**Особенности проектов в северном хозяйстве. Проектный цикл**

В связи с этим перечислим основные особенности сельскохозяйственного производства, которые необходимо учитывать практически на всех стадиях процесса управления проектами:

— разнообразие видов сельскохозяйственной продукции и продуктов ее переработки, разница в технологиях производства и допустимых сроках внедрения;

— значительные различия условий производства по регионам страны;

— высокая степень зависимости применяемых и перспективных технологий производства в сельском хозяйстве от природно-климатических условий, а также зависимость результатов производства от погодных условий;

— заметная разница в продолжительности и графиках производственных периодов по видам сельскохозяйственной продукции;

— высокая степень территориальной разобщенности сельскохозяйственного производства;

— достаточно существенные различия в профессиональном уровне работников отрасли;

— недостаточное развитие инфраструктуры (дорожных и энергетических сетей, транспортного обслуживания, систем хранения продукции и др.);

— множественность форм и связей сельских товаропроизводителей с партнерами из I и III сфер АПК;

— незначительный объем собственных финансовых средств у сельских товаропроизводителей;

— значительное влияние результатов производственной деятельности сельского хозяйства на окружающую среду.

Процесс принятия и выполнения любого управленческого решения включает оценку текущей ситуации и перспектив ее развития. При этом сами оценки определяются позициями, которые занимают оценивающие субъекты.

Так, заказчик всегда стремится к снижению стоимости проекта (при заданном качестве и сроках выполнения работ). Исполнитель заказа, который получает тем больше, чем дороже проект, заинтересован в обратном. Соответственно, оценка отдельных событий и предложений у них будет диаметрально противоположной. Следовательно, задача сводится к поиску взаимоприемлемых (компромиссных) решений. В большинстве случаев такие решения существуют, поскольку при отказе от сотрудничества все потенциальные партнеры останутся ни с чем.

При этом, чем яснее выражена позиция каждой из сторон, тем «прозрачнее» механизм согласования и тем больше вероятность нахождения и принятия действительно рационального и надежного компромиссного решения. Это положение относится и ко всем другим вопросам, решение которых невозможно без четкого понимания различий в отношении различных субъектов к рассматрива емым ситуациям и предложениям.

Позиция инициатора проекта. Под инициатором здесь и в дальнейшем понимается действующее предприятие (хозяйствующий субъект), которое ищет способ получить дополнительный доход или другой эффект за счет приемлемых по размеру и срокам инвестиционных затрат. Как правило, речь идет о повышении эффективности производственно-сбытовой деятельности предприятия-инициатора. Варианты, когда новые субъекты возникают как результат реализации проектов, рассматриваются как частные случаи общего подхода. При этом следует отметить, что реальными «инициаторами» могут быть только уже действующие (существующие) субъекты.

В АПК такими субъектами могут быть сельскохозяйственные организации, крестьянские и фермерские хозяйства, личные подсобные хозяйства, кооперативы разного профиля, агрохолдинги, перерабатывающие предприятия, предприятия I сферы АПК, предприятия, относящиеся к инфраструктуре, например, транспортные организации, элеваторы, оптовые продовольственные рынки и др.

Интересы предприятия-инициатора отлично отражает формула расчета главного показателя эффективности инвестиционных проектов (NPV или ЧДД. По сути расчет сводится к сравнению (за некоторый расчетный период) результатов реализации проекта, включающих как выгоды, так и все необходимые для их получения затраты, с альтернативными возможностями этого же предприятия: отказ от проекта (или ситуация «без проекта») и использование средств, предназначенных для проекта наилучшим из доступных способов. Эта альтернатива характеризуется ставкой дисконта (Rate).

В отношении инвестиционных затрат инициатор (главный инвестор) стремится к их минимизации при условии достижения намеченных целей. Аналогична его позиция и в отношении производственно-сбытовых затрат — он во всех случаях заинтересован в их сокращении при условии получения заданных выгод (выручки), а по выгодам — в их увеличении, если оно больше, чем рост затрат. По финансовой деятельности для него важно соотношение поступлений финансовых средств и расходов на обслуживание долга с учетом разновременности получения и возврата кредитных ресурсов. В случае лизинга интерес также логически понятен: меньше заплатить за получение необходимых услуг. В случае нехватки собственных и заемных средств инициатор может обратиться к сторонним инвесторам. Здесь в его интересах максимальное сохранение собственных прав на будущие денежные потоки чистых выгод, учитывая, что партнеры включаются в проект не из благотворительности, а преследуя свои интересы, главным образом, максимизацию доходов от вложения средств в данный проект (в виде дивидендов или в каких-то других формах).

Интерес предприятия-инициатора к проекту сохраняется на всех фазах: предынвестиционной, инвестиционной и эксплуатационной, когда реализация проекта должна обеспечить не только погашение долгов и выполнение других возникших обязательств, но и эффект для самого предприятия. Функции управления, которые выполняет руководство предприятий-инициаторов, изменяются при переходе от одной фазы проектного цикла к другой и могут сильно различаться в зависимости от обстоятельств.

Позиция финансирующих организаций (стороннего инвестора, кредитора, лизингодателя). Под сторонним инвестором здесь и в дальнейшем понимается любая организация, роль которой

в проекте сводится к финансированию затрат, если у предприятия-инициатора не хватает собственных средств. В этом случае инициатору необходим поиск средств на стороне: либо кредитных ресурсов (в коммерческих банках, региональных бюджетах развития и т. п.), либо в форме лизинга, либо в форме вклада со-инвестора. В любом случае речь идет о лицах или организациях, располагающих свободными средствами и готовых вложить их в какое-нибудь выгодное для себя дело. При этом они становятся участниками того или иного проекта. У этих организаций или лиц также есть свои альтернативы — возможность использовать свободные средства не в данном конкретном проекте, а каким-либо другим способом. При этом отмечается1, что следует учитывать максимальную доходность доступных для данного участника направлений инвестирования его свободных денежных средств при сопоставимом уровне рисков. Под направлениями инвестирования следует понимать тиражируемые инвестиционные проекты, т. е. проекты, в которые можно вкладывать любую (в определенных пределах) сумму денежных средств. Примерами направлений инвестирования являются помещение средств на депозит или покупка акций. Так, если у предпринимателя появился «лишний рубль», то для вложения во что-то перспективное этих средств мало. Но если есть несколько свободных сотен тысяч рублей, можно инвестировать их в тиражируемый проект, например, продолжить развитие своей деятельности, используя дополнительные средства на приобретение более качественных удобрений или лучших семян, на стимулирование повышения производительности труда работников и т. п.

Отметим также, что грань между «инициатором» и сторонним инвестором может быть размытой. В «классическом» варианте инициатор обращается к стороннему инвестору, уступая ему часть своих прав. Достаточно типичны и такие ситуации, когда сторонний инвестор, покупая земли сельскохозяйственного назначения, ищет способ их использования для дальнейшего развития своего совокупного бизнеса путем диверсификации или в ожидании будущего роста прибыли. До момента покупки ему было все равно, куда вкладывать деньги, и на все проекты он смотрел «со стороны», просто выбирая наиболее выгодное направление инвестирования. После покупки бизнеса (в том числе покупки земли) его позиция меняется. Теперь он становится похожим на инициатора, поскольку ищет способ наиболее выгодного использования средств, уже вложенных в конкретное дело. Проекты, относящиеся к развитию именно этого бизнеса, становятся для него «своими».

Участие в управлении проектом в той или иной форме для стороннего инвестора начинается (в «классическом» варианте) с момента старта переговоров между ним и инициатором проекта, а заканчивается (в случае успеха переговоров) в зависимости от характера предлагаемого участия. Для стороннего инвестора-кредитора участие в управлении проектом продолжается до момента погашения заемщиком своих обязательств.

Лизингодатель фактически может участвовать в управлении проектом до момента завершения платежей лизингополучателем. В других вариантах, например при инвестировании средств с последующим получением дивидендов, — до конца эксплуатационной фазы.

Позиция организаций, ответственных за развитие. Под организациями, ответственными за развитие здесь и в дальнейшем понимаются государственные, отраслевые и региональные органы управления, обязанные содействовать развитию подопечных территорий и отраслей. Образцом для такого поведения может служить политика Международного банка реконструкции и развития (International Bank of Reconstruction and Development — IBRD) по отношению к инвестиционным проектам, которые он финансирует по соглашениям с правительствами разных стран. Опыт, накопленный IBRD за почти 70-летний период сотрудничества с разными странами, мог бы быть полезен для организаций, финансирующих инвестиционную деятельность, особенно если в их уставном капитале высока доля государства. В России потенциально такими организациями могли бы стать федеральный и региональные Бюджеты развития, банки с высокой долей участия государства в уставном капитале (например, Россельхозбанк). К сожалению, Положение № 1470 и другие инструктивные материалы ориентированы не на развитие экономики, а на обеспечение возвратности средств в бюджет. В инструкциях банков также нет правил, обеспечивающих учет влияния финансируемых проектов на реальное развитие (хотя бы предприятий-заемщиков).

Главным элементом, определяющим интерес и ответственность таких организаций по отношению к конкретным проектам, должна являться четкость доказательств того, что реализация проекта действительно обеспечивает положительное влияние на экономику (страны, региона, отрасли), развитию которой должен содействовать данный проект. Из множества проектов, претендующих на средства таких организаций, следует выбирать такие, которые дают максимальный «экономический эффект». Например, средства государственной поддержки, которыми распоряжаются региональные администрации, должны направляться на проекты, реализация которых дает максимальный эффект для экономики региона, а не для кого-то из хозяйствующих субъектов-резидентов региона и не для бюджета региона.

В то же время организации, ответственные за развитие, регулируют финансовые потоки, используя механизмы управления проектами, аналогичные тем, которые доступны инициаторам, сторонним инвесторам и обычным коммерческим банкам. Участие в управлении проектами со стороны организаций, ответственных за развитие, осуществляется на всех фазах проектного цикла. В частности, они контролируют выбор направлений инвестирования, целевое и рациональное использование выделяемых средств.

Роль наемных управленцев и состав команды управления проектом неоднократно меняются в ходе реализации проекта. В типовом варианте потребность в их участии возникает после того, как основные решения на предынвестиционной фазе уже приняты и необходимо обеспечить их строгое исполнение. Пересмотр этих решении теоретически возможен, но на наемных управленцев в лучшем случае ложится предоставление информации, необходимой для такого пересмотра. Само решение принимается инициатором по согласованию с другими участниками проекта. При этом наемный управляющий — участник процесса управления проектом, но, как правило, он не является участником проекта.

Следует отметить, что в некоторых случаях интересы наемного управляющего и пригласивших его инициатора и стороннего инвестора могут вступать в противоречия, что крайне нежелательно для успеха проекта. Без достижения приемлемого для всех компромисса проект будет находиться под постоянной угрозой срыва, провала.

Позиции других партнеров. В той или иной степени в управлении проектами участвуют такие партнеры инициатора, как строительные организации, поставщики оборудования и других ресурсов. Не позже, чем к началу эксплуатационной фазы, необходимо окончательно согласовать свои намерения с потенциальными покупателями продукции, производимой по проекту, а также поставщиками необходимых для этого сырья и комплектующих, тепло-, электроэнергии и т. п. Предварительное согласование, приходящееся на предынвестиционную фазу, необходимо подтвердить и оформить контрактами. Отказ от учета интересов всех партнеров практически ведет к развалу проекта, так как требуется заинтересованность в проекте всех организаций, от которых зависит его успех. При этом желательно, чтобы найденный компромисс интересов был достаточно устойчивым к вероятным изменениям ситуации.

Алексанов, Д. С. Управление проектами в АПК : учебник для вузов / Д. С. Алексанов, В. М. Кошелев, Н. В. Чекмарева. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 193 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15176-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/544630 (дата обращения: 27.03.2024).