

Завершение бизнес-плана как документа стратегического планирования знаменует переход к следующей стадии жизненного цикла инвестиционного проекта — его выполнения. Реализация же проекта возможна, если запланированные в его рамках работы осуществляются вовремя и в пределах необходимого бюджета. Однако будущее всегда таит в себе возможность неожиданных событий, способных изменить предполагаемые резервы времени и денег, что требует умения управлять проектом.

Рассмотрим типичную ситуацию. Одна из московских строительных компаний возводила объект, время завершения которого было ограничено уже подписанными договорами на аренду площадей. Сроки одного из этапов проекта (введение в эксплуатацию кабельной сети) определили время сдачи самого объекта (см. рис.).



"Установка оборудования" и "прокладка кабеля" — работы, выполняемые одной бригадой, причем планировалось, что она сначала приступит к установке оборудования (которое будет поставлено в конкретный срок), а затем выполнит прокладку кабеля. Однако срок поставки этого оборудования был сорван из-за непредвиденных задержек на таможне, и в результате под угрозой оказалось успешное завершение всего проекта.

Проблема усложнялась еще и тем, что все расходы по каждому этапу проекта были лимитированы: исходя из планируемого графика работ, Переброска же бригады для прокладки кабеля требовала дополнительных затрат, к которым добавлялись и расходы в связи со срочностью его поставки. Выход был найден благодаря применяемому для управления данного проекта программному обеспечению компании Primavera Systems, Inc. Компьютер, в который были введены изменившиеся условия реализации проекта, определил, что непредвиденные дополнительные расходы меньше, чем затраты на штрафные санкции по договорам аренды, и что благодаря переброске бригады сроки выполнения этапа в целом не будут нарушены.

В проектах с множеством стадий и большой разбросанностью составляющих его объектов, со сложной внутренней структурой и определенным лимитом бюджета подобные ситуации встречаются постоянно.

Необходимо отметить, что часто путают "управление проектом" и обычное производственное управление, однако между этими понятиями существуют различия. Любой проект, как правило, ориентирован на создание чего-то нового, уникального, а не на предсказуемые, повторяющиеся производственные задачи. С этим связаны и трудности в оценке затрат и ресурсов в проекте, тогда как в производстве с его периодически повторяющимися функциями это более предсказуемо.

Кроме того, на производстве можно увеличить выпуск продукции пропорционально используемым ресурсам, а в

проекте их избыток может быть менее эффективным, чем недостаток.

Если управление проектом (необходимое для координации, связи и обеспечения контроля) осуществляется эффективно, то его руководитель всегда знает и понимает, что происходит и почему. Это возможно благодаря целевому плану, относительно которого отслеживается продвижение проекта, делаются предположения и проверяются полученные результаты.

Основным успехом реализации проекта является выполнение обязательств его участниками в установленные сроки или расписания, которое должно содержать детальный анализ всех действий, необходимых для успешного за-

На заметку руководителю

КОМПЬЮТЕР У РУЛЯ ПРОЕКТА

вершения проекта; реалистическую оценку выполнения всех работ и хорошо продуманные (с точки зрения технологии и возможности проекта) связи между ними.

Последовательное отслеживание выполнения работ (мониторинг) является методом, гарантирующим объективную оценку текущего состояния проекта. Установив при этом единый и понятный всем участникам проекта стандарт представления данных и обмена информацией, можно реалистично оценивать выполнение проекта и принимать вовремя необходимые меры для решения возникающих в ходе его реализации проблем.

При осуществлении сложных проектов в таких областях, как строительство, нефтегазовая промышленность, телекоммуникации, применение обычных, иерархических структур управления может привести к целому ряду трудностей. Среди них — неспособность руководителей линейных (функциональных) подразделений организовать эффективную работу и координацию действий с другими подразделениями и сторонними организациями, так как они плохо представляют цели всего проекта. Распределение ответственности за работу между несколькими линейными подразделениями усложняет процесс принятия решений и оказывает негативное влияние на весь проект, так как при вынесении причин неудач руководство не может получить объективную информацию от менеджеров.

Возможным выходом из подобной ситуации является, как и в приведенном выше реальном примере, использование специальных информационных технологий, таких, как программный продукт Primavera Project Planner, который успешно используется не одним десятком российских компаний.

Данная компьютерная программа позволяет осуществлять управление ресурсами и стоимостью, а также проводить анализ выполнения работ. С ее помощью возможно свести воедино 200 — 250 пересекающихся проектов с разными целями и согласовать распределение их ресурсов.

Более подробную информацию о назначении и функциональных возможностях программных продуктов компании Primavera Systems, Inc., которую на российском рынке представляет фирма Консалтинг ПРИМ, можно прочесть в ноябрьском выпуске "Российского инвестиционного бюллетеня".

А. ПАСКАЛОВ,
А. ЦВЕТКОВ

Вышел в свет третий номер ежемесячного информационно-методического издания "Российский инвестиционный бюллетень", выпускаемого консультационной фирмой АИИ-ИНВЕСТ еженедельника "Экономика и жизнь".

Среди материалов опубликованных в нем, читатели найдут методические рекомендации по расчету лицензионных платежей; типовой устав акционерной лизинговой компании; примерный договор о финансовом лизин-

ВНИМАНИЮ ПОДПИСЧИКОВ!

ге движимого имущества с полной амортизацией; информацию о новом международном инвестиционном фонде открытого типа SIGNET NCM; сведения о компьютерной программе Primavera Project Planner P3 для многопроектного управления; методики оценки стоимости акций, а также пример составления бизнес-плана для фермерского зернового хозяйства.

Подписчики "Российского инвестиционного бюллетеня" пользуются скидкой при участии в ежемесячном

информационно-консультационном семинаре "Планирование и анализ эффективности инвестиций" (ближайший состоится 26 — 27 декабря 1995 года), организуемому АИИ-ИНВЕСТ, при консультациях по составлению бизнес-планов, а также имеют право на бесплатное размещение своих инвестиционных предложений в издании "Дополнительная информация по тел.: (095) 209-69-76, 209-29-50.

(Соб. инф.)

Переоценка основных фондов

СТАВЬТЕ НА СОБСТВЕННЫЕ КАДРЫ

Постановлением Правительства Российской Федерации от 25 ноября 1995 года № 1148 "О переоценке основных фондов" коммерческим и некоммерческим организациям России предписано осуществить переоценку основных фондов по состоянию на 1 января 1996 года. Данная мера призвана содействовать активному обновлению средств производства и формированию инвестиционных ресурсов предприятий.

Перерасчету подлежат стоимость зданий, сооружений, передаточных устройств, машин и оборудования, транспортных средств, находящихся на балансе организаций независимо от технического состояния. Сроки окончания переоценки определены до 15 февраля 1996 года, однако, как показывает практика, реально данный процесс продолжается в течение всего первого квартала, то есть до момента предоставления годового баланса.

Одним из наиболее важных вопросов, который предстоит решить в ходе реализации настоящего постановления, является регламентация деятельности независимых экспертов. Идея привлечения профессиональных оценщиков для проведения переоценки впервые продекларирована в 1995 году в рамках открытого письма Министерства финансов РФ № 126 от 19.09.1994 года. Однако отсутствие четких требований к форме подачи экспертных заключений о реальной стоимости в налоговые инспекции значительно ограничивало количество предприятий, желающих произвести пересчет по рыночным ценам. Помимо этого, и числа профессиональных экспертов (особенно в регионах), способных грамотно произвести переоценку, в прошлом году было явно недостаточно.

По некоторым данным, в 1995 году к определению истинной цены средств производства прибегло лишь менее 10 процентов предприятий. Между тем привлечение профессионалов при проведении перерасчетов позволяет эффективно сбалансировать налоговые платежи и тем са-

мым способствовать благоприятному развитию производственного потенциала.

Наиболее действенной мерой, приносящей максимальный эффект от переоценки, является подготовка предприятия собственных кадров, способных быстро и качественно произвести пересчет по рыночной стоимости с учетом особенностей деятельности. Необходимость наличия на предприятии собственных экспертов обуславливается, с одной стороны, регулярным характером переоценок, а с другой — крайне высокими расценками на услуги опытных оценщиков.

Еженедельник "Экономика и жизнь" совместно с Торгово-промышленной палатой РФ принимает активное участие в подготовке специалистов для проведения переоценки из числа сотрудников предприятий. Специализированные курсы, регулярно проводимые уже более полугодя, пользуются успехом у слушателей, представляющих как коммерческие, так и государственные организации.

С выпускниками организации установлена связь, позволяющая им получить необходимую консультационно-методическую и организационную помощь на начальных этапах практической работы. Занятия проводятся при участии ведущих отечественных экспертов, имеющих богатый опыт оценочной деятельности, в том числе и в области переоценки.

Д. ХАЛИН,
Д. ЮРКОВ,
эксперты АИИ.

АИИ "Экономика и жизнь"

совместно с Торгово-промышленной палатой Российской Федерации и Международной высшей школой бизнеса МИРБИС проводят в первом квартале 1996 года:

№	Название семинара	Сроки	Стоимость, \$
1.	Практика переоценки основных фондов предприятий в 1995 г. (Москва)	18-19 января	150
2.	Оценка интеллектуальной собственности (Нижегород)	22-27 января	950
3.	Практические приемы и методы оценки недвижимости и иных объектов собственности (Москва)	23 января	990
4.	Практика переоценки основных фондов предприятий в 1996 г. (Москва)	2 февраля	150
5.	Практические приемы и методы оценки машин и оборудования (Москва)	1-2 февраля	760
6.	Оценка действующих предприятий (бизнес) (Москва)	5-13 февраля	990
7.	Оценка инвестиционных проектов (Москва)	20 февраля - 1 марта	990
		19-29 марта	990

Стоимость обучения не облагается НДС и СН и включается в стоимость себестоимости.

По вопросам участия в семинарах обращаться по телефонам: (095) 250-44-60, 257-32-44, 152-09-50.

ВЫ ПЛАНИРУЕТЕ СВОИ ИНВЕСТИЦИИ?

АИИ-ИНВЕСТ еженедельника "Экономика и жизнь"

представляет вашему вниманию:

Универсальная компьютерная программа Project Expert для Windows — ваш профессиональный

БИЗНЕС-ПЛАН по международным стандартам:

Business Plan Guide (русская версия) — 995 USD
Business Plan Guide (английская версия) — 995 USD
Biz Planner (версия для промышленных предприятий) — 590 USD
Project Questionnaire (многокритериальная экспертная оценка) и Project Risk (анализ факторов риска) — 120 USD

Все цены включают НДС и спецналог. Оплата по курсу ММВБ на дату платежа

Москва (095) 209-29-50; 209-29-68
Демонстрация программ:
Алма-Ата (3272) 42-67-30
Астрахань (8512) 22-63-71
Баку (8922) 93-06-65
Владивосток (4272) 27-32-89
Екатеринбург (3432) 56-99-32
Казань (8432) 74-14-80
Киев (0422) 26-20-25
Липецк (0742) 24-55-65
Новосибирск (382) 21-72-38
Орел (08622) 69-32-26
Оренбург (3532) 35-68-03
Петрозаводск (81400) 4-74-09
Пермь (3422) 62-59-50, 64-03-29
Санкт-Петербург (812) 294-80-89; 345-31-96
Самара (8462) 36-87-22
Ставрополь (8652) 34-85-68
Ярославль (0852) 23-45-31
По электронной сети: (095) 257-37-21
Приглашаем дилеров

"РУКОВОДСТВО ДЛЯ ИНВЕСТОРА ПО РАЗВИВАЮЩИМСЯ РЫНКАМ"

Это - первое русское издание книги Доктора Марка Мобиуса, управляющего Международным Фондом "Темплтон", "правящего короля фондов, специализирующихся по развивающимся рынкам", по вывезению газеты "Уолл Стрит Джорнэл". Увидевшая свет в январе 1995 года, эта книга стала настольной для многих руководителей банковских и коммерческих структур на Западе. Теперь она доступна и в России. Эксклюзивное издание. Ограниченный тираж.

ПО ВОПРОСАМ ОПТОВОГО И РОЗНИЧНОГО ПРИОБРЕТЕНИЯ КНИГИ ОБРАЩАЙТЕСЬ ПО ТЕЛЕФОНУ:

(095) 928-2357