

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«НИЖЕГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. Р.Е. АЛЕКСЕЕВА»

**ЛОЗГАЧЕВА Т.М.**

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ СОЦИАЛЬНОГО  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

*Программа «Акселератор»*

Нижний Новгород 2018

**УДК**  
**ББК**

**Л**

Рецензент:

кандидат экономических наук, доцент Т.М. Лозгачева

**Лозгачева Т.М.**

**Л. Управление проектом социального предпринимательства: учеб. пособие**  
/ Т.М. Лозгачева; НГТУ им. Р.Е. Алексеева. – Нижний Новгород, 2018. - 79 с.

**ISBN**

Учебное пособие написано для слушателей Акселератора Центра инновационного и технологического развития НГТУ им. Р.Е.Алексеева. Пособие посвящено рассмотрению теоретических основ управления проектами через его элементы: методологию и эволюцию управления проектами, авторский взгляд на проблемы и анализ реализации проектов в Нижегородской области, а также вопросы для самообучения и контроля компетенций по тематике.

Учебное пособие представляет научно-практический интерес для студентов технических специальностей вузов и слушателей курсов повышения квалификации.

Рис. 58.

**ББК**  
**УДК**

**ISBN**

**© Нижегородский государственный  
технический университет  
им. Р.Е. Алексеева, 2018**

**© Лозгачева Т.М., 2018**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
1. Краткое содержание курса по презентации.....	4
2. Эволюция систем управления проектами.....	7
3. Проблемы внедрения управления проектами в компании...	11
4. Анализ реализации проектов Нижегородской области .....	23
5. Особенности становления социального предпринимательства в Нижегородской области.....	31
6. Вопросы для самостоятельной работы слушателя.....	36
7. Домашние задания для слушателей.....	39
8. Тестовые задания по курсу.....	44
9. Перечень вопросов для аттестации слушателей.....	49
10. Перечень графических материалов для слушателей.....	51

## **ВВЕДЕНИЕ**

Человечество развивается, используя новые инструменты и методы, освоение которых требует времени и способностей человека. Сегодня не достаточно просто что-то выучить наизусть, важно понимать причинно-следственные связи и систему взаимозависимости явлений и событий общества и компаний. Явление «проект» возникло далеко не в XX веке, а в период до начала нашего времени, но тогда это так не называли, еще не было развито управление процессами и лишь в начале XX века будет определен менеджмент.

Данное пособие построено по модульному принципу с критическим подходом к явлению «управление проектами» как в России, так и в Нижегородской области. Первая часть рассматривает общие подходы к управлению проектами через представленную презентацию и рекомендуется прочтение любого учебника данной теме. Вторая тема анализирует эволюцию систем управления проектами. В третьей разбираются проблемы внедрения управления проектами в компании. В четвертой и пятой части приводится авторский анализ реализации проектов Нижегородской области и особенности становления социального предпринимательства в Нижегородской области. Оставшиеся части посвящены развитию рефлексии у слушателей: вопросы для изучения, домашние задания, тесты и контрольные вопросы.

### **1. Краткое содержание курса по презентации**

Основная идея представленной презентации - определение основных элементов и инструментов управления проектами с установлением дальнейшего направления изучения данной темы.

В презентации использованы картинки из свободного доступа, выстроенные в авторской последовательности.

На слайде один представлены общие положения об управлении проектом, как самостоятельной профессиональной области, искусстве руководства и практике. Далее, несколько слайдов определяют суть социального предпринимательства, с точки зрения основного участника – Фонда «Наше будущее».

Основополагающим фактором является разделение управление проектами на объект (классификация, жизненный цикл, система показателей), субъект (распределение ролей, матрица ответственностей) и процесс (документальное обоснование по каждому управленческому элементу). Особое место в реализации проекта имеет матрица

ответственности, где прописаны для каждой должности все виды работ с определением уровня обязанности.

Далее приведены международные стандарты управления проектами, включая российские ГОСТы. Российская система управления проектами – СОВНЕТ – является частью международной ассоциации управления проектами (IPMA).

Особое место, при реализации проектов, занимает интеллектуальная карта – это суть проекта, его фазы, участники, предъявляемое качество, структуризация работ, перечень показателей и документов, бизнес-процессы и риски проекта.

На сегодняшний момент существует три концепции и единая система управления проектами, которые определяют уровень управления, содержания, ресурсы, время и качество проекта.

Успешная реализация проектов в практике предприятия невозможна без синергии международных стандартов, отраслевых норм и системы менеджмента качества, записанных в стандарты конкретного предприятия.

Переход организации к управлению проектами подразумевает качественное взаимодействие восьми областей профессиональных знаний: стоимость, содержание, время, персонал, отклонения, коммуникации, качество, контракты.

Особое внимание при проектировании проекта занимает карта стейкхолдеров (заинтересованные стороны), однако, стоит выделить ключевых участников проекта – инвестор, заказчик, исполнитель, потребитель (внешние) и топ-менеджмент, куратор и руководитель проекта (внутренние). Более подробно об их роли можно узнать в любом учебнике по управлению проектами.

Следующие 10 слайдов рассказывают о последовательности процессов управления проектами, стадиях жизненного цикла, обязательных документах (вехах) и роли команды проекта в его реализации.

Одной из серьезных проблем внедрения управления проектами в практику хозяйствования является организационная структура; сочетание типов структур и их эффективность должны стать основным предметом обсуждения топ-менеджмента, поэтому и рассматривается пирамида управления компанией с определением места управления проектами.

Далее представлены важнейшие контрольные точки – документальное подтверждение – каждого этапа жизненного цикла проекта, где особое место отводится ТЭО (технико-экономическое обоснование). ТЭО является объемным документом, дающим право проекту переходить от стадии концепции к стадии разработки и

последующей реализации проекта, где государство как стейкхолдер играет значительную разрешающую роль. Представлены как правовые акты, так и порядок государственной (а часто и дополнительно негосударственной) экспертизы.

Следует обратить внимание на систему планирования проекта и его отдельные элементы, особенно планирование закупок. На слайдах презентации представлены ссылки на нормативно-правовые акты по закупкам, единый федеральный реестр и условия участия в торгах.

Безусловно, процесс управления проектом требует формирования информационного пространства и проектного офиса, что обеспечивается программными продуктами, которых на рынке достаточно, но главным, можно сказать фундаментальным, явлением остается руководитель и команда проекта. Важно сформировать единую сплоченную команду для реализации проекта, для этого используются различные методы, среди которых стоит отметить Agile. Но на другой чаше весов реализации проекта находятся финансы. Подходы к оценке проекта, расчет его бюджета и управление стоимостью представлен в последовательности ее формирования несколькими слайдами.

Практика реализации проектов показывает слабую проработанность управления рисками и график зависимости «Риска и стоимости от жизненного цикла» призван привлечь внимание к необходимости формирования карты рисков проекта и проведения постоянного мониторинга проекта.

Далее в презентации представлен целый блок слайдов, посвященный вопросу инвестиционной активности в России и государственным институтам (АСИ, РВК), оказывающих поддержку проектам, а также определении технопарков по регионам. Даны ссылки на сайты, где в режиме онлайн можно смотреть стадии реализации проектов.

Следующий блок посвящен государственной поддержке социальных проектов, представлении реальных источников финансирования и указании распространенных направлений социального предпринимательства.

В заключении представлен онлайн ресурс по методологическому и практическому сопровождению курса «Управление проектами». Рекомендуется прочтение не менее трех источников для ознакомления и получения комплексного представления об управлении проектами.

## 2. Эволюция систем управления проектами

Начало эры управления проектами относят к 60–70-м годам прошлого столетия. Появление компьютерной техники в 80-е годы XX века резко расширило границы применения управления проектами. В настоящее время трудно найти виды человеческой деятельности, где не применяется идеология управления проектами. В современном мире действуют достаточно сильные факторы, обуславливающие необходимость внедрения методов управления проектами для решения проблем и расширения возможностей развития бизнеса.

Процесс развития методологии управления проектами исторически делится на ряд этапов. Существует несколько моделей отображения этого явления, причем в каждой отрасли они имеют некоторые особенности. Наибольшее распространение получила так называемая трехфазная (трехэтапная) модель применения систем управления проектами, включающая фазу случайного использования, фазу формального применения и фазу долгосрочной ориентации компании на управление проектами.

Первая фаза начинается с того, что руководство компании принимает решение использовать методы управления проектами при решении конкретной проблемы. Обычно этот прием дает положительный результат по данному объекту (проекту). Это явление объясняется тем, что указанный проект ведется всеми средствами, в том числе и административным ресурсом. Ему уделяется особое внимание как со стороны топ-менеджмента, так и функциональных руководителей.

Положительный пример воодушевляет и метод управления проектами начинается реализовываться второй раз, а затем следующий, и так до тех пор, пока руководство компании не почувствует появление общесистемных проблем экономического и социально-психологического характера. На преодоление первой фазы обычно уходит от двух до пяти лет, однако в современных условиях часто это ограничивается двумя годами.

Вторая фаза управления проектами характеризуется рядом принципиально новых положений, которыми руководствуются как менеджеры, так и персонал компании: знания по управлению проектами; необходимость полного (тотального) перехода на систему управления проектами всей организацией, т.е. на распределение ресурсов по графикам для всего множества проектов; заинтересованность руководства в лучшем управлении проектами – в профессионализме менеджеров проектов; понимание бесперспективности существующей линейно-функциональной

структуры компании и необходимость перехода на матричную структуру. Во второй фазе компании могут находиться до одного года.

Третья фаза предполагает функционирование компании как проектно-ориентированной, то есть полностью перешедшей на управление проектами. При этом повышается роль управления стратегическим развитием компании, разработки сбалансированности портфеля проектов и определения приоритетов среди проектов. Система оценки и поощрений связана с вкладом каждого отдельного работника в групповые усилия проектной группы. Завершение проекта включает в себя аудит, оценку затраченного времени, издержек, качества.

В целом прохождение организацией всех трех фаз может занять до пяти лет. Оно может быть последовательным и постепенным или параллельным в определенных аспектах. Однако для того, чтобы более эффективно конкурировать с компаниями, желательно перейти к третьей фазе как можно скорее. Приближение к оптимальному уровню может быть ускорено через масштабное обучение персонала методологии управления проектами, развитие у них навыков и способностей в этой области. Сейчас действуют крупные центры обучения в Москве, Санкт-Петербурге и Екатеринбурге.

Дальнейшая эволюция системы управления проектами связана с актуализацией единого подхода к управлению проектно-ориентированного бизнеса. Сущность этого подхода заключается в концентрации усилий и согласованности всех подсистем и элементов компании по выполнению ее стратегического плана через управление отдельными проектами. Несогласованность переменных внутренней среды компании не позволяет определить ни приоритетность проекта по отношению к результатам, ни то, какие проекты наиболее соответствуют стратегическому плану. Несогласованные методы и приемы трудно объединить в жизненном цикле проекта и компании в целом.

В центре внимания системного подхода находятся две проблемы: интеграция проектов со стратегическим планом компании и интеграция внутри процесса управления реальными проектами.

Компании изначально берутся за любые проекты, то есть условий для отбора проектов, определения их приоритетности и других индикаторов еще не приняты. Вместе с тем без стратегического плана компания не сможет быть конкурентоспособной, тем более в долгосрочном периоде.

Вторая проблема – интеграция внутренних процессов управления проектами.

Процесс управления проектом условно состоит из двух составляющих – технической (жесткой) и социально-психологической,



или социокультурной (мягкой). Техническая составляющая включает набор формальных, упорядоченных, документированных процедур, определяющих порядок выполнения проекта (разделение работ, размещение ресурсов, бюджет, отчетность, графики, методы контроля и т.д.) и взаимодействие команды управления проектом с внешней средой. Качество технической составляющей управления проектами определяется уровнем информационной системы, то есть уровнем интеграции информации, позволяющей отследить любое изменение в какой-либо части проекта до его источника и обеспечить необходимой и достаточной информацией всех участников проекта.

Социокультурная составляющая управления проектами, в отличие от технической, по своей природе менее формализуема. Главная ее задача – создать внутри основной компании временную организацию по выполнению конкретного проекта как социотехническую среду, эффективно объединяющую компетенции разных профессионалов, работающих над выполнением проекта. Должна быть разработана такая культура проекта, которая бы стимулировала коллективную работу и высокий уровень личной мотивации. Менеджер проекта должен выстроить сеть социального сотрудничества в неоднородном множестве участников проекта с различными убеждениями, понятиями, стандартами и нормами поведения.

На современном этапе сформировались научно-методологические основы управления проектами. В основе методологии лежат методы концептуального проектирования и методы моделирования процессов реализации проектов.

Первое направление получило развитие и апробировано в различных сферах деятельности. Сущность метода концептуального проектирования состоит в том, что с помощью методологического аппарата представляется возможность формализовать описание предметных областей проектов любой степени сложности. В рамках данного метода создаются методические и инструментальные средства, которые позволяют осуществить анализ области развития проектов и выбрать лучшую концепцию из всех возможных альтернатив.

Методы и средства концептуального проектирования целесообразно применять в первую очередь для эффективного осуществления концептуальной фазы сложных крупномасштабных организационных, экономических и социальных проектов.

Второе направление – моделирование процессов реализации проектов – необходимо для планирования работ и управления проектом после того, как выбрана концепция его осуществления. От степени адекватности моделей реальным процессам и требованиям решаемых в

управлении проектами задач зависит эффективность принимаемых решений и всей работы систем компании.

Наиболее перспективными направлениями развития методов моделирования являются:

- обобщенные сетевые модели, используя данный метод, можно отражать взаимосвязи между работами проекта (совмещенное выполнение, непрерывность работ, учитывать переменную интенсивность их ведения) и отражать в модели зависимости и ограничения типа «не ранее» и типа «не позднее» на проект в целом, на отдельные работы и, что особенно важно, для части работ;

- иерархические модели, представляющие собой системы с различной степенью детализации и с различной структурой проекта, отражающей интересы различных участников проекта и уровней управления. Особое предпочтение иерархическим моделям следует отдать при разработке и реализации крупных проектов и программ, где детальная сеть проекта может быть очень велика и содержит большое количество участников и уровней управления;

- стохастические модели процессов реализации проектов, учитывающие различные случайные факторы, влияющие на выполнение проекта; они используются для оценки и оптимизации риска не выполнить проект в заданный срок;

- имитационные модели применяются для описания и исследования организационных, экономических и сложных производственных систем, когда требуется учитывать неопределенность и риск, а другие методы оказываются малопродуктивными. Методы и средства имитационного моделирования могут быть использованы для формирования концепции сложных проектов, а также для анализа и синтеза сложных систем управления проектами. Соответственно, наиболее предпочтительно их использование на концептуальной фазе проектов, на стадиях начала и выполнения проектов с учетом их неопределенности и риска, а также для моделирования процессов принятия решений в организационно-экономических системах управления и выбора рациональных организационных структур;

- алгоритмы распределения ресурсов для решения задач распределения ограниченных ресурсов. Общая идея этих алгоритмов состоит в том, что распределение ресурсов рассматривается как непрерывный процесс. Программы, реализованные по этим алгоритмам, снабжены блоками ситуационного анализа, самообучения и имеют развитый интерфейс пользователя;

- программные средства для управления многими проектами. Эти программы используются на всех стадиях – от перспективного

планирования до оперативного управления – и могут работать с сотнями проектов одновременно;

- программные средства подготовки данных проекта. Это направление относится к методологии и технологии управления проектами и является ее важной составной частью. Подготовка исходных данных для управления проектом (сетевые модели, требуемые ресурсы, стоимость работ и др.) требует проработки всей проектно-сметной документации и является весьма трудоемким процессом. Вместе с тем проектно-сметная документация в принципе содержит все необходимые данные, и если она подготовлена соответствующим образом на программных продуктах, то трудоемкость подготовки исходных данных для управления проектами значительно снижается;

- экспертные системы и базы данных, применяемые на начальной и завершающих фазах осуществления проекта. В первом случае использование мощных информационных средств позволит сформировать наиболее перспективную и приемлемую концепцию проекта. Во втором – позволит использовать эти средства для накопления и анализа опыта реализации разных завершенных проектов и учета его при работе с новыми проектами;

- робастная технология в управлении проектами как совокупность методологических, математических и программных средств, предназначенных для поддержки проектных решений на всех фазах управления проектом в условиях неопределенности. Робастный подход ориентирован на условия рыночной экономики, учитывает наличие случайных факторов и рискованных ситуаций. Математические модели описывают ситуации неопределенности, а робастные (устойчивые) методы их анализа позволяют давать надежные решения в ситуациях неполной информации о характере управленческих процессов. Робастная технология охватывает все фазы жизненного цикла проекта, начиная с предынвестиционной и заканчивая стадией его завершения. Она позволяет проводить анализ рискованных ситуаций и осуществлять управление риском, организовывать планирование работ в ситуациях неполной детерминированности сроков их выполнения, недостатка ресурсов и т.д. Робастная технология может быть использована как мощное современное средство для управления сложными проектами.

Прогноз развития теории и практики управления проектами в XXI веке строится на анализе глобальных сил, влияющих на этот процесс. К таким силам относятся:

- сжатие жизненного цикла продукции;
- технологический взрыв;
- глобальная конкуренция.

За последние десятилетия (30–40 лет) жизненный цикл продукции сжался с 15–20 лет до 3–5, а в высокотехнологичных отраслях – до 6 месяцев! Короткие жизненные циклы увеличивают число проектов, с которыми компаниям придется иметь дело одновременно. Это обстоятельство – каждая новая продукция – это новый проект – ставит перед компаниями новые весьма сложные задачи по управлению этим множеством проектов.

Технологический взрыв конца XX века, основанный на знаниях (ученые полагают, что за последние три десятилетия появилось больше знаний, чем за всю историю человечества) и инновациях, проявляется в новых, все более сложных проектах.

Глобальная конкуренция требует от организаций высочайшего уровня как общесистемного менеджмента, так и управления отдельными проектами, так как на карту поставлена выживаемость и успех именно бизнеса как целостной системы.

Указанные выше силы не просто увеличивают число проектов и их сложность, а делают управление проектами преобладающим средством в росте бизнеса и его выживания в будущем. В этих условиях компаниям следует рассматривать портфель проектов как главный инструмент для достижения желаемого состояния и осуществления стратегий.

Таким образом, поскольку проекты становятся центральным моментом в бизнесе, то компании должны естественным образом адаптироваться и изменяться, чтобы поддерживать более эффективное управление проектами, а значит, их организационный механизм должен перейти на управление проектами.

### **3. Проблемы внедрения управления проектами в компании**

Анализ современного внедрения методологии управления проектами в российскую экономику показывает ее актуальность.

Проблемы развития бизнеса и различных форм объединения граждан, включая органы государственной власти всех уровней, на основе проектов могут быть разделены на два вида:

- 1) проблемы внедрения методологии построения «жесткой» составляющей системы проектного управления организации: системы целеполагания в условиях управления проектами; системы функций управления организацией и проектами; организационной структуры; техники и технологии управления; управленческого регламента;

2) проблемы разработки теории формирования «мягкой» составляющей системы проектного управления организации: социально-психологического климата и составляющей организационной культуры.

Первая группа проблем включает разработку концепции развития и построения систем управления проектами в отечественную практику, методологии формирования организационного механизма функционирования на основе управления проектами, принципов и технологии проектирования элементов внутренней среды – целей, функций управления, организационной структуры.

Для этого на концептуальном уровне должны быть исследованы вопросы общего характера:

какие подходы, критерии, принципы, деятельностные нормы и программы в данном управленческом пространстве реализуемы;

на что здесь необходимо направлять усилия, что для этого предпринимать, какими именно способами и средствами;

каковы проблемы и цели субъекта управления проектами.

На методологическом уровне подлежат изучению содержание и интенсивность взаимодействия различных проектов, характер и формы их реализации; степень соответствия организационных форм и институтов структуре и содержанию деятельности и обменных процессов.

На информационном уровне подлежат исследованию вопросы информационного обеспечения управления организацией и управления программами (системой проектов). В настоящее время решение проблем информационного обеспечения, в частности, управления проектами, прошли качественный скачок в своем развитии. Ситуация заключается в следующем: хорошо известные с 60-х годов XX века методы сетевого планирования и алгоритмы оптимизации ресурсов приобрели форму законченных, очень эффективных программных продуктов, которые доступны на коммерческом рынке и завоевывают на нем все большую долю. За последнее время к поколению программ сетевого планирования добавилась целая группа программ, которая описывает окружение управления проектами: контроль контрактов, издержек и дохода, риска, качества, элементов бизнес-планирования и др.

Среди наиболее распространенных считается 1С: Предприятие: Проект и Биктрикс<sup>24</sup>.

Основными составляющими 1С: Предприятие: Проект программы являются:

- планирование, учет и прогнозирование выполнения работ;
- движение финансовых потоков;
- передача информации в электронном виде;
- моделирование проекта с разбивкой на подуровни;

- контроль за сроками выполнения работ и затратами.

Другие возможности данного программного комплекса:

- неограниченное количество операций, ресурсов, связей, календарей выполнения работ и т.д.;
- неограниченное количество иерархических структур работ и ресурсов в каждом проекте;
- любое количество статей затрат, параллельный расчет затрат в разных валютах;
- ведение архивов, любое количество версий проекта, возможность сравнения версий проекта;
- моделирование как расходов, так и доходов (поставок) материалов и финансов;
- моделирование производства ресурсов;
- моделирование работы бригад, изменения их состава и производительности в процессе реализации проекта;
- моделирование сменной работы;
- использование физических объемов и производительности ресурсов при моделировании проекта;
- распределение трудовых ресурсов;
- анализ рисков;
- стоимостный анализ;
- система управленческого учета;
- возможность создания и использования в проекте неограниченного количества всевозможных баз данных и нормативов;
- возможность создания, хранения и включения в проекты типовых фрагментов проектов;
- мультипроектное управление и групповая работа над проектом.

Интенсивное внедрение на практике информационных систем в управление проектами позволяет управлять не сетевым графиком или отдельным критическим путем, как это было в XX веке и начало XXI века, а программой, состоящим из десятков проектов, разных по своим размерам и задачам, значительным количеством людей, поставок, ресурсов, конфликтов и т.д.

Вторая группа проблем управления проектами лежит в плоскости межличностных и групповых конфликтов. Эти проблемы возникают из-за свойственного для структур наложения вертикальных и горизонтальных связей и полномочий, что подрывает принцип единоначалия. На практике это ведет к возникновению таких негативных явлений:

нездоровая ревность функциональных руководителей (ведь их непосредственные подчиненные на время реализации проекта подчинены менеджеру проекта);

борьба за власть и конформизм в принятии групповых решений.

Производственные конфликты, связанные непосредственно с управлением проектом, разделяют на две категории: конфликты, связанные с происходящими организационными изменениями, и конфликты, связанные с концентрацией специалистов различных областей знаний в процессе совместной групповой деятельности, имеющей ограниченную продолжительность.

Введение управления проектами в линейно-функциональных компаниях затрагивает иерархию полномочий и ответственности, организационные процедуры, специализацию подразделений, систему поощрения, единство руководства, объемы контроля, порядок распределения ресурсов, установление относительных приоритетов в компании и т.п. Производственные цели переориентируются на межфункциональные требования, нарушаются сложившиеся коллективы в подразделениях, кадровое обеспечение имеет тенденцию к дублированию. Функциональные руководители должны взаимодействовать в таком окружении, когда основной упор делается на межфункциональный подход и взаимное согласование решений. От них требуется общее участие в планировании и компании деятельности своих подразделений, которое ранее они осуществляли каждый в отдельности.

Изменение характера взаимодействия подразделений создает реальные организационные проблемы для функциональных руководителей и менеджеров проектов. Они сталкиваются с необходимостью постоянно поддерживать коммуникации, стимулировать работу специалистов по достижению конкретных результатов, организовывать их работу в условиях временного характера деятельности. Линии взаимодействия при управлении проектами охватывают специалистов различных областей, специалистов и руководителей разных подразделений, специалистов «местных» и специалистов из контрактных организаций.

Менеджер проекта должен организовать согласованную работу различных специалистов, которые в данном случае сталкиваются с трудностями приспособления к новым рабочим взаимоотношениям в условиях динамичной матричной или проектной структуры. Возникает проблема интеграции целей, когда эти специалисты передаются из своих специализированных подразделений для выполнения новой работы. Нередко возникают конфликты, связанные как с трудностями обеспечения

согласованной работы, так и с выявлением действительного вклада каждого участника команды в общие результаты.

Нельзя не учитывать происходящих перераспределений полномочий и ответственности при использовании методологии управления проектами. Нередко складывается положение, когда менеджер проекта отвечает за конкретный проект в компании, в то время как функциональный руководитель сохраняет ответственность только за обслуживающие функции. На исполнительскую деятельность усиливается давление от команды проекта, члены которой до этого могли быть лишь подчиненными в функциональных подразделениях.

Источником влияния специалистов является скорее их компетентность, чем официальное положение. С другой стороны, ответственность за конкретные результаты требует ограничения их самостоятельности, что иногда вызывает личное неудовлетворение. Известно, что высокая степень самостоятельности специалистов далеко не всегда связана с высокой производительностью.

Вместе с тем очевидно, что большинство специалистов, которые становятся менеджерами проектов или участниками проектных команд, получают дополнительное влияние. Они не только становятся связанными с выполнением задач, которые являются важными для достижения целей всей компании, но и теснее взаимодействуют с высшим уровнем руководства внутри и вне данной компании. При таких условиях специалисты, оставшиеся в функциональных подразделениях, чувствуют некоторую потерю своего влияния.

Введение управления проектами в компании приводит к изменению методов и организации планирования, учета и контроля. Так или иначе функциональный руководитель принимает на себя ответственность за выполнение задач, которые ставит менеджер проекта. При этом менеджер проекта располагает информацией по конкретному проекту в целом, в то время как функциональные руководители получают более ограниченную информацию, связанную со специализацией и вкладом их подразделений.

В результате осуществляется множественный контроль, поскольку функциональный руководитель получает задания от лица, находящегося на одном уровне иерархии с ним. То же лицо оценивает их выполнение. Одновременно функциональный руководитель несет ответственность перед своим линейным руководителем за функционирование его подразделения в целом.

Системы контроля за проектом, как правило, более сложные, чем те, к которым привыкли функциональные руководители. Такие системы требуют от них способности предвидеть и отчитываться за ожидаемые в будущем трудности в работе менеджеров проектов. Нередко решения



менеджеров проектов могут быть не в пользу тех или иных функциональных подразделений.

Основной упор при управлении проектами делается на контроль за выполнением конкретных целей проектов. Оценка работы может осуществляться коллегиально, хотя это связано с большими трудностями.

Менеджер проекта имеет определенные преимущества при распределении ресурсов в компании, особенно это относится к использованию персонала. Естественно, учитывая важность проекта, его высокий рейтинг, менеджер проекта стремится привлечь в проектную группу лучших специалистов. Это имеет двойное последствие: менеджер проекта, как правило, использует людей из конкретного функционального подразделения для определения его задач и оценки деятельности, а ответственность функционального руководителя за выполнение работы уменьшается как раз в связи с использованием этих специалистов в команде управления проектом.

Кадровые проблемы функционального менеджера имеют тенденцию к возрастанию в связи с важными ситуационными изменениями, характерными для проектного управления. Хотя персонал функционального руководителя продолжает в административном порядке принадлежать ему, многие из специалистов в действительности работают исключительно в интересах руководителя проекта. Эти специалисты, возвращаясь к функциональному руководителю после окончания проекта, могут столкнуться с трудностями приспособления к функционально ориентированному окружению. Может получиться так, что в условиях проектной работы члены проектной группы отчуждаются от руководителей их функциональных подразделений. С другой стороны, возвращение в функциональное подразделение может восприниматься специалистом как временное до его включения в новую проектную команду.

Выполнение задачи менеджера проекта полностью зависит от функциональных подразделений. Даже если менеджер имеет полную власть, он и члены его команды обычно должны осуществлять свою деятельность в рамках определенных организационных границ. С другой стороны, если полномочия руководителя проекта сформулированы неясно, лица, работающие в проектной команде, уязвимы в свете неопределенности своих ролей и влияния других служб.

Очень трудно достигнуть ясности и равновесия при распределении полномочий и ответственности между менеджерами проектов и функциональными руководителями. Там, где менеджер проекта получает полную власть относительно всех работ по проекту, функциональное подразделение может стать скорее пассивным вспомогательным органом,

чем динамичной силой в компании. В тех случаях, когда менеджеру проекта помогают недостаточно квалифицированно, функциональное подразделение может стать органом, который постоянно мешает успеху проекта, и весь процесс принятия решений может быть затруднен из-за наличия конфликтов. Другая крайность состоит в том, что менеджер проекта может иметь такую незначительную власть, которая не даст ему возможности выступать в роли интегратора разнородной деятельности.

Одновременное ведение нескольких проектов усложняет установление приоритетов работ в функциональных подразделениях, поскольку функциональный руководитель имеет, как правило, ограниченное влияние на установление таких приоритетов. Сложность увеличивается в случаях, когда приоритеты не были заранее установлены для всех проектов, поскольку руководители осуществляют давление в соответствии с их представлением о срочности и важности своей работы.

В связи с этим актуальным вопросом управления проектами в компаниях является статус и функции менеджера проекта. Теория управления проектами предполагает, что менеджер проекта, персонально отвечающий за конечные результаты его реализации, наделяется всеми материальными, финансовыми и человеческими ресурсами, то есть менеджер является полномочным распорядителем всех ресурсов по данному проекту. Он выполняет полный цикл управления проектом: планирует производство работ, финансы и материально-техническое обеспечение, контролирует, учитывает и анализирует ход выполнения плановых заданий, принимает решения, обеспечивающие выполнение количественных, качественных и временных показателей.

Следующей, достаточно очевидной проблемой в управлении проектами является формирование команды управления проектом и подготовка специалистов команды. Менеджеру проекта, официальному лидеру, необходимо подобрать специалистов и ориентировать их под данный проект.

При формировании команды управления необходимо иметь в виду два вида проблем – организационных и человеческих. К организационным проблемам относятся:

отсутствие организационной структуризации как определенного вида работы (в российских компаниях такой вид деятельности подменяется разработкой и актуализацией штатного расписания);

односторонняя оценка деятельности команды с точки зрения компании, не рассматривающая достигнутые результаты как команды в целом, так и ее членов (результаты деятельности команды декларируются, однако используемые технологии, инструменты и методы не могут получить эти результаты);

понимание управления проектами как инструмента менеджмента подменяется администрированием, направленным на выполнение определенных функций, а не на достижение целей и результатов проекта;

использование на практике набора инструментов и методов, включающих в себя как «социалистические» методы, так и рыночные методы управления; несоответствие понимания корпоративной, организационной и профессиональной культуры команды проекта рыночным отношениям.

К человеческим аспектам проблемы формирования команды управления проектом относятся следующие:

- работа команды оценивается по исполнению своих должностных функций членами команды, что приводит к подмене эффективности команды в целом и оценки успеха проекта по результатам оценкой того, как каждый выполнял свои должностные функции и соответствующие должностные инструкции. Это приводит к различию оценок результатов проекта: исполнитель формально отчитывается о выполненной работе, а заказчик не имеет того результата, на который рассчитывал;

- управление человеческими ресурсами подменяется администрированием, что приводит к использованию инструментов и методов управления, неадекватных целям и задачам проекта. Такая подмена приводит к неадекватности не только организационной структуры, но и подбираемого на проект персонала;

- отсутствие мотивации участия в процессе принятия решений часто сводится к чисто формальной, декларативной роли;

- наличие устоявшейся практики в компании по подбору персонала часто приводит к подбору персонала команды проекта, не соответствующему по совокупности его потребностям;

- обычная практика при получении заказа на проект – использование сложившихся групп специалистов. Такая практика имеет как свои преимущества – сложившиеся межличностные отношения, отсутствие конфликтов или их сглаженный характер, наработанные схемы взаимодействия и т.п., так и свои недостатки – отсутствие «свежей крови» для реализации инновационного типа проектов, неадекватное реагирование на динамичное изменение окружающей среды, старая организационная и профессиональная культура, не соответствующая требованиям проекта, и т.п.;

- член команды, как правило, абсолютно незащищен и бесправен перед организацией с точки зрения выполнения условий обеспечения труда, качества трудовой жизни и нарушения оговоренной компетенции.

Современная парадигма формирования команды управления проектом определяется как совокупность субъектов и объектов

деятельности, их отношений и целенаправленной деятельности в заданной предметной области. Она является, с одной стороны, моделью компании и деятельности, а с другой – практическим образцом с набором конкретных инструментов проектного менеджмента – технологий, методов и средств.

При формировании команды проекта необходимо учитывать различия ее членов по социальной ментальности и ценностям, организационной культуре, профессиональной деятельности (профессиональным знаниям, умениям и навыкам, мышлению и этическим нормам). Поэтому важнейшими элементами формирования команды проекта являются:

- создание согласованного набора инструментов проектного менеджмента, адекватных реальной окружающей среде проекта, для достижения целей проекта;

- определение ролей и подбор персонала.

В основе деятельности команды проекта лежит подход, согласно которому менеджеры проекта могут прямо или косвенно регулировать, изменять и управлять различными спектрами поведения команды, что позволяет осуществлять делегирование полномочий, обогащение содержания работы, улучшение взаимоотношений, партисипативное решение проблем, признание того, что мотивация людей происходит на основе сложной совокупности психологических потребностей и ожиданий.

Работа команды проекта оценивается по результатам ее деятельности. Основными успешными результатами деятельности команды являются: достижение целей проекта, решение поставленных задач, получение проектных результатов в заданные сроки и при заданных ограничениях на ресурсы.

Главная задача команды проекта как специфической организационной структуры – осуществление функций управления проектом для достижения его целей. Поэтому и результаты деятельности команды проекта можно рассматривать по отношению к различным его участникам.

В частности, в качестве удовлетворительных результатов могут рассматриваться:

- по отношению к материнской компании – снижение затрат компании на осуществление проектов и, как следствие, большая прибыль; повышение квалификации штатного персонала компании; повышение качества продукции и услуг компании; возможность управления стратегическими инициативами и др.;

- по отношению к проекту – снижение затрат на осуществление данного проекта; системное решение задач проекта; идентификация целей проекта с целями компании и другие;

- по отношению к команде как участнику проекта – функциональное и организационное обогащение; повышение результативности, действенности и эффективности; улучшение коммуникаций и большая информированность; интеграция интересов, ориентированных на достижение результатов;

- по отношению к членам команды – расширенное карьерное и профессиональное развитие; развитие межличностных и профессиональных связей; расширение компетенции и повышение компетентности.

Успех команды проекта во многом зависит от внутренней среды проекта и от культуры команды. Культура команды проекта включает в себя:

- корпоративную культуру как систему ценностей и модель действий материнской компании, в структуре которой находится команда проекта;

- организационную культуру как систему ценностей и модель действий команды проекта;

- профессиональную культуру как систему профессиональных ценностей и модель профессиональной деятельности членов проекта.

Особо важным и деликатным вопросом при формировании и деятельности команды проекта является непротиворечивость систем ценностей и моделей деятельности в корпоративной, организационной и профессиональных культурах.

Успех проекта как результат адекватности используемой методологии и организационно-деятельностной парадигмы проектного управления основан на трех составляющих:

- создание и развитие эффективной команды проекта, адекватной окружающей среде проекта;

- адекватность используемых методов и средств управления российским условиям;

- развитие у членов команды способности адаптировать методы и средства проектного управления к реальным российским условиям в реальном проекте.

В обобщенном виде черты эффективной команды проекта выглядят следующим образом:

- члены команды должны активно участвовать в созидательной деятельности команды, приносить пользу и результаты;

- члены команды должны вкладывать в командную культуру определенную работу, интересы, результаты и вознаграждение;
- члены команды должны быть включены в деятельность команды, ее цели должны стать их целями;
- члены команды должны быть лояльными к командным намерениям и целям, чувствовать себя комфортно во взаимосвязи с работающими в команде;
- командная культура должна быть ориентирована на результат и достижение высоких индивидуальных и командных результатов.

Несмотря на изложенные проблемы управления проектами, этот вид управленческой парадигмы достаточно успешно развивается, охватывая все новые отрасли и компании.

В последние годы интенсивно рождаются новые подходы к управлению проектами и компаниями в целом, в которых пытаются отразить возросшую сложность проектов как результат динамически меняющегося окружения, многопроектность управления, конкуренцию за ограниченные ресурсы и другие факторы.

Дальнейшее развитие управления проектами должно осуществляться в направлении развития:

- специальной сферы профессиональной деятельности, имеющей глобальное распространение и охватывающей все области возможных приложений управлению проектами;
- обобщенной, комплексной прикладной научной дисциплины, имеющей свою теорию, методологию, сферы и практику приложения;
- профессии проект-менеджера, требующей специальных профессиональных знаний, навыков, умения и компетенции для успешного управления проектами;
- всеобщего понимания и признания управления проектами как специальной сферы деятельности, научной дисциплины и самостоятельной профессии;
- всеобщего языка управления проектами, включающего термины и их определения, понятия и их толкование;
- теории и методологии управления проектами;
- унификации управления проектами (формирование и разработка общих для всех унифицированных компонентов, элементов, процессов и процедур в этой области).

В рамках унификации процедур управления проектами должны осуществляться разработка и создание унифицированной структуры, включающей инвариантное ядро фундаментальных знаний, общее для всех сфер приложений, и периферийные секторы с гибкой структурой, отражающей специфику приложений и условий применения управления

проектами, включая естественно-исторические условия, социально-экономические и национально-культурные среды, отрасли и виды деятельности, типы и виды проектов, и прочее.

#### **4. Анализ реализации проектов Нижегородской области**

В данной части использована авторская часть статьи - Лозгачева Т.М., Табекина О.А., Арташина И.А. Журнал «Экономика и предпринимательство» 2018, №1.

В настоящее время прогноз Минэкономразвития России предусматривает постепенное восстановление роста российской экономики (2017 г. – 0,6 %; 2018 г. – 1,7 %; 2019 г. – 2,1 %). При таких темпах экономического развития, ресурсов государства и общества в целом станет недостаточно для решения важнейших задач, как в экономической, так и в социальной сферах. В долгосрочной перспективе это может привести к постепенной потере конкурентоспособности российской продукции, и далее, к дестабилизации платежного баланса и очередного падения национальной валюты. Предотвратить негативный сценарий возможно при условии обеспечения интенсивного развития экономики, в том числе за счет использования качественных управленческих инструментов, одними из которых являются инвестиционные и инновационные проекты. Данные инструменты получили свое распространение в российской практике управления с начала 2000 годов, как часть программно-целевого подхода. В данной статье авторы проводят анализ инвестиционно-инновационных проектов в Нижегородской области, реализуемых с 2010 по 2016 годы, их инновационную составляющую и будущие направления их применения. Сбор и обработка первичной информации осуществлялась из нескольких источников для повышения независимости и объективности анализа проектов.

Согласно последнему официальному рейтингу по объему инвестиций (от 58,5 млрд. рублей до 1 млрд. рублей) на конец 2016 года в Нижегородской области определено 42 приоритетных проекта из них 14 на территории города Нижнего Новгорода.

Приведем первую десятку проектов:

1. Комплексный инвестиционный план развития ОАО «ВМЗ» с реализацией ведущего проекта «Металлургический комплекс стан – 5000».

2. Строительство Комплекса по производству поливинилхлорида мощностью 330 тыс. тонн в год.

3. Строительство парогазовой ТЭЦ в Нижнем Новгороде.
4. Литейно-прокатный комплекс. Первая очередь.
5. Строительство комплекса каталитического крекинга гидроочищенного вакуумного газойля.
6. Всемирный Корейский Культурно-Деловой Центр.
7. «Либхерр-Нижний Новгород» – промышленное предприятие для производства конструктивных элементов и компонентов.
8. Комплексная застройка территории под жилищное строительство с объектами социального, бытового назначения, здравоохранения, торговли и инженерной инфраструктуры Новорублево в село Безводное и деревня Михальчиково Кстовского района.
9. Строительство торгового и жилого комплекса «Мещера».
10. Торгово-развлекательный центр «Октябрь».

Анализ данного рейтинга показывает, что 10 проектов направлены на социальную инфраструктуру, по одному приходится на агропромышленный комплекс (далее – АПК) и лизинг, остальные 30 на строительство производственных объектов, однако все они находятся на разных стадиях жизненного цикла. Два участника рейтинга – Выксунский металлургический завод (далее – ОАО «ВМЗ») и ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегород-нефтеоргсинтез» – имеют по три и четыре проекта соответственно, и данные проекты давно авансированы и находятся на завершающей стадии. Еще два участника имеют по два проекта – ООО «Автомобильный завод «ГАЗ» и ООО «Посуда». В списке представлено восемь проектов с иностранным участием инициированных в 2012 году, что свидетельствует об интересе зарубежными партнерами к территории Нижегородской области. Самой активной территорией является г. Кстово и Кстовский район с 11 проектами. Стоит отметить, что в списке также присутствует проект Реконструкция гостиницы «Волжский откос», который неэффективно реализуется с 2007 года (срок окончания 2011 год). В целом можно сказать, что подавляющая масса представленных проектов реализуется и находится на стадии ввода в эксплуатацию, а увеличение сроков реализации связаны с общеэкономическими российскими проблемами и неэффективной система контроля за реализацией проекта.

Следующей площадкой для сбора информации является сайт [snip1.ru](http://snip1.ru), в котором по годам представлены проекты строительства Нижегородской области. В целом можно констатировать сокращение количества проектов ежегодно: 2010 г. – 275, 2011 г. – 168, 2012 г. – 194, 2013 г. – 111, а начиная с 2014 года какие-либо данные отсутствуют. Обобщая другие источники, становится понятно, что число объектов ежегодно в среднем уменьшается на 10 – 15 %, таким образом по итогам



2016 года общее количество проектов уменьшилось в сравнении с 2010 годом почти в четыре раза.

Анализируя данные за 2010 год можно видеть, что до трети проектов реализовывалось в объектах по строительству электросетей и газоснабжения, до четверти малых проектов по строительству автостоянок, такое же количество объектов по строительству социальной инфраструктуры (в основном малые), около 20 площадок выделено под складские территории, три площадки для Епархии и только один объект в АПК.

Анализируя проекты за 2011 год можно выделить до 40 социально-инфраструктурных проектов (с преобладанием торговых комплексов) и объектов по автомобильному бизнесу, что вместе составляют половину списка; 20 объектов приходится на строительство складов и электро- и газоснабжения, что формирует четверть списка; оставшееся количество распределено на государственно важные объекты строительства путепроводов и водоотведения, впервые переставлены 6 новых производств, также выделены две площадки для Епархии и три объекта в АПК (два из которых приходятся на лесное хозяйство, что объясняется прошедшими в 2010 году пожарами).

Проекты за 2012 года представлены четырьмя направлениями от 25 до 35 объектов: автобизнес, электро- и газоснабжение, логистика и социальные (заявлено к строительству до 10 гостиниц); переставлены 7 новых производств (4 являются крупными), начинается строительство бизнес-центра «Анкундиновка», 6 проектов по водоотведению и 3 мусоропереработки, 2 объекта по переработке сельхозпродукции и впервые представлен проект долгостроя.

В 2013 году произошло сокращение общего количества проектов почти в 2,5 раза. Общие направления строительства в 2012 году были представлены следующими категориями: социальные, электро- и газоснабжение, автобизнес, логистика и новые производства (их количество выросло до 11 и половина из них крупные); также представлены 4 путепровода, 3 объекта водоотведения и один проект в лесном хозяйстве.

Проведенный детальный погодовой анализ проектов показывает, что происходит переход от объектов малого инфраструктурного бизнеса к крупному производственному, остаются приоритетом социальные проекты, как частные, так и государственные, однако крайне мало представлен АПК.

Рассмотрение и одобрение проектов происходит на Инвестиционном совете при Губернаторе Нижегородской области, который проводит заседания ежемесячно. С 22 декабря 2015 года для инвесторов начал

действовать Инвестиционный портал и согласно ему на конец 2016 года проведено 198 заседаний Инвестиционного совета, однако на нем рассматриваются абсолютно все строительные площадки вне зависимости от размера. Следует отметить, что один земельный участок может рассматриваться в соответствии с последовательностью формирования документации для начала строительства от 4 до 10 раз, а некоторые обсуждаются годами, и по ним инициатор проекта не производит никаких действий. В результате объект становится неэффективным, но при этом он входит в общее число проектов. Достаточно трудно сказать, сколько всего таких «тяжелых» проектов, однако по некоторым оценкам их доля составляет не менее 15 %.

Анализируя заседания Инвестиционного совета за 2016 год, можно рассчитать количество действующих проектов: в среднем на каждом заседании получает одобрение не более 25 представленных проектов, из которых 15 % «тяжелых» и не менее 50 % вторично рассматриваемых; в результате можно утверждать, что за год доля проектов принятых к реализации составляет не более 50 % от общего количества, то есть не более 50 проектов. Данные цифры говорят о существовании проблем, связанных с длительностью рассмотрения проектов, эффективностью работы инициаторов, системой государственного регионального контроля.

Реализация проектов происходит под воздействием принятия федеральной властью ежегодных программ обязательных к реализации на региональном уровне. Приведем официальный наиболее значимый, по мнению авторов, список государственных программ на 2013 год, в 2016 году их количество существенно не изменилось, но были введены отдельные направления:

1. Развитие здравоохранения.
2. Развитие образования на 2013 – 2020 годы.
3. Социальная поддержка граждан.
4. Доступная среда на 2011 – 2020 годы.
5. Обеспечение доступным и комфортным жильем, коммунальными услугами граждан Российской Федерации.
6. Содействие занятости населения.
7. Защита населения и территорий от чрезвычайных ситуаций, обеспечение пожарной безопасности и безопасности людей на водных объектах.
8. Развитие культуры и туризма на 2013 – 2020 годы.
9. Охрана окружающей среды на 2012 – 2020 годы.
10. Развитие физической культуры и спорта.
11. Развитие науки и технологий.
12. Экономическое развитие и инновационная экономика.

13. Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности.
14. Развитие авиационной промышленности на 2013 – 2025 годы.
15. Развитие электронной и радиоэлектронной промышленности на 2013 – 2025 годы.
16. Развитие фармацевтической и медицинской промышленности на 2013 – 2020 годы.
17. Развитие атомного энергопромышленного комплекса.
18. Информационное общество (2011 – 2020 годы).
19. Развитие транспортной системы.
20. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 – 2020 годы.
21. Развитие рыбохозяйственного комплекса.
22. Развитие внешнеэкономической деятельности.
23. Воспроизводство и использование природных ресурсов.
24. Развитие лесного хозяйства на 2013 – 2020 годы.
25. Энергоэффективность и развитие энергетики.

Согласно Перечню программ и проектов, реализуемых органами исполнительной власти Нижегородской области, их количество составляет более 90, и основная доля приходится на период 2011 – 2013 годы.

Рассмотрим некоторые из них, которые имеют важное социально-экономическое значение, и приведем наиболее существенные проблемы при их реализации.

Программа «Развитие здравоохранения» включает 10 подпрограмм, которые направлены на модернизацию действующих больниц в соответствии с государственными требованиями. В целом программа реализуется в соответствии с запланированными темпами.

Программа «Развитие образования» разделена на 7 подпрограмм и требует строительства новых объектов школьного и дошкольного образования особенно в Нижнем Новгороде, а также модернизацию действующих учреждений. Реализация этой программы по обязательному дошкольному направлению ведется в основном усилиями региональных властей, а по дополнительному – только частными коммерческими центрами. Существует острая проблема строительства школьных учреждений в региональном центре, так как она усугубляется строительством новых жилищных комплексов, где инвесторы не заинтересованы в возведении некоммерческих объектов.

Жилищная программа «Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами граждан Российской Федерации»

подразумевает ввод в эксплуатацию новых квадратных метров и по итогам 2015 года Нижегородская область является одним из лидеров по ее реализации среди субъектов Российской Федерации, однако существует проблемы с качеством ее выполнения. Проблема точечной жилищной застройки практически решена к 2014 году, но наличие большого количества ветхого и старого жилого фонда по центральным улицам, долгостроев и освоение пустых земельных участков свидетельствует об отсутствии единой градостроительной политики нацеленной на улучшение образа города и компактного его размещения. Объявленная властями программа по решению указанных выше проблем через «волновое переселение» так и осталась авансированной, тогда как каждый район города имеет значительные площади, требующие перестройки.

Программа «Развитие культуры и туризма на 2013 – 2020 годы» одна из немногих, которая активно развивается и прежде все в сфере туризма: рост числа строящихся гостиниц, увеличение числа туристических компаний с нижегородскими услугами. Особенно стоит отметить государственную поддержку народного творчества и получение Семеновской хохломской фабрики особого статуса.

Реализация программы «Охрана окружающей среды» особенно актуальна в 2017 году, который объявлен годом экологии, и затрагивает интересы практически каждого гражданина. В Нижегородской области есть как минимум три серьезных экологических проблемы: Игумновский полигон бытовых отходов, полигон химических отходов под городом Дзержинск, отсутствие полноценной системы очистных сооружений. Практически повсеместно присутствует проблема переработки отходов, загрязнения водных источников и лесных угодий, но решения по их ликвидации носят добровольный общественный характер. Крупнейший в Европе полигон отходов ждет освоения с 2008 года и вновь 19 декабря 2016 года прошел государственную экологическую экспертизу. Напомним, что сейчас ООО «МАГ Групп» намерена осуществить переработку отходов Игумновского полигона, до этого в середине 2008 года конкурс на проектирование, строительство и эксплуатацию полигона выиграл крупнейший австрийский переработчик мусора ASA Group.

Программы развития промышленности получили достаточную реализацию ввиду наличия эффективных собственников и государственной поддержки при субсидировании кредитной ставки при реализации проектов, а также формирования профильных кластеров (всего подписано 10 специализированных меморандумов). Первый кластер – автомобильный с общим объемом инвестиций более 7 млрд. руб. Второй кластер – нефтехимический с проектом строительства комплекса по производству поливинилхлорида ООО «РусВинил». Следует отметить

и некоторые другие проекты, авансированные в 2012 году: второй завод по производству битумных и кровельных материалов ЗАО «Ондулин»; завод по производству добавок для дорожного строительства ООО «Реттенмаер РУС Продуктион»; фабрика по производству обоев ООО «А.С. и Палитра»; завод по производству металлургического оборудования итальянской компании «Даниэли»; производства напольных покрытий бельгийской компании «Юнилин»; два крупных инвестиционных проекта на Выксунском металлургическом заводе.

«Развитие атомного энергопромышленного комплекса» весьма необходимо Нижегородской области, обладающей высоким промышленным потенциалом, которая практически не имеет энергетических станций и проект строительства атомной электростанции является востребованным, что даст дополнительные возможности не только для развития промышленности, но и современного АПК в виде тепличных комплексов. Данный проект был инициирован в 2006 году, разработка проектной документации выполнена к 2008 году, в 2009 году прошли слушания, но строительство так и не начато. Администрация Нижегородской области в сентябре 2016 года заявила о начале реализации проекта с 2019 года и ввода в эксплуатацию первого блока в 2022 году и второго – в 2025.

Программа «Развитие транспортной системы» реализуется удовлетворительно: разделена на 6 подпрограмм и несколько крупных проектов. Следует выделить проекты по транспортным схемам для г. Нижнего Новгорода (дублиеры центральных дорог) и Нижегородской области (южный обход города и дублер Борского моста), реконструкция аэропорта «Стригино» и строительство высокоскоростной железнодорожной магистрали «Москва – Казань». Реализация проектов по транспортным схемам финансируется ежегодно как из федерального, так и регионального бюджетов.

Строительство дублера Борского моста не является частью плана северного обхода Нижнего Новгорода, и выбор в пользу данного варианта не является однозначным, фактически решается только часть задачи по разгрузки этой транспортной артерии, но не решается главная задача – вынос транспортного потока из города и начало формирования единого кольцевого обхода вокруг федерального центра.

В России работы по строительству и реконструкции дорожного покрытия проводятся ежегодно, однако данные общественного центра «За безопасность российских дорог» говорят об ухудшении ситуации за 15 лет, и на 2016 год Нижегородская область по качеству проезжей части стала пятой в стране с конца рейтинга; поэтому реализация проектов в этом направлении следует признать неудовлетворительным.

Проект реконструкции аэропорта «Стригино» можно признать удовлетворительным: начало его реализации принято на Инвестиционном совете Нижегородской области в 2012 году, состоит из шести крупных проектов. Фактически воздушная гавань Нижнего Новгорода полностью выстраивалась заново, так как по общему плану необходимо было строительство нового пассажирского терминала, грузового терминала, новой привокзальной площади (с учетом существующей), благоустроить парковочные места общественного и частного автотранспорта, организовать кольцевую развязку подъездной дороги, фронта подъезда и посадки/высадки пассажиров, определить перспективы развития пассажирского терминала, а также создать с «нуля» объекты инфраструктуры: подъездные дороги, коридоры инженерных сетей и объекты коммунального хозяйства. Весной 2016 года новый пассажирский терминал был введен в эксплуатацию, также были благоустроены парковочные места общественного и частного автотранспорта. В мае 2016 года работы по реконструкции взлетно-посадочной полосы на аэродроме были выполнены на треть, а работы в целом по мультипроекту выполнены на большую половину.

В 2014 году был объявлен международный проект строительства высокоскоростной железнодорожной магистрали «Москва – Казань» и последующим развитием от Лондона до Пекина в рамках проекта «Шелковый путь». На 2016 год проект прошел слушания и претерпел изменения в документации. Начало его реализации запланировано в 2017 году.

Несмотря на финансовые трудности в Нижнем Новгороде осуществляется проект развития метрополитена. На данный момент метро имеет 14 действующих станций, и запланировано открытие в текущем году еще одной, в связи с реализацией проекта строительства стадиона для чемпиона мира по футболу в 2018 году.

В целом реализация программы по развитию транспортной системы можно признать удовлетворительной, имеющая правильные направления, но требующая корректировки и пристального контроля за качеством и сроками реализации.

Каждый инвестор рассматривает регион, прежде всего, с точки зрения информационной прозрачности, поэтому реализация Инвестиционного портала является положительным фактом. Официальный сайт – <http://nn-invest.com/> предоставляет общую информацию о регионе, принятые инвестиционные стандарты, формы государственной региональной поддержки и новости.

С осени 2016 года телеканал «Россия 24» совместно с подразделением интернет-канал «Вести.ру» направление «Программы» в рубрике «Агент

бизнеса» начал составлять рейтинг делового гостеприимства российских регионов, и первой стала Нижегородская область. В результате оценки по чек-листу из 75 параметров проводимого сообществом предпринимателей «Клуб лидеров», где каждый оценивается по 100-бальной шкале, регион получил 77,3 балла. Были выделены и проблемные точки: компания по привлечению инвестиций как ключевой параметр набрал 75 баллов ввиду слабой заинтересованности регионального министерства к инвестору; развитие индустриальных парков оценено на 79 баллов, которые являются частными, и в регионе нет корпораций развития; дорожная инфраструктура получила 75 баллов; достаточно развиты аэропорт, железная дорога, туризм и рестораторство получившие 95 баллов; состояние отелей оценено в 80 баллов. Из Приволжского федерального округа на январь 2017 года оценено 4 из 14 субъектов, лидирует Самарская область с 81,7 балла, Республика Башкортостан – 81,3 балла и отстает Пермский край 69,8 балла.

Таким образом, анализируя реализацию проектов, следует отметить, что в Нижегородской области осуществляется активная поддержка инвестиционно-инновационных проектов как на законодательном уровне, так и при непосредственном участии руководства региона. Представленная в разных источниках информация о проектах является противоречивой, что указывает на проблемы в реализации данных проектов и требует корректировки системы их управления со стороны региональных органов. Проектный подход в регионе требует дополнительной актуализации и контроля.

## **5. Особенности становления социального предпринимательства в Нижегородской области**

Необходимость развития социального предпринимательства известна и доказана давно в европейских странах, однако в России его важность становления и развития еще только осознается представителя государственной власти и небольшим количеством граждан. Проблема слабости развития данного направления предпринимательства связана исключительно, по мнению автора, с низкой уровнем гражданского общества и его основным проявлением – активности граждан. Доказать данный факт весьма просто: обзор новостей по социальным вопросам крайне низок и составляет в структуре информации менее 5%, количество участников иницилирующих социальные мероприятия не превышает сотню человек для городов миллионников, за исключением Москвы и Санкт-Петербурга.

Для понимания явления социального предпринимательства следует его отделить от предпринимательства вообще и определить его характеристики или критерии. Законодательно данное понятие первично описано в 2007 году.

Весной 2017 года Министерство экономического развития РФ направило в Правительство РФ проект федерального закона «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации (в части закрепления понятия «социальное предпринимательство»)). В законопроекте дается определение понятия «социальное предпринимательство» и выделяются условия отнесения малых и средних компаний к социальному предпринимательству, среди которых создание рабочих мест для определенных категорий граждан (инвалиды, одинокие родители, имеющие малолетних детей, многодетные родители, неработающие пенсионеры и т.д.) или осуществление предпринимательской деятельности, направленной на улучшение жизнедеятельности граждан и (или) расширение их возможностей самостоятельно обеспечивать свои основные жизненные потребности. Предусмотрено, что сведения о субъектах социального предпринимательства будут вноситься в единый реестр субъектов МСП, ведение которого осуществляется Федеральной налоговой службой с 1 августа 2016 года. [1]

Фонд «Наше будущее» выделяет пять критериев: социальное воздействие, самокупаемость и финансовая устойчивость, инновационность, предпринимательский подход, тиражируемость. Первый критерий не вызывает сомнения и указывает на сущность данного направления предпринимательства в решении насущных социальных проблем на данной территории. Второй указывает на предприимчивость инициатора и его финансовую грамотность, однако на практике до половины социальных проектов финансируются на гранты или софинансирование, что показывает на решение проблемы не без чужой финансовой помощи и о возможности отсутствия экономического эффекта в принципе при реализации. В качестве примера можно рассмотреть благотворительные, образовательные и экологические проекты, в некоторых из них не всегда можно получить экономическую выгоду от реализации проекта добровольцами. Критерий инновационность рассматривается исключительно как новация решения проблемы и фактически говорит о креативности решения у инициатора социального проекта. Особое место в ряду критериев занимает предпринимательский подход, показывающий активную гражданскую позицию человека или группы лиц, которые готовы тратить свое личное время на решение общественных или групповых проблем. Весьма



существенным критерием является тиражируемость, но пока данный критерий имеет слабую реализации на территории России ввиду национальных и исторических особенностей проживания граждан.

Социальное предпринимательство, является частью общей системы микро бизнеса и по статистике в Нижегородской области в конце 2017 года представляется образовательными учреждениями 0,38%; культурными, спортивными, досуговыми учреждениями не превышает 0,95%; компании сельского и лесного хозяйства 1,85%. По данным АНО «Центр инноваций социальной сферы Нижегородской области» на осень 2018 года в регионе действует не более 700 социальных организаций. Данные цифры говорят о необходимости поддержки данного направления предпринимательства со стороны государственных структур, поскольку это самый быстрый способ нарастить число социальных проектов, но без искреннего желания реализации проекта у инициатора в данном случае не обойтись. Колоссальная роль в социальном предпринимательстве отводится лидеру проекта, именно он является залогом успеха реализации проекта и возможности передачи опыта (тиражирования) на другие территории.

Официальное становление социального предпринимательства в Нижегородской области можно считать 2017 год с момента начала функционирования АНО «Центр инноваций социальной сферы Нижегородской области» при Агентстве стратегических инициатив по Приволжскому федеральному округу. На базе ИТ-парка Анкундиновка начинается работа по формированию активной информационной среды для активных граждан. На площадке Сбербанка совместно с Google проводится пилотный проект «Бизнес класс», где участвует совместно с Владимирской областью и Республикой Чувашия чуть меньше 2000 участников. Это с трех регионов с численностью в шесть миллионов человек, что является еще одним доказательством низкой активности населения. С этого же года в основных вузах города начинается работа по компании акселерационной работы среди студентов, которая проходит весьма трудно из-за слабой активности молодежи. Участие нижегородских представителей в федеральных конкурсах весьма скромное. Так в конкурсе «Моя страна – моя Россия», где автор является экспертом, в 2018 году никто из Нижегородской области не принял участие. В конкурсе «Наставник» от АСИ, который закончил автор, приняло участие по всей России не более 6000 преподавателей, из которых активно учились только 1200.

В Нижегородской области в рамках интернет-пространства также присутствует слабая активность с точки зрения инициации социальных проектов. В начале октября этого года один из активных участников

(первый выпускник ЦИСС) провел встречу блогеров, на которую пришло 70 человек, подавляющая масса женщины. Безусловно, в городе и области проводят социальные проекты, но инициированы они в большинстве органами муниципальной власти, а не гражданами. Подтверждением является отчетность муниципальных властей Правительству Нижегородской области, которая говорит о подавляющей массе проектов в рамках региональной программы.

Интересным фактором в становлении социального предпринимателя является описание его портрета, так в Нижегородской области это чаще женщина в возрасте от 27 до 50 лет и с высшим образованием, с детьми и в поисках нового способа самореализации. Проанализировав компании социального предпринимательства, автор выявил следующие виды бизнеса:

- досуг (детские и взрослые праздники, хостелы, гостиницы, туристические комплексы) и развлечение (детские центры игр, взрослые школы танцев и вокала);
- дополнительное образование (иностранные языки, танцы, музыка, рисование, обучение по возрасту, подготовка к школе, помощь в школе, подготовка к ОГЭ и ЕГЭ);
- творчество и рукоделие (школы шитья, валяние, рисования, мыловарения, столярное дело, народное творчество);
- психология (личностная, семейная, детская);
- экология (очистка территории от мусора, посадка озеленений);
- сельское хозяйство (фермерство и производство экологически чистых продуктов);
- социальная помощь нуждающимся категориям граждан.

Для развития социального предпринимательства в регионе действует несколько программ. Основная региональная программа 4 октября 2018 года получила премию «Импульс добра» в номинации «За лучшую региональную программу поддержки социального предпринимательства». В рамках нее можно получить бесплатные консультации и гранты на реализацию социальных проектов, а также получить кредит до 1 млн. рублей по ставке 6,5% без залога. Другой программой является Федеральный закон № «О развитии малого и среднего бизнеса на территории Российской Федерации» от 24 июля 2007 года, в рамках которого возможно получение организационной системы поддержки в виде различных субсидий.

Крупным институтом по поддержке и развитию социального предпринимательства является Фонд «Наше будущее», который проводит онлайн вебинары с экспертами и лучшими представителями бизнеса, выдает гранты проектам, инициировал конкурс «Хоровод», а также

проводит мониторинг регионов по 12 механизмам государственной поддержки. В 2017 году фонд выпустил книгу «Дельфины капитализма» о своей работе по развитию социального предпринимательства в России с 2007 года.

В целом можно выделить до сорока общероссийских площадок получения поддержки социальных проектов (более подробно можно посмотреть на сайте <https://vsekonkursy.ru/>) и приведем пример наиболее крупных:

1. Всероссийский конкурс «Импульс добра».
2. Всероссийский конкурс проектов «Социальный предприниматель».
3. Программа «Неравнодушные соседи».
4. Конкурс социальных стартапов SAP UP.
5. Конкурс социальных предпринимателей «Навстречу переменам».
6. Конкурс на получение субсидий для НКО.
7. Конкурс «Прямые инвестиции в социальное предпринимательство».
8. Конкурс социально-предпринимательских проектов Social Impact Award.
9. Конкурс «Создавая возможности».
10. Конкурс социально значимых проектов Москвы.
11. Конкурс по распределению президентских грантов некоммерческим компаниям.
12. Конкурс проектов «ТОП-школа».
13. Гранты для добровольцев-поисковиков «Территория поисков».
14. Конкурс молодежных проектов в медиасфере.
15. Конкурс грантов в сфере патриотического воспитания.
16. Конкурс помощи бездомным им. Надежды Монетовой.
17. Конкурс проектов «Курс на семью».
18. Конкурс социальных проектов для особенных детей.
19. Конкурс проектов «Моя страна — моя Россия!»
20. Грантовый конкурс «Новый театр».

Не всегда инициаторы идей прибегают к помощи официальных структур, так с апреля 2018 года эксперты крупнейшей в России краудфандинговой платформы Planeta.ru. начали обучение социальных предпринимателей народному финансированию, позволяя собрать финансы на собственное развитие с заинтересованного населения.

Социальная сеть Вконтакте имеет достаточное количество групп/сообществ, в которых можно подчерпнуть идею для социального предпринимательства, найти единомышленников или приобрести франшизу бизнеса. Перечисленные выше площадки и конкурсы

присутствуют в доступной для гражданина среде, однако требуется активность и желание к решению назревших или назревающих социальных проблем.

Обобщая рассмотренные выше данные, следует сказать, во-первых, о наличии острой необходимости закрепления социального предпринимательства законодательно, во-вторых, проведении активной пропаганды данной деятельности среди населения через семинары, конференции, общественные компании и социальные форумы.

Таким образом, социальное предпринимательство в Нижегородской области находится на стадии становления, крайне малочисленно, имеет женский портрет предпринимателя, требует внимания государственных структур и активизации гражданской позиции среди населения.

## **6. Вопросы для самостоятельной работы слушателя**

- 1) Дайте определение понятия «проект». Какие четыре особенности позволяют отличить проект от других видов работ, выполняемых в компании?
- 2) Каковы основные силы, изменившие стиль управления проектом? Каково было влияние этих сил на управление проектом?
- 3) Почему выполнение проектов важно для стратегического планирования и управляющего проектом?
- 4) Технический и социокультурный аспекты управления проектом — это две стороны одной медали. Объясните, почему?
- 5) Внедрение методов управления проектом в работу компании происходит скорее эволюционно, чем революционно. Почему компания не может за один год совершить скачок к целостной системе управления проектом?
- 6) Что означает интегрированный подход к управлению проектом? Почему этот подход особенно важен?
- 7) Объясните роль проектов в процессе стратегического управления.
- 8) Каким образом проекты связаны со стратегическим планом?
- 9) Почему описанная система приоритетов требует открытости и оглашения? Способствует ли процесс иницированию проектов снизу вверх? Препятствует ли это другим проектам? Почему?
- 10) Опишите оперативную систему, которая определит приоритет проекта по вкладу в стратегический план. Как эта система помогает распределить ресурсы компании и избежать непосильных обязательств, связанных с ресурсами? Как отличается ваша система от модели, приведенной в практическом случае?

- 11) Почему компания не должна полагаться только на КО1 при выборе проекта?
- 12) Какая информация включается в счет издержек?
- 13) Какая информация включается в «набор работ»?
- 14) Что такое смета, распределенная по времени, по набору работ?
- 15) Что означает термин «сворачивание набора» и в чем его важность для управляющего проектом?
- 16) Чем отличается структура распределения работ от сетевого графика проекта?
- 17) Как связаны структура распределения работ и сетевой график проекта?
- 18) Зачем надо разрабатывать структуру распределения работ? Почему бы не перейти сразу же к построению сетевого графика, минуя структуру распределения работ?
- 19) Почему знание резервов времени имеет значение для менеджера проекта?
- 20) Почему при построении сетевых графиков иногда пользуются отношениями задержки?
- 21) Что такое подвесная операция и когда она используется?
- 22) Какова цель фиктивных или псевдоопераций?
- 23) Чем отличаются операции от событий?
- 24) Каким образом информация по PERT отличается от информации по CPM?
- 25) Как с помощью PERT рассчитать вероятность конкретной продолжительности выполнения проекта? Какие подходы лежат в основе этого метода?
- 26) Почему на практике метод PERT используется редко?
- 27) Определите 5 косвенных издержек для достаточно сложного проекта. Почему эти издержки классифицируются как косвенные?
- 28) Как руководитель проекта может использовать график стоимости проекта? Объясните.
- 29) При сокращении продолжительности проекта вы должны избегать общих фондов. Почему?
- 30) Сокращение продолжительности проекта повышает риск опоздания. Объясните.
- 31) Возможно ли сократить критический путь и сэкономить деньги? Объясните, как.
- 32) Почему важно учитывать косвенные издержки при анализе потенциальных альтернатив проекта?
- 33) Чувствительные и нечувствительные сети должны рассматриваться по-разному в решении вопроса о сокращении проекта. Дайте

подробное объяснение рисков, связанных с изменением каждого типа сети проекта.

- 34) Как связаны календарное планирование ресурсов и приоритет проекта?
- 35) Каким образом календарное планирование ресурсов снижает гибкость в управлении проектом?
- 36) Назовите 6 причин, по которым календарное планирование ресурсов является важной задачей.
- 37) Как можно использовать аутсорсинг, чтобы смягчить 3 наиболее общих проблемы, связанных с календарным планированием ресурсов нескольких проектов?
- 38) Объясните риски, связанные с выравниванием ресурсов, сокращением или срочным выполнением проектов и установлением сроков продолжительности проекта или с необходимостью идти по графику при выполнении проекта.
- 39) Каковы относительные преимущества и недостатки функциональных и матричных структур и системы независимых команд для управления проектами?
- 40) В чем отличие функциональной матрицы от проектной?
- 41) При каких условиях целесообразнее использовать проектную матрицу по сравнению с системой независимых проектных команд?
- 42) Почему до принятия решения о том, какую именно структуру управления проектом выбрать, необходимо оценить культуру компании?
- 43) Что, по вашему мнению, более важно для успешной разработки проекта — формальная управленческая структура или культура основной компании?
- 44) Почему дирижер оркестра является подходящей метафорой для руководителя проекта? Какие аспекты управления проектом не отражает эта метафора? Вы можете привести пример других подходящих метафор?
- 45) Что вы должны делать в соответствии с моделью обмена влиянием для создания отношений сотрудничества, необходимых для выполнения проекта?
- 46) В чем различие использования валюты влияния руководителем проекта функциональной матрицы и влияния, которое использует руководитель профессиональной проектной команды?
- 47) Почему важно строить отношения раньше, чем они вам понадобятся?
- 48) Почему необходимо держать спонсоров в курсе событий?
- 49) Почему доверие — это функция и характера, и компетентности?

- 50) Какие из девяти качеств, ассоциирующихся с эффективным руководителем проекта, являются наиболее важными? Наименее важными? Почему?

## 7. Домашние задания для слушателей

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Перечислите управляемые параметры проекта.
2. В чем состоит суть структуризации (декомпозиции) проекта?
3. Определите миссию для следующих проектов:
  - строительство нефтепровода;
  - строительство жилого дома;
  - проект реструктуризации предприятия;
  - реформа образования.
4. Как соотносятся миссия и стратегия проекта?
5. В чем различие организационной структуры проекта и предприятия?

### АНАЛИЗ СИТУАЦИИ

Транскаспийский газопровод — новый маршрут к экспортным рынкам.

Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод (ТСКР) откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран.

Цель проекта Транскаспийского газопровода — способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств — участников проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали Декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку Правительство США.

В реализации проекта принимают участие международные корпорации — в частности, Shell и PSG International. Стоимость проекта оценивается в \$2,5 млрд.

Вопросы для анализа:

1. К какому типу проектов относится данный проект?
2. Какие факты подтверждают Ваше предположение?

### *КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ*

1. Какова цель подготовки Обоснования инвестиций?
2. Каким образом выбирается участок под строительство объектов?
3. В какой момент инвестор принимает предварительное инвестиционное решение?
4. Обозначьте структуру проектного анализа.
5. В чем заключается предназначение ТЭО?

Задание. Рассмотрите следующие проекты и выделите те их аспекты, которые необходимо детально проработать:

- » Строительство нефтепровода;
- » Компания инновационного производства;
- » Компания производства косметической продукции на базе ООО «Металлист», специализирующегося на производстве металлочерепицы;
- » Реконструкция Большого театра;
- » Строительство детской площадки во дворе многоквартирного элитного дома.

Вопрос для анализа:

Какие аспекты проектов могут требовать более пристального внимания при проведении проектного анализа в отношении его составляющих:

- » технический;
- » финансовый;
- » коммерческий;
- » экологический;
- » организационный (институциональный);
- » социальный;
- » экономический.

### *КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ*

1. Какие существуют способы проектного финансирования?
2. Перечислите основные черты западного проектного финансирования.
3. Назовите основные формы проектного финансирования.
4. В чем заключаются преимущества проектного финансирования?
5. В чем заключаются недостатки проектного финансирования?

Задание 1. Выбор формы привлечения инвестиций

Ваша компания, расположенная в Москве и занимающаяся телекоммуникациями, решила «пойти в регионы». Для налаживания обслуживания клиентов в российской глубинке компании необходимо порядка 4 млн. долларов.



Какие способы финансирования проекта «Выход в регионы» Вы можете предложить руководству компании?

В чем преимущества и недостатки предлагаемых Вами способов финансирования?

Задание 2. Неусыпный контроль: благо или зло?

Банк «Башмашкредит» рассматривает возможность финансирования проекта по производству двигателей для мини-тракторов на местном машиностроительном заводе по немецкой технологии (раньше их импортировали).

Потребность финансирования данного проекта составляет 556 тыс. долларов США. Документы, представленные в банк, говорят о перспективности и хорошей прибыльности проекта. Руководство банка склонно принять положительное решение по поводу финансирования данного проекта при условии разработки и осуществления плана по контролю за реализацией проекта.

Какие мероприятия по снижению проектных рисков и контролю за реализацией проекта Вы можете предложить?

*ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ .*

Распределите перечисленные виды деятельности по стадиям проектного цикла:

1. определение
2. подготовка
3. экспертиза
4. переговоры
5. реализация
6. завершающая оценка

поставив в колонке «Ответы» соответствующие номера стадии цикла.

Виды деятельности в цикле проекта		Ответы
1	Определить проект для подробной подготовки	1
2	Определить альтернативные пути для достижения целей проекта	1
3	Собрать информацию о Национальном плане развития	2
4	Прийти к соглашению касательно документа по займу	4
5	Детально определить конкретные цели проекта	2
6	Определить общие приоритеты различных проектов в отношении соответствующего плана и сектора	1
7	Оценить приемлемость проекта с технической, коммерческой, экономической, финансовой, управленческой и организационной точки зрения	3
8	Просмотреть документацию по проекту, включая отчеты и корреспонденцию	6
9	Завершить разработку технико-экономических обоснований и отчетов	2
10	Составить полный отчет о завершении проекта	6
11	Провести градацию проектов по их значимости и результатам исследований, проводившихся до составления ТЭО	1
12	Оценить относительную, с социально-экономической точки зрения, важность секторов, представленных в национальном плане	1
13	Обсудить условия кредитования	4
14	Контролировать ход проекта	5
15	Подтвердить позицию правительства в отношении различных секторов и проектов	1
16	Приспособить проект к имеющимся условиям	5

17	Обсудить завершающий доклад с управляющим проекта и плановиками	6
18	Исследовать проработку ключевых мест проекта, имеющих поддержку правительства	3
19	Непосредственное воплощение проекта по регламенту	5
20	Начать процесс обеспечения в соответствии с международными правилами проведения конкурентных торгов	5
21	Собрать данные по техническим, коммерческим, экономическим, финансовым, управленческим и организационным аспектам	2
22	Распределить контракты	4
23	Распределить первый выпуск продукции	5

### *КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ*

1. Какая информация об инвестиционном проекте подлежит согласованию?
2. Каков порядок проведения тендера на разработку проектной документации?
3. Какова погрешность смет стоимости проекта на различных этапах его разработки?
4. В чем суть единого порядка проведения экспертизы градостроительной документации?
5. По какому принципу выбираются проектные фирмы?

Задание. Расчет технико-экономических показателей.

На рассмотрение поступил проект со следующими характеристиками: годовой выпуск продукции — 600 комбайнов по цене 125 тыс. руб.; численность занятых — 85 чел.; общая стоимость строительства — 285 млн.

руб.; стоимость основных производственных фондов — 560 млн. руб.; себестоимость продукции — 100 тыс. руб.

Рассчитайте следующие технико-экономические показатели и занесите их в таблицу:

<b>Показатель</b>	<b>Расчетная формула</b>	<b>Значение</b>	<b>Ед. изм-я</b>
1. Мощность предприятия: в натуральном выражении, в стоимостном выражении	Цена продукции Годовой объем производства		
2. Общая численность работающих			
3. Годовой выпуск продукции на одного работающего (выработка): в натуральном выражении, в стоимостном выражении			
Общая стоимость строительства			
Стоимость основных производственных Фондов			

## **8.Тестовые задания по курсу**

### **Вариант 1**

1. Выбрать термин, для которого дано определение: «владелец проекта и будущий потребитель его результатов»

- a. Инвестор проекта
- b. Координационный совет
- c. Куратор проекта
- d. Команда проекта
- e. Команда управления проектом
- f. Руководитель проекта
- g. Потребители продукта проекта
- h. Инициатор проекта
- i. Заказчик проекта

2. Сетевой график проекта предназначен для

- a. управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта
- b. управления материальными затратами

- c. управления конфликтами проектной команды
- d. управления рисками

3. Назвать тип структурной декомпозиции работ (СДР)

Продуктовая СДР

- a. Функциональная СДР
- b. Организационная СДР

4. Что из ниже перечисленного не является формой проектного финансирования

- a. Финансирование с полным регрессом на заемщика
- b. Финансирование без права регресса на заемщика
- c. Финансирование с ограниченным правом регресса на заемщика
- d. Финансирование с не ограниченным полным регрессом на заемщика

5. Выбрать термин, для которого дано определение: «осуществляет финансирование проекта за счет своих или привлеченных средств»

- a. Инвестор проекта
- b. Координационный совет
- c. Куратор проекта
- d. Команда проекта
- e. Команда управления проектом
- f. Руководитель проекта
- g. Потребители продукта проекта
- h. Инициатор проекта
- i. Заказчик проекта

6. Какой из ниже перечисленных резервов не является параметром сетевого графика проекта

- a. независимый
- b. гарантийный
- c. неполный
- d. полный
- e. свободный

7. Выбрать цель метода управления проекта: Метод критического пути

- a. сокращение до минимума продолжительности разработки проектов
- b. получить точное и полное расписание проекта с учетом работ, их длительностей, необходимых ресурсов, которое служит основой для исполнения проекта

8. Выбрать термин, для которого дано определение: «участники команды проекта, принимающие участие в управлении проектом»

- a. Инвестор проекта
- b. Координационный совет
- c. Куратор проекта
- d. Команда проекта
- e. Команда управления проектом
- f. Руководитель проекта
- g. Потребители продукта проекта
- h. Инициатор проекта
- i. Заказчик проекта

9. Что из ниже перечисленного не является видом организационной структуры управления проектом

- a. функциональная
- b. матричная
- c. стратегическая
- d. проектная

10. К основным функциям проект-менеджера по отдельным сферам деятельности не относится

- a. Установление взаимоотношения с вышестоящим руководством , клиентом, другими участниками проекта.
- b. Налаживание хороших отношений с общественными компаниями, прессой, телевидением и т.д.
- c. Контроль выполнения планов и графиков командой проекта.
- d. Создание проектной документации и согласование ее с заказчиком.

11. Выбрать термин, для которого дано определение: «коллективный орган, который выбирает проекты для реализации, утверждает планы работ и их изменения, назначает куратора и утверждает руководителя проекта»

- a. Инвестор проекта
- b. Координационный совет
- c. Куратор проекта
- d. Команда проекта
- e. Команда управления проектом
- f. Руководитель проекта
- g. Потребители продукта проекта
- h. Инициатор проекта
- i. Заказчик проекта

12. Недостатком функциональной структуры управления проектом является

- a. стимулирует функциональную изолированность
- b. способствует технологичности выполнения работ в проекте
- c. увеличивает количество взаимодействий между участниками проекта
- d. снижает беспокойство членов проектной команды по поводу карьеры по окончании проекта.

13. Риск при осуществлении проекта

- a. вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.
- b. вероятность возникновения неблагоприятных политических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.
- c. вероятность возникновения неблагоприятных социальных последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.
- d. вероятность возникновения неблагоприятных экологических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.

14. Выберите понятие: программа проектов

- a. совокупность проектов, находящихся в компетенции одного центра ответственности
- b. группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения
- c. комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных целей с установленными требованиями к качеству результата в течение заданного времени и при установленном бюджете

15. Выберите определение «Жизненный цикл проекта»

- a. набор последовательных фаз, количество и состав которых определяется потребностями управления проектом организацией или компаниями, участвующими в проекте
- b. получить точное и полное расписание проекта с учетом работ, их длительностей, необходимых ресурсов, которое служит основой для исполнения проекта

16. Проектный офис это

- a. подразделение, которое помогает — облегчает процесс административного управления проектами..
- b. подразделение, которое помогает — облегчает процесс подготовки производства-подразделение, которое помогает — облегчает процесс обработки информации в проекте
- c. подразделение, которое помогает — организовать хозяйственное обслуживание проекта.

17. Выберите понятие фазы завершения

- a. разработка концепции
- b. как мы будем это делать
- c. материализация идей в виде документированного и протестированного программного продукта
- d. подтверждение, что мы разработали именно тот продукт, который задумали в концепции проекта

18. Управление риском проекта это

- a. системное применение политики, процедур и методов управления к задачам определения ситуации, идентификации, анализа, оценки, обработки, мониторинга риска и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности.
- b. системное применение политики, процедур и методов управления целями проекта, анализа, оценки, обработки, мониторинга информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности
- c. системное применение политики, процедур и методов управления командой проекта и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности
- d. системное применение политики, процедур и методов управления к задачам определения ситуации, мониторинга риска и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь.

19. К способам снижения проектного риска относится

- a. мотивирование
- b. планирование
- c. диверсификация
- d. контроль

20. Выбрать термин, для которого дано определение: «заказчик или другие покупатели конечной продукции проекта»

- a. Инвестор проекта



- b. Координационный совет
- c. Куратор проекта
- d. Команда проекта
- e. Команда управления проектом
- f. Руководитель проекта
- g. Потребители продукта проекта
- h. Инициатор проекта
- i. Заказчик проекта

## **9. Перечень вопросов для аттестации слушателей**

1. Концепция управления проектами
2. Приведите пример проекта по этапам жизненного цикла
3. Основы управления проектами
4. Разработка концепции проекта
5. Приведите примеры конкретных проектов в одном из регионов России
6. Начальная (предынвестиционная) фаза проекта
7. Организационные структуры управления проектами
8. Компания офиса проекта
9. Проектное финансирование
10. Маркетинг проекта
11. Приведите пример реализации конкретного крупного проекта в РФ
12. Разработка проектной документации
13. Приведите пример проблем реализации конкретного проекта
14. Экспертиза проекта
15. Приведите пример реализации конкретного проекта в Приволжье
16. Торги и контракты
17. Приведите пример реализации конкретного технопарка
18. Оценка эффективности инвестиционных проектов
19. Приведите пример реализации конкретного кластера
20. Планирование проекта
21. Приведите пример реализации конкретного проекта в Нижегородской области
22. Управление стоимостью проекта
23. Приведите пример реализации конкретного проекта в крупной компании РФ
24. Контроль и регулирование проекта
25. Приведите пример источников финансирования конкретного проекта
26. Завершение проекта

27. Приведите пример реализации экологической экспертизы конкретного проекта
28. Управление работами по проекту
29. Приведите пример реализации экономической экспертизы конкретного проекта
30. Менеджмент качества проекта
31. Приведите пример оценки конкретного проекта
32. Управление ресурсами проекта
33. Приведите пример ТЭО конкретного проекта
34. Управление командой проекта
35. Приведите пример Декларации о намерениях конкретного проекта
36. Управление рисками
37. Приведите пример реализации конкретного проекта
38. Управление коммуникациями проекта
39. Приведите пример концепции конкретного проекта
40. Перечислите институты поддержки и развития проектов

## 10. Перечень графических материалов для слушателей Что такое управление проектами?

*Управление проектом* – приложение знаний, опыта, методов и средств к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту, и ожиданий участников проекта.



Управление проектами «обрекает» проект на успех!

Рисунок 1

## Социальное предпринимательство

**СОЦИАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ** – субъект, осознающий некоторую социальную проблему и **использующий принципы предпринимательства** для организации предприятия и управления им с целью решения этой проблемы / производства социального изменения.

Для **СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА** характерно **сочетание социально-ориентированной цели и предпринимательского характера деятельности.**

Рисунок 2

### СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

это новаторская предпринимательская деятельность  
направленная на решение или смягчение социальных проблем в обществе

это новый сектор экономики, находящийся на стыке коммерческого и некоммерческого секторов



Рисунок 3

социальное предпринимательство – бизнес с социальной миссией

### КРИТЕРИИ ПРОЕКТОВ СОЦИАЛЬНОГО



**Социальное воздействие** (направленность на решение или смягчение конкретной осязаемой социальной проблемы)

**Самокупаемость и финансовая устойчивость** (независимость от постоянного внешнего финансирования)

**Инновационность** (применение новых подходов, новых способов решения давно существующей социальной проблемы)

**Предпринимательский подход** (способность социального предпринимателя видеть пустые рыночные ниши, находить возможности, аккумулировать ресурсы, разрабатывать новые решения, оказывающие долгосрочное позитивное влияние на общество в целом)

**Тиражируемость** (увеличение масштаба деятельности социального предприятия и распространение опыта (модели) с целью увеличения социального воздействия)

Рисунок 4





Рисунок 5



Рисунок 6

## ИНТЕЛЛЕКТ-КАРТА «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ»



Рисунок 7

## Триада концепций управления проектами



Рисунок 8



Рисунок 9



Рисунок 10





Рисунок 11

## Пирамида проекта



Рисунок 12





Рисунок 13

*Ключевые участники проекта*

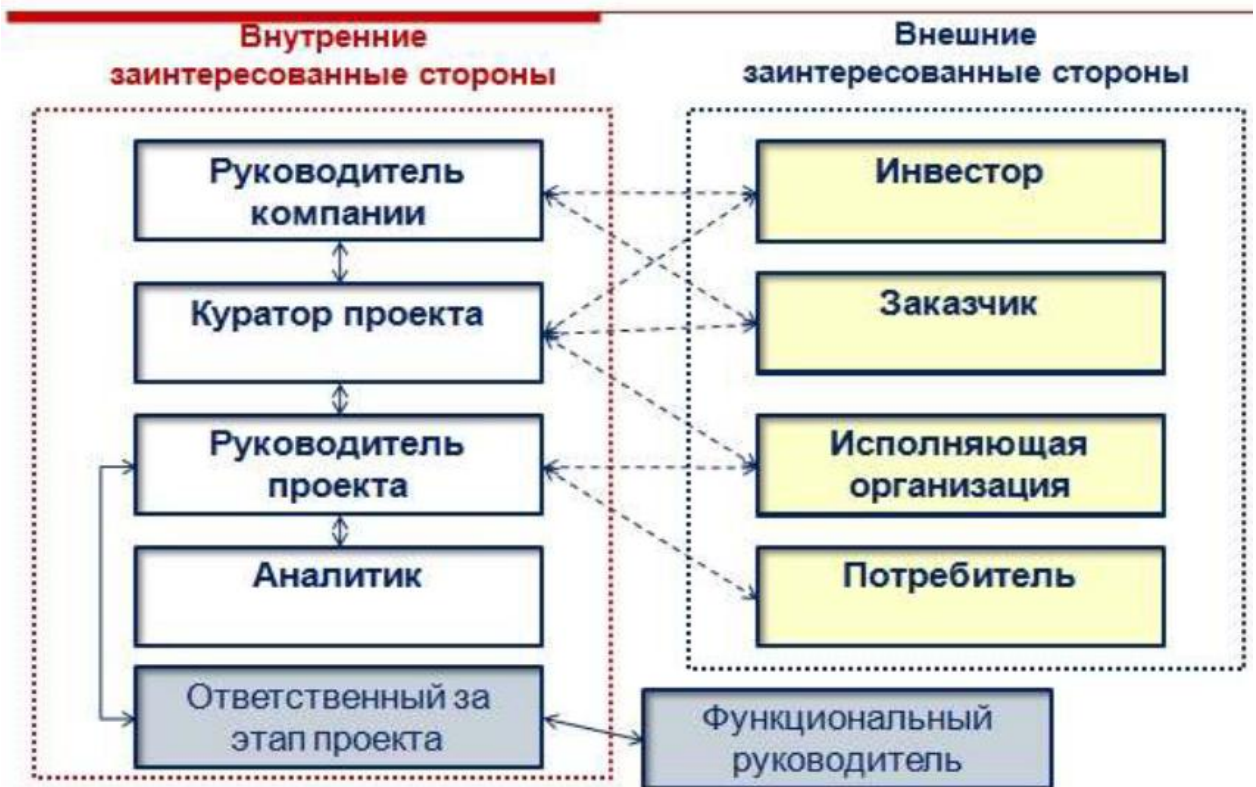


Рисунок 14

## ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ



Рисунок 15



Рисунок 16



Рисунок 17

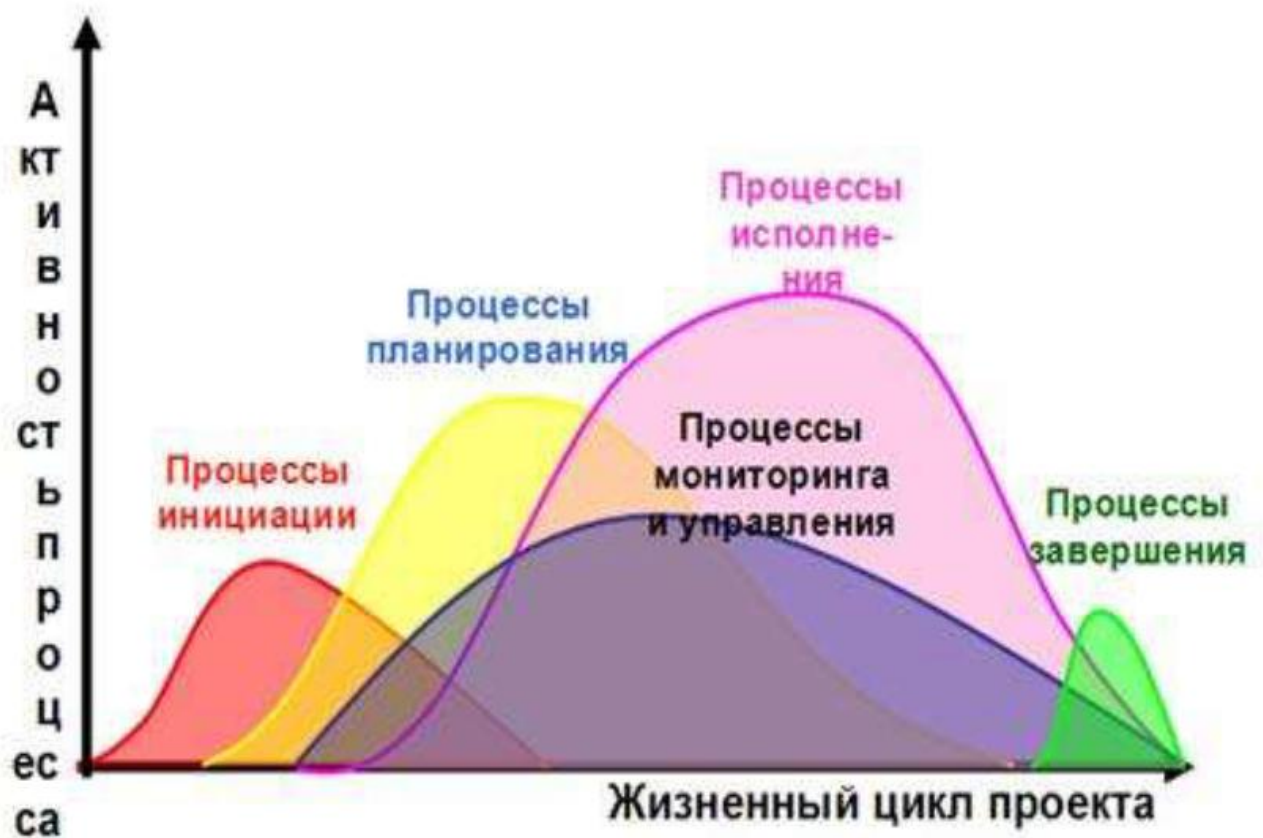


Рисунок 18



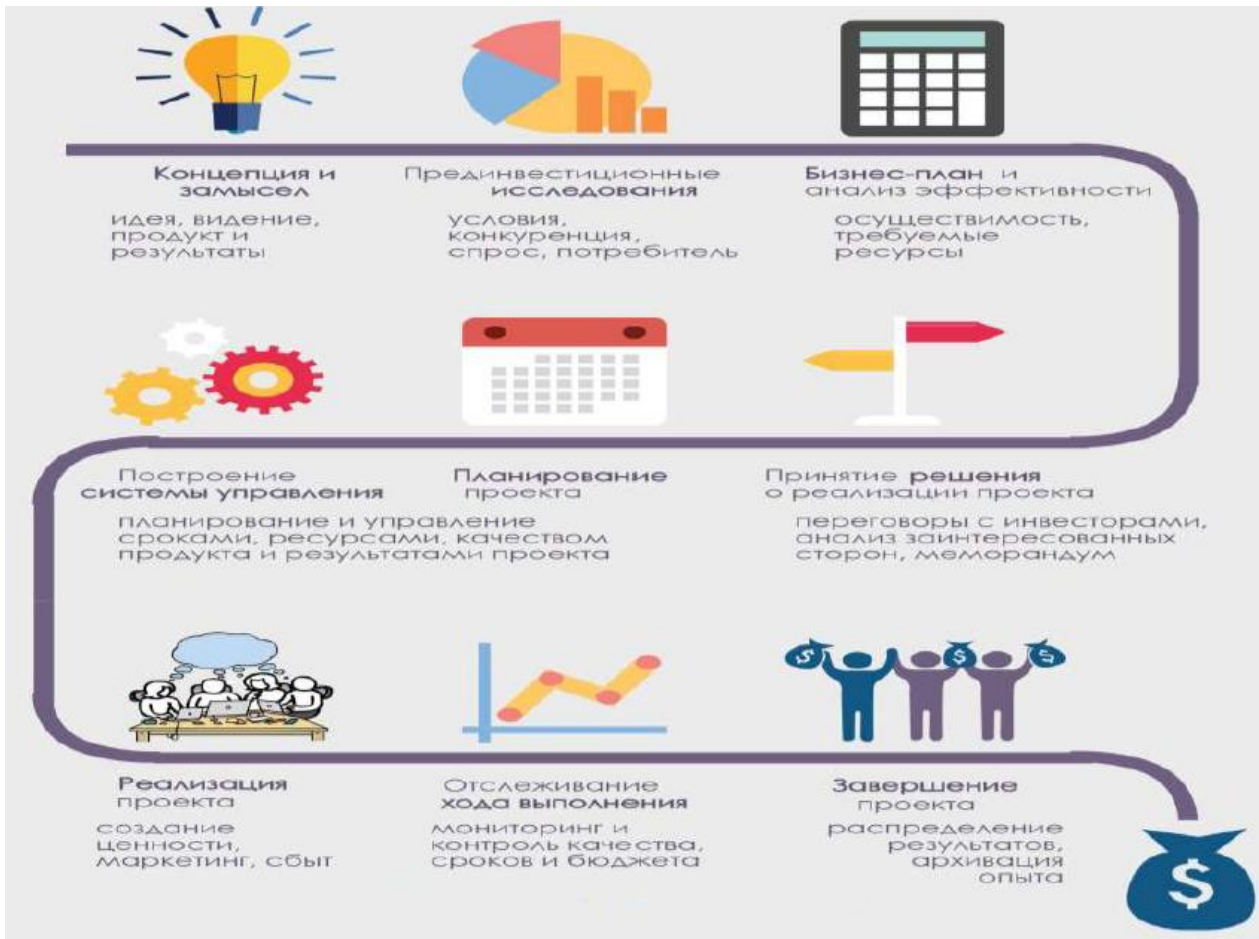


Рисунок 19



Рисунок 20



Рисунок 21

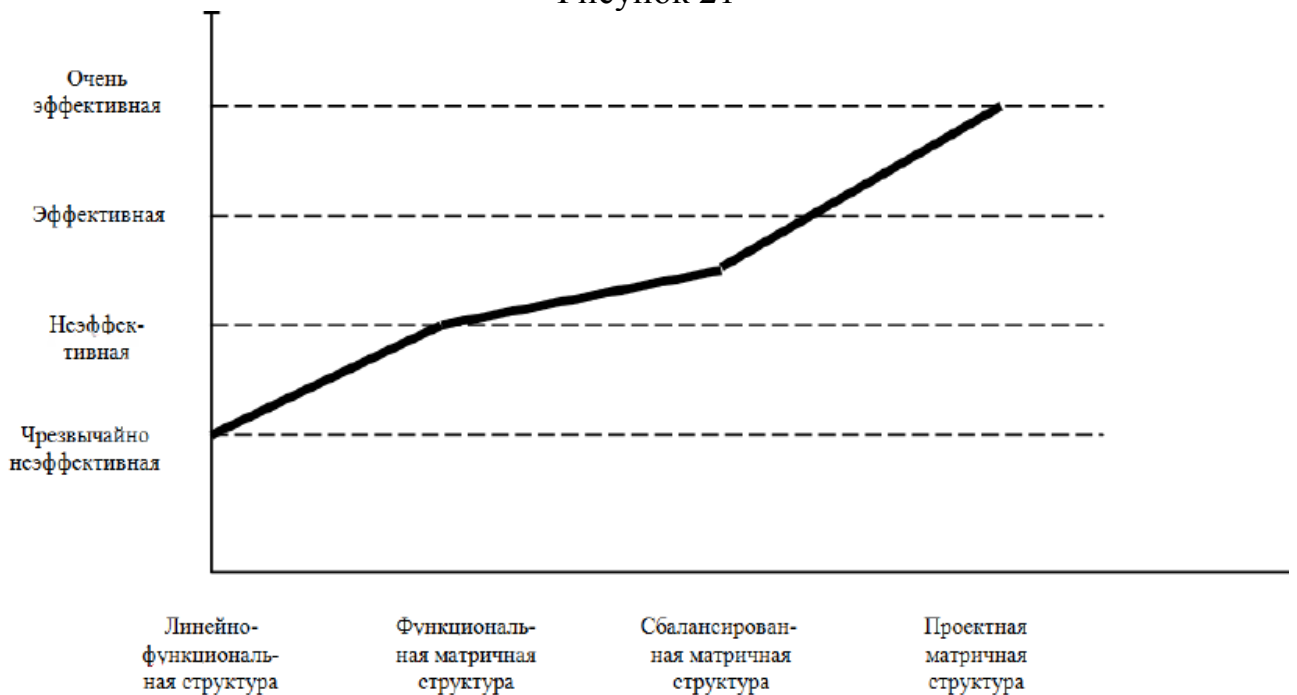


Рисунок 22



Рисунок 23

## Уровни управления проектами

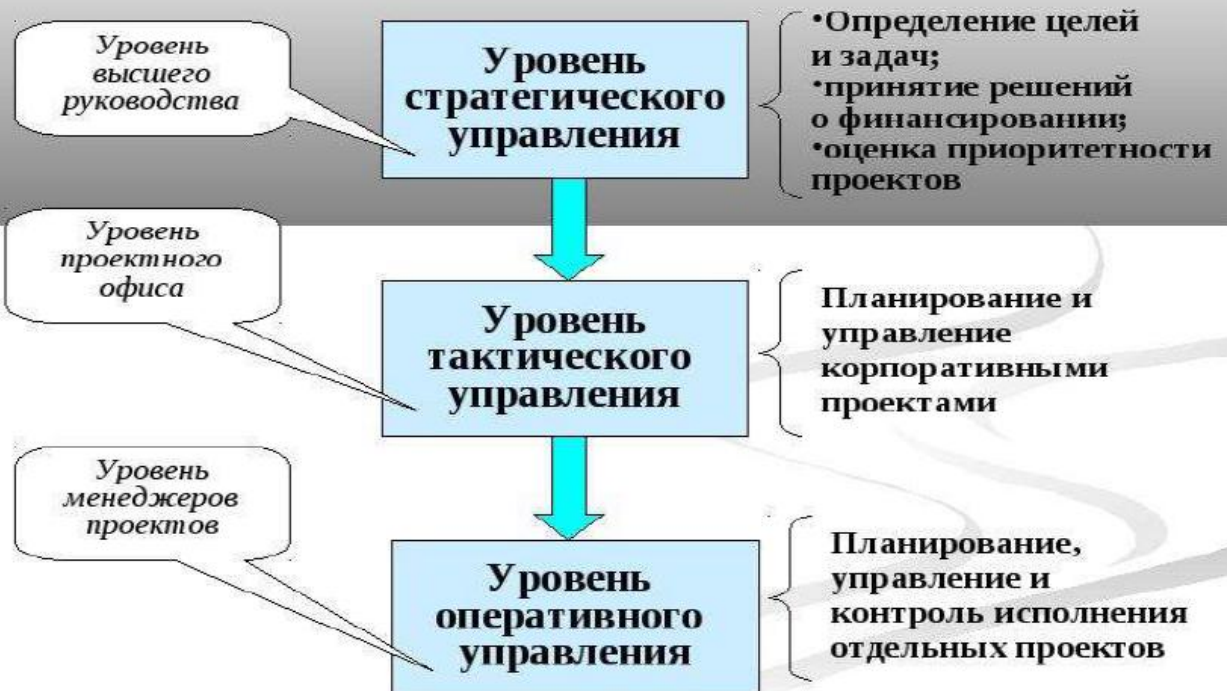


Рисунок 24





Рисунок 25



Рисунок 26

Порядок организации и проведения  
государственной экспертизы  
проектной документации и  
результатов инженерных изысканий  
устанавливают

- А) Минрегион России.
- Б) Правительство Российской Федерации.
- В) Минрегион России совместно с Ростехнадзором.
- Г) Главгосэкспертиза.

Рисунок 27

**О порядке организации и проведения государственной  
экспертизы проектной документации и результатов  
инженерных изысканий (с изменениями на 12 ноября  
2016 года)**

ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ПОСТАНОВЛЕНИЕ

от 5 марта 2007 года N 145

О порядке организации и проведения государственной экспертизы  
проектной документации и результатов инженерных изысканий

(с изменениями на 12 ноября 2016 года)

Рисунок 28



# Негосударственная экспертиза проектной документации и инженерных изысканий

<http://xn--80affbkebo0agdofbghv7r.xn--p1ai/>

Услуги Условия Проектная документация Отзывы Клиенты 8 800  
Звонок бесплатен

**ЭКСПЕРТИЗА ПРОЕКТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ: ПОРЯДОК ПРОХОЖДЕНИЯ И ОШИБКИ ПРОЕКТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ**

<http://novainfo.ru/article/8364>

**Негосударственная экспертиза проектной документации и инженерных изысканий**

**Проектная документация**

<http://center-yf.ru/data/stat/proektnaya-dokumentaciya.php>

**Заказать**

Рисунок 29



Рисунок 30



Рисунок 31



Рисунок 32

# Планирование закупок

- ▶ Приводим список электронных торговых площадок (и их официальных сайтов), где проводятся тендеры, электронные торги, закупки по 44-ФЗ, 223-ФЗ, электронные аукционы, конкурсы, запросы котировок, цен и предложений и другие госзакупки, торги по недвижимости, тендерные площадки по аренде, имуществу и банкротству.
- ▶ <http://open-torg.ru/perechen-elektronnyh-torgovyh-ploshhadok>

Рисунок 33

## Электронные торговые площадки

- ▶ Единый федеральный реестр  
<http://bankrot.fedresurs.ru/tradeplacelist.aspx>
- ▶ Главный участник – ЭТП ГПБ –  
<https://etpgpb.ru/>
- ▶ Как участвовать в электронных торгах  
<http://corphunter.ru/biznes/elektronnye-torgi.html>

Рисунок 34





Рисунок 35



Рисунок 36

# Функции проектного офиса



Рисунок 37

## Битрикс24

<https://www.bitrix24.ru/>



Рисунок 38

## • Жизненный цикл команды проекта



Рисунок 39

## Управление командой проекта



Рисунок 40



- В зависимости от целей оценки может рассчитываться рыночная и инвестиционная стоимость проекта (актива)



Рисунок 41

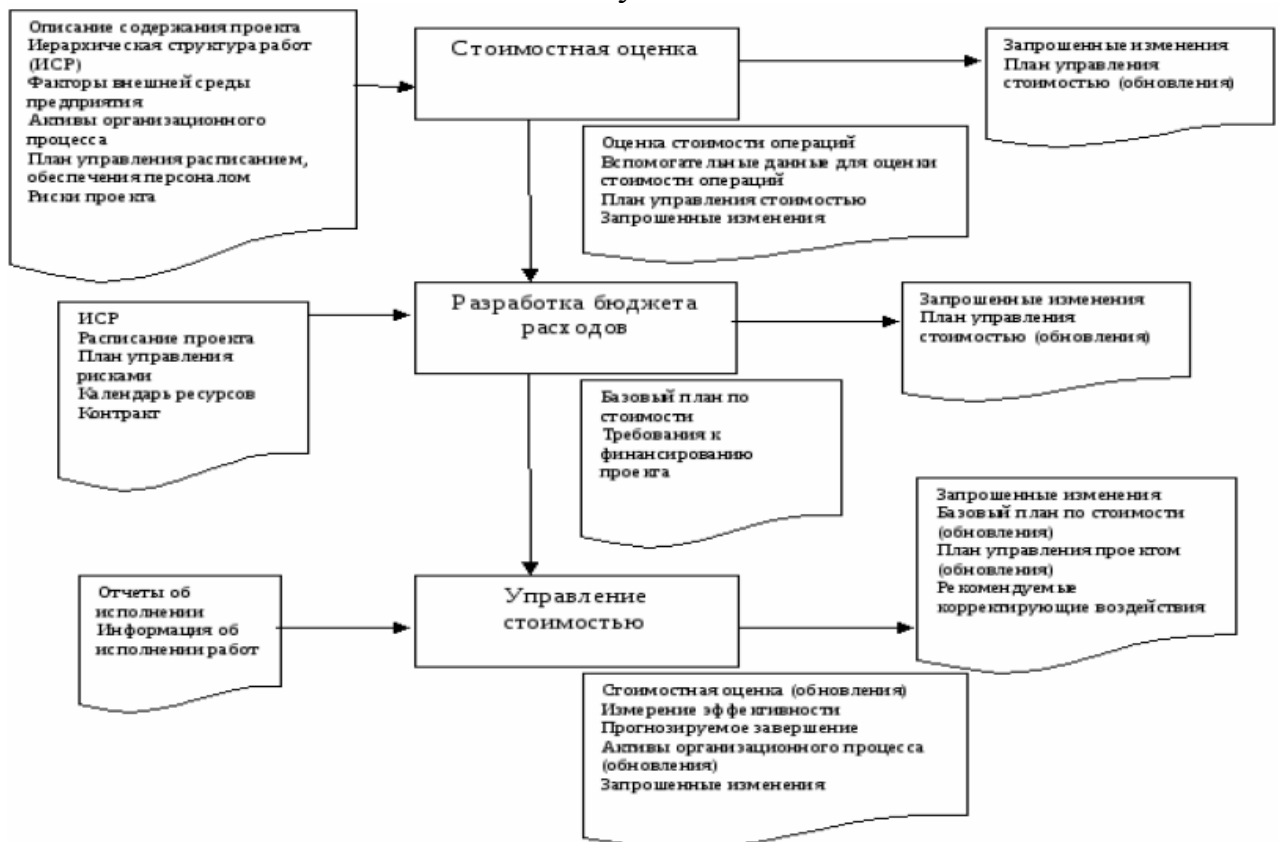


Рисунок 42

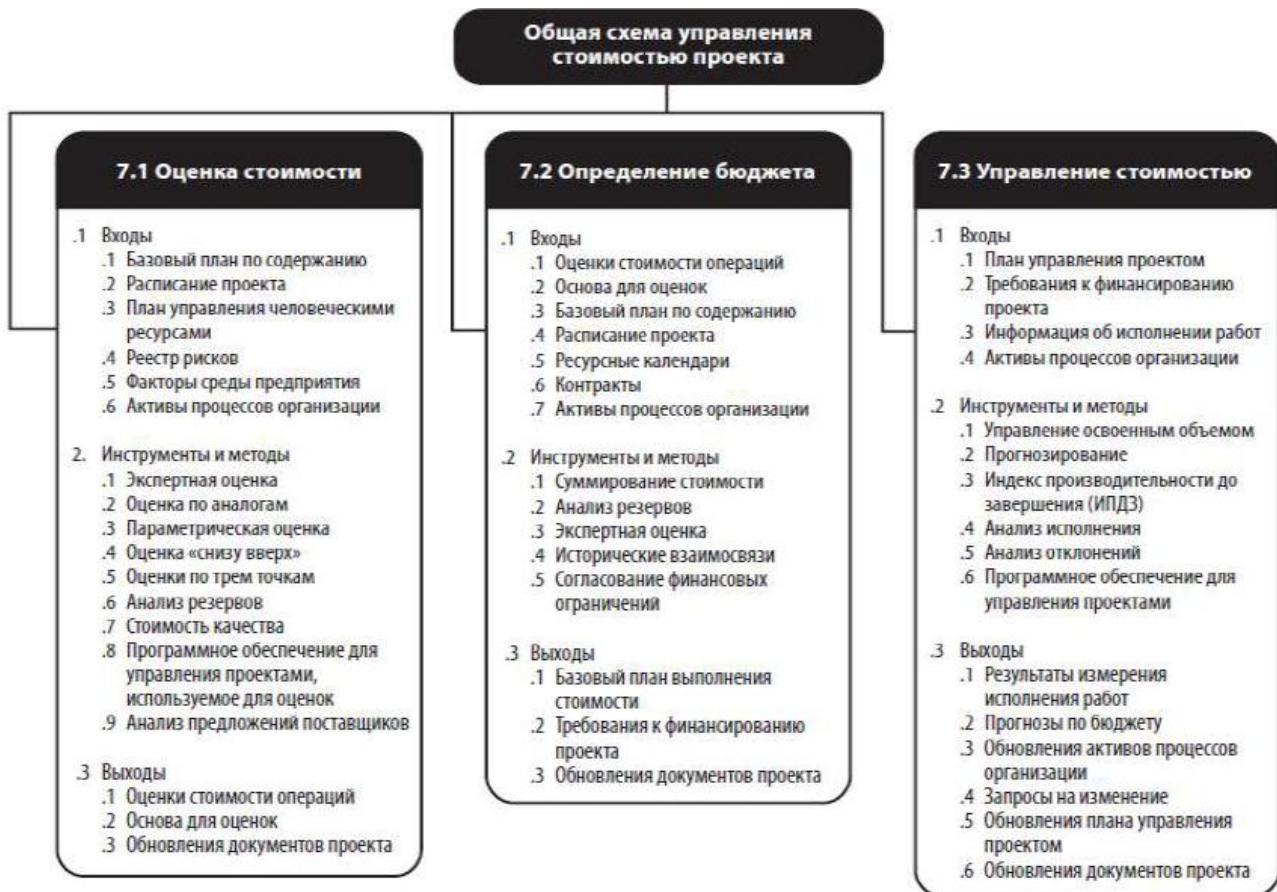


Рисунок 43

## Алгоритм формирования бюджета проекта

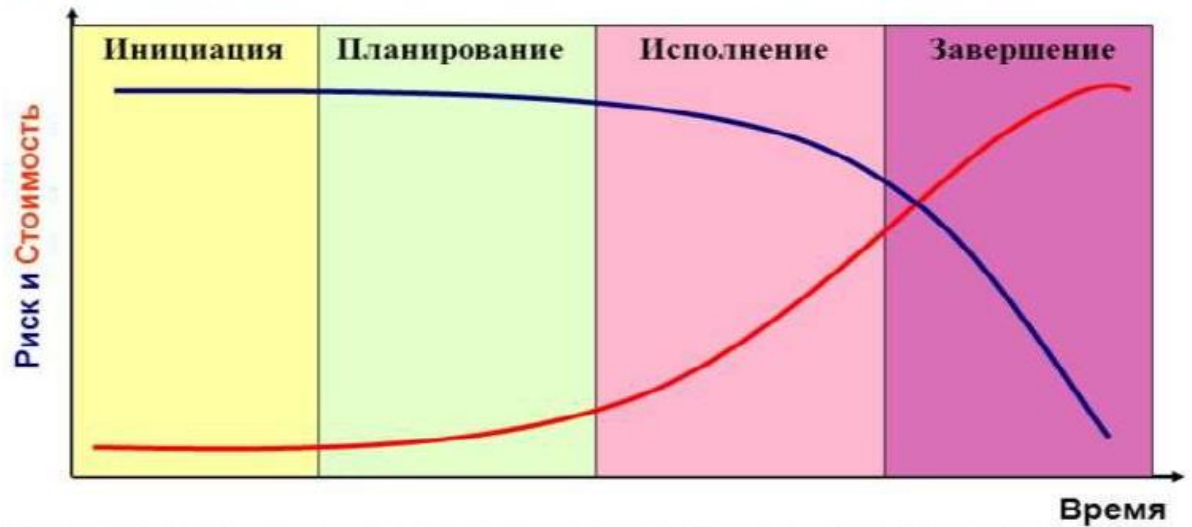


Рисунок 44



# Управление проектом

## Закономерности жизненного цикла проекта



Возможность наступления рисков в проекте уменьшаются по мере продвижения, одновременно с возможностью воздействия на ход проекта и конечный результат. Стоимость риска, в случае его возникновения, увеличивается от этапа к этапу и достигает максимума на последнем из них.

Рисунок 45

# МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛЬ ПРОЕКТА



Рисунок 46



Рисунок 47

# Инвестиционная карта России

<http://www.rusinvestmap.com/>

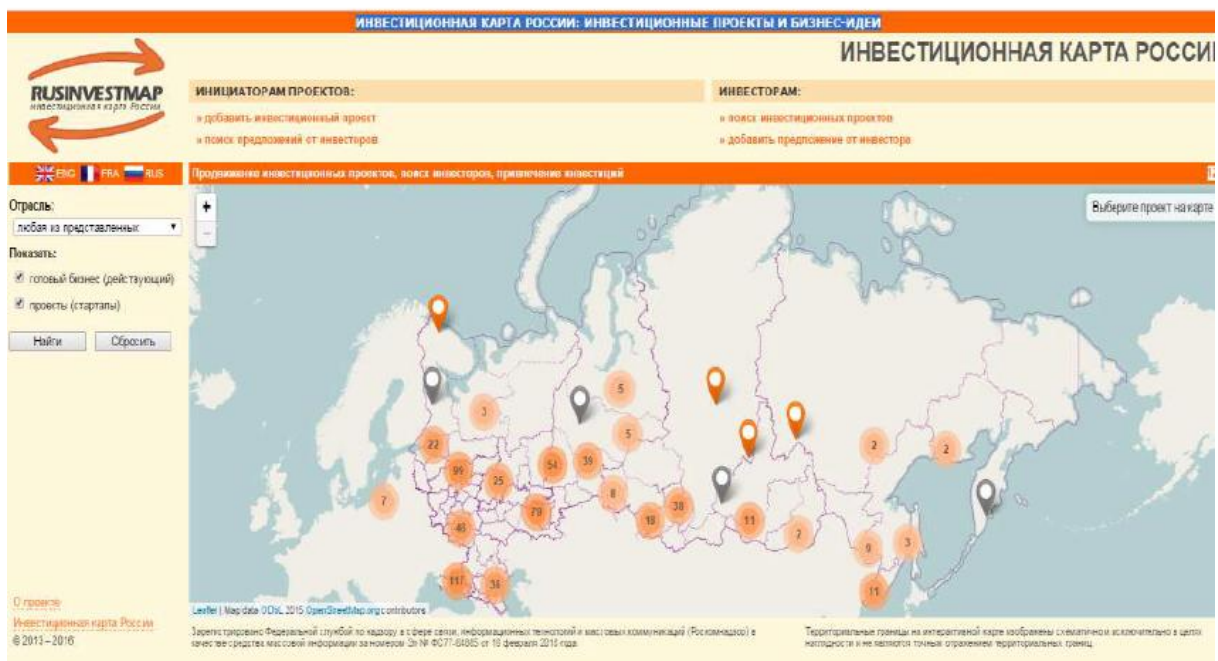


Рисунок 48



# Агентство стратегических инициатив – <http://asi.ru/>

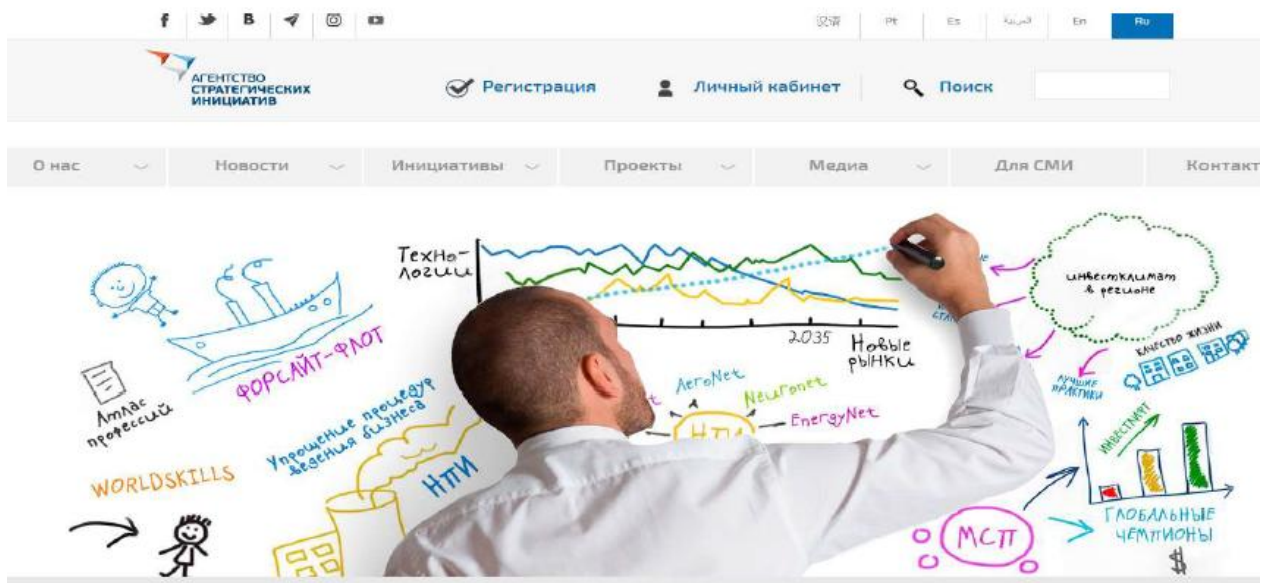


Рисунок 49

## РВК

презентация <http://www.myshared.ru/slide/161928/>

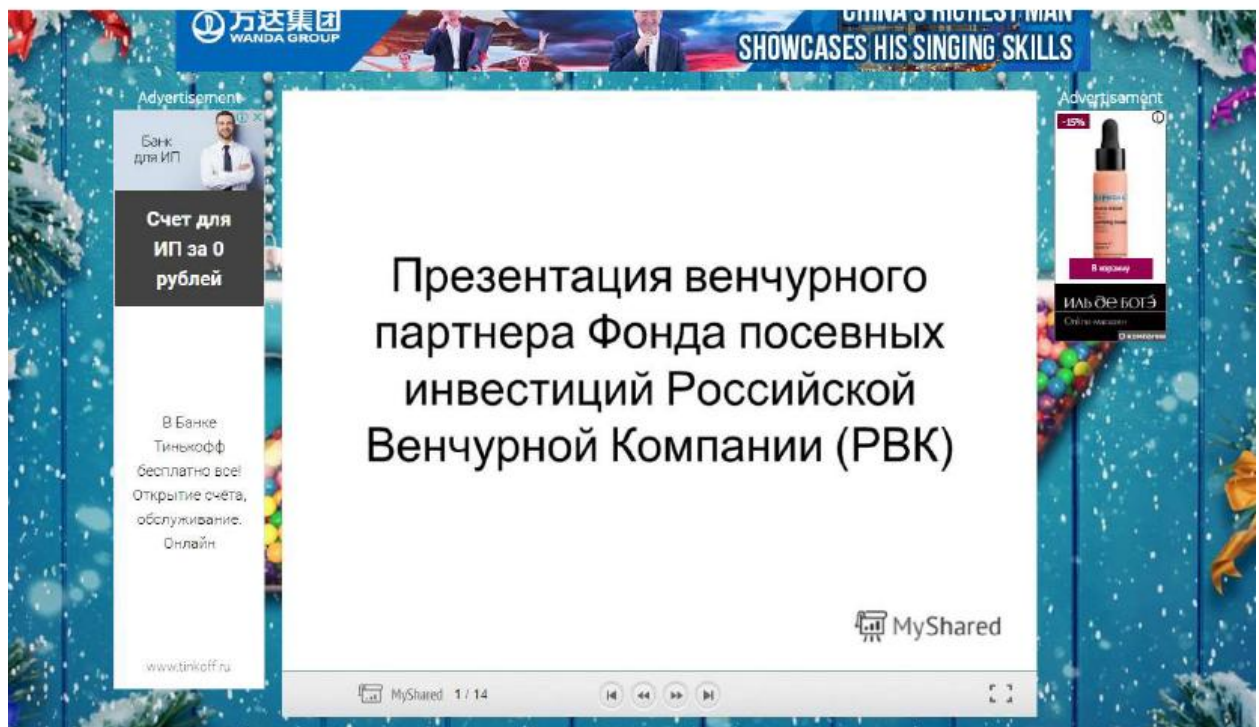


Рисунок 50

# Техуспех 2017

<http://www.ratingtechup.ru/>

- Рейтинг "ТехУспех–2017" организован РВК в партнёрстве с НИУ ВШЭ и РвС и проводится с 2012 года. Сегодня рейтинг является авторитетным и эффективным инструментом поиска, мониторинга и продвижения перспективных быстрорастущих технологических компаний, которые в будущем должны сыграть ключевую роль в развитии и модернизации российских технологических отраслей. Именно поэтому в 2016 году "ТехУспех" был выбран базой для приоритетного проекта Минэкономразвития "Поддержка частных высокотехнологических компаний–лидеров" ("Национальные чемпионы"), нацеленного на оказание сфокусированной поддержки компаниям различных отраслей, имеющих существенный потенциал завоевания отечественного и зарубежных рынков.

Рисунок 51










ТОП 15 РЕЙТИНГА «ТЕХУСПЕХ» – 2017		Прошлые рейтинги: <a href="#">2016</a> <a href="#">2015</a> <a href="#">2014</a> <a href="#">2013</a> <a href="#">2012</a>	
ОСНОВНОЙ РЕЙТИНГ	БЫСТРОРАСТУЩИЕ	ИННОВАЦИОННЫЕ	ЭКСПОРТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ
<b>ТОП 15 ВСЕ</b>			
<b>Крупные (выручка свыше 2 млрд. руб.)</b>			
1	 <a href="#">АО «Концерн «Калашников»</a>	Удмуртская Республика	Машиностроение
2	 <a href="#">АО «СК ТБ «Катализатор»</a>	Новосибирская область	Материалы, химия
3	<a href="#">ОАО "НПО "Ангстрем"</a>	Москва	Электроника и приборостроение
4	 <a href="#">ЗАО «Биокад»</a>	Санкт-Петербург	Фармацевтическая промышленность
5	 <a href="#">ЗАО «НОВОМЕТ-ПЕРМЬ»</a>	Пермский край	Нефтегаз
<b>Средние (выручка от 800 млн. до 2 млрд. руб.)</b>			
1	 <a href="#">ООО «Пермская химическая компания»</a>	Пермский край	Материалы
2	 <a href="#">АО «Исследовательский Институт Химического Разнообразия (ИИХР)»</a>	Московская область	Фармацевтика
2	 <a href="#">АО "ИнфоВотч" (Группа компаний "ИнфоВотч")</a>	Москва	Информационные технологии
3	 <a href="#">АО «Инерциальные технологии «Технокомплекса»</a>	Московская область	Электроника и приборостроение
3	 <a href="#">ООО «ИНГЕОСЕРВИС»</a>	Тюменская область	Информационные технологии
<b>Малые (выручка до 800 млн. руб.)</b>			

Рисунок 52

# Технопарки

<http://strana-tv.ru/newsone/470>

## Национальный рейтинг технопарков России

(Онлайн рейтинг всех технопарков России – обновляется  
ежечасно )

<https://russiaindustrialpark.ru/rating/technoparks>

### НАЦИОНАЛЬНЫЙ РЕЙТИНГ ОПРЕДЕЛИЛ ЛУЧШИЕ ТЕХНОПАРКИ СТРАНЫ

В рамках масштабного рейтинга отечественных технопарков были отобраны 25 лидеров из 15 регионов страны. Список возглавили московский нанотехнологический центр «Техноспарк», «Научный парк МГУ» и «Научно-технологический парк Новосибирского Академгородка».

Шесть позиций рейтинга занимают технопарки Москвы и по три — Татарстана и Свердловской области.

Основой успешной работы любого технопарка в России являются близость к крупным научным центрам и академической среде, наличие частных инвесторов и высокая заинтересованность региональных органов власти в диверсификации экономики.

Технопарки, как правило, становятся центрами инновационного развития регионов.

Рисунок 53

главная О ПРОГРАММЕ ЭКСПЕРТЫ КАТЕГОРИИ НОВОСТИ ИТОГИ КАТАЛОГ ПАРТНЕРЫ ГАЛЕРЕЯ КОНТАКТЫ

ПРОГРАММА И ФОРУМ  
**«ЛУЧШИЕ СОЦИАЛЬНЫЕ  
ПРОЕКТЫ РОССИИ»**

18 мая 2018 года  
Radisson Resort Zavidovo

В ИТОГОВЫЙ КАТАЛОГ ПРОГРАММЫ  
ВОШЛО БОЛЕЕ 70 ПРОЕКТОВ

ПОДАТЬ ЗАЯВКУ

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:

АГЕНСТВО СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ

FSC

ДЕПАРТАМЕНТ СРЕДСТВ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ И СООБЩЕНИЙ ГОРОДА МОСКВЫ

BDO

МИНИСТЕРСТВО СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

ДЕПАРТАМЕНТ ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ ГОРОДА МОСКВЫ

Рисунок 54



[ГЛАВНАЯ](#)
[О ПРОГРАММЕ](#)
[ЭКСПЕРТЫ](#)
[КАТЕГОРИИ](#)
[НОВОСТИ](#)
[ИТОГИ](#)
[КАТАЛОГ](#)
[ПАРТНЕРЫ](#)
[ГАЛЕРЕЯ](#)
[КОНТАКТЫ](#)



## О ПРОГРАММЕ

Ежегодная Программа «Лучшие социальные проекты России» создана в поддержку курса Правительства РФ на укрепление социальной политики на основе партнерства государства, общества и частного бизнеса.

Проекты в социальной сфере стали эффективным путём ко взаимопониманию между бизнесом и властью, бизнесом и обществом, что призвано способствовать становлению цивилизованного социально-развитого общества в России.

## ЗАДАЧИ ПРОГРАММЫ

1. Собрать и систематизировать практики реализации социальных проектов в России;
2. Проанализировать полученные проекты Экспертным советом в области социального маркетинга;
3. Составить и распространить каталог лучших социальных проектов среди бизнес, государственных и некоммерческих организаций.

**Участником конкурсного отбора** может стать организация/предприятие/СМИ любой формы собственности, зарегистрированные в соответствии с законодательством Российской Федерации, а также осуществляющие деятельность в области социальной ответственности.

К участию в Программе принимаются проекты в сфере КСО, реализованные/действующие на территории РФ с 2010 года.

Основанием участия является заполненная и направленная в адрес Дирекции заявка с описанием проекта. Компания может предоставить дополнительные материалы к заявке: презентацию, отчеты, сертификаты, награды и пр.

Заявка направляется членам Экспертного совета для оценки представленного проекта.

**Для подбора** в течение 30 дней предоставить результат по прохождению проекта в финальный отбор. Компании, чей проект пройдет экспертный анализ и будет включен в итоговый каталог лучших проектов Программы.









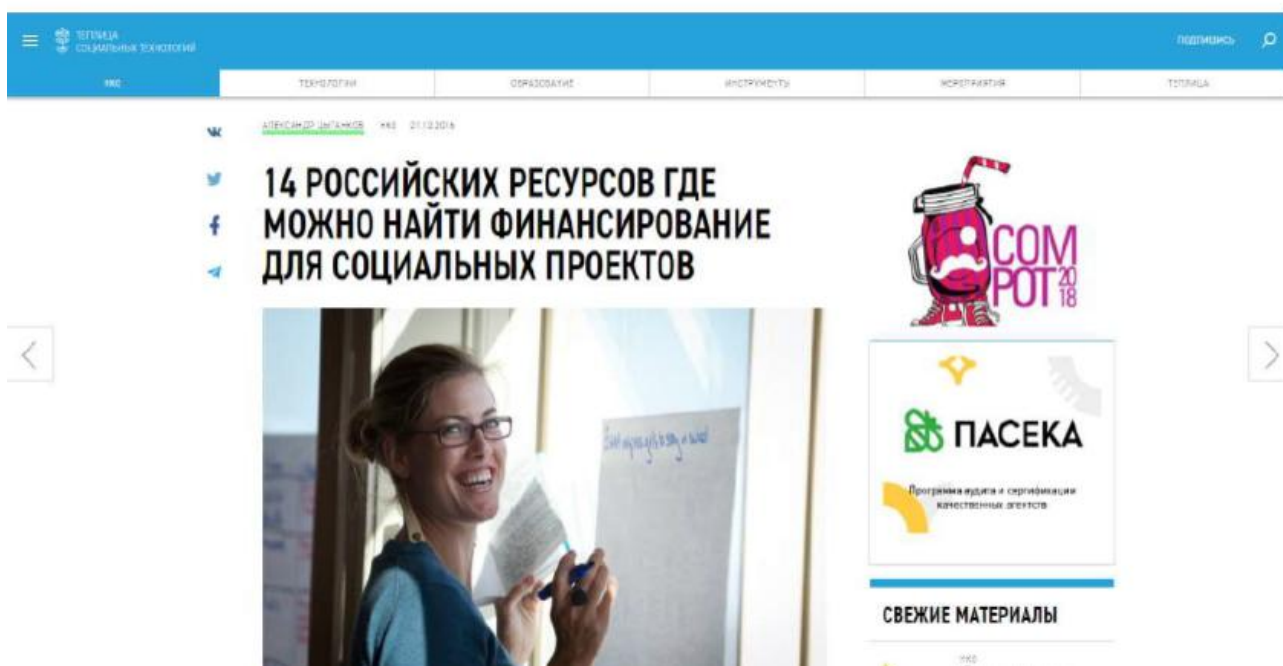



**ПРОГРАММА И ФОРУМ СОСТОЯТСЯ 18 МАЯ 2018 Г. В RADISSON RESORT, ZAVIDOVO**

Рисунок 55

# Теплица социальных технологий

<https://te-st.ru/2016/12/21/where-to-look-for-funding-for-social-projects-in-russia/>






[ТЕПЛИЦА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ](#)

[НОВОСТИ](#)
[ТЕХНОЛОГИИ](#)
[ОБРАЗОВАНИЕ](#)
[ИНСТРУМЕНТЫ](#)
[ИНСПЕКТИВ](#)
[ТЕПЛИЦА](#)

АЛЕКСАНДР ЗАПЕЧЕНОВ 148 21.12.2016

## 14 РОССИЙСКИХ РЕСУРСОВ ГДЕ МОЖНО НАЙТИ ФИНАНСИРОВАНИЕ ДЛЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

**СВЕЖИЕ МАТЕРИАЛЫ**

Рисунок 56



## Проекты социального предпринимательства в России



Рисунок 57

## Основные направления социального предпринимательства в России

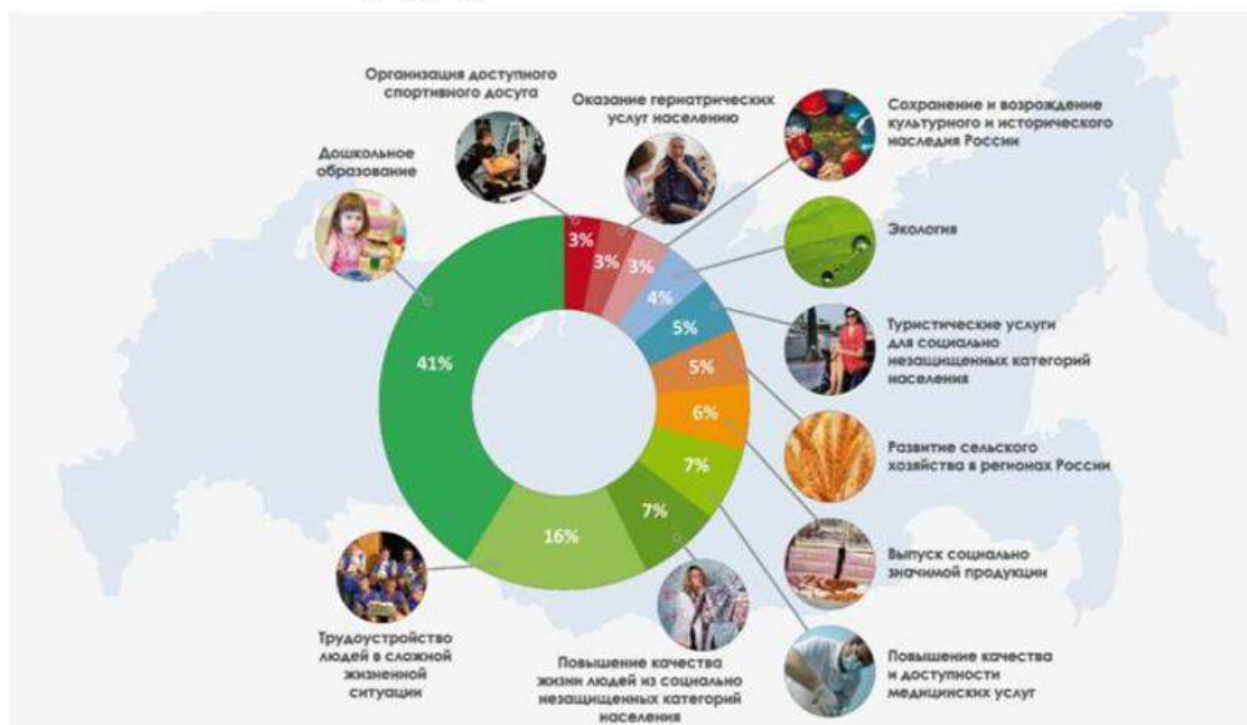


Рисунок 58

**Лозгачева Татьяна Михайловна**

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ СОЦИАЛЬНОГО  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Подписано в печать 21.11.2018. Формат 60x84 1/16.

Бумага офсетная.

Печать офсетная. Усл. печ. л 4,9

. Тираж 100 экз.

---

Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е.Алексеева

Отпечатано в ООО «Печатная мастерская РАДОНЕЖ»  
603005, Н. Новгород, ул. Минина, 16а.