**9. Управление проектами на инвестиционной, эксплуатационной и постинвестиционной стадиях**

**Роль и функции инициатора и стороннего инвестора на инвестиционной стадии**

Функции предприятия-инициатора в значительной степени за­висят от того, на каких основаниях приглашен к сотрудничеству наемный управляющий. Как правило, на этого участника управле­ния проектом возлагаются выполнение задач, которые не являются типичными для обычной деятельности инициатора и стороннего инвестора.

Тем не менее, инициатору и связанному с ним стороннему инве­стору не следует полностью полагаться на наемного управляющего, поскольку они остаются главными участниками проекта. Именно они заинтересованы в таком результате проекта, который должен проявиться только при эксплуатации созданных при реализации проекта мощностей — производственно-сбытовая деятельность предприятия вследствие реализации проекта должна стать более эффективной, чем в случае отказа от проекта. При этом желательно, чтобы надежное повышение эффективности текущей деятельности было достигнуто с минимальными инвестиционными затратами.

Следует помнить, что значительная часть их партнеров заин­тересована в обратном, так как инвестиционные затраты инве­сторов с их позиции рассматриваются как доходы (поступления). В то же время размер прироста чистых выгод от производственно­-сбытовой деятельности инициатора для привлеченных к участию в проекте строительно-монтажных организаций, поставщиков техники и оборудования, учебных центров подготовки персонала в практическом отношении безразличен. Наемный управляющий в случае успеха проекта включит этот пример в свои рекламные ма­териалы, но его реальные доходы не связаны с приростом чистых выгод заказчика.

Таким образом, важнейшими задачами руководства предприя­тия-инициатора и связанного с ним стороннего инвестора на инве­стиционной фазе являются:

— регулярный контроль качества выполняемых работ, соблюде­ния графика этих работ и смет расходов;

— оперативное реагирование на информацию, поступающую от наемного управляющего, особенно в случае обнаружения откло­нений от принятых планов и графиков;

— мониторинг внешней среды, в том числе контроль измене­ний на рынках продукции предприятия, а также рынках ресурсов, необходимых для производственно-сбытовой деятельности, пред­стоящей в ситуациях «с проектом» и «без проекта»; резкие изме­нения конъюнктуры следует рассматривать как повод для перео­ценки проекта с учетом уже понесенных инвестиционных затрат и возможного использования их результатов (новые ситуации «без проекта» и «с проектом»);

— управление персоналом, координация деятельности участни­ков и их подразделений на базе подсистемы управления коммуни­кациями;

— управление материально-техническим обеспечением всех работ.

Приведенный перечень можно расширять и детализировать, учитывая, что решение этих задач входит в обязанности команды проекта. При этом реакция на изменения параметров внешней среды и/или отклонения от намеченных планов-графиков закупок и строительно-монтажных работ в зависимости от масшта­ба и характера этих отклонений может потребовать пересмотра ранее принятых решений, включая поиск дополнительных финан­совых ресурсов. Эти решения необходимо согласовывать с финанси­рующими организациями и исполнителями заказанных работ.

В ряде случаев применение рядом организаций потенциально полезного механизма бюджетирования может вступать в противо­речие с необходимостью оперативного реагирования на изменение условий. Если, например, выяснилось, что на рынке оборудования появились значительно более экономичные и производительные устройства, стоимость которых несколько выше, чем предусмотре­но сметой проекта. Реальность позитивных изменений в денежных потоках на стадии эксплуатации зависит от готовности участников к пересмотру своих бюджетов инвестиционных затрат. Если данно­му механизму не хватает гибкости, попытка повысить эффектив­ность проекта может столкнуться со значительными нарушения­ми графика реализации, более поздним сроком вывода продукции на рынок и другими негативами. Фактически, в случае пересмотра, повторяется часть действий, выполненных на предынвестиционной фазе, как это и предусмотрено концепцией проектного цикла.

***Роль и функции ответственных за развитие и финансирующих организаций на инвестиционной стадии***

На инвестиционной стадии организации, ответственные за раз­витие, как правило, должны сосредоточить свои усилия на расхо­довании средств в строгом соответствии с целями проекта. При этом каждое предложение по пересмотру должно рассматриваться не только в финансовом аспекте, но и в социальном и экологиче­ском, а также по влиянию на экономику страны (региона, отрасли). Следует отметить, что возможности таких организаций обычно пре­вышают возможности конкретных участников, но для реализации этих возможностей в бюджеты их расходов должен быть заложен «резерв на непредвиденные обстоятельства». В частности, докумен­ты IBRD предусматривают два вида вероятных дополнительных рас­ходов, так называемых physical contingencies (физических возможных случаев) и price contingencies (ценовых случайных обстоятельств). Тем самым, жесткое бюджетирование дополняется резервировани­ем средств для грамотного реагирования на изменение условий ре­ализации проекта именно на инвестиционной стадии.

Прочие финансирующие организации, пользуясь своими инстру­ментами, также контролируют события в рамках реализуемого про­екта и при необходимости вмешиваются в их ход. Например, лизин­годатель может отложить поставку техники или племенного скота, если помещения для их содержания еще не подготовлены. Ясно, что в этом случае плановые доходы лизингополучателя подвергаются рискам, которые касаются и лизингодателя.

При рассмотрении данного вопроса следует помнить, что финан­сирующие организации обязаны преследовать свои собственные цели даже тогда, когда их учредителем является государство. Эти цели достаточно ясны. Приемлемым результатом их участия в ре­ализации конкретного проекта является возвратность вложенных средств с установленным уровнем доходности. В дополнение важ­но различать проекты по уровням риска, а также то, что участие в одних проектах требует от финансирующих организаций одних расходов, а в других — иных, больших или меньших. Например, кредитное соглашение, предусматривающее ежемесячные плате­жи, с одной стороны, следует рассматривать как более надежное, по сравнению с ежеквартальными платежами. Но с другой стороны, расходы на взаимодействие с клиентом в этом случае будут пример­но в три раза выше.

С учетом отмеченных обстоятельств, практически для любых фи­нансирующих организаций важно обеспечить такое развитие собы­тий на инвестиционной фазе, которое:

1) не нарушает достигнутых соглашений о размере участия фи­нансирующей организации в данном проекте (особенно в сторону повышения);

2) гарантирует достижение потребителем финансовых услуг (за­емщиком, лизингополучателем) основных намеченных результатов, относящихся к ситуации «с проектом», поскольку это напрямую свя­зано с возможностью потребителя выполнить свои обязательства перед партнерами.

При этом следует учитывать, что квалификация специалистов фи­нансирующих организаций (в среднем) не позволяет им достаточно уверенно оценивать многие последствия изменений, происходящих в ходе реализации проекта на инвестиционной фазе. Соответствен­но, для оценки реальной ситуации финансирующие организации чаще всего прибегают к услугам экспертов в той отрасли, с которой связан финансируемый проект.

Для контроля соответствия плановых и фактических расходов на инвестиционной стадии имеется достаточно разработанный и тщательно проверенный инструментарий. Информацию для принятия необходимых решений финансирующим организациям должны предоставлять инициаторы и/или приглашенные ими наемные управляющие. Соответствую­щий инструментарий предусматривает контроль как размера, так и графика расходования средств, а также оценку объемов реально выполненных работ.

Проверка соответствия предварительно планировавшихся по­следствий реализации проекта тем ожиданиям, которые со време­нем корректируются, является более сложной, требующей хороше­го знания отраслевых и прочих особенностей конкретного проекта. Финансирующие организации должны либо пересмотреть свои ожидания в части денежных потоков, связывающих их с инициато­ром (заемщиком, лизингополучателем), либо (если это еще не позд­но) скорректировать свою деятельность.

Указанные последствия, как правило, касаются эксплуатационно­го периода. Если инвестиционная стадия еще не завершена и если анализ показывает, что клиент не сможет оплатить предоставлен­ные ему финансовые услуги, то имеется возможность пересмотреть свои обязательства перед партнером. Если же все средства уже вложены в проект, который не позволит инициатору рассчитаться с партнерами, финансирующие организации должны тщательно изучить свои возможности компенсации, например, использова­ние залога. Эти решения коренным образом будут влиять на ди­намику событий на инвестиционной фазе. При этом фактический отказ финансирующих организаций от участия в данном проекте не следует считать единственным вариантом решения возникших проблем. Часто более предпочтительными шагами могут быть пре­доставление дополнительных средств, реструктуризация долга, пе­ресмотр графика лизинговых платежей и т. п. Эти решения могут быть оправданными, если признано, что проект эффективен, но ис­пытывает временные финансовые трудности.

В любом случае в обязанности финансирующих организаций входит постоянный контроль не только непосредственной реализа­ции планов-графиков и смет инвестиционных затрат, но и оценка перспектив эксплуатации проекта.

***Роль и функции наемного управляющего на инвестиционной стадии. Рациональное распределение функций и согласование действий между участниками системы управления проектом***

О действиях приглашенных управленцев на инвестиционной стадии было сказано довольно много в предыдущих темах. Отме­тим здесь, что исполнение многих функций зависит от конкретных формулировок контракта между приглашающей и приглашенной сторонами. Другой важной составляющей отношений является фор­мальная и неформальная роль представителей команды управлен­цев и общий климат в команде проекта.

Тем не менее на наемных управляющих ложится большая нагруз­ка по организации процедур пересмотра и согласования решений, взаимодействия с поставщиками и подрядчиками, ведения доку­ментации и т. д. Строгое следование правилам ведения этих работ является одним из залогов успеха. Координирующая роль пригла­шенных профессионалов является основной. Конкретно речь идет об организации согласования и протоколировании всех решений, доведении их до каждого ответственного исполнителя и заинтере­сованных лиц, контроль исполнения поручений и пр.

***Роль и функции участников проекта на эксплуатационной и постинвестиционной стадиях***

Оконча­тельная оценка уже не может повлиять на управленческие реше­ния, касающиеся инвестиционной стадии оцениваемого проекта. Ее назначение связано со следующими проектами, в которых, в том же или совершенно ином составе, могут принять участие участники данного проекта, каждый из которых должен сделать свои выводы. При этом для большинства (кроме наемного управляющего, поставщиков оборудования и строителей) участие в проекте нельзя считать законченным. Так, для банка-кредитора, как правило, именно после инвестиционной стадии наступает вре­мя возврата выданного кредита с процентами. Лизингодатель еще долго будет получать плату со своего клиента. Для инициатора, стороннего инвестора и организаций, ответственных за развитие, начинается стадия эксплуатации. Например, областные админи­стративные органы будут сотрудничать с предприятием, которое либо возникло по проекту, либо существенно изменило свою дея­тельность, включая выполнение функций налогоплательщика. При этом возможна экономия бюджетных средств, если проект способ­ствовал увеличению занятости в регионе. Окончательное суждение об успехе или неуспехе проекта с позиции регионального бюджета можно будет вынести только после нескольких лет работы в изме­няющихся условиях. Но окончательная оценка проводится после завершения проекта, а не после инвестиционной фазы. Наверное, лучше не называть эту оценку окончательной.

***Оценка проекта участниками по завершении инвестиционной стадии***

В финансовом аспекте к этому моменту можно оценивать только расходную часть проекта. Превышены или сэкономлены ин­вестиционные затраты, уложились ли в предусмотренный график и т. п. При этом оценка каждого из участников должна опирать­ся на данные о его денежных потоках за весь прошедший период. Банк — график выдачи кредита и график поступления процентных платежей и (возможно) первых порций возврата кредита; инициа­тор и сторонний инвестор — график использования собственных средств; административные органы — график расходования бюд­жетных средств в качестве мер господдержки с учетом возможно­го поступления налогов. Особого внимания заслуживает оценка инвестиционных затрат с позиций организаций, ответственных за развитие. Вместо финансовых величин они должны использовать информацию об упущенных выгодах, т. е. об альтернативном ис­пользовании тех ресурсов региона, отрасли или экономики страны, которые упущены из-за того, что использованы в данном проекте.

Напомним также, что финансовый и экономический аспек­ты не являются единственными, по которым должна происходить оценка. Не менее важны итоги завершенной инвестиционной ста­дии в экологическом, социальном, институциональном, коммерче­ском и технико-технологическом аспектах. Например, строитель­ные работы, как правило, негативно оцениваются в экологическом отношении. Но если работы по благоустройству и озеленению вы­полнены в полном объеме, временное отрицательное влияние ком­пенсировано. В социальном отношении необходимо учесть повышение квалификации работников для обслуживания современного оборудования, а также достаточно длительное нахождение строи­телей и монтажников на территории сельскохозяйственных орга­низаций и создание для них определенных условий, размер выпла­ченной им зарплаты, которая расходовалась здесь же, как и оплата услуг наемных управляющих.

***Ex-post evaluation — оценка на стадии эксплуатации или после ее завершения***

Ex-post evaluation — это обычно оценка через определенный пе­риод времени после полного завершения проекта. Она проводит­ся, чтобы оценить отдаленные последствия и воздействия проекта на предприятие-инициатора, других партнеров, экономику регио­на, окружающую среду и т. д.

Что подразумевается под стадией эксплуатации — надо бы четко определить границы.

Здесь, вероятно, стоит говорить об окончательной оценке (final evaluation), которая проводится после завершения проекта (ликви­дации) и при переходе к следующему проекту (проектам).

Хотя для российской практики такую оценку нельзя считать типичной, ее целесообразность не вызывает сомнения. Если орга­низация-участник проекта (в любой роли) не пренебрегает такой оценкой, это характеризует ее руководство как дальновидное, стре­мящееся не к сиюминутному успеху, а к устойчивому развитию. В этом случае требуется обобщение данных за длительный период как в финансовом отношении, так и по другим аспектам.

Безусловно, такие сведения должны фиксировать и систематизи­ровать крупные отраслевые структуры (агрохолдинги), региональ­ные и федеральные административные органы, Россельхозбанк как главную финансирующую аграрный сектор инстанцию. С сожале­нием отметим, что в России нет органов, реально ответственных за развитие экономики страны и регионов. В связи с этим ни при подготовке проектов, ни при их оценке методика оценки обще­ственной эффективности практически не применяется.