сути, такое выделение присутствует как в теории, так и в практике маркетинга проекта. Концепцию маркетинга можно рассматривать либо как стратегические аспекты практического комплекса маркетинговых мероприятий, либо как оперативный аспект стратегии маркетинга. В любом случае концепция маркетинга является тактическим срезом всей маркетинговой деятельности, в котором определяются среднесрочные, важные (но не общезначимые для всего проекта в отличие от стратегии) направления, целевые ориентиры, выбранные методы реализации мероприятий. Формирование концепции маркетинга рассматривается в 8.4.

Из концепции маркетинга как тактической его составляющей вытекает оперативная составляющая — практический инструментарий маркетинга, оформленный в виде *программы* конкретных мероприятий по реализации сформулированных ранее стратегии и тактики маркетинга проекта. Программа маркетинга подробно рассматривается в 8.5.

Бюджет *маркетинга* является обязательной составляющей проекта и представляет собой в общей форме план денежных поступлений и выплат, связанных с реализацией программы маркетинга. Он подробно рассматривается в 8.6.

Завершающей является непосредственная *реализация всех мероприятий по маркетингу*, как ранее запланированных, так и вызванных возникшими отклонениями. Реализация маркетинга рассматривается в 8.7.

Резюме

Эффективный маркетинг является основным атрибутом эффективного управления проектами. В качестве базовой философии бизнеса маркетинг ориентирует менеджмент рассматривать потребление результатов проекта как демократический процесс, при котором потребители имеют право "голосовать" за нужный им результат имеющимися у них денежными знаками. Это определяет успех того проекта, который умело решает задачи изучения потребностей общества и удовлетворения их возможно полно.

Контрольные вопросы и задания

1. Перечислите составляющие современной концепции маркетинга в управлении проектами.

2. Что понимается под маркетингом проектов?

3. Что входит в понятие "маркетинговые исследования"?

4. Каковы основные характеристики задач, стоящих перед маркетинговыми исследованиями?

5. Назовите основные этапы проведения маркетинговых исследований.

6. Что составляет суть разработки маркетинговой стратегии проекта?

7. Перечислите основные фазы формирования концепции маркетинга проекта.

8. Перечислите основные составляющие программы маркетинга проекта.

9. Назовите основные статьи доходов и расходов в бюджете маркетинга проекта.

10. Что понимается под управлением маркетингом в рамках инвестиционного проектирования?

Задание. Проведите оценку спроса на зубную пасту "АнтиКур".

Группа компаний "Пражская весна" задумывается об организации производства фторсодержащей зубной пасты для курящих с отбеливающим и восстанавливающим эффектом под маркой "АнтиКур".

Результаты опроса потенциальных покупателей приведены в следующей таблице.

Категория потребителей	Доля возрастной группы в населении г. Курилграда	Из них курят, %	Средний месячный доход на человека, долл.	Доля средств, затрачиваемых ежемесячно на зубную пасту, %
Мужчины 20-35 лет	12	60	450	0,44
Мужчины 36-50 лет	15	40	600	0,33
Женщины 20-35 лет	14	25	320	0,06
Женщины 36-50 лет	22	30	450	0,5

Население г. Курилграда составляет 790 тыс. человек.

Используя результаты маркетингового исследования, рассчитайте ежегодную i кость рынка зубной пасты для курящих в г. Курилграда.

Литература

1. Беренс В., Хавранек П.М. **Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований.** М.: АОЗТ "Интер-эксперт", 1995.
2. **Пособия Эрнст энд Янг. Составление бизнес-плана.** М.: Джон Уайли энд Санз, 1994.
3. Котлер Ф. **Основы маркетинга.** М.: Прогресс, 1993.
4. Котлер Ф. **Управление маркетингом.** М.: Экономика, 1980.
5. ЭвансДж., Берман Б. **Маркетинг.** М.: Экономика, 1993.
6. Завьялов П.С., Демидов В.Е. **Формула успеха: маркетинг.** М.: Международные отношения, 1991.

7. **Практический маркетинг. Вып. 4. Исследование рынка промышленной продукции.** М.: Центр науч.-техн. деятельности, исслед. и социал. инициатив. Об-ние "Реклама, информация, маркетинг", 1991.

8. **Практический маркетинг. Вып. 5. Исследование рынка потребительских товаров.** М.: Центр науч.-техн. деятельности, исслед. и социал. инициатив. Об-ние "Реклама, информация, маркетинг", 1991.

9. *Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И.* **Маркетинг: как побеждать на рынке.** М.: Финансы и статистика, 1991.

10. *Лавров С.Н., Злобим С.Ю.* **Основы маркетинга промышленных объектов.** М.: Внешторгиздат, 1990.

11. **Современный маркетинг** /В.Е. Хруцкий, И. В. Корнеева, Е.Э. Автухова. Под ред. В.Е. Хруцкого. М.: Финансы и статистика, 1991.

12. *Столмов Л.Ф.* **Рынковедение.** М.: Экономика, 1983.

13. *Ноэль Э.* **Массовые опросы. Введение в методику демоскопии.** М.: Прогресс, 1978.

14. *Болт Г.Д.* **Практическое руководство по управлению сбытом.** М.: Экономика, 1991.

15. *Льюис К.Д.* **Методы прогнозирования экономических показателей.** М.: Финансы и статистика, 1986.

16. *Bolt G.J.* **Market And Sales Forecasting: A Total Approach.** London, 1988.

17. *Ансофф И.* **Стратегическое управление.** М.: Экономика, 1989.

18. *Друкер П.Ф.* **Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы.** М.: СП "Бук Чембэр Интернэшнл", 1990.

19. *Tun D.S., Kahle L.R.* **Marketing Management.** New York, 1990.

20. *Ларин А.Н.* **Ценообразование во внешнеэкономической деятельности промышленной фирмы.** М.: Международные отношения, 1993.

21. **Прямая почтовая реклама: как использовать это эффективное и недорогое средство распространения рекламы.** М.: Рекл. агентство "Соверо", 1991.

22. *Сэндидж Ч.* и др. **Реклама. Теория и практика.** М.: Прогресс, 1989.

23. *Блэк С.* **Паблик рилейшнз: что это такое?** М.: Изд-во "Новости", 1990.

24. *Швальбе Х.* **Практика маркетинга: Пер. с нем.** М.: Республика, 1995.

25. *Peter G. Moore and Howard Thomas, The Anatomy of Decisions, Penguin Books, 1988.*

26. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов: Пер. с англ./Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.*

27. *Joram J. Wind, Product policy: Concepts, Methods and Strategy, Addison — Wesley Publishing company, 1982.*

28. *Michael E. Porter. Competitive Strategy. New York: The Free Press, 1980.*

29. *Диксон П.Р. Управление маркетингом. М.: Бином, 1998.*

30. **Управление инвестициями:** В 2-х тт. Т. 2/В.В. Шеремет, В.М. Павлюченко, В.Д. Шапиро и др. М.: Высшая школа, 1998.

31. *Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пособие. М.: Высшая школа, 2000.*

**Наняли тридцать корректоров, чтобы избежать ошибки,
и все равно на титульном листе издания
стояло "Британская энциклопедия".**

Илья Ильф и Евгений Петров

ГЛАВА 9. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ

- 9.1. Состав и порядок разработки проектной документации
- 9.2. Управление разработкой проектно-сметной документации
- 9.3. Функции менеджера проекта
- 9.4. Автоматизация проектных работ

Резюме

Контрольные вопросы и задания

Литература

9.1. Состав и порядок разработки проектной документации

Общие положения

Строительство объектов осуществляется на основе утвержденных (одобренных) Обоснований инвестиций в строительство предприятий, зданий и сооружений. Проектной документацией детализируются принятые в обоснованиях решения и уточняются основные технико-экономические показатели. Проектная документация обычно включает ТЭО (проект) строительства и рабочую документацию.

В гл. 4 рассмотрен порядок разработки, согласования, утверждения и состав ТЭО (проекта) строительства, являющегося основным проектным документом на строительство объектов. Основные этапы и общая схема разработки проектной документации представлены на рис. 9.1.1 и 9.1.2. Порядок разработки, согласования и утверждения проектной документации на строительство зданий и сооружений регламентирован СНиП 11-01-95 [4].

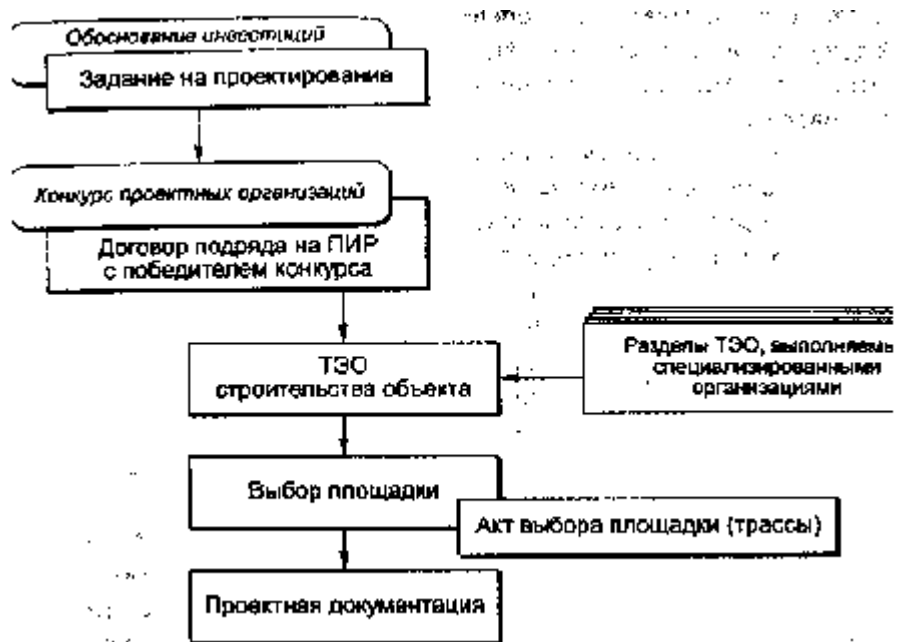


Рис. 9.1.1. Этапы разработки проектной документации

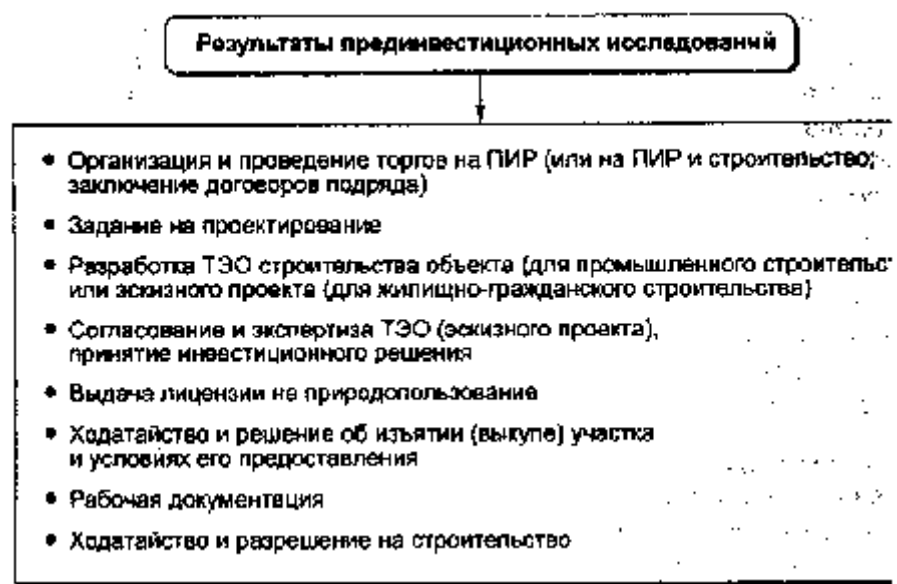


Рис. 9.1.2. Состав мероприятий по разработке проектно-сметной документации.

Таблица 9.1.3

Примерный перечень технико-экономических показателей для объектов производственного назначения

Наименование показателя	Ед. измерения
-------------------------	---------------

<p>1. Мощность предприятия, годовой выпуск продукции:</p> <ul style="list-style-type: none"> • в стоимостном выражении • в натуральном выражении <p>2. Общая площадь участка</p> <p>3. Коэффициент застройки</p> <p>4. Удельный расход на единицу мощности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • электроэнергии • воды • природного газа • мазута • угля <p>5. Общая численность работающих</p> <p>6. Годовой выпуск продукции на 1 работающего:</p> <ul style="list-style-type: none"> • в стоимостном выражении • в натуральном выражении <p>7. Общая стоимость строительства В том числе СМР</p> <p>8. Удельные капитальные вложения</p> <p>9. Продолжительность строительства</p> <p>10. Стоимость основных производственных фондов</p> <p>11. Себестоимость продукции</p> <p>12. Балансовая (валовая) прибыль</p> <p>13. Чистая прибыль</p> <p>14. Уровень рентабельности производства</p> <p>15. Внутренняя норма доходности</p> <p>16. Срок окупаемости</p> <p>17. Срок погашения кредита и других заемных средств</p>	<p>млн. руб. в соотв. ед. га коэффициент</p> <p>кВт • час куб. м тыс. куб. м. т т чел. тыс. руб. /чел. ед./чел. млн. руб. млн. руб.</p> <p>руб./ед. мощно- сти мес. млн. руб. тыс. руб./ед. тыс. руб. тыс. руб. % % лет лет</p>
--	---

9.2. Управление разработкой проектно-сметной документации

Типы проектных фирм

Проектные работы выполняются в определенной последовательности:

- выбор проектировщиков и заключение контрактов по результатам конкурса;
- планирование проектно-сметных работ и услуг;
- собственно проектирование и согласование проектно-сметной документации.

Организационные формы *проектных фирм* весьма разнообразны и могут быть сведены к следующим типам (более подробно см. гл. 5):

- проектно-строительные фирмы, осуществляющие весь комплекс работ по проектированию, комплектации, строительству и вводу объектов в эксплуатацию;

- проектные институты, осуществляющие весь комплекс работ по проектированию объектов, включая все виды инженерных и архитектурных задач, а нередко и задачи по планировке районов застройки. Обычно такие институты специализируются по отраслевому признаку;

- проектные институты, специализированные по технологическому (функциональному) признаку. Такие институты могут специализироваться, например, на проектировании фундаментов, металлических или железобетонных конструкций, специальных видов оборудования и др.;

- вычислительные центры (фирмы), специализирующиеся на подготовке проектной документации на машинных носителях — смет, чертежей, календарных планов;

- консультационные (консалтинговые) фирмы, оказывающие весьма широкий спектр услуг — экономические обоснования, расчеты стоимости проектов, информация, консультации по специальным вопросам. Такие фирмы можно условно разделить на 3 типа:

- специализирующиеся на начальной (прединвестиционной) фазе проекта;

- оказывающие услуги многопланового характера заказчикам, нуждающимся в помощи по сложным специальным вопросам инжиниринга;

- разрабатывающие организацию и технологию строительного производства.

Эта весьма распространенная на Западе структурная разновидность проектных фирм до настоящего времени не нашла в России широкого применения (за исключением 3-го типа — в форме так называемых оргтехстроев).

Кроме того, заказчик часто должен достичь соглашения с лицензиаром — юридическим или физическим лицом, обладающим исклю-

чительным правом промышленного использования технологии (процесса, конструкции, материала), которую планируется использовать в проекте.

Выбор проектных фирм

Существует три подхода к выбору заказчиком проектных фирм:

- оказание профессиональных услуг по мере необходимости. В этом случае заказчик прибегает к услугам проектной фирмы на основе специального соглашения без конкурса;

- закрытые переговоры. Если проектная фирма уже выполняет для заказчика работу, то в этом случае он поручает ей подготовить предложения по новому проекту (или подпроекту), проводит экспертизу этих предложений и заключает дополнительное соглашение к контракту также без конкурса;

- проведение конкурса. В этом случае возможны следующие виды коммерческих соглашений между заказчиком и подрядчиком:

- оплата по фактическим затратам;
- оплата с верхним ограничением цены;
- фиксированная цена.

Задачи проектных фирм

Функциональные обязанности проектных фирм можно разделить на две части.

А. Типовые, к которым относятся:

- эскизное проектирование;
- рабочее проектирование;
- разработка смет;
- авторский надзор.

Б. Дополнительные включающие:

- подготовку к торгам и помощь в их проведении;
- проектный анализ; ,)
- разработку обоснований инвестиций и ТЭО;
- участие в управлении проектом;
- подготовку финансирования.

Функции группы Б до настоящего времени нетипичны для российской практики, однако именно в них видится перспектива укрепления финансового положения и развития существующих проектных институтов.

Следующим этапом организации проектно-изыскательских работ является их планирование. Этот план, как и другие виды планов, — ди-

намичный документ, требующий многочисленных пересмотров и уточнений в течение жизненного цикла проекта. План должен содержать:

- общее описание работ, подлежащих выполнению, с обязательным указанием порядка взаимодействия с другими участниками проекта. Это описание составляется в форме календарного плана;
- порядок и периодичность контроля за ходом проектно-исследовательских работ;
- требования к планам субподрядных фирм, работающих над проектно-сметной документацией.

Резюме

Проектные работы в новых условиях выполняются в определенной последовательности:

- выбор проектировщиков и заключение контракта по результатам конкурса;
- планирование проектно-сметных работ и услуг;
- собственно проектирование и согласование проектной документации.

Бюджет проекта, разрабатываемый на основе сметы, отражает потребности проекта в финансовых средствах во времени и является основой для формирования структуры финансирования проекта.

Значительны функции менеджера проекта: зная проект и контролируя процесс разработки проектной документации, он помогает избежать осложнений при реализации замысла.

Существенные изменения претерпевает технология проектирования: происходит переход от автоматизации отдельных процессов к созданию интегрированных автоматизированных систем для конструирования, проектирования, анализа и управления проектами.

Контрольные вопросы и задания

1. Какая информация об инвестиционном проекте подлежит согласованию?
2. Каков порядок проведения тендера на разработку проектной документации?
3. Перечислите основные данные и требования в задании на проектирование объектов производственного назначения.
4. Какие материалы должен предоставить заказчик при передаче задания на проектирование?

5. Приведите перечень основных технико-экономических показателей.

6. Какова погрешность смет стоимости проекта на различных этапах его разработки?

7. В чем суть единого порядка проведения экспертизы градостроительной документации?

8. По какому принципу выбираются проектные фирмы?

Задание. Расчет технико-экономических показателей.

Вам на рассмотрение поступил проект со следующими характеристиками: годовой выпуск продукции — 600 комбайнов по цене 125 тыс. руб.; численность занятых — 85

человек; общая стоимость строительства — 285 млн. руб.; стоимость основных производственных фондов — 560 млн. руб.; себестоимость продукции — 100 тыс. руб.

Рассчитайте следующие технико-экономические показатели и занесите их в таблицу.

Наименование показателя	Расчетная формула	Значение	Единица измерения
1. Мощность предприятия: в натуральном выражении в стоимостном выражении	Цена продукции Годовой объем производства		
2. Общая численность работающих			
3. Годовой выпуск продукции на 1 работающего (выработка): в натуральном выражении в стоимостном выражении			
Общая стоимость строительства			
Стоимость основных производственных фондов			

Литература

1. Требования по составу и содержанию экспертного заключения по ТЭО (проекту) на строительство объектов производственного назначения. М., Госстрой России, 1993.
2. Требования по составу и содержанию экспертного заключения по ТЭО (проекту) на строительство объектов жилищно-гражданского и общественного назначения. М.: Госстрой России, 1993.
3. Положение о подрядных торгах в Российской Федерации. М.: Госстрой России, 1993.
4. Инструкция о порядке разработки, согласования, утверждения и составления проектной документации на строительство предприятий, зданий и сооружений (СНиП 11-01-95). М.: 1995.
5. Методические рекомендации по оценке ofert и выбору лучшего предложения из представленных на подрядные торги. М.: ЦНИИЭУС. 1994.
6. Методические рекомендации по подготовке тендерной документации при проведении подрядных торгов. М.: ЦНИИпроект, 1994.
7. Методические рекомендации по проведению предварительной квалификации претендентов на участие в подрядных торгах. М.: ЦНИИпроект, 1994.
8. Методические рекомендации по процедуре подрядных торгов. М.: ЦНИИпроект, 1994.
9. Методические рекомендации по разработке технической части тендерной документации и ofert претендентов. М.: ЭКЦ при Минстрое России, 1995.

Три вещи ведут к разорению: женщины, скачки и доверие к экспертам.
Жорж Помпиду

Глава 10. ЭКСПЕРТИЗА ПРОЕКТА

- 10.1. Общие положения
- 10.2. Экспертиза строительных проектов
 - 10.2.1. Общие положения
 - 10.2.2. Экспертиза проектно-сметной и проектной документации
 - 10.2.3. Порядок проведения экспертизы
- 10.3. Экологическая экспертиза проектов
 - 10.3.1. Основные понятия и принципы
 - 10.3.2. Государственная экологическая экспертиза
 - 10.3.3. Общественная экологическая экспертиза
- Резюме
- Контрольные вопросы и задания
- Литература

10.1. Общие положения

Под *экспертизой* в широком смысле понимается:

- анализ, исследование, проводимое привлеченными специалистами (экспертами), экспертной комиссией, завершаемые выпуском акта, заключения, в отдельных случаях — сертификата качества, соответствия;
- проверка качества товаров, работ, услуг.

Экспертиза, проверка, оценка являются практически обязательным этапом любой деятельности, поскольку призваны оценить соответствие результата деятельности запланированным показателям. Экспертиза, как правило, осуществляется на основе определенных правил, зафиксированных документально в виде ведомственных, нормативных, законодательных актов.

Все инвестиционные проекты независимо от источников финансирования и форм собственности объектов капитальных вложений до их утверждения подлежат экспертизе в соответствии с законодательством Российской Федерации [5-7].

Экспертиза инвестиционных проектов проводится в целях предотвращения создания объектов, использование которых нарушает права физических и юридических лиц и интересы государства или не отвечает

требованиям утвержденных в установленном порядке стандартов (норм и правил), а также для оценки эффективности осуществляемых капитальных вложений.

Инвестиционные проекты, финансируемые за счет средств федерального бюджета, средств бюджетов субъектов Российской Федерации, а также инвестиционные проекты, имеющие важное народнохозяйственное значение, независимо от источников финансирования и форм собственности объектов капитальных вложений подлежат государственной экспертизе, осуществляемой уполномоченными на то органами государственной власти. Законодательные органы власти субъектов Федерации вправе принимать законодательные и нормативные акты, уточняющие порядок экспертизы инвестиционных проектов, осуществляемых на территории субъекта.

Порядок проведения государственной экспертизы инвестиционных проектов определяется Правительством Российской Федерации, причем в законодательстве в основном развита база по строительным проектам. Экспертиза проектов (в контексте настоящей книги), отличных от строительных, не подкреплена подобной законодательной основой, в основном имеются нормативные ведомственные акты. Экспертиза специальных проектов рассматривается в 10.6.

Все инвестиционные проекты подлежат экологической экспертизе в соответствии с законодательством Российской Федерации. Область применения экологической экспертизы значительно шире, чем строительство. Особенности экологической экспертизы рассматриваются в 10.3.

10.2.3. Порядок проведения экспертизы

Государственная экспертная комиссия России осуществляет экспертизу ТЭО строительства объектов, имеющих важное народнохозяйственное значение (в том числе с привлечением иностранных инвесторов).

На федеральном уровне:

Главгосэкспертиза России осуществляет экспертизу:

градостроительной документации: схем районной планировки административно-территориальных образований, в которых решаются вопросы федерального значения; генеральных планов городов с расчетной численностью населения 500 тыс. человек и более, исторических и курортных городов и городов-новостроек;

проектов строительства:

объектов, осуществляемых за счет государственных капитальных вложений, финансируемых полностью или частично из республиканского бюджета и внебюджетных фондов Российской Федерации, а также государственного кредита, согласно перечню, устанавливаемому соответствующими министерствами и ведомствами Российской Федерации;

объектов, осуществляемых за границей при техническом содействии Российской Федерации;

объектов совместного с другими государствами пользования и с привлечением инофирм при финансировании строительства этих объектов из республиканского бюджета и внебюджетных фондов Российской Федерации и государственного кредита;

потенциально опасных и технически особо сложных объектов по перечню, устанавливаемому Госстроем России совместно с МЧС России, Минприроды России и с соответствующими органами государственного надзора, а также объектов, признанных особо ценным культурным наследием городов Российской Федерации независимо от источников финансирования капитальных вложений, видов собственности и принадлежности этих объектов.

Для осуществления более качественного контроля и организации мониторинга действенности экспертизы Главгосэкспертиза России осуществляет *выборочный контроль за качеством градостроительной документации и проектов строительства*, разрабатываемых и утверждаемых в Российской Федерации, независимо от источников финансирования капитальных вложений, видов собственности и принадлежности объектов.

На уровне субъектов Федерации

Организации государственной вневедомственной экспертизы республик в составе Российской Федерации, краев, областей, автономных образований, Москвы и Санкт-Петербурга осуществляют экспертизу:

градостроительной документации нефедерального значения;
проектов строительства:

осуществляемых за счет капитальных вложений, финансируемых из соответствующих бюджетов республик в составе Российской Федерации, краев, областей, автономных образований, Москвы и Санкт-Петербурга;

объектов, осуществляемых на соответствующей территории независимо от источников финансирования капитальных вложений, видов

собственности и принадлежности, в части вопросов, относящихся к компетенции республиканских и местных органов управления, контроля за соблюдением нормативных требований по надежности и эксплуатационной безопасности объектов с учетом долговременных последствий.

Организации государственной вневедомственной экспертизы осуществляют выборочный контроль утвержденных проектов строительства на соответствующей территории независимо от источников финансирования капитальных вложений, видов собственности и принадлежности объектов и принимают участие в рассмотрении проектов строительства государственными органами управления.

На уровне отраслей и ведомств

Экспертные подразделения министерств и ведомств проводят экспертизу проектов строительства по вопросам, отнесенным к их компетенции, в соответствии с положениями о разграничении функций по экспертизе между министерствами, ведомствами Российской Федерации и Госстроем России и подготавливают сводные экспертные заключения с учетом заключений соответствующих территориальных организаций государственной вневедомственной экспертизы и государственной экологической экспертизы или с их участием.

Порядок проведения экспертизы

Государственная экспертиза является обязательным этапом инвестиционного процесса в строительстве и проводится в целях предотвращения строительства объектов, создание и использование которых не отвечают требованиям государственных норм и правил или наносят ущерб охраняемым законом правам и интересам граждан, юридических лиц и государства, а также в целях контроля за соблюдением социально-экономической и природоохранной политики.

Проекты строительства до их утверждения подлежат государственной экспертизе независимо от источников финансирования, форм собственности и принадлежности объектов.

Заключение государственной экспертизы является обязательным документом для исполнения заказчиками, подрядными, проектными и другими заинтересованными организациями.

10.3. Экологическая экспертиза проектов

10.3.1. Основные понятия и принципы

Экологическая экспертиза [9] является одним из жизненно важных способов выявления влияния любых аспектов человеческой деятельности на благоприятную окружающую среду посредством предупреждения негативных воздействий хозяйственной и иной деятельности на окружающую природную среду и предусматривает тем самым реализацию конституционного права субъектов Российской Федерации на совместное с Российской Федерацией ведение вопросов охраны окружающей среды и обеспечения экологической безопасности.

Экологическая экспертиза — это установление соответствия намечаемой хозяйственной и иной деятельности экологическим требованиям и определение допустимости реализации объекта экологической экспертизы в целях предупреждения возможных неблагоприятных воздействий этой деятельности на окружающую природную среду и связанных с ними социальных, экономических и иных последствий реализации объекта экологической экспертизы.

Принципы экологической экспертизы

Принципы экологической экспертизы распространяются гораздо шире, чем принципы экспертизы инвестиционных проектов, поскольку затрагивают гораздо большее пространство человеческой деятельности. Законодательной основой экологической экспертизы являются такие основополагающие правовые акты, как Конституция Российской Федерации, Закон

РСФСР "Об охране окружающей природной среды", Федеральный закон "Об экологической экспертизе" и прочие законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации, а также законы и иные нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации. Экологическая экспертиза основывается на принципах:

- презумпции потенциальной экологической опасности любой намечаемой хозяйственной и иной деятельности;
- обязательности проведения государственной экологической экспертизы до принятия решений о реализации объекта экологической экспертизы;
- комплексности оценки воздействия на окружающую природную среду хозяйственной и иной деятельности и его последствий;
- обязательности учета требований экологической безопасности при проведении экологической экспертизы;

- достоверности и полноты информации, представляемой на экологическую экспертизу;
- независимости экспертов экологической экспертизы при осуществлении ими своих полномочий в области экологической экспертизы;
- научной обоснованности, объективности и законности заключений экологической экспертизы;
- гласности, участия общественных организаций (объединений), учета общественного мнения;
- ответственности участников экологической экспертизы и заинтересованных лиц за организацию, проведение, качество экологической экспертизы .

В Российской Федерации осуществляются государственная экологическая экспертиза и *общественная* экологическая экспертиза.

Действующими нормативными актами определены два основных механизма, целью которых является учет воздействия намечаемой деятельности на окружающую среду при принятии решений. Это экологическая экспертиза и оценка воздействия на окружающую среду (в различных публикациях часто используется аббревиатура ОВОС).

Экологическая экспертиза, государственная или общественная, проводится специальной комиссией по окончании подготовки проектной документации. Эта комиссия должна сделать вывод о возможности или невозможности осуществления намечаемой деятельности. Положительное заключение государственной экспертизы является необходимым условием реализации проекта. Экологическая экспертиза обязательна практически для любой намечаемой деятельности, включая не только проекты строительства определенных объектов, но и проекты программ, планов, нормативных актов и т.д. Одним из немногих исключений являются проекты строительства отдельных зданий, осуществляемые в соответствии с ранее утвержденным генпланом. Оценка воздействия должна проводиться на более ранней стадии проектного цикла — в процессе подготовки проектной Документации. Однако она обязательна лишь для определенного круга крупных и экологически опасных объектов.

Основным источником информации о намечаемой деятельности является заказчик проектной документации. На стадии подготовки документации заказчик обязан информировать общественность путем проведения общественных слушаний или обсуждения в средствах массовой информации.

Согласно Закону "Об экологической экспертизе", заказчик представляет на экологическую экспертизу "материалы оценки воздействия на окружающую природную среду хозяйственной и иной деятельности" для любого проекта.

На стадии государственной экологической экспертизы общественности также предоставляется право на получение информации о:

- результатах проведения государственной экологической экспертизы;
- нормативно-технических документах, которые устанавливают требования к проведению государственной экологической экспертизы.

Резюме

Экспертиза проектов занимает существенное место в управлении проектами. Практически любая стадия управления проектом должна пройти экспертизу на соответствие замыслу, запланированным показателям, нормативным и законодательным документам, требованиям качества (качество решений, продукции, ресурсов, результатов проекта, сертификация качества и пр.) и безопасности (в первую очередь экологической, промышленной, строительной и пр.). Результатом экспертизы должна стать документально оформленная уверенность в соответствии проекта требованиям и правилам, зафиксированным в виде ведомственных, нормативных, законодательных актов.

Контрольные вопросы и задания

1. В чем заключается специфика экспертизы проектов?
2. Есть ли отличия в экспертизе проектов, связанные с их спецификой (например, строительного и научного проекта)?
3. В чем сходство и различия в экспертизе градостроительного и промышленного проекта?
4. По чьей инициативе проводится экспертиза проекта?
5. Каковы основные вопросы, которые подлежат проверке при экспертизе строительного проекта?
6. Различаются ли подходы при экспертизе строительных проектов на территории России и за рубежом? В чем эти различия?
7. Что такое экологическая экспертиза проектов? Назовите основные задачи.
8. Какие виды экологической экспертизы вы знаете?
9. В чем специфика общественной экологической экспертизы проектов?

Литература

1. Градостроительный кодекс Российской Федерации. № 73-ФЗ от 07.05.98. В действующей редакции.
2. Инструкция о порядке проведения государственной экспертизы проектов строительства. РДС 11-201-95. В действующей редакции.
3. О государственной экспертизе градостроительной и проектно-сметной документации и утверждении проектов строительства. Постановление Совета Министров РФ № 585 от 20.06.93. В действующей редакции.
4. Об архитектурной деятельности в Российской Федерации. Закон Российской Федерации от 17.11.95 № 169-ФЗ. В действующей редакции.
5. Об инвестиционной деятельности в РСФСР. Закон РСФСР от 26.06.91. В действующей редакции.
6. Об инвестиционной деятельности в РФ, осуществляемой в форме капитальных вложений. Федеральный закон № 39-ФЗ от 25.02.99. В действующей редакции.
7. Об иностранных инвестициях в РФ. Федеральный закон РФ от 02.07.99
8. Об утверждении Положения о ведении государственного градостроительного кадастра и мониторинга объектов градостроительной деятельности в Российской Федерации. Постановление Правительства Российской Федерации от 11.3.99 № 271.
9. Об утверждении Положения о порядке определения стоимости проведения государственной экологической экспертизы документации (Минюст Мб 1533 01.06.98). Приказ Госкомэкологии России от 22.4.98 № 238.
10. Об утверждении Порядка проведения государственной экспертизы проектов > строительства объектов с привлечением иностранного капитала в РФ. Постановление Минстроя РФ № 18-18 от 26.02.95.
11. Об утверждении Правил проведения экспертизы промышленной безопасности (Минюст № 1656 08.12.98). Постановление Госгортехнадзора России от 6.11.98 № 64.
12. Об утверждении Правил экспертизы декларации промышленной безопасности (Минюст № 1920 01.10.99). Постановление Госгортехнадзора России от 7.9.99 № 65.

13. Об экологической экспертизе. Закон Российской Федерации от 23.11.95 № 174-ФЗ. В действующей редакции.

14 Положение о порядке подготовки, рассмотрения и проведения государственной экспертизы технико-экономических и коммерческих предложений и обоснований целесообразности, эффективности и возможности участия российских организаций в строительстве объектов за границей на основе межправительственных соглашений об экономическом и техническом сотрудничестве. Утверждено Постановлением Правительства РФ № 1060 от 13.09 94.

15. **Управление инвестициями:** В 2-х тт/В.В. Шеремет, В.Д. Шапиро и др. М.: Высшая школа, 1998.

16. **Управление проектами/Под** общ. ред. В.Д. Шапиро. СПб.: Два-Три, 1996.

17. **Управление проектами. Толковый англо-русский словарь-справочник/Под** ред. В.Д. Шапиро. М.: Высшая школа, 2000.

18. Требования по составу и содержанию экспертного заключения по ТЭО (проекту) на строительство объектов производственного назначения. М.: Госстрой России, 1993.

19. Требования по составу и содержанию экспертного заключения по ТЭО (проекту) на строительство объектов жилищно-гражданского и общественного назначения. М.: Госстрой России, 1993.

20. **Управление проектами:** Справочное пособие/И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. М.: Высшая школа, 2001.