

УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ

Г. Красников, С. Батюк, А. Нечипоренко

Практика проведения социально-экономических реформ наглядно показала пагубность экономического дарвинизма, утверждающего “право сильного” на российском рынке. Формирование системы с открытыми границами в условиях агрессивных внешних воздействий уводит нашу страну все дальше от устойчивого состояния. Вот почему сегодня необходимо искать альтернативы либеральной идее стихийного развития. Одна из таких альтернатив — регулирование рынка с помощью управления инвестиционным процессом на региональном уровне.

Сегодня Россия вряд ли может надеяться на получение за рубежом инвестиций, способных реально помочь росту ее экономики. Так, за последние семь лет прямые инвестиции финансовых организаций **США** составили 3% всех инвестиций, вложенных в российскую экономику. Инструментом финансовых интервенций США в Россию является МВФ, сотрудничество с которым принесло весьма плачевные для нашей страны результаты. Необходимость обслуживать внешний долг не позволяет говорить о какой-либо разумной отсрочке платежей, требуемой для подъема отечественной промышленности. Это означает, что нам скорее всего и дальше придется перезанимать деньги в МВФ или других финансовых источниках.

Все более проблематичным становится кредитование Рос-

сии **Европейским сообществом**. Причин тому множество: мировой финансовый кризис, конфликт с НАТО, перемены в руководстве ФРГ и др. На фоне экономического застоя и финансового кризиса в **Японии** расширение сотрудничества с Россией без решения внешнеполитических проблем (прежде всего проблемы “восточных территорий”) для японского правительства равносильно самоубийству. Сегодня оно ведет дела с Россией главным образом через фирму “Мицуи”, которая фактически занимается мониторингом возможностей нашей страны.

Достаточно высоки перспективы получения инвестиций из **Китая**, в первую очередь для сотрудничества в области высоких технологий и экспорта энергоносителей. Однако они должны быть подкреплены российскими проектами развития

Юга Сибири, на что у нас нет ни людских, ни материальных ресурсов. Сотрудничество же по отдельным проектам пока привело только к передаче в КНР ряда передовых российских технологий по демпинговым ценам и к тотальному мониторингу китайской стороной отечественной науки и техники. Более привлекательно для России сотрудничество с **Ираном** и **Ираком**, благодаря которому мы получаем возможность “торговаться” с МВФ и НАТО, расширять продажу наукоемкой продукции, развивая при этом соответствующие отрасли отечественной экономики, а также осуществлять с этими странами инвестиционные проекты по обмену энергоносителями. К сожалению, укрепление их позиций неизбежно вызовет снижение мировых цен на нефть — товара, приносящего России значительную часть валютной выручки. Весьма благоприятны перспективы экономического взаимодействия с **Индией**. Большой интерес для нашей страны представляет, например, приобретение у Индии суперЭВМ типа “Крей-2”, созданной индийскими специалистами с использованием микросхем на арсениде галлия.

Итак, возможности России в получении зарубежных инвестиций весьма ограничены, и говорить об их стабильном по-

ступлении в нашу страну сегодня не приходится. Единственный выход в такой ситуации — **опираться на внутренние ресурсы**, которые, слава Богу, еще не исчерпаны. Но эффективно использовать их можно только в том случае, если правительство РФ будет умело и последовательно проводить соответствующую экономическую политику.

Главная движущая сила экономики — инвестиционный процесс в ее реальном секторе, обеспечивающий расширенное воспроизводство научно-производственного потенциала. Этот сложный, многоаспектный процесс включает большое число компонентов и, естественно, не может быть реализован без профессионального менеджмента на основе единой методологии. Общеизвестным методом программно-целевого управления при решении крупномасштабных многофакторных проблем является концепция управления проектами, или проджект-менеджмент (ПМ, Project Management)*. ПМ — это методология успешного решения поставленных задач путем целенаправленных изменений в условиях ограниченных

*A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMI Standards Committee. — PMI, USA, 1996; Воронев В.И. Управление проектами в России. — М.: Аланс, 1995.



ресурсов. Она сопровождает не только фазу собственно создания нового объекта, но охватывает весь процесс – от постановки цели до решения проблемы в целом.

Для описания замкнутого инвестиционного процесса в качестве основы используем предложенную Г. Патцаком системно-ориентированную модель*, дополнив общеизвестные фазы жизненного цикла проекта фазами стратегического маркетинга и финансового планирования. Назначение **стратегического маркетинга** – предложить логическую последовательность действий для определения цели и выбора стратегии ее достижения. В условиях рыночной экономики стратегический маркетинг должен обеспечить конкурентное преимущество при достижении поставленной цели. **Финансовое планирование** подразумевает разработку альтернативных сценариев достижения цели, их оценку и выбор оптимального варианта. В результате должна быть построена финансовая модель бизнес-процессов и составлен бизнес-план, достаточно убедительный для принятия решения о финансировании проекта. На этапе сопровождения проекта финансовое планирование обеспечивает необходимую актуализацию данных.

Рассмотрим структурную схему инвестиционного процесса конкретного промышленного проекта на базе методологии ПМ. На рис. 1 приведены основные фазы жизненного цикла проекта (изменение ситуации из состояния “есть проблема” в состояние “нет проблемы”). Заметим, что данная фазовая диаграмма показывает жизненный цикл отдельного проекта. При одновременном выполнении нескольких проектов картина существенно усложняется.

*Мир управления проектами. – М.: Аланс, 1994, с. 25-36.

Инвестиционный процесс реализуется с учетом изменений во внешнем и внутреннем окружении. Для адекватной корректировки целей проекта ведется непрерывный мониторинг внешней и внутренней информации. Каждая фаза проекта осуществляется в тесном информационном взаимодействии с подсистемами маркетинга и финансового обслуживания проекта.

Каково назначение фаз жизненного цикла инвестиционного процесса с точки зрения ПМ?

Фаза 1 включает анализ рынка, текущей ситуации и проблемы, которую предстоит решить. На этом этапе формулируются цели проекта, выявляются условия и ограничения при его выполнении, вырабатываются критерии контроля и процедуры внесения изменений.

Фаза 2 предполагает проведение предынвестиционных исследований, разработку бизнес-плана, принятие инвестиционного решения и начало финансирования. На этапе подготовки инвестиционного проекта обязательной процедурой является планирование рисков, включающее их идентификацию, оценку, а также разработку мер реагирования с целью приращения положительных и минимизации отрицательных последствий. В любом случае действия управленцев в зоне рисков должны быть направлены на обеспечение устойчивого развития, а не служить источником риска, как это случилось

на старте экономических реформ в 1992 году. В результате управление экономикой на макроэкономическом уровне стало невозможным, что, видимо, соответствовало замыслам либерал-реформаторов.

Фаза 3 – создание и ввод в эксплуатацию нового (модернизированного) объекта с использованием методологии ПМ. Здесь ПМ понимается в узком смысле: создание и успешное введение объекта в эксплуатацию с заданными параметрами, в срок, с необходимым качеством, в рамках бюджета. На этой стадии объект сдается в эксплуатацию, и начинается освоение производства. **Фаза 4** предусматривает вывод производства на проектную мощность, управление производственным процессом и выпуск конкурентоспособной продукции. **Фаза 5** охватывает организацию сбыта продукции, получение запланированного дохода, возврат инвестиционного кредита и других заемных средств, а также контроль за выходом проекта на плановые показатели. **Фаза 6** – это проверка выполнения глобальных задач и достижения цели проекта. Последние три фазы могут осуществляться одновременно. После завершения каждой фазы проверяется возможность достижения поставленных целей.

Реальный инвестиционный процесс в условиях переходной экономики связан с определенными инфраструктурными ог-

раничениями, и для его продвижения необходимы дополнительные усилия. Поэтому в таких условиях очень важно проанализировать перераспределение основных компонентов инвестиционного процесса по уровням иерархии государственной системы, оценить изменения во взаимодействии субъектов экономических отношений, а главное – определить уровень, на котором будут осуществляться важнейшие функции инвестиционного процесса. И только потом, с учетом решаемых задач, можно приступить к выбору концепции реализации изменений, необходимых для восстановления непрерывности инвестиционного процесса, формулированию основных целей, выработке стратегии их достижения, адекватной методологии, организационной структуры и др.

Попробуем проанализировать предложенную схему инвестиционного процесса с точки зрения оптимального уровня поддержки в условиях экономики переходного периода. Для анализа места и роли компонентов инвестиционного процесса построим матрицу соответствия в координатах уровень иерархии – время (рис. 2): по вертикальной оси расположены три уровня иерархии планирования инвестиционного процесса (государственный, региональный и предприятия), по горизонтальной – три состояния экономики (прежняя планово-административная система, пе-



Рис. 1. Структурная схема инвестиционного процесса на базе методологии ПМ

реходный период и рыночно-ориентированный).

Предположим, что независимо от типа экономики каждый иерархический уровень выполняет свою основную функцию: высший обеспечивает общенациональные интересы, средний заботится о воспроизводстве и развитии региона, низший производит продукцию как в собственных интересах, так и в интересах более высоких иерархических структур. Как видно из рис. 2, в условиях планово-административной экономики СССР имел место разрыв инвестиционного процесса на среднем уровне: роль местного самоуправления часто сводилась к обеспечению потребностей высшего и низшего уровней иерархии, поскольку управление осуществлялось, как правило, по отраслевому принципу напрямую. Это неизбежно приводило к постоянным сбоям в инвестиционном процессе, исправлять которые приходилось неэкономическими средствами.

В развитой рыночно-ориентированной экономике основные функции инвестиционного процесса сосредоточены на уровне иницилирующих его конкретных исполнителей, которые экономически заинтересованы в применении эффективных методов управления. Государство не принимает непосредственного участия в этом процессе на уровне конкретного предприятия или проекта, но обеспечивает соблюдение общена-

циональных интересов и, в частности, играет ведущую роль в формировании высших экономических приоритетов общества. Рассмотрим для примера такую близкую к теме статьи сферу, как инновационная культура. Несмотря на высокий уровень развития, даже у стран – лидеров мировой экономики возможности достижения коммерческого успеха от внедрения научных и технологических достижений в промышленности ограничены. Так, Европейское сообщество поставило задачу достичь уровня США и Японии по числу дипломированных специалистов (с четырех до 80 специалистов на тысячу работающих), а также увеличить на две трети число заявок на патенты, подаваемых национальными заявителями. Объемы венчурных инвестиций в Европе гораздо меньше, чем в США, так как ведущие коммерческие банки не располагают достаточными возможностями для оценки инновационных рисков, а венчурные фонды развиты слабо. Такая картина в той или иной степени характерна для всех стран “большой семерки” главным образом потому, что национальные системы не нацелены на поощрение долгосрочного финансирования. В 1990 году налоговые льготы по инновационным проектам составили в ФРГ 43%, во Франции – 17%, а в США подобные привилегии сегодня достигают почти 90%. Названные государства создают бла-

гоприятную налоговую среду для инновационных инвестиций методами государственного управления. Интеллектуальная собственность России, оцениваемая в 400 млрд. долл. с потенциальной нормой прибыли не менее 10% в год, заслуживает аналогичных усилий.

Какова же ситуация в России, экономика которой сегодня пребывает в переходном состоянии? Как известно, действующая Конституция РФ не предусматривает принятия федеральным парламентом государственных планов экономического и социального развития страны. Права на осуществление всех функций инвестиционного процесса переданы предприятиям, что закреплено законодательно. Однако функции, от которых отказалось государство, предприятия пока не в состоянии полностью взять на себя, что, в частности, и отличает экономику переходного периода от развитой рыночно-ориентированной. С учетом специфики нашей страны на этот период функции управления инвестиционным процессом было бы целесообразно сосредоточить на региональном уровне.

Действительно, федеральный закон “Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации” относит принятие планов и программ развития муниципального образования, а также контроль за их исполнением к исключительному веде-

нию представительного органа местного самоуправления. Закон включил в компетенцию местного самоуправления вопросы комплексного социально-экономического развития муниципального образования, которые можно и нужно совместить с инвестиционным процессом.

На рис. 2 показан естественный процесс интеграции функций инвестиционного процесса на стадии переходной экономики. Глобальные функции маркетинга, планирования, финансирования, управления и контроля перемещаются с высшего на региональный уровень и конкретизируются с учетом местных особенностей. Предприятия сближаются с местным самоуправлением и консолидируются вокруг центральной задачи – повышения эффективности экономической деятельности. Тем самым создаются предпосылки для стабилизации процесса крупномасштабного перераспределения собственности и перехода к стадии эффективного управления. Наличие нескольких участников и множества проектов изначально предполагает мультипроектное управление, что потребует привлечения высоких информационных технологий ПМ для успешной реализации всех функций инвестиционного процесса (см. овал на рис. 2). В дальнейшем, по мере развития инфраструктуры, структурных преобразований на предприятиях и рыночных отношений в целом, все функции инвестиционного процесса перейдут на уровень непосредственных исполнителей. Естественно, к ним перейдет и весь риск инвестиционной деятельности, что потребует от каждого предприятия качественно нового уровня менеджмента.

Использование конституционных возможностей регионов для формирования работоспособных, функционально законченных и стабильных региональных систем инвестиционного процесса – логичный, ре-



Рис.2. Перераспределение функций инвестиционного процесса при трансформации типа экономики от планово-административной к рыночно-ориентированной



альный и экономически целесообразный вариант перехода к развитой, социально-ориентированной рыночной экономике. Такие структуры позволят сконцентрировать ограниченные ресурсы, стабилизировать процессы глобального передела собственности и перейти к эффективному управлению ею. Реальное местное финансовое самоуправление может быть сформировано путем подключения к инвестиционному процессу всех имеющихся в регионе ресурсов. Применение эффективных схем саморазвития и самофинансирования с учетом особенностей местной инфраструктуры и международных стандартов, а также общепринятой методологии ПМ поможет снизить вероятность экономически необоснованных решений и финансовых потерь.

На базе таких региональных структур целесообразно организовать центры, которые занимались бы подготовкой управленческих кадров, формированием баз данных, созданием адаптированных методик и т.д.,



Рис.3. Функциональная схема Регионального центра поддержки инвестиционного процесса

что впоследствии существенно облегчит передачу всех компонентов инвестиционного процесса предприятиям.

На рис. 3 показана функциональная схема информационно-технологической структуры – Регионального центра поддержки инвестиционного процесса на базе методологии ПМ. Основу центра составляет интегрированный комплекс совре-

менных информационных технологий, включающий три основные подсистемы: стратегического маркетинга и поддержки принятия решения; финансового планирования и сопровождения проектов; управления проектами по методологии ПМ.

Основные функции подсистем соответствуют показанным на рис. 1. Функции обеспечены специальными программно-ме-

тодическими средствами, доступными в России. В частности, есть положительный опыт реализации региональных систем финансового планирования с использованием пакетов Project Marketing 1.x, Project Expert 5.x, Audit Expert 2.x, Forecast Expert* и др. Все подсистемы обеспечивают сквозной обмен информацией как между собой, так и с вышестоящими и нижестоящими иерархическими структурами. Предусмотрен прямой обмен информацией со стандартными пакетами ПМ в формате MPX, в том числе в сетевом режиме. В процессе развития системы возможно внедрение на предприятиях проектно-ориентированной структуры управления, системы ориентации на определенные сегменты рынка, организации команд управления отдельными проектами.

*Идрисов, А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. М.: Филинь, 1997.

"Высокие технологии. Инновации. Инвестиции"

16–18 июня в Санкт-Петербурге прошла IV Международная выставка-конгресс "Высокие технологии. Инновации. Инвестиции". Инициаторами этого масштабного мероприятия стало Министерство науки и технологий РФ при поддержке Российского Фонда технологического развития, Федерального Фонда поддержки малого предпринимательства, Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере. Проводимая ежегодно выставка-конгресс снискала себе заслуженную славу центрального мероприятия в России в области продвижения высоких технологий, инноваций, инвестиционных проектов в научно-технической сфере, способствующего эффективному взаимодействию научных организаций и предприятий с промышленностью и потенциальными инвесторами.

В этом году выставка-конгресс была приурочена к целому ряду знаменательных событий: 90-летию первой российской выставки изобретений (1909 год, Санкт-Петербург, Михайловский манеж), 10-летию инновационных центров в России, 275-летию Санкт-Петербургского университета, 100-летию Санкт-Петербургского Политехнического института (Технического университета).

Экспозиция выставки отличалась большим тематическим разнообразием. В ее рамках были проведены Дни перспективных технологий: в области новых материалов и химических продуктов; лазерных и электронно-плазменных технологий; экологии, энергосбережения и рационального природопользования. Конгрессная часть включала в себя два крупных международных мероприятия: X юбилейную Международную Петербургскую конференцию по научным и технологическим паркам и коммерциализации научных исследований, а также II российско-германскую конференцию "Научно-технологический сервис и кооперация в инновационно-технологической сфере". Основными на российско-германской конференции были темы экологии и энергосбережения, развития городского хозяйства и архитектуры, инновационного менеджмента, информационных, телекоммуникационных технологий и программного обеспечения и др.

Собств. инф.

ЕВРАЗИЯ '99 приглашает

С 1996 года по инициативе правительства Республики Казахстан в Алма-Ате ежегодно проводится крупнейшая на территории бывшего СССР международная межотраслевая выставка ЕВРАЗИЯ. Главная ее цель – содействовать интеграции экономики, промышленного и научно-технического потенциала всех государств, заинтересованных в таком сотрудничестве. Межотраслевая тематика экспозиции, включающая машиностроение, металлообработку, химическую индустрию, энергетику, электронику и связь, промышленную автоматику, оборудование и технологии для перерабатывающей промышленности, инструменты и оснастку, мини-технологии и др., широкие возможности, которые открывает выставка для изучения спроса на казахстанском рынке товаров и услуг, с каждым годом увеличивают число ее участников. Если в 1997 году в ЕВРАЗИИ приняли участие 67 экспонентов, в основном из стран СНГ и Казахстана, то в 1998-м – уже 92, в том числе из дальнего зарубежья: Германии, Голландии, Италии, Израиля, Турции, Финляндии, Франции и др. Большой интерес к ЕВРАЗИИ'98 проявили российские фирмы. Так, отдельной экспозицией была представлена Мордовия, где демонстрировалась продукция 13 предприятий республики. Коллективный стенд Пермской торгово-промышленной палаты объединял 12 предприятий, расположенных в Перми и области. В 1998 году в выставке ЕВРАЗИЯ впервые приняли участие украинские экспоненты (17 предприятий и фирм). Многие участники выставки заключили выгодные контракты на поставку продукции казахстанским предприятиям, подписали договора о создании совместных предприятий. Казахстанскую промышленность представляли на выставке 19 предприятий, в том числе такие крупные, как Усть-Каменогорский конденсаторный завод, АО "Кайнар", Семипалатинский полимерно-полиграфический комбинат, АО "Дасу" и др.

Организатор выставки – крупнейший выставочный центр Казахстана АО "Атакент" – приглашает все заинтересованные предприятия и фирмы принять участие в очередной, четвертой, международной промышленной выставке ЕВРАЗИЯ'99, которая состоится 20–23 октября этого года.

Собств. инф.