Тарасов Сергей Геннадьевич. Управление процессами проектного финансирования в стратегии конкурентоспособности компании : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05, 08.00.10 Москва, 2005 186 с. РГБ ОД, 61:06-8/675

**Содержание к диссертации**

Введение

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ ПРОЕКТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ 9

1.1. Понятие и сущность управления проектами, типы структурных моделей жизненного цикла проекта 9

1.2. Управление проектным финансированием как фактор конкурентоспособности 32

1.3. Тенденции и закономерности развития управления проектным финансированием 43

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОЕКТА 55

2.1. Условия финансирования проектов 55

2.2. Взаимосвязь этапов проектного финансирования и конкурентоспособности компании 74

2.3. Деятельность международных организаций в области управления

проектным финансированием в России 95

ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ ПРОЕКТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ 115

3.1. Внедрение системы управления проектами на основе менеджмента качества 115

3.2. Совершенствование планирования затрат в менеджменте проектов... 134

3.3. Рационализация управления командой проекта 149

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 163

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 174

ПРИЛОЖЕНИЕ

**Введение к работе**

Актуальность темы исследования. В современных условиях глобализации и ужесточения конкуренции выявляется тенденция к повсеместному расширению масштабов и сфер применения управления проектами. Использование данной методологии для достижения целей проекта находит все более широкое применение в России. В то же время нельзя обойти вниманием и такое противоречивое явление, как высокий процент неудач при управлении проектами на практике в РФ. Это явление можно объяснить влиянием нескольких факторов:

- недостаточной адаптацией инструментария и организационных форм управления проектами, создаваемых изначально для управления очень крупными и сложными проектами и применяемых сейчас повсеместно средними и небольшими компаниями;

- изменением среды осуществления проектов (все чаще проекты выполняются во внутренней, а не во внешней среде компании, растет число организаций, осуществляющих проектно-ориентированную деятельность);

- отсутствием комплексного подхода, ясных целей управления и критериев эффективности управления проектами в ряде компаний.

Использование проектного финансирования в стратегии управления компанией обеспечивает эффективное и поступательное развитие предприятия, определеляет использование им стратегических инициатив и рыночных возможностей, развитие внутренних способностей и конкурентных преимуществ и своевременную адаптацию деятельности предприятия к изменяющимся условиям хозяйствования.

Радикальные изменения в политической и экономической системах нашей страны в последние полтора десятилетия повысили актуальность изучения, развития и применения на практике эффективных в рыночных

условиях методологий управления. В свете вышесказанного значительно повышается актуальность темы исследования. Она основывается на использовании методологии управления проектами, так как эта методология, по сути своей, относится к экономическим методам управления, среди которых решающую роль играют стоимостные факторы, а также управление качеством проектов.

Управление проектами, как область знаний и профессиональная дисщшлина направлены на комплексную реализацию целей проекта. Следовательно, проблему обеспечения качества при реализации проекта, как важнейшего критерия эффективности проекта, тоже необходимо решать в комплексе. • -...,.,.. .

Степень научной разработанности темы. Разработка научной методологии стратегического управления первоначально осуществлялась преимущественно в странах с высоким уровнем развития рыночной экономики, прежде всего, в США. Среди большого числа научных работ в этой области следует в первую очередь отметить труды Д. Аакера, И. Ансоффа, К. Боумена, П. Друкера, Б. Карлоффа, М. Портера, А.А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда, П. Уокера и других ученых.

Многие из идей и практических достижений в этой области знаний в настоящее время не только находят применение в российской экономике, но и получают дальнейшее развитие. Можно уже с полным основанием утверждать, что в нашей стране формируется особая форма стратегического управления, отражающая специфические особенности трансформационного периода. Так, в аспекте настоящего исследования необходимо указать фундаментальные работы таких отечественных ученых, как О.С. Виханский, А.Л. Гапоненко, Б.З. Мильнер, А.Н. Петров, Р.А. Фатхутдинов и ряд-других.

Разработка методологии проектного финансирования и вопросы внедрения рекомендаций нашли отражение в работах А. Бадалова, Г. Дитхелма, В. Катасонова, PI. Мазура, Д. Морозова, Н. Ольдерогге, Дж. Пинто, М. Разу и ряда других.

Теоретическая и практическая значимость решения стратегических проблем процессов менеджмента проектов и методологические трудности прямого использования наработанного инструментария в современных условиях определили объект и предмет настоящего исследования.

Целью настоящего исследования является разработка методических рекомендаций и предложений по совершенствованию системы управления процессами проектного финансирования, отвечающей потребностям эффективного менедлсмента и современным условиям российской экономики.

В соответствии с этой целью поставлены и решены следующие задачи: - обосновать теоретико-методологические основы и особенности управления проектами в рыночных условиях;

- раскрыть тенденции и закономерности развития управления проектным финансированием;

- разработать научно-методические основы совершенствования процесса управления проектным финансированием;

- раскрыть условия финансирования проектов в российской экономике;

- провести систематизацию методических подходов к исследованию деятельности международных организаций в области проектного финансирования;

- разработать комплексную систему управления проектами с целью совершенствования практики управления проектами в условиях экономической ситуации современной России;

- создать алгоритм разработки, внедрения и функционирования комплексной системы управления проектами на основе менеджмента качества.

Объект исследования — совокупность форм и методов управления

проектами, позволяющие повысить конкурентоспособность российской

экономики.

Предмет исследования — управленческие и связанные с ними экономические отношения, возникающие в процессе реализации проектов в современных российских условиях.

Теоретической и методологической основой исследования является диалектический подход к изучению различных явлений и закономерностей развития социально-экономических отношений в условиях рыночной экономики с использованием совокупности приемов и методов научного познания социально-экономических явлений и процессов: конкретно- исторический, системный, программно-целевой, статистический, сравнительного анализа, методы теории управления.

Информационную базу исследования составили данные специальных исследований и государственной статистики, материалы публикаций в средствах массовой информации, данные о результатах внедрения проектов международными организациями.

Научная новизна исследования состоит в разработке предложений по совершенствованию управления процессами проектного финансирования в практике деятельности российских компаний в современных условиях конкуренции.

Наиболее существенные результаты, полученные лично соискателем и выносимые на защиту:

выявлены особенности управления процессами проектного финансирования в современных условиях российских условиях;

- обоснованы различные способы оценки эффективности проекта в зависимости от выбранного параметра;

- выявлена связь между конкурентоспособностью компании и этапами жизненного цикла проекта;

- выявлена роль международных организаций в областрі проектного финансирования в РФ;

- разработана методика внедрения системы управления проектами на основе менеджмента качества, а также определена последовательность действий по внедрению этой системы на каждом этапе жизненного цикла проекта;

- обоснованы направления совершенствования планирования затрат в

менеджменте проектов. •

Практическая значимость исследования состоит в том, что

результаты исследования могут быть широко использованы как в

деятельности различного типа компаний, так и органами государственного

управления различного уровня в целях повышения эффективности управления

проектами.

Апробация результатов диссертационной работы. Основные положения диссертационного исследования докладывались автором на международных и межрегиональных научно-практических конференциях, а также использованы в учебном процессе в МИПК РЭА им.Г.В. Плеханова при чтении курсов «Проектное финансирование», «Экономика организаций (предприятий)».

Публикации. По теме диссертации автором опубликованы две научные работы общим объемом 3,7 п.л.

Структура диссертационной работы. В соответствии с логикой исследования диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

В первой главе диссертации «Теоретические основы управления процессах\ш проектного финансирования» рассматривается сущность управления проектами, типы структурных моделей жизненного цикла проекта, а также последние тенденции и закономерности развития управления проектным финансированием.

Во второй главе «Анализ действующей системы управления процессами проектного финансирования» дана оценка деятельности

международных организаций в области проектного финансирования,

исследуются условия финансирования проектов, а также взаимосвязь этапов

проектного финансирования и конкурентоспособности компании.

В третьей главе диссертации «Основные направления

совершенствования управления процессами проектного финансирования в

современных условиях» изложены направления внедрения системы

управления проектами на основе менеджмента качества, предложена новая

система методов совершенствования планирования затрат в менеджменте

проектов, а также разработаны направления рационализации управления

командой проекта.

В заключении работы содержится обобщение результатов

проведенного исследования и приведены его основные выводы и

рекомендации.

## Понятие и сущность управления проектами, типы структурных моделей жизненного цикла проекта

Управление проектами является составной частью системы современного менеджмента, приобретающей всё большую актуальность в условиях глобализации и усиления конкуренции.

Трактовка понятия «проект» в управлении проектами отличается от традиционного, более узкого определения проекта как комплекта конструкторской, технической и прочей документации, предназначенной для осуществления строительства какого-либо объекта, создания новых видов и образцов продукции промышленности.

Несмотря на рост масштабов работ по созданию проектов, в настоящее время еще не существует общепринятого определения понятия «проект».

Рассмотрим некоторые определения, используемые в управлении проектами в западных странах:

- проект - это что-либо, что задумывается или планируется, это большое предприятие1;

- проект - некоторое предприятие (намерение) с изначально установленными целями, достижение которых определяет завершение проекта";

- проект - это отдельное предприятие с определенными целями, часто включающими требования по времени, стоимости и качеству достигаемых результатов;

- проект - это предприятие (намерение), которое в значительной степени характеризуется неповторимостью условий в их совокупности, например, задание цели, временные, финансовые, людские и другие ограничения; разграничения от других намерений, специфическая для проекта организация его осуществления1;

- понятие «проект» означает комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных задач с четко определенными целями в течение заданного периода времени и при установленном бюджете.

## Условия финансирования проектов

Изучение практики оценка конкретных инвестиционных проектов, в том числе представленных крупным коммерческим банкам для финансирования, а также отдельных публикаций и диссертаций позволяет утверждать, что существующие механизмы оценок инвестиционных проектов:

основаны на зарубежных методиках, зарекомендовавших себя в условиях рыночной экономики;

акцентированы в основном на анализе финансовой стороны дела;

при достаточной проработке методов укрупненных экономических ориентиров, нацеленных на общую эффективность капитальных вложений, не используют четкий механизм оценки эффективности на разных стадиях реализации инвестиционного проекта; в результате механизм анализа эффективности инвестиций не срабатывает, поскольку не учитываются местные, временные и субъективные особенности инвестиционной деятельности;

практически полностью игнорируют многовариантность проработки оценок экономической эффективности, а в тех случаях, когда разрабатываются несколько вариантов по одному заданию, то они, как правило, разной «весовой категории», т.е. два из трех вариантов только оттеняют преимущества одного, на который и делается ставка;

не используют взаимосвязь и преемственность исходных данных при оценках экономической эффективности на различных стадиях реализации инвестиционного проекта, что не позволяет отслеживать изменения показателей эффективности на всем протяжении инвестиционного цикла; для оценки большинства инвестиционных проектов и программ применяется ограниченная система показателей (иногда не объективных, а тех, которые легче определить), ориентированная преимущественно на адекватные аналоги;

недостаточно учитываются особенности конкретных инвестиционных проектов, условия и источники их финансирования;

проекты и программы, выбранные для инвестирования, остаются недоказанными, а бизнес-планы носят откровенно рекламный характер;

лавина публикаций, посвященных методам оценки эффективности инвестиционной деятельности, является в основном полным или адаптированным переводом или пересказом за рубежных источников, которые не могут быть привнесены в наши проекты без существенной корректировки; поэтому многие расчеты инвестиций и бизнес-планы так и остаются бумажной продукцией;

использование фрагментарных критериев не позволяет инвестору убедиться в том, что он вернет вложенные в проект средства и получит прибыль в расчетный срок. Этим, собственно, обусловлено создание российского варианта методики оценки экономической эффективности, разработанного на основе известной методики ЮНИДО. Но и в этой методике, при всех ее достоинствах, упущены или неравноценно проработаны некоторые важные вопросы, например вопросы оценки социальной составляющей эффекта от реализации инвестиционных проектов, которая лишь обозначена, что не позволяет считать любую оценку инвестиционных проектов достоверной;

проработка вопросов в инвестиционных проектах связана главным образом с производственной (финансовой) деятельностью и направлена на то, чтобы доказать, что инвестиционные ресурсы будут использованы эффективно. При этом, однако, из поля зрения разработчиков экономического раздела выпадают территориальные аспекты проблемы и связанные с ними вопросы, имеющие зачастую решающее значение, например те же социальные последствия принимаемых решений.

## Внедрение системы управления проектами на основе менеджмента качества

Совершенствование управления проектами в компании предлагается осуществлять с позиции следующих выявленных закономерностей современного и будущего развития теории и практики областей знаний общего менеджмента, управления проектами, управления качеством:

- развитие и широкое распространение методологии управления проектами как эффективной методологии общего менеджмента для реализации проектов в любой области деятельности;

- возрастающая роль качества как доминирующего фактора в конкурентной борьбе;

- тенденция к слиянию общего менеджмента и менеджмента качества. Все эти тенденции наиболее ярко проявляются в экономике развитых стран и для России в настоящее время являются делом недалекого будущего в свете глобализации и вхождения России в мировое экономическое сообщество. Поэтому учет ярко обозначившихся общемировых тенденций в области менеджмента, черты которых в России проявляются пока не столь явно в силу неразвитости рыночных отношений, представляется актуальным.

Российские компании, учитывающие тенденции развития мировой экономики, теории и практики менеджмента и действующие с небольшим опережением, закладывают, таким образом, фундамент будущей успешной деятельности.

Основными принципами при разработке и внедрении системы управления в компании на основе менеджмента качества являются:

- адекватность (в том числе организационной структуры, методов управления, целей и пр.) уровню развития компании, ее миссии, системе целей, характеру осуществляемых проектов;

- комплексность и системность при разработке;

- последовательность в осуществлении разработки, внедрения и функционирования;

- признание качества, как важнейшего критерия успеха проектов и всей деятельности компании.

Понятие адекватности разрабатываемой системы управления проектами на основе менеджмента качества означает соответствие разрабатываемой системы специфическим характеристикам и задачам компании, находящейся на определенном этапе развития, проектирование системы управления с целью максимально полной реализации миссии, задач компании и отвечающей в полной мере характеру осуществляемых компанией проектов.

При создании системы управления компании наиболее эффективным является комплексный подход, охватывающий все уровни и подсистемы управления компании. Формирование системы управления проектами компании необходимо осуществлять системно, на основе теоретической и законодательной базы, с помощью методов аналогий, экспертного и аналитического.

На начальном этапе разработки системы управления проектами на основе менеджмента качества необходимо подготовить . план разработки, апробации, корректировки и внедрения системы с участием специалистов, которые будут непосредственно заняты в данном процессе для обеспечения последовательности в осуществлении разработки, внедрения и функционирования системы управления проектами на основе менеджмента качества.

Всю работу по разработке системы управления проектами на основе менеджмента качества необходимо осуществлять с точки зрения того, что важнейшим критерием успеха проектов и всей деятельности компании является качество.