

Лекция 5 РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА И ОЦЕНКА ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ

5.1 Инициация и разработка концепции проекта. Цели проекта.

5.2. Формирование идеи проекта.

5.3. Предынвестиционные исследования.

5.4 Проектный анализ, его структура и назначение.

Процесс формального санкционирования нового проекта называется инициацией и входит в управление интеграцией проекта. Инициация проекта состоит в разработке устава и предварительной констатации содержания проекта. Структура процесса разработки устава проекта приведена на рис. 1.

Входы	Методы и средства	Выходы
↓	↓	↓
Описание продукта. Стратегический план. Критерии выбора проектов. Историческая информация.	Методы выбора проектов. Экспертные оценки.	Устав проекта. Назначение менеджера. Ограничения, допущения.

Рисунок 1– Структура процесса «Инициация проекта»

Проекты обычно иницируются как следствие одного или нескольких перечисленных условий: неудовлетворенный спрос; избыточные ресурсы; требования рынка (к параметрам продукта, оборудованию и т. п.); интересы кредиторов и акционеров; реакция на непредвиденную ситуацию (природные катаклизмы и т. п.); запрос заказчика; социальные нужды.

Описание продукта документирует характеристики продукта или услуги, для которых был предпринят проект и должно корреспондироваться с нуждами бизнеса или иными причинами, положившими начало проекту.

Все проекты должны обеспечивать поддержку стратегических целей исполняющей проект организации. Критерии выбора проектов обычно определяются в терминах ценности продукта проекта. Методы выбора проектов включают в себя измерение ценности проекта по принятым критериям для всех участников проекта и будут нами рассмотрены далее. Историческая информация о результатах принятых в прошлом решений по выбору и исполнению проектов должна учитываться в максимально возможной степени. При инициации следующей фазы проекта часто критически важна информация о результатах выполнения предыдущих фаз.

Результатом процесса инициации проекта является устав проекта (Project Charter) – документ, который формально санкционирует проект. В него включают (прямо или путем ссылок на соответствующие документы) потребности бизнеса, ради удовлетворения которых предпринимается проект, описание продукта проекта. Устав проекта должен выпускаться руководителем, внешним по отношению к проекту, и на том уровне, который соответствует потребностям проекта. Это обеспечивает менеджера проекта полномочиями, позволяющими ему использовать ресурсы организации для организации работ проекта. В общем случае менеджера проекта следует определять и назначать по возможности раньше и всегда – до начала исполнения плана проекта. Предпочтительно также, чтобы он назначался до того, как будет выполнен значительный объем работ по планированию проекта.

Устав проекта, описание продукта, факторы внешнего окружения являются основой для разработки предварительной констатации содержания проекта (Preliminary Project Scope

Statement) – первый вариант документированной базы для принятия последующих решений по проекту, содержащий обоснование, основные результаты и цели проекта.

Процесс разработки проекта начинается с формирования его концепции. Формирование концепции проекта принято делить на следующие этапы:

- формулировка целей, достижение которых обеспечивается реализацией проекта;
- формулировка предварительных альтернативных вариантов (сценариев развития проекта), удовлетворяющих целям инвестора;
- отбор вариантов проекта, приемлемых с точки зрения сроков реализации и других условий.

Концепция проекта во многом определяется стратегическими целями его инициаторов. Формирование концепции крупного проекта – это сложный процесс, требующий всесторонней подготовки. Для разработки различных аспектов концепции проекта формируются рабочие группы:

- группа по маркетингу, в ее задачи входит определение цены и объемов реализации конечной продукции;
- производственная группа, оценивающая вероятную себестоимость изделия и требования к сырью, которое будет использоваться для ее производства;
- финансовая группа, которая должна оценить затраты на реализацию проекта, определяет источники и объемы финансирования;
- прочие группы, которые собирают информацию об обстановке вокруг проекта, законодательных актах, налогах, а также другие сведения, имеющие отношение к конкретному проекту.

На первой стадии разработки концепции проекта, как правило, используются услуги независимых консультационных фирм, которым поручается подготовка экономического обоснования, где анализируется спрос на продукцию с оценкой возможностей существующих и потенциальных конкурентов в производстве аналогичной продукции, а также прогнозируются цены на продукцию с учетом требований, перечисленных выше.

Полученные на этапе формирования концепции результаты оформляются в виде резюме проекта. Это аналитическая записка, излагающая суть проекта по следующим аспектам: цель проекта; основные особенности и альтернативы проекта; организационные, финансовые, политические и другие проблемы, которые нужно учитывать в дальнейшем; необходимые мероприятия по разработке проекта.

Принято считать, что бизнес-идея проекта определена и концепция сформирована, если:

- определены основные варианты и альтернативы проекта;
- выявлены основные проблемы, которые могут повлиять на реализацию и эффективность проекта;
- выбор вариантов подкреплен предварительной оценкой затрат и результатов;
- есть основания предполагать, что проект получит необходимое финансирование;
- создана конкретная программа разработки проекта.

На стадии разработки (в прединвестиционной фазе) выполняются следующие виды работ:

- определение инвестиционных возможностей и выдвижение бизнес-идеи;
- анализ альтернативных вариантов проекта и предварительный выбор проекта;
- подготовка проекта, разработка предварительного технико-экономического (ПТЭО) и технико-экономического обоснования (ТЭО);
- функциональные исследования по проекту;
- заключение по проекту и решение об инвестировании.

Такое поэтапное выполнение прединвестиционной фазы позволяет производить поэтапную проверку бизнес-идеи и оценивать альтернативные варианты решений. Если идея проекта одобрена, определяется состав сведений, которые потребуются для дальнейшей раз-

работки, включая маркетинг, инженерно-геологические изыскания, оценку окружающей среды и внешних источников сырья, политическую обстановку в регионе, социокультурную и демографическую ситуацию в регионе.

Основными критериями приемлемости бизнес-идеи выступают:

- технологическая осуществимость;
- долгосрочная жизнеспособность;
- экономическая эффективность;
- политическая, социальная и экологическая приемлемость;
- организационно-административная обеспеченность.

Применительно к сложившейся практике исследование инвестиционных возможностей состоит из следующих стадий:

- изучение прогнозов экономического и социального развития региона; формирование инвестиционной стратегии и изучение условий для ее осуществления;
- предпроектное обоснование инвестиций в строительство, анализ альтернативных вариантов и выбор проекта;
- подготовка декларации о намерениях;
- разработка предварительного плана проекта;
- выбор и согласование места размещения объекта, экологическое обоснование проекта и его экспертиза;
- предварительное инвестиционное решение и задание на разработку ТЭО.

В рамках прединвестиционной фазы изучают и составляют следующие виды прогнозов:

- прогноз экономического и социального развития страны и региона;
- отраслевые прогнозы;
- градостроительные прогнозы и программы;
- генеральную схему расселения, природопользования и территориальной организации производительных сил регионов и государства в целом;
- схемы и проекты районной планировки, административно-территориальных образований;
- генеральные планы населенных пунктов и их систем, а также селитебных (занятых жилой и общественной застройкой), промышленных, рекреационных и других функциональных зон;
- территориальные комплексные схемы охраны природы и природопользования зон интенсивного хозяйственного освоения и уникального значения, включающие мероприятия по предотвращению и защите от опасных природных и техногенных процессов;
- прогнозы деловой активности иностранных и отечественных предприятий в регионе;
- документы государственного регулирования инвестиционной деятельности в регионе осуществления проекта.

В ходе формирования инвестиционной стратегии (замысла инвестора) анализируют природные ресурсы, спрос на продукцию (услуги) проекта, импорт, воздействие окружающей среды, кооперацию со смежниками, возможность расширения и модернизации существующих производств, общий инвестиционный климат, качество и стоимость продукции (услуг), экспортные возможности; возможные территории под застройку.

В результате этой фазы формируется Декларация о намерениях, которая содержит следующие основные сведения: инвестор (заказчик), его адрес; местоположение и характеристика объекта; обоснование необходимости намечаемой деятельности; потребность в ресурсах при строительстве и эксплуатации; перечень основных сооружений и их строительные характеристики; транспортное обеспечение; возможное влияние на окружающую среду; источники финансирования; сроки намечаемого строительства; направления использования готовой продукции.

Обоснования инвестиций подвергаются экспертизе, направляются на заключение в соответствующий орган исполнительной власти и утверждаются заказчиком. Обычно они включают исходные данные; мощность предприятия, номенклатуру продукции; основные технологические решения; обеспечение предприятия ресурсами; место размещения предприятия; основные строительные решения; оценку воздействия на окружающую среду; кадры и социальное развитие; эффективность инвестиций.

В результате выполнения перечисленных этапов принимается предварительное инвестиционное решение и составляется задание на разработку ТЭО проекта.

Решающий элемент инвестиционного процесса – технико-экономическое обоснование (ТЭО), обычно выполняемое после предварительного одобрения инвестиционного предложения потенциальным инвестором и являющееся завершающим документом для обоснования осуществимости и эффективности проекта. На этапе ТЭО завершается работа по оценке экономической состоятельности проекта. Она должна основываться на информации, полученной в процессе проектного анализа – инструмента, разработанного Международным центром промышленных исследований при UNIDO. Очередность выполнения отдельных элементов проектного анализа зависит от множества факторов: вида продукции проекта, новизны технологии, формы собственности и т. д. Однако, как правило, первыми проводятся коммерческий и технический анализы (рис. 2), а затем остальные.

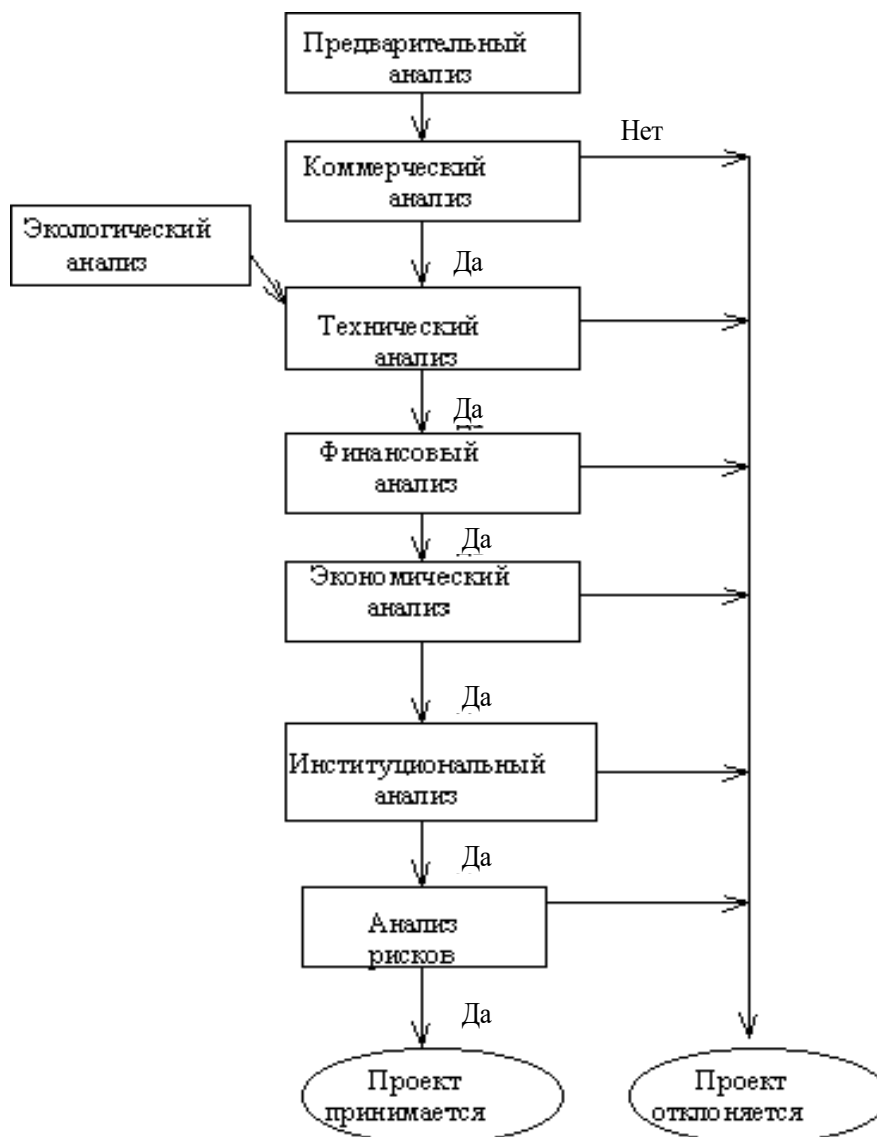


Рисунок 2– Последовательность проектного анализа

Структура проектного анализа приведена в табл. 2. Задача коммерческого анализа – оценить проект с точки зрения конечных потребителей его продукции или услуг. Решаемые при этом задачи можно свести к трем видам: маркетинг, источники и условия получения ресурсов, условия производства и сбыта

Структура проектного анализа

Что выполняется	Как выполняется	Для чего выполняется
Коммерческий анализ	Анализ спроса и предложения. Сегментирование рынка. Стратегия ценообразования	Будет ли спрос на продукцию проекта?
Технический анализ	Анализ условий производства, источников получения ресурсов. Технические альтернативы, масштаб проекта. Варианты местоположения	Обоснован ли проект технически?
Финансовый анализ	Анализ финансовой рентабельности. Потребность в финансировании. Финансовый анализ эксплуатирующей проект компании	Жизнеспособен ли проект в финансовом отношении?
Экономический анализ	Анализ затрат и результатов. Оценка эффективности и чувствительности проекта	Целесообразен ли проект экономически? С каким риском сопряжен.
Организационный анализ	Оценка институциональных условий, законов, организаций, политических факторов. Выбор рациональной оргструктуры проекта.	Сможет ли организация осуществить проект?
Экологический анализ	Оценка потенциального ущерба. Определение мер по предотвращению ущерба и расчет их стоимости	Какое влияние проект оказывает на среду?
Социальный анализ	Социокультурные и демографические характеристики населения. Оценка приемственности проекта. Стратегия взаимодействия	Как проект влияет на население?

Технический анализ предполагает изучение технических и технологических альтернатив. Выбор подходящей для данного производства и предприятия технологии непосредственно связан с условиями ее использования. Возможность организации конкурентоспособного производства – один из наиболее важных аргументов при выборе технологии, а соответствующие производственные мощности – основа такой возможности. На выбор технологии, величину мощности и издержек производства влияют следующие факторы: отрасль; стратегия развития фирмы; наличие и доступность местных ресурсов; квалификация персонала; новые технологические разработки, их применение и влияние на производственную мощность; потенциальное воздействие новой технологии на окружающую среду.

Экологический анализ призван установить величину потенциального ущерба окружающей среде, наносимого проектом в инвестиционный и эксплуатационный период, а также определить меры, необходимые для уменьшения или предотвращения этого ущерба.

Цель организационного анализа – на основе оценки организационной, правовой, политической и административной обстановки выработать рекомендации в части менеджмента, планирования, набора персонала, финансовой деятельности и контроллинга проекта.

Социальный анализ нацелен на определение его пригодности для пользователей. Основными результатами социального анализа, поддающимися количественному расчету, являются изменение количества рабочих мест в регионе; улучшение жилищных и культурно-бытовых условий работников; изменение условий труда работников; изменение структуры производственного персонала; улучшение снабжения населения товарами и услугами; изменение уровня здоровья работников и населения; экономия свободного времени населения.

Ключевыми видами анализа в части оценки непосредственно эффективности проекта являются экономический и финансовый анализы.