

ПРОЕКТНИЙ АНАЛІЗ

Модуль 1. Теоретичні аспекти сутності проектного аналізу

Питання до модулю:

1. Сутність і особливості, напрями та складові проектного аналізу.
2. Концептуальний підхід у проектному аналізі, класифікаційні характеристики проектів
3. Життєвий цикл проекту і можливі ризики.

1. Сутність і особливості, напрями та складові проектного аналізу

Сучасна ситуація в економіці України потребує розв'язання таких проблем як вибір ефективних форм господарювання здатних адаптуватися до сучасних ринкових умов та спроможних досягати конкурентних переваг за рахунок реалізації перспективних проектів.

Кардинальні економічні перетворення в Україні передбачають розробку стратегії розвитку народного господарства в умовах формування ринку, докорінної зміни пропорцій відтворення, поступового входження країни до інтернаціональних господарських зв'язків. Як свідчить світовий досвід, цілеспрямоване введення ринкових відносин забезпечує відповідні умови для ефективного вкладання капіталу. Формування в Україні нової економічної системи пов'язано насамперед з наданням підприємствам як суб'єктам підприємницької діяльності повної самостійності не тільки у виборі видів діяльності, а і у вирішенні питань забезпечення необхідними видами ресурсів, їхнього раціонального формування і використання.

Ефективність діяльності підприємств (фірм, компаній) у довгостроковому періоді, забезпечення їхнього розвитку і підвищення конкурентоспроможності визначається насамперед рівнем їхньої інвестиційної діяльності.

Одним з напрямів цієї діяльності є інвестування в реальні активи – оцінкою процесів і явищ є проектний аналіз.

Проектний аналіз визначають по-перше, як систему знань про теорію і практику реального інвестування, по-друге, як комплекс заходів, спрямованих на визначення доцільності здійснення проекту й забезпечення максимальних позитивних результатів від його реалізації .

Предметом викладання даної дисципліни є методологія й інструментарій аналізу проектних рішень.

Мета : формування системи знань з методології аналізу проектних рішень, розробки й обґрунтування проектів для задоволення суспільних і особистих потреб в умовах обмеженості ресурсів.

Вивчення дисципліни передбачає розв'язання таких завдань -

вивчення основних концепцій, понять, методів і підходів, які використовують у світовій практиці при аналізі проектних рішень; набуття навичок використання інструментарію проектного аналізу, порівняння і обґрунтування вибору проектів, оцінювання проектів щодо маркетингової технології, екологічної, соціальної й інституціональної життєздатності, фінансової та економічної привабливості.

Предметом проектного аналізу є вивчення реального проекту з позиції доцільності й ефективності його впровадження в умовах обмеженості ресурсів з урахуванням:

можливостей його технічного здійснення,

чинників внутрішнього й зовнішнього оточення,

можливостей альтернативного використання ресурсів,

впливу проекту на навколишнє середовище,

корисності проекту для підприємства й для суспільства в цілому.

Метою проектного аналізу є оволодіння методологією підготовки і реалізації інвестиційних проектів і механізмів управління ними, інвестиційної стратегії і життєвого циклу підприємства; класифікації проектів, їх життєвого циклу і фаз; аспектів проектного аналізу: маркетингового, технічного, екологічного, соціального, інституційного, фінансового і економічного аналізу.

Методологія проектного аналізу полягає в оцінці витрат, альтернативної вартості, цінності грошей у часі, грошових потоків, інфляції, а також визначенні критеріїв оцінки інвестиційних проектів шляхом аналізу їхньої беззбитковості, рівня ризику і розрахунку показників ефективності інвестиційного проекту за умов інфляційних процесів і ризиків; основ фінансового проектування і управління проектами.

Головна мета дисципліни полягає в оволодінні методологією підготовки і реалізації проектів, способів залучення необхідних ресурсів для їхньої реалізації.

Це в свою чергу вимагає рішення наступних завдань проектного аналізу:

освоєння основ ринкової економіки щодо розробки, експертизи й оцінки проектів;

ознайомлення з основними концептуальними поняттями, методами і підходами проектного аналізу, що використовують в міжнародній практиці;

удосконалення процесів прийняття рішень при розробці і реалізації проекту.

Проектний аналіз відрізняється від *бізнесу-планування й інвестиційного менеджменту*. На відміну від бізнесу-планування основною метою проектного аналізу є не бізнес-ідея, яку необхідно обґрунтовувати, а розгляд можливостей найкращого з альтернативних варіантів розвитку на різних етапах підготовки і прийняття управлінських рішень.

У *бізнес-плануванні проект* розглядається з погляду інвесторів, а у проектному аналізі – з погляду учасників проекту (тобто організації, що здійснює проект, споживачів продукції, постачальників ресурсів тощо)

На відміну від *інвестиційного менеджменту* – основу якого складає керування фінансовими ресурсами в області реальних і фінансових інвестицій і формування оптимального портфеля інвестицій, предметом проектного аналізу є обґрунтування доцільності використання ресурсів для досягнення мети проекту.

Таким чином, метою вивчення проектного аналізу є оволодіння методологією підготовки й реалізації інвестиційних проектів і механізмів керування ними.

Проектний аналіз є синтезом багатьох знань за різними науковими дисциплінами, що пов'язані з рішенням проблем щодо вибору найкращого з варіантів економічного розвитку як на макрорівні (суспільства), так і мікро- рівні – окремих суб'єктів господарювання.

Проектний аналіз є інструментом планування і розвитку будь-якого виду діяльності, що здійснюють у двох площинах – часовій та предметній.

Концепцію проектного аналізу розглядають як процес, який складається з сукупності послідовних стадій, а також як структура, елементами якої є цілі, ресурси і заходи.

Основні функції проектного аналізу:

- розробка упорядкованої структури збору даних, що сприяє ефективній координації заходів під час виконання проекту;
- оптимізація процесу прийняття рішень на підставі аналізу альтернативних варіантів, визначення черговості заходів, що виконують, і вибору оптимальної для даного проекту технології;
- чітке визначення організаційних, фінансових, технологічних, соціальних і екологічних проблем, які виникають на різних стадіях реалізації проекту;
- сприяння прийняттю компетентних рішень стосовно доцільності використання ресурсів для реалізації проекту.

У межах проектного аналізу майбутню діяльність розглядають дискретно у вигляді певного проекту, який має чотири основних ознаки: - мета, чіткі засоби її досягнення, часові обмеження; обмеження бюджету.

Об'єктом дослідження в системі проектного аналізу є певний проект.

Різноманітність тлумачень поняття “проект” свідчить про нерівнозначність підходів до його визначення.

Відповідно до загального підходу - *проект* (project) – це “щось, що замислюють або планують, наприклад, створення підприємства” (тлумачний словник Webser);

Системний підхід визначає *проект* як процес переходу із початкового стану до кінцевого – результат за участі ряду обмежень і механізмів.

Інститутом управління проектами (США) запропоновано наступне визначення: “*Проект* є якимось завданням з певними вихідними даними і бажаними результатами (цілями), які обумовлюють засоби його вирішення”.

***Проект* містить у собі проблему, засоби її реалізації й результати, що одержані у процесі її реалізації.**

З позиції його природи *проект* можна визначати як сукупність певних елементів (матеріальної й нематеріальної природи) і зв'язків між ними, що забезпечують досягнення поставлених цілей.

**Проект – є комплексом взаємопов’язаних заходів,
розроблених для досягнення певних цілей протягом заданого
часу за встановлених ресурсних обмежень**

Фінансовим результатом інвестиційного проекту, як правило, є прибуток, матеріально-речовим результатом – нові або реконструйовані основні засоби (об’єкти) або придбання і використання фінансових інструментів чи нематеріальних активів з наступним одержанням прибутку.

Тому, *проект* – цілеспрямоване, заздалегідь обгунтоване і заплановане створення або модернізація фізичних об’єктів, технологічних процесів, технічної й організаційної документації для них, матеріальних, трудових, фінансових й інших ресурсів, а також управлінських рішень та заходів для їхнього виконання.

Таким чином, проект треба розуміти як цілісний багатогранний об'єкт, сутність якого пов'язана:

по-перше, з часом, потрібним для проходження стадій від виникнення ідеї проекту до її матеріалізації, які складають **життєвий цикл проекту;**

по-друге, з необхідністю комплексної експертизи, яка доведе його доцільність та можливість застосування;

по-третє, з оцінкою його ефективності в технічному, комерційному, соціальному, інституціональному, екологічному, фінансовому і економічному аспектах.

Поняття проекту в системі проектного аналізу слід визначати насамперед з точки зору наукової спеціалізації.

Які економічні, соціальні, екологічні, науково-технічні переваги можна отримати за реалізації окремого проекту за певних умов (внутрішніх і зовнішніх)?

Метою нашого дослідження є:

- обґрунтування сутності, особливостей і цінності проектів;**
- виявлення причинно-наслідкових залежностей у окремих процесах і явищах;**
- поєднання результатів досліджень із життєвим циклом проекту;**
- виявлення соціальної значимості проекту.**

Мета проекту.

Об'єкт дослідження (підприємство, галузь, територія, регіон). **За територією місця проживання.**

Особливості реалізації проекту.

Цінність проекту з економічної, соціальної, екологічної, науково-технічної точок зору.

Окупність проекту. **Обов'язково зробити розрахунок віддачі вкладених коштів.**

Опис проекту подається у паперовому і електронному варіанті, осяг до 5 сторінок.

2. Концептуальний підхід у проектному аналізі, класифікаційні характеристики проектів

До основних властивостей проекту, за якими вони можуть бути класифіковані на типи й види відносять: масштаб, складність, якість й тривалість. Але кількість класифікаційних ознак може бути більш значною.

За масштабом проекти класифікуються на: малі, середні, великі й надвеликі (мегапроекти).

Малі проекти – це невеликі за масштабом, прості й обмежені обсягами. Так, на практиці до них відносять проекти вартістю до 10 млн. американських доларів і працевтратами - до 40-50 тисяч людино-годин; до середніх – від 10 до 50 млн. американських доларів, до великих – 50-100 млн. американських доларів, до надвеликих більше 100млн. американських доларів.

Прикладом малого проекту є модернізація діючого виробництва (технічне і технологічне переозброєння).

За складністю проекти традиційно поділяють на монопроекти, мультіпроекти і мегапроекти. Але існує й інший підхід відповідно до якого за даною ознакою виділяють: прості, організаційно-складні, технічно-складні, ресурсно-складні, комплексно-складні.

Монопроект – це окремий проект певного виду й масштабу.

Мультіпроект – це комплексний проект, який складається з декількох моно проектів, що вимагає багатьох заходів проектного управління.

Мегапроект – це комплексний проект розвитку регіонів, секторів економіки, який складається з декількох монопроектів і мультіпроектів, що поєднані однією метою.

Таким чином, мегапроект являє собою цільові програми, які містять декілька взаємопов'язаних проектів, що об'єднані однією метою, ресурсами й часом. Ці програми бувають як міжнародними, національними, регіональними, так і міжгалузевими, галузевими, змішаними. Як правило, програми формують, підтримують та координують на найвищому рівні управління: державному, республіканському, муніципальному.

Мегапроекти мають наступні відмітні риси:

велику вартість (до 1 млрд. доларів і вище)

капіталоємність – потреба у фінансових коштах у таких проектах, як правило, вимагає нетрадиційних форм фінансування зазвичай силами консорціуму фірм

трудоємність – 2 млн. людино-годин на проектування, 15-20 людино-годин на будівництво

довготривалість реалізації: 5-7 і більше років

необхідність залучення до участі інших країн

віддаленість районів реалізації, тобто ще додаткові витрати вплив на соціальне та культурне середовище регіону або країни загалом.

Найбільш характерним прикладом галузевого мегапроекту є проекти, що запроваджують у паливно-енергетичному комплексі (активізація у запровадженні альтернативних джерел енергії).

Взагалі *складні* проекти – це проекти в яких присутня наявність технічних, організаційних або ресурсних завдань, рішення яких передбачає нетривіальні підходи й підвищенні витрати на їхнє вирішення.

За строками реалізації проекти поділяють на короткострокові, середні й мегапроекти.

Короткострокові проекти – зазвичай реалізуються на підприємствах з виробництва новинок різного роду.

Для таких проектів рекомендують:

покласти усю відповідальність за реалізацію проекту на один підрозділ з наданням відповідних прав;

забезпечити завершення проекту тими спеціалістами, які його розпочинали;

делегувати частину повноважень з правом рішення на місцях;

максимально скоротити звітність;

звести до мінімуму зміни у ході робіт;

створити і використовувати систему стимулів для учасників проекту,

партнерів;

співпрацювати з мінімальною кількістю підрядників.

За вимогами до якості й засобами її забезпечення проекти бувають бездефектними, модульними й стандартними.

***Бездефектні проекти* – у якості домінуючого фактора виступає підвищена якість.**

Як правило вартість бездефектних проектів досить велика й вимірюється сотнями мільйонів, а у деяких випадках і мільярдами доларів – наприклад атомні електростанції.

Основні вимоги, що пред'являють:

загальний план проекту, що поєднує проектно-кошторисні й будівельно-монтажні роботи;

сумісний графік будівництва;

попередній запуск окремих технологічних ліній, що дозволяє своєчасно перевірити й забезпечити якість усіх систем проекту;

використання спеціально розробленої програми аналізу проблем, пов'язаних з проектом, що дозволяє своєчасно їх викрити й виправити;

застосування максимально гнучкої системи управління проектом, що дозволяє своєчасно викрити й виправити виниклі проблеми.

Сутність модульного будівництва полягає в тому, що більша частина майбутнього проекту виробляється не на місці майбутньої експлуатації. Після виготовлення такі модулі транспортують й встановлюють на місці майбутньої експлуатації. Цей метод є ефективним для промислових об'єктів, що споруджують у віддалених і погано доступних місцях з нерозвинутою виробничою й соціальною інфраструктурою.

За вимогами до обмеженості ресурсів проекти класифікують на мультіпроекти й монопроекти.

За характером проекту розділяють міжнародні й вітчизняні проекти.

Міжнародні проекти – відзначаються значною складністю й вартістю. Вони відіграють значну роль в економіці й політиці тих країн, для яких розробляються.

При цьому, обладнання та матеріали для таких проектів, як правило, придбають на світовому ринку; рівень підготовки таких проектів вищий за аналогічні “внутрішні”; довготривалість підготовчого періоду для таких проектів більша завдяки складності їхньої організації й управління; інформаційна підтримка міжнародних проектів завжди більш ефективна ніж “внутрішніх” проектів.

Вітчизняні проекти – здійснюють у межах однієї держави.

За характером цільового завдання проекти класифікують на антикризові, маркетингові, навчальні, інноваційні, реструктуризації, надзвичайні.

Проекти антикризового управління передбачають забезпечення позитивних показників обсягів та динаміки реалізації продукції, прибутковості й фінансової стійкості.

Проекти реструктуризації – покращення виробничо-економічних показників підприємств і компаній за рахунок реформування систем організації й управління.

Маркетингові проекти й програми охоплюють сукупність усіх дій, спрямованих на підтримку й розвиток одного виду діяльності підприємства, що визначає певну технологічну структуру: збирання інформації, її оцінка; обґрунтування й прийняття оптимальних управлінських рішень; координуючий вплив на різні боки діяльності фірми.

Інноваційні проекти – це проекти, які пов'язані з трансформуванням наукових досліджень й розробок або інших науково-технічних досягнень в новий чи удосконалений продукт, що впроваджено на ринок, в новий технологічний процес, що використовують у практиці діяльності, або в новий підхід до соціальних послуг.

Метою навчальних проектів і програм є одержання учнями й студентами певного фаху чи його підвищення.

Надзвичайні проекти обумовлені виникненням і необхідністю ліквідації надзвичайних ситуацій.

За об'єктом інвестування проекти бувають фінансові й реальні.

За характером і сферою діяльності виділяють наступні проекти: промислові, проекти дослідження й розвитку, організаційні, економічні й соціальні.

Промислові – це проекти, спрямовані на випуск і продаж нових продуктів, пов'язані з будівництвом споруд, удосконаленням технологій, розширенням частки ринку тощо.

Проекти дослідження й розвитку – зосереджені на науково-дослідній роботі, розробці програмних засобів опрацювання інформації, нових матеріалів і конструкцій.

Організаційні – націлені на удосконалення й реформування системи управління, створення нової організації, проведення конференцій, семінарів тощо.

Економічні – мають на меті приватизацію державних підприємств, розвиток ринку капіталів, реформування системи оподаткування й інші макроекономічні перетворення.

Соціальні - пов'язані з реформуванням системи соціального захисту, охорони здоров'я, подоланням наслідків природних, економічних і соціальних потрясінь й іншими чинниками соціального характеру.

За ступенем обов'язковості:

Обов'язкові – проекти, необхідні для виконання правил і норм. До цього типу відносять контрактні проекти, які повинні забезпечити контрактні зобов'язання, наприклад, інвестиційні проекти з охорони навколишнього середовища.

Необов'язкові – проекти необов'язкового розвитку.

За ступенем терміновості:

невідкладні – проекти, які втрачають привабливість або є зовсім нездійсними у майбутньому, наприклад, якісь придбання;

ті, що можуть бути відкладеними – проекти, привабливість яких не залежить від негайності здійснення.

За ступенем зв'язку:: альтернативні; незалежні; взаємопов'язані.

Оточення проекту і його учасники

Адекватне визначення середовища, в якому виникає й існує проект має неабияке значення, оскільки проект є породженням цього середовища і існує для задоволення тих чи інших його потреб. Тому життєздатність проекту значною мірою залежить від того, наскільки точно зроблено опис проекту з позиції його взаємин із зовнішнім середовищем.

Оточення проекту – це чинники впливу на його підготовку й реалізацію. Усі чинники можна розділити на зовнішні, тобто незалежні від самого проекту й внутрішні, тобто безпосередньо виникаючі у межах проекту. До внутрішніх чинників відносять ті, що пов'язані з організацією проекту. Організація проекту є розподілом прав, відповідальності й обов'язків між учасниками проекту. Крім того до внутрішніх чинників відносять взаємини між учасниками проекту, професіоналізм команди проекту, стиль керівництва проектом і засоби комунікацій.

Серед головних учасників проекту виділяють ініціаторів, замовників, інвесторів, керуючих і контракторів.

Ініціатор проекту – це автор ідеї проекту, його попереднього обґрунтування й пропозицій щодо його здійснення. Ним може бути будь-який учасник проекту.

Замовник проекту – головна особа, яка зацікавлена в здійсненні проекту й досягненні його мети, що буде користатися його результатами. Він визначає основні вимоги й масштаб проекту, забезпечує його фінансуванням за рахунок чи власних чи залучених коштів, здійснює контракти з основними виконавцями проекту, несе відповідальність за цими контрактами, керує процесом взаємодії між учасниками проекту.

Інвестор проекту – особа, що здійснює інвестиції у проект і зацікавлена у максимізації вигід (прибутків) від даного проекту. У якості інвесторів можуть виступати: банки, інвестиційні фонди, фізичні особи й інші організації.

Керівник проекту – юридична особа, якій замовник і інвестор делегують повноваження щодо управління проектом: планування, контроль, і координацію дій учасників проекту.

Контрактор проекту (генеральний директор) – особа, що за угодою з замовником бере на себе відповідальність за виконання певних робіт за проектом.

Субконтрактор проекту – вступає в договірні відношення з контрактором або субконтрактором більш високого рівня. Несе відповідальність за виконання робіт і послуг згідно з контрактом.

Генеральний підрядник – юридична особа, пропозиція якої прийнята замовником. Несе відповідальність за виконання робіт і послуг відповідно контракту.

Команда проекту – специфічна організаційна структура, очолювана керівником проекту, що створена на період здійснення проекту. Завданням команди проекту є здійснення функцій управління проектом до ефективного досягнення його цілей. Склад і функції команди проекту залежать від масштабу, складності та інших характеристик проекту. Основними учасниками команди проекту є: керівник проекту, інженер проекту, адміністративний керівник контрактів, контролер проекту, бухгалтер проекту, керівник служби матеріально-технічного забезпечення проекту, керівник робіт з проектування, керівник будівництва, координатор робіт з експлуатації.

Інші учасники проекту – органи влади, постачальники й споживачі кінцевої продукції, конкуренти основних учасників проекту, спонсори й інші.

Учасники проекту можуть виступати у декількох особах, наприклад, замовники можуть бути інвесторами, інвестори – керуючими проектом тощо.

3. Життєвий цикл проекту і можливі ризики

З поняттям життєвого циклу ми зустрічаємось досить часто – це життєвий цикл галузі, життєвий цикл підприємства, життєвий цикл виробництва, життєвий цикл проекту тощо.

Інвестиційний проект можна здійснювати у межах підприємства або бути самостійним підприємством, але завжди його здійснюють в межах певної галузі народного господарства. Тому доцільно перед вивченням сутності й стадій життєвого циклу проекту коротко зупинитися на з'ясуванні життєвого циклу галузі.

Визначенням і вивченням стадій життєвого циклу займається теорія ринку. У теорії ринку виділяють шість таких стадій:

Народження

Дитинство

Юність

Рання зрілість

Остаточна зрілість

Старіння.

Стадія життєвого циклу галузі (підприємства) впливає на доцільність здійснення певного проекту.

Протяг часу між моментом появи проекту і моментом його ліквідації називають проектним циклом або *життєвим циклом проекту*.

Життєвий цикл проекту є вихідним поняттям для дослідження проблем фінансування за проектом і прийняття відповідних рішень.

Кожен проект незалежно від його складності й обсягу робіт, необхідних для його виконання, проходить у своєму розвитку певні стани: від стану, коли “проекту ще нема” до стану, коли “проекту вже нема”.

Спеціалісти з проектного аналізу розглядають цикл проекту (ЦП) як базовий елемент концепції проектного аналізу.

Життєвий цикл проекту можна тлумачити з різних точок зору, а саме як:

час від першої затрати до останньої вигоди проекту;

відбиття розвитку проекту, робіт, які провадяться на різних стадіях підготовки, реалізації й експлуатації проекту;

визначення різних стадій розробки й реалізації проекту;

певну схему або алгоритм, за допомогою якого відбувається встановлення певної послідовності дій під час розробки й впровадження проекту.

Ступінь деталізації й термінологія опису відповідних процедур залежать від характеру проекту, предметної культури, поставлених завдань, наявних ресурсів, проектного аналітика. Головне у процесі виділення фаз, стадій і етапів проекту полягає у позначенні деяких контрольних точок, під час проходження яких використовують додаткову (зовнішню) інформацію і визначають або оцінюють можливі напрями розвитку проекту. У будь-якому разі, прийнятий поділ відображає взаємодію проекту з середовищем (діючий механізм регулювання економіки країни, політика держави, існуюче становище в економіці тощо).

До основної діяльності звичайно відносять аналіз проблеми, формування цілей проекту, базове й детальне проектування, виконання будівельно-монтажних і пусконаладжувальних робіт, здавання проекту, експлуатацію проекту, ремонт, обслуговування й демонтаж обладнання тощо. Діяльність по забезпеченню проекту, в свою чергу, може бути поділена на організаційну, правову, кадрову, фінансову, матеріально-технічну, комерційну й інформаційну.

Чіткого й однозначного розподілу цих робіт у логічній послідовності й у часі за можливою кількістю проектів не існує (відповідно і фаз та етапів виконання проекту), оскільки визначальними є цілі й умови реалізації проекту.

Для інвесторів початок проекту пов'язаний з початком його реалізації й початком вкладання грошових коштів у його виконання.

Завершення існування проекту може бути наступним:
введення до дії об'єктів, початок їхньої експлуатації й використання результатів виконання проекту;
переведення персоналу, що виконував роботи за проектом, на іншу роботу;
досягнення проектом заданих результатів;
зупинка фінансування проекту;
початок робіт з внесення до проекту глобальних змін, що не передбачались первісним задумом (модернізація);
виведення об'єктів з експлуатації.

Як правило, факт початку проекту і факт його ліквідації оформлюють офіційними документами. Становища, через які проходить проект, називають фазами (етапами, стадіями).

У практиці проектного аналізу використовують різні підходи до розподілу реалізації проекту на фази:

- підхід, що ґрунтується на основній діяльності,
- аналізі проблеми, розробці концепції й детальному поданні проекту, використанні результатів його реалізації, ліквідації об'єктів проекту;
- підхід, що пропонує розглядати три фази проекту концептуальну, контрактну і фазу реалізації проекту.

З огляду на запропоноване розрізнення концептуальна фаза має такі стадії:

- розробка концепції проекту,
- оцінка життєздатності проекту,
- планування проекту,
- розробка вимог до проекту,
- вибір і придбання земельної ділянки.

Контрактна фаза включає вироблення кваліфікаційних вимог, підготовку попереднього завдання на проектування, заяву про наміри, добір потенційних виконавців, оформлення контракту з обраними виконавцями, вибір і затвердження остаточного варіанту проекту, початок реалізації проекту.

Фаза реалізації проекту має дві стадії – детальне проектування й поставки; будівництво або інсталяція.

Програмою промислового розвитку ООН (UNIDO) запропоновано своє бачення проекту як циклу, що складається з трьох окремих фаз — **передінвестиційної, інвестиційної й експлуатаційної (або операційна).**

Передінвестиційна фаза має наступні стадії: визначення інвестиційних можливостей, аналіз альтернативних варіантів і попередній вибір проекту – попереднє техніко-економічне обґрунтування, висновок з проекту і рішення про інвестування .

Інвестиційна фаза має такі стадії: встановлення правової, фінансової й організаційної основ для здійснення проекту, придбання й передача технологій, детальне проектне опрацювання й укладання контрактів, придбання землі, будівельні роботи й встановлення обладнання, перед виробничий маркетинг, набір і навчання персоналу, здача в експлуатацію й запуск.

Фаза експлуатації розглядається як у довгостроковому, так і в короткостроковому планах. У короткостроковому плані вивчають можливе виникнення проблем, пов'язаних із застосуванням обраної технології, функціонуванням обладнання або з кваліфікацією персоналу. У довгостроковому плані до розгляду береться обрана стратегія й сукупні витрати на виробництво й маркетинг, а також надходження від продажу.

Універсальним підходом до визначення робіт, які відносяться до різних фаз і стадій ЦП, є підхід Всесвітнього Банку, що визначає шість стадій, які відіграють важливу роль у більшості проектів це: ідентифікація, розробка, експертиза, переговори, реалізація, завершальна оцінка.

Ці стадії об'єднано в дві фази: фаза проектування – перші три стадії; фаза впровадження – останні три стадії.

Ідентифікація — стосується вибору або генерування таких ґрунтовних ідей, які можуть забезпечити виконання важливих завдань розвитку.

На цій стадії слід скласти перелік усіх можливих ідей, придатних для досягнення цілей економічного розвитку. На подальших стадіях циклу проекту ці й інші ідеї буде уточнено і піддано дедалі ретельнішому аналізу в міру просування за стадіями проекту з метою остаточного визначення тієї комбінації заходів, що найкращим чином забезпечить досягнення цілей проекту.

Проект може вважатися вивіреном і готовим для передачі на стадію розробки за дотримання таких умов:

проведено відбір альтернативних варіантів проекту;
ідентифіковано основні організаційні й політичні проблеми, які можуть вплинути на долю проекту, і визначено, що вони можуть бути розв'язані;
визначено очікувані вигоди й витрати;
існує цілковита підтримка як влади, так й інших учасників проекту.

Після того, як проект пройшов першу стадію циклу (ідентифікацію), необхідно прийняти рішення, чи варто продовжувати розгляд ідеї.

Розпочинається стадія розробки.

Для цього потрібне послідовне уточнення проекту за всіма його параметрами, а саме за його технічними характеристиками, врахування його впливу на довколишнє середовище, ефективності та фінансової здійсності, прийнятності з соціальних і культурних міркувань, а також масштабності організаційних заходів.

Розробка проекту включає звуження кола запропонованих на першій стадії циклу ідей шляхом детальнішого їх вивчення. Можливе проведення кількох типів досліджень, у тому числі попереднє інженерне проектування, аналіз економічної й фінансової здійсності, розгляд систем адміністративного управління, які необхідні для успішного здійснення проекту й подальшої його експлуатації, оцінка альтернативних варіантів під поглядом захисту навколишнього середовища, оцінка впливу проекту на місцеве населення і його найуразливіші групи, тощо.

Процес, який починається зі стадії ідентифікації проекту, триває на стадіях розробки й експертизи і приводить, врешті-решт, до рішення про можливість інвестування коштів для його реалізації. **Як зазначено вище, це не рівний і послідовний, а альтернативний процес, коли доводиться повертатися до вже пройдених етапів, змінювати сформовані перед тим ідеї, вибирати оптимальний варіант шляхом порівняння наявних варіантів з огляду на їх відносну вартість і прибутковість, аналізувати з різним ступенем детальності технічні, екологічні, економічні, фінансові, соціальні й організаційні аспекти проекту.**

Уточнення цілей проекту та засобів їх досягнення становить важливу частину діяльності по розробці проекту.

Скринінг має встановити, чи варто здійснювати проект і який з варіантів проекту є найкращим для досягнення його цілей.

Цей різновид аналізу проводять для з'ясування здійснимості або обґрунтування проекту в цілому і з огляду на його основні параметри: технічну здійснимість, вплив на довколишнє середовище, комерційну обґрунтованість, організаційні заходи, соціальні й культурні аспекти, фінансову й економічну ефективність.

Кожен з цих параметрів аналізується, а для одержання загальної картини застосовують метод послідовного наближення.

Завданням скринінгу не є з'ясування, чи досить дієва конкретна ідея проекту, а необхідність його фінансування й здійснення.

Скринінг покликаний знайти краще з можливих рішень у заданих умовах і показати, як проект може видозмінити ці умови.

Масштаб і тривалість скринінгу залежать від виду й типу проекту. Оскільки скринінг вимагає значних коштів на розробку проекту, неминуче виникає питання, чи виправдані такі витрати. Але ті, хто готує план проведення аналізу, повинні усвідомлювати, що надмірна економія коштів недоречна, оскільки добре проведений скринінг багаторазово окупиться завдяки подальшій економії коштів, необхідних для його реалізації.

Експертиза забезпечує остаточну оцінку усіх аспектів проекту перед запитом чи рішенням про його фінансування.

На заключному етапі розробки проекту готують детальне обґрунтування його доцільності й здійснимості із зазначенням тих компонентів проекту, які дадуть максимальний прибуток.

На стадії експертизи увагу, як правило, зосереджують на оптимальному варіанті. Проводять докладне вивчення фінансово-економічної ефективності, факторів невизначеності й ризиків, а також окремих змін у керівництві або політиці, які можуть вплинути на успіх здійснення проекту.

Експертиза проекту може здійснюватись як особами, котрі проводили передінвестиційні дослідження й розробку проекту, так і сторонніми експертами. Експертиза забезпечує детальний аналіз усіх аспектів проекту і його наслідків.

На цьому етапі закладається основа для реалізації проекту. План проекту, прийнятий на етапі експертизи, є базою для оцінки успішності проекту.

Експертиза забезпечує остаточну оцінку усіх аспектів проекту перед запитом чи рішенням про його фінансування.

На заключному етапі розробки проекту готують детальне обґрунтування його доцільності й здійснимості із зазначенням тих компонентів проекту, які дадуть максимальний прибуток.

На стадії експертизи увагу, як правило, зосереджують на оптимальному варіанті. Проводять докладне вивчення фінансово-економічної ефективності, факторів невизначеності й ризиків, а також окремих змін у керівництві або політиці, які можуть вплинути на успіх здійснення проекту.

Експертиза проекту може здійснюватись як особами, котрі проводили передінвестиційні дослідження й розробку проекту, так і сторонніми експертами. Експертиза забезпечує детальний аналіз усіх аспектів проекту і його наслідків.

На цьому етапі закладається основа для реалізації проекту. План проекту, прийнятий на етапі експертизи, є базою для оцінки успішності проекту.

Проведення експертизи:

- комерційна експертиза**
- технічна експертиза**
- екологічна експертиза**
- фінансова експертиза**
- соціальна експертиза.**

Під **реалізацією** проекту розуміють виконання необхідних робіт для досягнення його цілей. На стадії реалізації проводять контроль і нагляд за всіма видами робіт чи діяльності в міру розвитку проекту. Порядок проведення контролю й інспекції має бути погоджено на стадії переговорів.

Робота, проведена на попередніх стадіях циклу проекту (ідентифікація, розробка й експертиза проекту), спрямована на успішне здійснення проекту. При ретельній підготовці на цих стадіях, проект набирає завершеної форми, коли визначено чіткий план дій, що розподіляє обов'язки й відповідальність учасників проекту.

Реалізація проекту починається з планування.

На стадії **завершальної оцінки** визначають ступінь досягнення цілей проекту, із набутого досвіду роблять висновки для його використання в подальших проектах. У перебігу цієї стадії треба порівняти фактичні результати проекту із запланованими.

Завершальна оцінка передбачає ретроспективний аналіз проекту. Вона проводиться переважно тоді, коли проект після здійснення перебував в експлуатації від двох до трьох років. Важливим моментом проведення такої завершальної оцінки є встановлення причин успіху або провалу проекту.

Ретроспективність — перевага завершальної оцінки. З цього погляду, у ході оцінки майже напевне можна знайти шляхи, за допомогою яких вдалося б досягти кращих результатів.

Щоб використання досвіду дало максимальну користь, усі проекти слід було б піддати завершальній перевірці. Оскільки це навряд чи здійснимо, процес перевірки має охопити, принаймні, всі великі й інші особливо важливі проекти, а також певну випадкову вибірку з інших проектів.

Оцінка ризиків може проводитись різними способами і підходами, але повинна враховувати всі внутрішні і зовнішні ризики. Подібна оцінка пов'язана із необхідністю виявлення факторів негативного впливу з метою досягнення результативності проекту:

- ризик менеджменту і упущеної вигоди

-фінансові ризики

- екологічні ризики

-соціальні ризики

-податкові ризики

- відсоткові ризики

-інфляційні ризики тощо.