

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТ  
НА СТАДИИ  
РАЗРАБОТКИ  
ПРОЕКТА  
ОРГАНИЗАЦИЯ  
РАБОТ НА СТАДИИ  
РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА

Часть 2

# ПЛАН ЛЕКЦИИ

1. Обоснование инвестиций. Использование методов анализа и прогнозирования в ходе разработки проекта.
2. Разработка бизнес-плана проекта.
3. Предварительный план проекта.

# ОБОСНОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ АНАЛИЗА И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В ХОДЕ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА

*Примерный состав обоснования инвестиций:*

1. Резюме проекта
2. Общая характеристика отрасли и предприятия
3. Исходные данные и условия, в том числе:
  - 1) Цели и задачи проекта
  - 2) Характеристика объектов и сооружений, в том числе:
    - Мощность предприятия, номенклатура продукции
    - Основные технологические решения
    - Основные строительные решения
    - Место размещения предприятия
    - Обеспечение предприятия ресурсами
    - Окружение проекта
    - Оценка воздействия на окружающую среду
    - Текущее (исходное) состояние проекта
    - Кадры и социальное развитие

- 4. Анализ рынка, в том числе:
- Характеристика рынка продукции проекта
- Оценка конкурентоспособности продукции проекта
- Прогноз развития рынка продукции проекта
- Прогноз спроса на продукцию проекта
- 5. Управление проектом, в том числе:
- Укрупненная структура работ
- План проекта
- Структура управления проектом
- Команда проекта
- 6. Оценка эффективности проекта, в том числе:
- Исходные данные и результаты расчета
- Финансовый план
- Анализ рисков
- 7. Приложения

# НА ПЕРВОМ ЭТАПЕ ПРЕДИНВЕСТИЦИОННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ ИЗУЧАЮТ:

- прогноз экономического и социального развития Российской Федерации;
- отраслевые прогнозы;
- градостроительные прогнозы и программы;
- генеральную схему расселения, природопользования и территориальной организации производительных сил регионов и Российской Федерации в целом;
- схемы и проекты районной планировки, административно-территориальных образований;
- генеральные планы городов, других поселений и их систем, а также жилищных, 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;
- проекты детальной планировки общественных центров, жилых районов, магистралей городов;
- проекты застройки кварталов и участков городов и других поселений;
- прогнозы деловой активности иностранных и отечественных компаний в регионе;
- документы государственного регулирования инвестиционной деятельности в регионе осуществления проекта.

# В ХОДЕ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ПРОГНОЗ И АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОЕКТА:

- ход работ, их темпы,
- качество работ и проекта,
- продолжительность и сроки,
- стоимость и другие показатели.

# ЦЕЛЬ ПРОЕКТНОГО АНАЛИЗА – ОПРЕДЕЛИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ (ЦЕННОСТЬ) ПРОЕКТА.

## *Структура проектного анализа*

- Принято различать следующие виды проектного анализа:
- технический;
- финансовый;
- коммерческий;
- экологический;
- организационный (институциональный);
- социальный;
- экономический.

До принятия решения об осуществлении проекта необходимо рассмотреть все его аспекты на протяжении всего проектного цикла.



# В РАМКАХ ТЕХНИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ИЗУЧАЮТ:

- технико-технологические альтернативы;
- варианты местоположения;
- размер (масштаб, объем) проекта;
- сроки реализации проекта в целом и его фаз;
- доступность и достаточность источников сырья, рабочей силы и других потребных ресурсов;
- емкость рынка для продукции проекта;
- затраты на проект с учетом непредвиденных факторов;
- график проекта.

- Эти задачи решаются (с возрастающей точностью) на стадиях предынвестиционных исследований, ТЭО (проекта) строительства и разработки рабочей документации.
- В процессе поэтапно проводимого технического анализа уточняются смета и бюджет проекта. При этом уточняются физические и ценовые непредвиденные факторы, которые приводят к непредвиденным расходам.
- В ряде стран делаются попытки установить уровни этих непредвиденных расходов. Так, в США этот уровень колеблется от 5% (для простых, стандартных проектов) до 15% (для сложных, уникальных).

ЗАДАЧА КОММЕРЧЕСКОГО АНАЛИЗА – ОЦЕНИТЬ  
ПРОЕКТ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КОНЕЧНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ  
ПРОДУКЦИИ ИЛИ УСЛУГ, ПРЕДЛАГАЕМЫХ ПРОЕКТОМ.

- В общем виде решаемые при этом задачи можно свести к трем:
- маркетинг;
- источники и условия получения ресурсов;
- условия производства и сбыта.

## В РЕЗУЛЬТАТЕ КОММЕРЧЕСКОГО АНАЛИЗА НАДЛЕЖИТ ОТВЕТИТЬ НА ТАКИЕ ВОПРОСЫ, КАК:

- где будет продаваться продукция?
- имеет ли рынок достаточную емкость, чтобы поглотить всю выпускаемую продукцию без влияния на ее цену?
- если вероятно подобное влияние на цену, то каково оно?
- останется ли проект жизнеспособным, с финансовой точки зрения, при новой цене?
- какую долю общей емкости рынка может обеспечить предлагаемый проект?
- предназначена ли выпускаемая продукция для местного потребления или идет на экспорт?
- какие финансовые мероприятия потребуются для продвижения продукции на рынок и какие резервы надлежит предусмотреть в проекте для финансирования маркетинга?
- способны ли существующие методы поставок гарантировать своевременность поставок и устранить перебои?
- практикуются ли конкурсные торги для установления справедливых цен?
- кто разрабатывает спецификации на необходимые закупки?

- *Экологический анализ* занимает особое место в проектном анализе, т. к. взаимоотношения между деятельностью человека и окружающей средой недостаточно изучены, и, что самое главное, несовершенные с этой точки зрения решения приводят к необратимым изменениям в окружающей среде.
- Задача экологического анализа инвестиционного проекта — установление потенциального ущерба окружающей среде, наносимого проектом как в инвестиционный, так и в постинвестиционный период, а также определение мер, необходимых для смягчения или предотвращения этого эффекта. Иначе говоря, следует находить такие средства достижения целей проекта, которые не уменьшают «емкость» экосистемы.
- Поэтому в план проекта должны включаться соответствующие руководящие стандарты, а также меры обеспечения соблюдения этих стандартов. По данным Всемирного банка, расходы на необходимые меры по защите окружающей среды составляют не более 3% общих затрат на проект. Существенно больших — до 10% — затрат требуют те проекты, которые нуждаются во включении защитных мер после завершения их разработки.

- Проведение стандартного анализа экономической эффективности экологических проектов часто не представляется возможным, т. к. экологические затраты и результаты нередко очень трудно рассчитать. В этих случаях прибегают к т.н. качественному анализу (влияния, например, какого-то загрязняющего вещества на зрение, обоняние, вкусовые ощущения человека; на животных, растения; на коррозию). Тем не менее качественный анализ, как и количественный, должен показать разницу между ситуациями «с проектом» и «без проекта».
- Требования к оценке воздействия хозяйственной деятельности предприятия на отдельные компоненты окружающей среды изложены во «Временной инструкции по экологическому обоснованию хозяйственной деятельности в предпроектных и проектных материалах».

- Цель *организационного анализа* – оценить организационную, правовую, политическую и административную обстановку, в рамках которой проект должен реализовываться и эксплуатироваться, а также выработать необходимые рекомендации в части:
  - менеджмента;
  - организационной структуры;
  - планирования;
  - комплектования и обучения персонала;
  - финансовой деятельности;
  - координации деятельности;
  - общей политики.

## ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО АНАЛИЗА:

- определение задач участников проекта применительно к действующему законодательству и подзаконным актам (инструкциям, регламентам и пр.);
- оценка сильных и слабых сторон участников проекта с точки зрения материально-технической базы, квалификации, структур, финансового положения;
- оценка возможного влияния законов, политики и инструкций на судьбу проекта — особенно в части защиты окружающей среды, заработной платы, цен, государственной поддержки, внешнеэкономических связей;
- разработки мер по устранению слабых сторон участников проекта, выявленных в процессе анализа, а также снижению отрицательного воздействия окружения проекта (законы, политика, инструкции);
- разработка предложений по совершенствованию вышеупомянутых организационных факторов, влияющих на эффективность проекта.



- Цель *социального анализа* – определение пригодности вариантов плана проекта для его пользователей. Результаты социального анализа должны обеспечить возможность стратегии взаимодействия между проектом и его пользователями, которая располагала бы поддержкой населения и способствовала достижению целей проекта.
- Социальный анализ сосредотачивает внимание на 4 основных областях:
- социокультурные и демографические характеристики населения, затрагиваемого проектом (количественные характеристики и социальная структура);
- организация населения в районе действия проекта, включая структуру семьи, наличие рабочей силы, доступ к контролю за ресурсами;
- приемлемость проекта для местной культуры;
- стратегия обеспечения необходимых обязательств от групп населения и организаций, пользующихся результатами проекта.
- Следует отметить: социальный анализ весьма сложен – прежде всего, по причине затруднительности применения формальных методов и отсутствия стандартных методик и процедур. Вместе с тем, успешное его проведение способствует улучшению плана проекта, а также эффективности проекта в целом.

- Социальные результаты в большинстве случаев поддаются стоимостной оценке и включаются в состав общих результатов проекта в рамках определения экономической эффективности.
- Основные виды социальных результатов проекта, подлежащих отражению в расчетах эффективности:
  - изменение количества рабочих мест в регионе;
  - улучшение жилищных и культурно-бытовых условий работников;
  - изменение условий труда работников;
  - изменение структуры производственного персонала;
  - изменение надежности снабжения населения отдельными видами товаров;
  - изменение уровня здоровья работников и населения;
  - экономия свободного времени населения.
- Предусматриваемые проектом мероприятия по созданию работникам нормальных условий труда и отдыха, обеспечению их продуктами питания, жилой площадью и объектами социальной инфраструктуры – обязательные условия его реализации и какой-либо самостоятельной оценке в составе результатов проекта не подлежат.

- Исследование макросреды проекта, как правило, осуществляется с помощью **STEP-анализа**, однако в странах с транзитивной экономикой порядок значимость сфер исследования располагается в обратном порядке, таким образом производится **PEST-анализ**.
- Внутренняя среда проекта исследуется с помощью **SWOT - анализа**.
- Аббревиатура **SWOT** складывается из первых букв английских слов strengths-сильные стороны, weaknesses - слабости, opportunities-возможности, threats-угрозы. Речь здесь идет о внутренней среде (сопоставление собственных характеристик с характеристиками основных конкурентов, что позволяет оценить собственные силы и слабости) и о внешней среде, предоставляющей организации определенные положительные возможности и несущей в себе отрицательные факторы, угрозы.

# РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПРОЕКТА

- Примерный состав бизнес-плана:
- 1. Вводная часть
  - название и адрес фирмы
  - учредители
  - суть и цель проекта
  - стоимость проекта
  - потребность в финансах
  - ссылка на конфиденциальность
- 2. Анализ положения дел в отрасли
  - текущая ситуация и тенденции развития отрасли
  - направление и задачи деятельности проекта
- 3. Существо предлагаемого проекта
  - продукция (услуги или работы)
  - технология – лицензии
  - патентные права

- 4. Анализ рынка
- потенциальные потребители продукции
- потенциальные конкуренты
- размер рынка и его рост
- оценочная доля на рынке
- 5. План маркетинга
- цены
- ценовая политика
- каналы сбыта
- реклама
- прогноз новой продукции
- 6. Производственный план
- производственный процесс
- производственные помещения
- оборудование
- источники поставки сырья, материалов, оборудования и рабочих кадров
- субподрядчики

- 7. Организационный план и управление персоналом
- форма собственности
- сведения о партнерах, владельцах предприятия
- сведения о руководящем составе - организационная структура
- 8. Степень риска
- слабые стороны предприятия - вероятность появления новых технологий
- альтернативные стратегии
- 9. Финансовый план
- отчет о прибыли
- отчет о движении денежных средств
- балансовый план
- точка безубыточности
- 10. Приложения
- копии контрактов, лицензии и т. п.
- копии документов, из которых взяты исходные данные, преискуранты поставщиков.

# ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ПЛАН ПРОЕКТА

Предварительный план проекта включает:

- план проектно-изыскательских работ;
- предварительный план реализации проекта в целом. Этот план дает возможность оценить длительность, структуру и состав необходимых исполнителей проекта;
- предварительный план финансирования проекта;
- предварительная смета проекта.

- После утверждение концепции проекта начинается этап его разработки.
- Главным содержанием этой фазы является разработка основных компонент проекта и подготовка к его реализации. Общее содержание работ этой фазы:
  - Назначение руководителя проекта и формирование команды проекта, в первую очередь ключевых членов команды.
  - Установление деловых контактов и изучение целей, мотивации и требований заказчика и владельцев проекта, других ключевых участников.
  - Развитие концепции и разработка основного содержания проекта:
    - конечные результат(ы) и продукты),
    - стандарты качества,
    - структура проекта,
    - основные работы,
    - требуемые ресурсы.



- Структурное планирование, в т.ч.:
- декомпозиция проекта, в т.ч. WorkBreakdownStructure(WBS),
- календарные планы и укрупненные графики работ и обеспечения,
- смета и бюджет проекта,
- потребность в ресурсах,
- процедуры УП и техника контроля,
- определение и распределение рисков.
- Организация и проведение торгов, заключение субконтрактов с основными исполнителями.
- Организация выполнения базовых проектных и опытно-конструкторских работ по проекту.
- Представление проектной разработки.
- Получение одобрения на продолжение работ.