

ТЕМА 1. ПРОЕКТ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

1. Понятие проекта.

Существует ряд определений понятия «проект», каждое из которых имеет право на существование. Специалисты по управлению проектами пользуются тем из них, что наиболее подходит к решаемой ими задаче.

США, Институт Управления Проектами (PMI):

«Проект - некоторое предприятие с изначально установленными целями, достижение которых определяет завершение проекта».

Великобритания, Английская Ассоциация проект-менеджеров:

«Проект - это отдельное предприятие с определенными целями, часто включающими требования по времени, стоимости и качеству достигаемых результатов».

Германия, DIN 69901:

«Проект - это предприятие (намерение), которое в значительной степени характеризуется неповторимостью условий в их совокупности, например:

- задание цели;
- временные, финансовые, людские и другие ограничения;
- разграничения от других намерений;
- специфическая для проекта организация его осуществления».

Мировой Банк, «Оперативное руководство» № 2.20: «Понятие «проект» обозначает комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения, в течение заданного периода времени и при установленном бюджете, поставленных задач с четко определенными целями».

На основании приведенных определений выделяем общие признаки проекта:

- изменения - основное содержание проекта;
- ограниченная во времени цель;
- ограниченная временная продолжительность проекта;
- бюджет проекта;
- ограниченность требуемых ресурсов;
- новизна;
- комплексность;
- правовое и организационное обеспечение проекта;
- разграничение с другими намерениями и видами деятельности.

Поэтому проект *включает*:

- замысел (проблему, задачу);
- средства реализации (решения);
- результаты (цели).

2. Классификация проектов. Проекты различаются по масштабам, срокам реализации, качеству разработки и осуществления, размеру используемых ресурсов, месту осуществления и др. Многообразие проектов в реальной жизни чрезвычайно велико, и они могут быть классифицированы по разным основаниям.

Таблица 1 – Основания (признаки) классификации проектов

<i>№ n/n/</i>	<i>Классифика-</i>	<i>Признаки (основания)</i>	<i>Разновидности проектов</i>
---------------	--------------------	-----------------------------	-------------------------------

	<i>ция</i>		
1.	Тип проекта	Сфера деятельности, в которой осуществляется проект	- организационные; - социальные; - экономические; - технические; - смешанные
2.	Класс проекта	Состав и структура проекта, его предметная область	национальный, отраслевой, межотраслевой, региональный, межрегиональный; социальный, производственный, экологический, научно-технический и т.д.
3.	Масштаб проекта	Размеры проекта, количество участников, степень влияния на окружающий мир	- монопроект; - мультипроект; - мегапроект
4.	Длительность проекта	Продолжительность реализации проекта	- краткосрочные; - среднесрочные; - долгосрочные.
5.	Сложность проекта	Степень финансовой, технологической, технической, организационной и иной сложности проекта	

Таблица 2 – Разновидности типов проектов

<i>Типы</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Отличительные черты</i>
1. Организационные	Связаны с реформированием предприятий, созданием новой организации, предприятия, субъекта хозяйствования, проведением какого-либо мероприятия (конференции, форума, симпозиума, семинара и тому подобных мероприятий).	1) цели проекта определены, однако они трудноизмеримы количественно, т.к. направлены на организационное улучшение системы; 2) срок выполнения и продолжительность осуществления задаются предварительно; 3) ресурсы выделяются по мере возможности; 4) расходы на проект подвергаются тщательному контролю с точки зрения экономичности их осуществления, часто требуется корректировка в процессе реализации проекта.
2. Экономические	Связаны с реструктуризацией предприятий, санацией, приватизацией, совершенствованием налоговой системы, таможенных правил и т.п.	1. предварительно намечаются главные, конечные цели, они в ходе реализации проекта могут корректироваться; 2. намеченные сроки реализации проекта и отдельных его составляющих часто корректируются; 3. расходы определяются приблизительно, но контролируются постоянно и жестко.
3. Социальные	Связаны с решением социальных проблем: совершенствование социального обеспечения, пенсионного законодательства и т.д., ликвидация последствий природных явлений и социальных потрясений	1) цели намечаются в общем, но по мере разработки проекта, достижения промежуточных результатов корректируются, при этом количественная и качественная оценка проектов нередко затруднена; 2) как сроки, так и общая продолжительность проекта четко не могут быть определены и носят вероятностный характер; 3) расходы на проект в основном зависят от бюджетных возможностей республиканских (федеральных) и региональных, местных органов власти; 4) ресурсы на проект выделяются по мере необходимости, но в рамках возможного. Проекты этого типа обладают наибольшей неопределенно-

		стью.
4. Технические	Связаны с разработкой нового продукта (конструкции, вида, типа).	1) главная конечная цель проекта четко определена, хотя по мере реализации отдельные подцели могут уточняться; 2) сроки завершения, продолжительность проекта четко определяются заранее, их стараются соблюдать, но не исключаются и корректировки; 3) четкое планирование расходов; ограничения при планировании проекта и его реализации связаны с лимитом производственных мощностей.

Таблица 3 – Разновидности масштабов проектов

<i>Масштабы</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Отличительные черты</i>
Монопроект	отдельный проект различного типа, вида и масштаба	
Мультипроект	комплексный проект, состоящий из нескольких монопроектов	
Мегапроект	целевые программы развития регионов, отраслей. Он включает в себя несколько мульти- и монопроектов	
Малые проекты	невелики по объему, простые по структуре, имеют мало участников. Они допускают ряд упрощений при разработке и реализации: 1) координация работ осуществляется одним лицом; 2) члены команды управления проектом обеспечивают взаимозаменяемость; 3) графики реализации проекта максимально просты; 4) каждый член команды четко знает свои задачи и объем работ; 5) реализует проект тот же состав команды (исполнителей), который и начинал работу над проектом, осуществлял его разработку, планирование и проектирование	
Мегапроекты	целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и временем осуществления. Такие программы могут быть международными, национальными, отраслевыми, межотраслевыми, региональными, межрегиональными. Их бюджеты достигают сотен миллионов долларов и более. Программы формируются и координируются на государственном и межгосударственном уровнях. Длительность реализации может составлять 5-7 лет и более. Управление мегапроектами требует учета многочисленных факторов и потому очень сложное. Оно имеет следующие черты: 1) наличие большого числа различных исполнителей, специализирующихся на разнообразных видах работ, и, следовательно, необходимость координации их деятельности; 2) обязательный учет экономических и социальных условий реализации проекта в данное время и в данном месте; 3) выделение разработки концепции проекта в самостоятельную фазу; 4) обновление плана проекта на различных стадиях его реализации; 5) учет специфики и уникальности проекта; 6) необходимость разработки различных планов реализации проекта – от стратегических до оперативных; 7) обязательный учет факторов риска и вероятностного характера многих показателей; 8) постоянный мониторинг проекта и постоянное обновление всех его элементов.	

Таблица 4 – Разновидности длительности проектов

<i>Виды</i>	<i>Период</i>	<i>Особенность</i>
Краткосрочные	до 2 лет	заказчик заинтересован в скорейшем завершении проекта и

проекты		охотно идет на некоторое увеличение его фактической стоимости. При этом максимально сокращается отчетность, выбирается минимальное число подрядчиков, используются наиболее простые графики реализации, ответственность возлагается на одно лицо, изменения в ходе реализации – минимальные
Среднесрочные	до 5 лет	не имеют
Долгосрочные	свыше 5 лет	не имеют

Сложность проекта вызывается многими обстоятельствами, среди которых требование высокого качества исполнения, ограниченность ресурсов – финансовых, трудовых, временных и т.д. Практически все проекты являются **инвестиционными**, т.е. требующими инвестирования, вложения денежных средств. Это требует повышенного внимания к финансово-экономической стороне проекта, соответствующей его оценки и экспертизы.

3. Структура проекта. При инвестиционном проектировании проект рассматривается как процесс. Рассмотрение проекта как структуры опирается на системный подход, который позволяет произвести декомпозицию проекта на элементы по нескольким принципам и признакам.

По характеру элементов.

Обеспечивающие элементы проекта:

Виды деятельности (процессы) как элементы проекта:

4. Участники проекта. Один из основных элементов в структуре проекта – его участники. Они обеспечивают реализацию замыслов, заложенных в проекте. Число участников в зависимости от сложности проекта может быть от одного до сотен. У каждого из них свои функции, задачи, степень участия в проекте и своя мера ответственности за его результаты.

Заказчик

Инвестор

Генеральный проектировщик

Архитектор проекта.

Инженер проекта.

Поставщик

Подрядчик.

Субподрядчик.

Консультанты.

Менеджер проекта.

Лицензиар.

Банк.

Администратор проекта.

1.5. Идея проекта.

Различают научные идеи и бизнес-идеи. Их разделяют некоторые этапы жизненного цикла идеи.

Первичными здесь являются научные идеи. Они рождаются в умах талантливых ученых, специалистов своего дела в результате целенаправленной умственной деятельности. Чтобы появилась научная идея, нужны и глубокие знания, и богатый опыт, и, безусловно, талант. По-

явившаяся научная идея должна быть оформлена в виде научного отчета, статьи, тезисов, иным способом. Далее идея требует оценки с экономической точки зрения. На этом этапе научно-технологического творчества можно говорить только о **потенциале**, заложенном в этой научной идее.

Если научная идея признана перспективной, она получит возможность развития и переходит в фазу *научных исследований*. Научные исследования – поиск эффективного применения, всестороннего исследования и экономической оценки результатов научных исследований. В результате научная идея получает всестороннее развитие и превращается в *научную разработку*, положительная оценка которой дает возможность приступить к *опытно-конструкторским работам*. Последние, в случае успеха, превращают научную идею в бизнес-идею.

Бизнес-идея должна отвечать самому важному требованию – с ее помощью можно зарабатывать деньги. Если научная идея лишь *потенциально сулит* достижение экономического успеха, то бизнес-идея *прямо указывает* на такую возможность. Бизнес-идея – это товар и она должна быть соответственно оформлена.

Мотивами появления новых идей могут быть:

1. Инициатива предпринимателей;
2. Избыточные финансовые ресурсы;
3. Неудовлетворенный спрос;
4. Реакция на административное давление;
5. Интересы кредиторов.

Предприимчивый человек, располагая относительно свободными деньгами, решает следующие вопросы:

1. В какой проект вложить свободные средства?
2. Сколько нужно средств для реализации проекта?
3. Когда вложенные средства начнут приносить доход?
4. Какова будет прибыль?
5. Каковы общие характеристики проекта?
6. Где взять деньги на реализацию проекта?

Поиск ответов на все эти вопросы составляет деятельность по разработке концепции проекта. Идея проекта, его концепция должны быть основательно проработаны. Отрицательный ответ – это тоже хороший нужный позитивный результат, т.к. дает основание отказаться от проекта, сберечь средства и не потерпеть убытков. Из всего этого следует, что при оценке перспективности идеи важнейшим является предварительное технико-экономическое обоснование, позволяющее оценить результаты реализации идеи с экономической точки зрения.

Эксплуатация идеи – это задача эксплуатационной фазы проекта. Только здесь получим точный и окончательный ответ об эффективности научной и бизнес-идеи.

Источники идей подразделяются на *внутренние* и *внешние*.

6. Жизненный цикл проекта. Любой проект проходит в своем развитии определенные стадии (фазы) от состояния, когда проекта еще нет, до состояния, когда его уже нет. Этот промежуток времени между моментами начала и окончания проекта называется **жизненным циклом** проекта.

Началом проекта можно считать:

- 1) момент рождения идеи проекта;
- 2) принятие решения об осуществлении проекта органом и лицом, способным это сде-

лать;

3) момент выделения денежных средств на выполнение проекта.

Окончанием (концом, завершением) проекта может быть:

1) ввод объекта проекта в действие;

2) достижение проектом заданных результатов (проектной мощности);

3) прекращение финансирования проекта;

4) перевод исполнителей на другую работу;

5) начало работ по внесению в проект серьезных изменений, которые не предусмотрены проектом и существенно меняют его содержание и характер, т.е. проведение модернизации;

6) вывод объектов проекта из эксплуатации, т.е. ликвидация их.

Всемирный банк (World Bank) и UNIDO рекомендуют следующее стандартное деление любого проекта на фазы:

1. Прединвестиционная фаза:

2. Инвестиционная фаза:

3. Эксплуатационная фаза:

В странах СНГ чаще используются следующие фазы:

1) Концептуальная,

2) Планирование,

3) Проектирование,

4) Реализация (строительство),

5) Завершение проекта.

Схематически жизненный цикл проекта показан на рисунке 1.1.

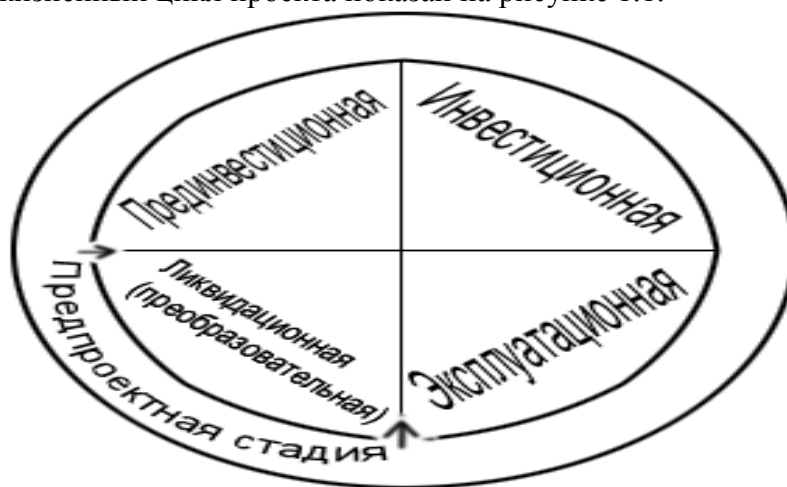


Рисунок 1.1. Схематическое изображение жизненного цикла проекта.

7. Структуризация (декомпозиция) проекта.

Структуризация проекта представляет собой деление его на:

- Компоненты продукции проекта,
- Этапы жизненного цикла его,
- Элементы организационной структуры.

Процесс структуризации является неотъемлемой частью планирования проекта и в любом случае решает задачи:

- Разбивки проекта на поддающиеся управлению блоки;
- Распределения ответственности за различные элементы проекта;
- Увязки работ по ресурсам;

- Создания единой базы для планирования, составления смет и контроля за затратами;
- Увязки работ по проекту с организацией бухгалтерского учета;
- Создания базы для определения необходимых затрат на реализацию проекта;
- Заключения контрактов (подрядов) на выполнение выделенных блоков проекта;
- Перехода от общих целей проекта к определенным заданиям, выполняемым конкретными исполнителями.

Тема 2. Организация управления проектом

1. Особенности управления проектом:

1. Управление проектом ориентировано на новшество, связано с созданием чего-то нового, является одноразовой деятельностью.

Управление проектом само ищет изменений с быстрым поиском оригинальных решений.

2. Затраты на реализацию проекта определяются в основном экспертным путем, исходя из этого фактически расходы редко укладываются в запланированную смету затрат.

3. Проект – это такой объект управления, что даже по истечении половины времени, отведенного на его реализацию, нельзя гарантировать его успешное завершение.

4. Для проекта как совокупности одноразовых действий характерно наличие четких целей, ограниченных ресурсов, высокая степень неопределенности многих параметров, высокая вероятность возникновения непредвиденных ситуаций, наличие установленных сроков начала и окончания проекта. Реализация проекта требует четкой координации в процессе его выполнения.

Все эти особенности учитываются при организации управления проектом, формировании его организационной структуры.

2. Структура управления проектом. Наибольшее распространение на практике получили следующие структуры управления проектами:



Рисунок 2.1. Структуры управления проектами

Структуры управления	Характеристика структуры	Преимущества	Недостатки
Функциональная (в управлении проектами такая структура применяется не часто)	Управление осуществляется линейным руководителем через группу подчиненных ему функциональных руководителей, которые отвечают за все вопросы в рамках своих функций (маркетинг, строительство, оборудование, производство, экономика, финансы)	Повышение эффективности за счет углубления профессиональной специализации	В сложности организации межфункциональной координации, когда окончательное решение принимает лишь высший линейный руководитель, а у него много и других забот
Матричная (считается, что такая структура)	Характеризуется прямыми вертикальными связями руководителя с	Позволяет гибко маневрировать людскими ресурсами за счет перерас-	У руководителя проекта отсутствует контроль за персоналом, он опреде-

хороша для малых и средних по размеру проектов)	подчиненными. Для решения конкретных проблем создаются временные группы, сформированные из специалистов различных функциональных отделов во главе с руководителем конкретного проекта	пределения специалистов между проектами, сохраняя их административную принадлежность соответствующим функциональным подразделениям	ляет лишь что и когда должно быть сделано, а кто и как это делает, определяет уже руководитель функционального подразделения. Это требует хорошей системы контроля за ходом работ, за качеством выполнения, за рациональным использованием всех видов ресурсов, за сроком выполнения отдельных работ
Проектная	Предназначена для использования при управлении сложными и крупными проектами. Она позволяет обеспечивать совокупное управление трудовыми, финансовыми, материальными и всеми другими ресурсами, задействованными в проекте. Создается специальная группа во главе с руководителем (менеджером) проекта. Эта группа ведет проект от начала до конца и распускается после завершения проекта	Сокращается срок выполнения проекта, обеспечивается оперативность при решении текущих вопросов и экономия ресурсов	Формируется двойственный характер подчиненности исполнителей

3. Менеджер проекта и его команда. Менеджер проекта – главная фигура в процессе реализации проекта. Он должен представлять интересы заказчика и, будучи наделен соответствующими полномочиями, несет ответственность за эффективное использование выделенных ресурсов и конечные результаты. Он должен иметь хорошую специальную (по профилю проекта) подготовку, современное экономическое мышление, высокие деловые качества, уметь взаимодействовать с людьми.

Основные функции менеджера проекта:

- 1) участие в оценке жизнеспособности проекта;
- 2) выбор проектировщиков и подрядчиков;
- 3) организация проектных работ;
- 4) контроль за разработкой проектно-сметной документации;
- 5) подготовка контрактов;
- 6) участие в составлении всех планов;
- 7) контроль за ходом, качеством и выполнением всех работ по реализации проекта;
- 8) участие в сдаче проекта;
- 9) анализ функционирования готового объекта.

4. Планирование осуществления проект. Основными документами, которые обеспечивают интеграцию всех участников проекта и концентрацию их внимания на достижение конечных результатов проекта являются планы. Организующее начало во всем процессе реализации проекта принадлежит планированию.

Сущность планирования разработки и реализации проекта состоит:

- 1) в определении и согласовании во времени содержания всех работ по выполнению проекта;
- 2) в определении эффективных методов и способов использования ресурсов всех видов, необходимых для реализации проекта;
- 3) в установлении эффективного взаимодействия между всеми участниками и исполнителями проекта.

Планы разрабатываются на всех этапах реализации проекта: от разработки его концепции, при выборе стратегических решений по выполнению проекта и разработке его отдельных частей и этапов, включая составление контрактов, и заканчивается при завершении проекта. В процессе планирования определяются все необходимые параметры реализации проекта, в том числе продолжительность его выполнения в целом и отдельных частей (подпроектов), потребность в финансовых, материальных и трудовых ресурсах, объемах работ и сроках привлечения различных организаций: проектных, строительных, финансовых, консалтинговых и др. Плановые расчеты должны обеспечить реализацию проекта в установленные сроки, с минимально-возможными затратами, при высоком качестве исполнения. Это может быть достигнуто в том случае, если будет обеспечена и организована оптимальная координация и интеграция деятельности всех участников и исполнителей проекта во время выполнения всего намеченного комплекса работ.

Система планов в управлении проектами

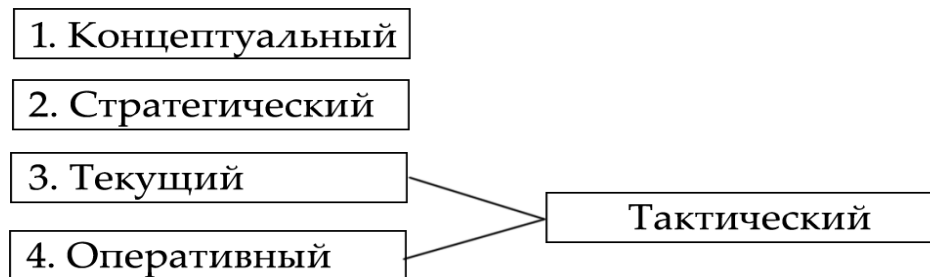
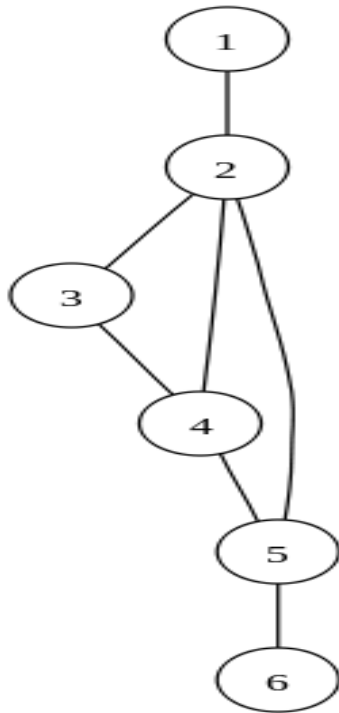


Рисунок 2.2. Система планов в управлении проектами.

Для каждого уровня разрабатывается свой план.

Особенности проектов как объектов управления потребовали разработки специальных методов планирования и организации взаимодействия исполнителей. В 50-е годы для этих целей были созданы метод критического пути (Critical Path Method – CPM) и метод оценки и систематического пересмотра планов (Prodrum Evalution and Review Techique-PERT).

Применение **метода CPM** позволяет представить комплекс взаимосвязанных действий в виде сетевого графика. Данный график имеет одну исходную, одну завершающую вершины и целый ряд промежуточных вершин, которые поставлены в соответствии некоторым событиям. Вершины соединены дугами, которые соответствуют выполняемым работам. Основным параметром сетевого графика является длительность критического пути - самого продолжительного из путей от исходного события к завершающему. Важность критического пути определяется тем, что в случае задержки выполнения действий, составляющих критический путь, задерживается срок выполнения всего проекта. Следовательно, чтобы это не произошло, выполнению данных действий следует уделить более пристальное внимание



Метод PERT был разработан по заказу военно-морского ведомства США. Если в методе СРМ длительности планируемых действий известны, то в методе PERT – продолжительность операций характеризуется случайными величинами, которые подразделяются на три вида оценок: оптимистическую, пессимистическую и наиболее вероятную продолжительность. Временные параметры сетевого графика определяются по аналогии с методом СРМ, с той лишь разницей, что за время выполнения работ принимается среднее значение.

Так возникло сетевое планирование. Оно получило практическое воплощение при строительстве крупного завода синтетического волокна в США и при управлении программой создания ракеты «Polaris». В бывшем СССР сетевые методы планирования (сетевые графики) получили распространение, а иногда и внедрение уже в 70-е годы в основном в строительстве, особенно при сооружении сложных, больших по объему финансирования объектов. Применялись сетевые методы и в проектировании, однако дальнейшего развития теория и практика этих методов не получила. В развитых же странах сетевые методы планирования постепенно переросли в методы руководства и управления проектами. К середине 70-х годов это были методы организации работ над проектом «календарное планирование», в 80-е годы – логистика, стандартное, структурное и ресурсное планирование и далее – пофазная организация работы по проекту, имитационное моделирование, применение системного, целостного представления о проекте, специальная философия руководства проектами. Основой этого является современная вычислительная техника и информационные технологии.

Одним из наиболее развитых и часто используемых методов «календарного планирования» является метод построения диаграммы Гантта (GANTT - diagram).

Диаграмма Гантта представляет собой линейный график, задающий сроки начала и окончания взаимосвязанных действий, образующих единый процесс, который необходимо выполнить для достижения цели проекта. Этот метод целесообразно использовать при планировании инвестиционной фазы проекта. Благодаря своей наглядности, он позволяет выделить параллельные и последовательные этапы инвестиционной деятельности и максимально сократить время инвестиционной фазы. Это становится тем более актуально, если вспомнить, что на этом этапе еще не начато производство продукции, а, следовательно, все условно-постоянные затраты (такие как, аренда и заработная плата административного персонала) приводят к увеличению убытков предпроизводственного этапа и требуют вложения дополнительных финансовых ресурсов для своего покрытия. Таким образом, использование метода построения диаграммы Гантта позволяет оптимизировать последовательность осуществляемых операций с точки зрения времени, и тем самым сократить объемы требуемых ресурсов и увеличить производительность (рис.2.3.).

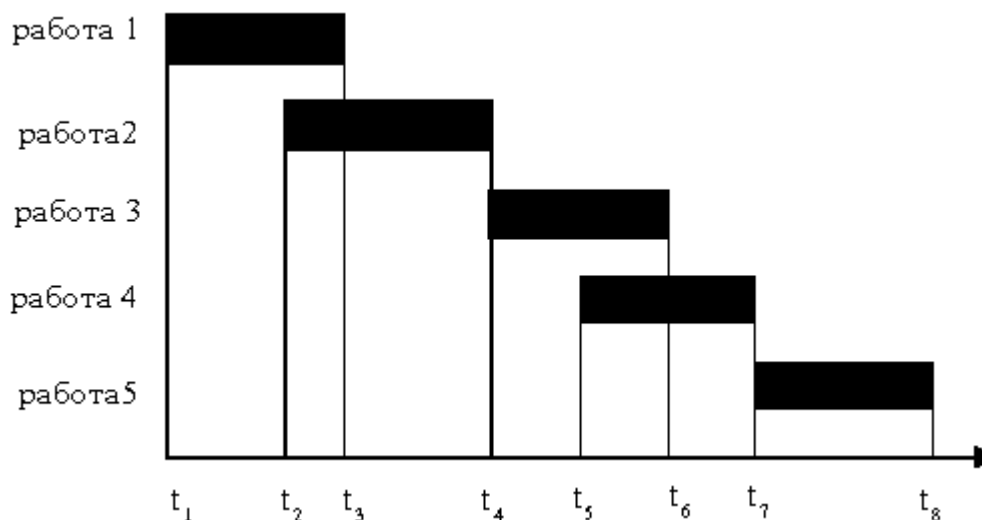


Рис. 2.3. Пример диаграммы Гантта

ТЕМА 3. ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

1. Понятие «обоснование проекта». Обоснование – документ, в котором представлена информация, из которой выводится целесообразность (или нецелесообразность) создания продукта или услуги. Обоснование содержит анализ затрат и результатов какого-либо проекта, позволяет инвесторам определить, стоит ли вкладывать деньги в предлагаемый проект.

Обоснование создаётся в результате одного из следующих воздействий:

- требования рынка;
- потребности организации;
- требования заказчика;
- технологический прогресс;
- правовые требования;
- экологические воздействия;
- социальные потребности.

Отличие обоснование проекта от бизнес-плана:

Обоснование проекта	Бизнес-план
представляет собой обоснование проекта	содержит описание миссии и целей организации , то есть обоснование существования предприятия
<i>посвящено</i> только части общего бизнеса компании и, как следствие, не должно содержать разделы, описывающие весь бизнес в целом. То есть, в состав технико-экономического обоснования проекта включаются только те данные и расчеты которые будут описывать грядущие изменения в деятельности компании непосредственно связанные с данным проектом	описывает общий бизнес компании
<i>не содержит подробностей</i> в виде стратегии маркетингового продвижения, описания товаров или услуг, анализа рисков. Техно-экономическое обоснование составляется именно для того, чтобы можно было просчитать результаты нововведений, увидеть все возможные проблемы этого процесса	

2. Исследование возможностей. Отправной точкой проекта и деятельности, связанной с инвестированием является исследование возможностей. Дает возможность показать потенциальным инвесторам преимущества вложения средств в данный проект, указать, что есть воз-

возможности размещения инвестиционных ресурсов. Исследование возможностей – главное средство обратить внимание на проект, создать условия для развития идеи проекта в конкретное предложение.

В мировой практике различают:

- **исследование общих возможностей** (секторный подход на уровне отрасли или подотрасли народного хозяйства);
- **исследование возможностей конкретного проекта** (подход на уровне хозяйствующего субъекта).

Исследование общих возможностей состоит в исследовании:

- возможностей регионов,
- возможностей отрасли или подотрасли,
- возможностей использования и вовлечения в переработку природно-сырьевых ресурсов.

Можно выделить три важных направления, по которым проводится исследование возможностей. Это:

- месторасположение объекта;
- организация бизнеса;
- маркетинг.

Иногда к этому добавляются и другие работы, связанные с экологией, социальными аспектами осуществления проекта и другими. Состав таких направлений исследований зависит от характера и содержания проекта.

3. Предварительное технико-экономическое обоснование.

По результатам данного этапа прединвестиционной фазы составляется документ – «предварительное технико-экономическое обоснование». Рекомендуются придерживаться следующей схемы (структуры) ПТЭО:

Резюме	Краткий обзор всех основных решений по каждому из вопросов проекта
Предпосылки и история проекта	Спонсоры История осуществления Перечень уже проведенных исследований и их стоимость
Анализ рынка и концепция маркетинга	Основная идея, цели и стратегия проекта
Спрос и рынок	Оценка размера отрасли и ее потенциала, рыночные лидеры, рост отрасли в прошлом, оценка будущего с указанием имеющихся планов и программ, размещение предприятий отрасли по территории страны или региона, важнейшие из существующих проблем, перспективы, общее качество продукции и услуг в отрасли Импорт в прошлом и его будущие тенденции, объемы импорта и цены Роль отрасли в национальной экономике, перспективы и цели в развитии отрасли Размер спроса, его рост в прошлом, основные факторы и показатели, определяющие рост спроса
Концепция маркетинга, прогноз продаж, бюджет маркетинга	Описание концепции маркетинга, выбранных целей и стратегий Ожидаемая конкуренция для проекта со стороны действующих и потенциальных производителей и поставщиков Местонахождения рынков Программа и график продаж Предполагаемые годовые (или по иным принимаемым периодам) поступления от продаж основных и побочных продуктов и услуг Предполагаемые затраты по периодам на стимулирование сбыта и маркетинг
Производственная программа	Основная продукция (услуга) Побочная продукция Отходы и затраты на их удаление по периодам
Материальные ре-	Сырье

<i>сурсы, приближенная потребность, положение с поставками, оценка затрат по периодам на материальные ресурсы</i>	Основные материалы Вспомогательные материалы Комплекующие изделия Полуфабрикаты Энергия всех видов Услуги, требуемые для проекта
<i>Месторасположение объекта, участок, окружающая среда</i>	Предварительный выбор и соображения Оценка стоимости земли Предварительная оценка воздействия проекта на окружающую среду
<i>Производственные вопросы проекта</i>	Обоснование производственной мощности, достижение ее по периодам Соотношения между объемами продаж, производственной мощностью и потребными материальными ресурсами Предварительное определение рамок проекта
<i>Технология и оборудование</i>	Технология и производственная мощность Описание предлагаемой технологии и прогноз ее совершенствования Воздействие технологи на окружающую среду Оценка технологии по месту ее возможного приобретения <i>Основные компоненты потребного предлагаемого оборудования</i> производственное; вспомогательное; сервисное.
<i>Строительство</i>	Схема работ по строительству, расположение зданий и сооружений, краткое описание намеченных к применению строительных материалов Примерная оценка затрат на строительство
<i>Организационная схема и накладные расходы</i>	<i>Примерная организационная схема:</i> Общее руководство Производство Реализация Администрация. <i>Предполагаемые накладные расходы:</i> Общезаводские Административные
<i>Трудовые ресурсы</i>	Предполагаемые потребности в трудовых ресурсах: рабочих; служащих; специалистов по видам
<i>Предполагаемые расходы на трудовые ресурсы</i>	<i>Календарный план осуществления проекта:</i> Предполагаемые сроки осуществления отдельных этапов проекта Предполагаемые затраты на осуществление проекта.
<i>Финансовый анализ и инвестиции</i>	<i>Оценка (расчет) полных инвестиционных затрат:</i> Основной капитал; Оборотный капитал. Предполагаемое финансирование проекта, структура капитала, источники, издержки финансирования Производственные издержки <i>Финансовая оценка:</i> Срок окупаемости Простая норма прибыли Точка безубыточности Внутренняя норма прибыли Анализ чувствительности Предварительный экономический анализ затрат и выгод.

3.4. Бизнес-план проекта и его структура. Бизнес-план — план, программа осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

Бизнес-план – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективный желаемый результат и определить средства для

его достижения. Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления.

Бизнес-план — программный продукт, вырабатываемый в ходе бизнес-планирования.

Иногда бизнес-план отождествляют с техпромфинпланом, который был основным плановым документом деятельности предприятий в СССР.

Планирование бизнеса — это определение целей и путей их достижения, посредством каких-либо намеченных и разработанных программ действий, которые в процессе реализации могут корректироваться в соответствии с изменившимися обстоятельствами.

Бизнес-план служит двум основным целям:

Он дает инвестору ответ на вопрос, стоит ли вкладывать средства в данный инвестиционный проект.

Служит источником информации для лиц непосредственно реализующих проект.

Бизнес-план имеет две группы пользователей - внутренних (инициатор бизнес-идеи, учредители и персонал фирмы) и внешних (потенциальные инвесторы, кредиторы, партнеры).

В первом случае предприниматель должен убедить себя, что придуманное им дело стоящее, *в другом случае* - других. Не редко, убеждая других, инициатор бизнес-идеи лучше начинает понимать себя.

При разработке бизнес-плана необходимо учесть и сбалансировать интересы всех участвующих сторон: инициатора бизнес-идеи; разработчика бизнес-плана; потенциальных инвесторов, кредиторов, партнеров, заинтересованных в возврате вкладываемых средств с прибылью; органов власти, определяющих потребности и приоритеты в развитии региона, тех или иных сфер бизнеса; подрядчиков; потребителей.

В I главе основной части (сразу после резюме-обзора) целесообразно дать характеристику предприятия-проектостроителя, хозяйствующего субъекта – кредитополучателя, от которого исходит инициатива разработки проекта. Здесь следует указать основные направления и цели деятельности, местонахождение, все виды адресов и телефонов, состояние на сегодняшний день и историю компании, владельцев и высший менеджмент, достижения и возникшие проблемы. Особое внимание следует обратить на то, новая это компания или уже существующая.

Таким образом, читатель сразу погружается в существо дела и дальнейшие главы воспринимаются сквозь призму этой первой главы.

II глава может рассматривать преимущества (выгоды) и риски проекта. Как преимущества рассматриваются географическое положение, транспортные пути, стоимость рабочей силы, наличие сырья и материалов и т.п. В качестве рисков следует учесть законодательство об условиях бизнеса, инфляцию, коррупцию, преступность, идеологическую заданность, политическую ситуацию и др.

III глава обычно рассматривает и анализирует рынок товара и услуг. Здесь отмечаются масштабы производства, потребители продукции или услуг, доля рынка, занимаемая и намечаемая по результатам проекта для кредитополучателя-проектостроителя, конкуренты и их удельный вес на рынке в динамике, размеры самого рынка и его предполагаемая динамика, сильные и слабые стороны конкурентов, клиентура проектостроителя, особенности выпускаемой продукции (цена, качество, доступность потребителю) особенности рынка (сезонность, подверженность влиянию факторов с указанием каких и т.д.), конкуренция и ее влияние на динамику рынка. Здесь же нужно указать потенциальных покупателей, барьеры во внутренней и внешней торговле, мешающие реализации товара. Исходя из всего этого, в конце главы делается прогноз возможной реализации на весь жизненный цикл проекта по видам товаров и услуг в натуральном выражении и в денежном, причем может использоваться местная валюта и также СКВ в зависимости от обстоятельств.

Глава IV показывает, какую стратегию маркетинга намерена проводить в жизнь фирма по реализации производимой продукции, оказываемых услуг. Здесь указывается, как будут находиться, привлекаться покупатели и клиенты, почему они предпочтут продукцию или услуги фирмы по данному проекту, какова будет ценовая политика продаж в динамике по мере развития производства и охвата рынка, чувствительность самого рынка к качеству, объемам пред-

ложения, ценам. Указываются и меры по привлечению потребителей, льготы, рекламные мероприятия самого различного вида: телевидение, радио, газеты, журналы, рекламные листы, листовки и т.д. и т.п.

Описывается система дистрибьюции: магазины, столы заказов, прямая фирменная продажа, организация дистрибьюции. Оплата продавцов-реализаторов, их состав и профессиональная подготовка, обучение их. Упаковка товара и т.д.

Глава V посвящается продукции и услугам. Здесь описываются особенности выпускаемой продукции и оказываемых услуг, важно сразу указать, сколько видов и вариантов будет выпускаться. Дается краткое, по существу описание технологии, сырья, материалов, комплектующих изделий, отличия от других существующих продуктов. Указывается необходимая квалификация кадров, нужно ли обучение, переобучение. Применяемые в производстве нематериальные права собственности: лицензии, патенты, торговые марки, иные права. Направления развития и совершенствования продукции и услуг, необходимые исследования, потенциал развития.

Глава VI посвящается вопросам производства. Во-первых, здесь анализируется месторасположения предприятия, его близость/отдаленность к сырью, потребителям.

Во-вторых, дается характеристика производственным помещениям: зданиям и сооружениям, потребность в строительстве или ремонте, свое помещение или арендное, стоимость аренды. Неплохо дать схему месторасположения и план зданий.

В-третьих, потребность в кадрах по видам профессий, затраты на их содержание (оклады, премии, системы оплаты труда и общая сумма расходов на это в год или иной принятый в расчетах период).

В-четвертых, потребность в оборудовании с указанием производительности и цены приобретения и доставки.

В-пятых, концентрируются все исходные данные для определения текущих затрат по элементам.

В-шестых, указываются все поставщики сырья, материалов, комплектующих, а также электроэнергии и всего, что необходимо в производстве, подчеркиваются кооперированные связи, их необходимость и эффективность.

Глава VII посвящается менеджменту.

Во-первых, дается характеристика владельцев фирмы, инициаторов и заказчиков проекта, менеджеров и других ключевых сотрудников и участников проекта с краткими биографическими и профессиональными данными о них.

Во-вторых, указывается система вознаграждения (оплаты труда) и заинтересованности наемного персонала; имеются ли внешние советники (формальные и неформальные), консультанты по бухгалтерии, юридическим вопросам, банковским делам и т.д.

В-третьих, принципы подбора кадров в управление и на производство, нужно ли обучение.

Глава VIII отражает ключевые (критические) точки. Это:

- 1) Разработка проекта (если он сложный, то и здесь несколько ключевых точек);
- 2) Получение инвестиций;
- 3) Пуск в эксплуатацию;
- 4) Достижение проектной мощности;
- 5) Возврат кредита;
- 6) Завершение проекта, переход в новый.

Глава IX посвящается финансированию проекта. Здесь подводятся итоги прежних расчетов и указывается, сколько всего средств необходимо для реализации проекта, структура этих средств: основной капитал, оборотный и т.д. Сколько в проект вкладывает инициатор и заказчик. Временная динамика вложения средств. Сколько и для чего нужно заемных средств. Права собственности в фирме в связи с проектом. Сроки получения заемных средств, варианты финансирования и участия инвестора: кредит, доля в будущей собственности и др. Гарантии кредита: правительство, своя собственность, собственность другой фирмы и т.д. Способы выхода инвестора из проекта и сроки возврата кредита.

Глава X финансовые расчеты. Следует иметь в виду, что все предыдущие главы бизнес-плана проекта подготавливают, дают информацию для экономических расчетов, а некоторые из

них в этих главах уже произведены.

Тема 4. Маркетинговая часть проекта

1. Маркетинг в проекте. В настоящее время под *маркетингом* принято понимать философию управления, хозяйствования в условиях рынка, ориентированную на удовлетворение потребностей конкретных потребителей.

Маркетинг в широком смысле – вся деятельность организации, направленная на разрешение проблем потребителей путем эффективного удовлетворения их запросов, которая ведет к успеху организации и приносит пользу обществу.

В узком понимании – на уровне отдельного субъекта хозяйствования - представлен управленческой системой, выполняющей функции планирования ассортимента и объема выпускаемых продуктов, определения цен, распределения продуктов между выбранными рынками и стимулирования их сбыта, чтобы достигнутое при этом разнообразие благ приводило к удовлетворению интересов как производителей, так и потребителей.

Сущность философии маркетинга проявляется в его основных принципах:

1. Учет потребностей, состояния и динамики спроса и рыночной конъюнктуры при принятии решений.

2. Разработка внутрифирменной системы максимального приспособления производства к требованиям рынка.

3. Информирование потенциальных потребителей о продуктах организации и воздействие на потребителей с помощью всех доступных средств и методов продвижения с целью убеждения их приобрести конкретный товар.

2. План маркетинга. Маркетинговая часть дает возможность реализовать товар или услугу, становится ключевым вопросом при принятии решения о финансировании инвестиционного проекта. Спрос на продукцию компании и конъюнктура рынка определяют выбор технологии производства, требования к персоналу, размер производственных мощностей.

Важную роль маркетинговый план может сыграть и в переговорах с партнерами и инвесторами.

Следовательно, в маркетинговом плане должны быть освещены следующие аспекты предполагаемой работы компании:

- цели и стратегии маркетинга;
- результаты исследования рынка;
- выбор целевых сегментов рынка;
- ценообразование;
- методы реализации и стимулирования сбыта;
- схема распространения товара;
- прогноз продаж;
- организация послепродажного обслуживания.

Данный раздел бизнес-плана включает:

1. Характеристику внешнего окружения предприятия

2. Анализ внутреннего окружения

a. Анализ отрасли

b. Анализ конкуренции

c. Анализ потребителей

3. Маркетинговую стратегию

4. Бюджет продвижения

5. План сбыта продукции

3. Цели и стратегии маркетинга

3.1. Сегментация рынка и дифференциация. Сегментация – это классификация потре-

бителей в соответствии с качественными особенностями их спроса. Другими словами, сегментация представляет собой процесс условного разделения рынка на участки-сегменты, которые характеризуются одинаковой реакцией на маркетинговые мероприятия. Это становится важным для обеспечения адресности и как результат эффективности продвижения товара на рынке.

Существуют различные подходы к выбору признаков (критериев) для сегментации.

1. Социально-демографическая сегментация местоположение; пол, возраст, доход, социальный слой населения: → определение социально-демографического профиля сегмента или рынка; выбор средств коммуникации, с большой вероятностью воздействующих на выбранную социально-демографическую группу; выявление потенциальных покупателей нового товара; получение количественной оценки рынка по числу покупателей.

2. Сегментация по выгодам: Сегмент «экономии»; Сегмент «экономии и качества»; Сегмент «престижности».

3. Поведенческая сегментация: *Статус пользователя. Уровень использования товара. Верность марке или лояльность.*

4. Сегментация по стилю жизни:

- *Активность личности* - характерное поведение и манера проводить время.
- *Интересы личности* - предпочтения и то, что считается важным в окружающей среде.
- *Мнения* - идеи, то, что потребитель думает о себе, об окружающей среде, политике, промышленности, экологии и т.д..

Этапы стратегической сегментации

1. Начальная сегментация. На основании результатов исследований рынок разбивается на сегменты, однородные с точки зрения тех или иных критериев сегментации.

2. Отбор целевых сегментов. Здесь необходимо отобрать один или несколько целевых сегментов, исходя из их привлекательности, возможностей и задач фирмы. При этом помимо стандартных критериев привлекательности рынка необходимо учитывать правила эффективной сегментации, заключающиеся в следующем:

• **Дифференцированная реакция.** Выделенные сегменты должны существенно различаться по реакции на маркетинговую политику фирмы. Другими словами, критерии сегментации должны максимизировать различия между сегментами и минимизировать отличия между потребителями внутри сегментов.

• **Достаточная величина.** Выделенные сегменты должны иметь потенциал (емкость) достаточный для покрытия затрат на выработку отдельной маркетинговой стратегии. Здесь важно учитывать не только размеры сегмента, но и перспективы его развития в будущем.

• **Конкурентоспособность.** Необходимо оценить сравнительную силу нового бизнеса на каждом сегменте (например, при помощи процедур SWOT – анализа). Это делается для того, чтобы не попасть в ситуацию «обманчивости величины», когда фирма пытается проникнуть на относительно крупный сегмент рынка и вытесняется с него более сильными и многочисленными конкурентами. В то же время может оказаться проигнорированным менее крупный сегмент, но на котором конкуренция гораздо слабее или вообще отсутствует. Поэтому оценке конкурентоспособности компании отводится большое внимание в рамках разработки инвестиционного проекта и об этом будет рассказано ниже.

• **Измеримость.** Для отбора сегмента нужно иметь возможность оценить его размер и покупательную способность. Как уже отмечалось, для этих целей лучше подходят критерии социально-демографической сегментации.

• **Доступность.** Отобранные сегменты должны быть доступны для коммуникации с инструментами продвижения (реклама, связи с общественностью, персональные продажи).

3. Позиционирование. Для каждого сегмента необходимо выбрать определенную позицию в отношении потенциальных потребителей и конкурентов. Позиция определяет начальную точку стратегии продвижения продукции на рынок.

4. Целевая программа маркетинга. Для каждого сегмента рынка необходимо разработать целевую программу маркетинга.

3.2. Оценка конкурентоспособности. Под конкурентоспособностью понимается теку-

щее положение предприятия на рынке (в первую очередь, занимаемая доля рынка - объем продаж в сопоставлении с общими по рынку и объемами продаж предприятий-конкурентов) и тенденции его изменения.

Конкурентоспособность включает в себя уровень экономических, технических и эксплуатационных параметров, которые позволяют выдержать соперничество (конкуренцию) с другими аналогичными фирмами или товарами на рынке.

Конкурентоспособный товар должен обладать какими-либо конкурентными преимуществами. Конкурентное преимущество делится на два основных вида: более низкие издержки и дифференциация товаров.

Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем конкуренты.

Дифференциация - это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания.

Полная цена потребления складывается из цены, уплаченной потребителем при приобретении товара, и издержек потребления. При этом учитываются выплачиваемые покупателем таможенные пошлины, налоги и сборы, выплаты по полученным кредитам.

Эмпирическая формула конкурентоспособности (КСП) товара имеет вид:

$$\text{КСП} = \text{К} + \text{Ц} + \text{О}, \text{ где} \quad (4.1)$$

К – качество;

Ц – цена;

О – обслуживание.

На рынке товаров конкурентоспособность рассматривается с точки зрения потребителя. Покупателя прежде всего интересует эффективность потребления, определяемая как отношение суммарного полезного эффекта, т.е. суммарных потребительских свойств товара к полным затратам на приобретение и использование товара. Следовательно, условия конкурентоспособности товара со стороны потребителя принимают вид:

$$\text{Эп} = \text{P} / \text{C} \rightarrow \max, \quad (4.2.)$$

где Эп – эффективность потребления;

P – суммарные потребительские свойства товара;

C – полные затраты на приобретение и использование товара.

3.3. Выработка маркетинговых целей проекта. Цели маркетинга должны ставиться в полном соответствии с корпоративными или общими целями компании. Желательно, чтобы они были четко сформулированы в количественной форме и имели определенный финансовый эквивалент, хотя цель может быть выражена и другими числовыми характеристиками.

3.4. Разработка маркетинговой стратегии. После постановки целей начинается анализ стратегий, которые бы обеспечили их достижение на выбранных сегментах рынка. Важнейшую роль при этом продолжают играть результаты маркетингового аудита. Успех товара на рынке возможен только при условии учета и грамотного использования информации о потребителях, конкурентах, а также об иных составляющих рыночной конъюнктуры.

Для классификации маркетинговых стратегий выделяют множество критериев.

1. Матрица Анзоффа в рамках растущего рынка.

2. Матричная модель Бостонской консалтинговой группы (БКГ)

3. Модель General Electric/McKinsey (матрица «привлекательность отрасли — позиция в конкуренции»)

4. Классификация конкурентных стратегий, предложенная российским ученым Ю. Юдановым.

4. Разработка комплекса мероприятий маркетинга. Основные компоненты этой смеси известны также под названием четырех «П» (4P): Product (Товар), Price (Цена), Place (Место продаж), Promotion (Продвижение). В соответствии с современной концепцией маркетинга

стратегия четырех «П» должна быть определена для каждого целевого сегмента рынка, выделенного компанией: для каждой целевой группы потребителей должны быть спланированы соответствующие товары, цены, места продаж и стратегия продвижения. Стратегическое планирование непосредственно переходит в планирование тактических мероприятий маркетинга и предполагает поиск ответов на вопросы:

1. *Товар*
2. *Ценообразование*
3. *Распределение, каналы сбыта*
4. *Реклама и продвижение*

5. Планирование сбыта. План сбыта обобщает всю ранее проведенную работу в рамках маркетинговых исследований, постановки задач, выработки стратегии и тактики сбыта. Необходимо провести анализ всех вариантов реализации товара в натуральном и стоимостном выражении. В общем виде укрупненная процедура планирования сбыта в рамках инвестиционного проекта может выглядеть следующим образом:

2. Планирование объема сбыта продукции в натуральном выражении.
3. Планирование ассортиментных поставок продукции в разрезе потребителей, регионов и др.
4. Временное распределение плана сбыта продукции (планирование сбыта по кварталам, месяцам и неделям года).
5. Планирование объема сбыта продукции в стоимостном выражении.
6. Планирование величины сбытовых запасов.
7. Планирование заключения сделок и разработка инструкций о скидках, сроках и условиях платежа.

Тема 5. Производственная часть проекта

5.1. Месторасположение объекта.

Особое внимание следует уделить состоянию инфраструктуры, т.к. наличие или отсутствие развитой и разнообразной экономической и социальной инфраструктуры имеет решающее значение для успеха или неуспеха проекта.

– **Система водоснабжения** описывается в зависимости от того, создается ли новый объект в проекте или проект осуществляется на базе действующего.

– **Система канализации.**

– **Система электроснабжения** также описывается по вышеприведенной схеме.

– **Теплоснабжение.**

Транспортная инфраструктура важна всегда, но особенно для проектов, использующих малотранспортабельные сырьевые и иные ресурсы, а также требующих концентрации ресурсов в больших объемах (сельскохозяйственное сырье, древесные ресурсы), производящих малотранспортабельную продукцию.

Средства связи чрезвычайно важны. Уровень их развитости характеризуется наличием проводных и беспроводных (мобильных) систем телефонной связи, факсов, а также Internet, E-mail и др. При характеристике указывается доступность и цены на различные виды связи.

Технология и организация производства. Схема изложения:

- Вид продукции и услуг;
- Сырье и материалы;
- Оборудование;
- Технология;
- Персонал.

Тема 6. Организационная часть проекта.

Организационный план – один из разделов бизнес-плана, где проектировщик предлагает оптимальные организационные формы бизнеса при минимальных затратах, но максимальной эффективности. При этом, под словом «оптимальные» имеются в виду лучшие предложения.

В данном разделе плана приводится информация, характеризующая:

организационную структуру объекта,

сведения о персонале,

кадровую политику фирмы.

Реализация любого плана требует человеческих ресурсов.

Этот раздел должен показать инвесторам то, что организационная структура фирмы позволяет достичь целей, описанных в бизнес-плане.

Тема 7. Финансовая часть проекта

1. Издержки проекта Этот раздел бизнес-плана должен дать возможность оценить способность проекта обеспечивать поступление денежных средств в объеме, достаточном для обслуживания долга (или выплаты дивидендов, когда речь идет об инвестициях).

Необходимо отразить (помесячно, поквартально, по годам):

изменение курса рубля к доллару;

перечень и ставки налогов;

рублевую инфляцию (возможен различный процент, в зависимости от объекта);

формирование капитала за счет собственных средств, кредитов выпуска акций;

порядок выплаты займов, процентов по ним и т.д.

Обычно финансовый раздел бизнес-плана представлен тремя основными документами:

отчетом о прибылях и убытках (показывает операционную деятельность предприятия по периодам);

планом движения денежных средств (Кэш-Фло);

балансовой ведомостью (финансовое состояние предприятия в определенный момент времени).

Оценка проекта с финансовой (экономической) стороны начинается с **оценки и анализа издержек**.

Все издержки делятся на два вида: **Единовременные** (капитальные, инвестиционные). **Текущие** (эксплуатационные, оборотные).

Эксплуатационные (текущие) издержки определяются по правилам калькулирования себестоимости в соответствии с действующим законодательством. Они включают издержки (затраты) на производство, издержки маркетинга и сбыта продукции (услуг).

ТЕМА 8.

Единовременные издержки (инвестиции) показывают: сколько средств нужно вложить в проект, чтобы пустить объект в эксплуатацию.

Первая задача инвестиционного плана – определение потребных инвестиций (единовременных издержек). Затем, во *вторую* очередь, определяются источники покрытия этих потребностей. Соответственно инвестиционный план состоит из двух частей – активов и пассивов.

Важно учесть все виды предстоящих **инвестиционных издержек**. **Различают:**

1. Предпроизводственные расходы
2. Первоначальные инвестиционные издержки
3. Инвестиции в период эксплуатации.

Предпроизводственные расходы объединяют следующие виды расходов:

1. **Предварительные расходы** на эмиссию ценных бумаг (регистрационные расходы при основании фирмы, оплата юридических и нотариальных услуг, составление, оформление, заверение копий уставных документов, выпуск ценных бумаг).

Выпуск ценных бумаг в свою очередь сопряжен с расходами на составление и издание проспектов о выпуске акций, рекламу, публичные объявления, комиссионные за размещение ценных бумаг, брокерские операции, расходы на обработку заявок на акции, на распределение акций.

В предварительные расходы могут входить и плата за юридические услуги по оформлению заявок на получение ссуд и договора о закупке земельных участков.

Расходы на подготовительные исследования бывают трех видов:

1) прединвестиционные исследования, включающие исследование возможностей, предварительное ТЭО (предварительный бизнес-план), основной бизнес-план, а также обеспечивающие и функциональные исследования (маркетинг, производство (технологическая часть)) и т.д.

2) плата консультантам при предварительных исследованиях, например, экспертиза бизнес-плана или какой-либо его части. Если эти расходы могут быть отнесены непосредственно на создание некоего актива, то они здесь не учитываются;

3) прочие расходы по планированию проекта.

Прочие предпроизводственные расходы это:

1) оплата персонала, занятого в период подготовки производства;

2) командировочные расходы в этот же период;

3) создание временных сооружений;

4) предпроизводственные маркетинговые издержки, работы по продвижению товара (услуги) на рынок, создание сбытовой сети и др.

5) расходы на обучение (оплата преподавателей, командировочные расходы, оплата проживания, оклады и стипендии обучающимся, платежи внешним организациям);

6) плата за know-how и патенты;

7) проценты по ссудам, накопленные и подлежащие уплате во время строительства;

8) расходы по страхованию во время строительства.

1. **Расходы на пусковые испытания, пуск и ввод в эксплуатацию.** Они включают плату за надзор во время пусковых работ, оплату персонала, занятого этим, расходы на производственные и вспомогательные материалы, плату за коммунальные услуги и др. расходы, связанные с пуском.

2. **Издержки на замену установок и оборудования** производятся в случае замены основного капитала. Обычно они включают и все расходы, перечисленные выше, а также расходы на поставку, транспортировку, монтаж и ввод в эксплуатацию заменяемого оборудования, демонтаж и утилизацию старого, издержки, связанные с простоем, убытками, резерв на непредвиденные обстоятельства.

3. **Ликвидационные издержки** – это затраты, связанные с выводом из эксплуатации основного капитала в конце жизненного цикла проекта. Учитываются и поступления от продажи активов со знаком +. Эти издержки состоят из расходов на демонтаж, ликвидацию остатков объекта, восстановление земли, если ликвидация предприятия полная.

Первоначальные инвестиционные издержки определяются как сумма основного капитала, т.е. издержек по инвестициям в основной капитал и предпроизводственных расходов, и чистого оборотного капитала. При этом основной капитал – это средства, требуемые для сооружения и оснащения объекта, а чистый оборотный капитал – это средства, необходимые для эксплуатации объекта.

Инвестиции в период эксплуатации – это средства на поддержание производственной мощности на достигнутом уровне, издержки на замену некоторых производственных единиц со сроком службы (эксплуатации) больше одного года.

Полные инвестиционные расходы включают.

Инвестиции в основной капитал могут быть разделены на:

1. Приобретение земли (или прав на ее использование), подготовка участка, его улучшение,

2. Сооружения, здания и другие работы по гражданскому строительству,

3. Производственное оборудование, основное и вспомогательное (приобретение, доставка, монтаж, отладка),

4. Права на промышленную собственность, ноу-хау, патенты и т.д.

Суммы инвестиций разбиваются по периодам на срок создания и освоения мощностей по проекту.

Эти расходы должны быть рассчитаны по периодам (шагам проектирования). По пунктам №№ 1, 2, 3, 4 расчет производится по конкретным мероприятиям и объектам предварительно, а

затем результаты помещаются в формы (они одинаковы для этих пунктов).

Если издержки по оборудованию определяются в нескольких таблицах по группам и подгруппам, должна составляться сводная таблица (ведомость). Сначала по группам, а потом и итоговая (общая). В итоговой таблице вместо конкретного вида оборудования указываются группы (подгруппы).

Кроме основного производственно-технологического оборудования аналогичным образом поступают с прочим оборудованием. Все таблицы имеют одну и ту же форму.

Для определения инвестиционных затрат на строительство зданий и сооружений предварительно составляется перечень объектов и сметы на каждый объект. Форма для результирующей таблицы.

ТЕМА 9.

Мировая практика оценки финансовой эффективности проектов требует обязательного представления трех основных документов, дающих основание для окончательных выводов об эффективности, реальности, жизненности и осуществимости проекта.

Этими тремя документами являются:

1. Отчет о прибылях и убытках (отчет о чистом доходе – Income Statement);
2. Балансовый отчет (проектно-балансовая ведомость – Balance Sheet);
3. Отчет о денежных потоках (таблица потока реальных денег - Cash Flow).

Отчет о прибылях и убытках (о чистом доходе) составляется для расчета, образующегося в каждом периоде чистого дохода (чистых поступлений денежных средств) или же убытков (дефицита денежных средств) по проекту. **Особенностью** этого документа является то, что в нем по единообразной форме показывается образование прибыли (чистого дохода) или убытков (недостачи денежных средств) по всем принятым периодам всего этапа планирования при осуществлении проекта. Как только начинается осуществление проекта (а до этого должен быть принят шаг проектирования) для каждого принятого периода определяются текущие издержки и доходы в виде поступления денежных средств от реализации продукции (услуг). Расчеты могут быть завершены после выхода производства на проектную мощность.

Отчет о прибылях и убытках (чистом доходе) тесно связан с остальными двумя отчетными документами: балансовым отчетом и отчетом о денежных потоках (движении денежных средств). Более того, составить этих два документа без отчета о прибылях и убытках невозможно. Отсюда вытекает требование к форме отчета о прибылях и убытках: в нём должны быть четко выделены величины, необходимые для составления последующих двух документов.

Особенность отчета о прибылях и убытках в том, что здесь сопоставляются получаемые доходы (прибыль) и издержки по проекту в каждом из принятых периодов времени и подводятся итоги по периоду. При составлении этого отчета используется форма и методология, принятые в соответствии с действующим в стране (районе) осуществлении проекта законодательстве об учёте и налогообложении.

Балансовый отчет иногда называют проектно-балансовой ведомостью. Балансовый отчет имеет вид ведомости (таблицы), в которой показаны накопленные активы как благосостояние компании-проектостроителя и каким образом это благосостояние профинансировано.

Источники финансирования рассматриваются как совокупные обязательства фирмы по отношению к тем, кто обеспечивает её средствами: инвесторам, держателям акций, кредиторам, банкам, владельцам облигаций фирмы. Балансовый отчет составляется по периодам времени, принятым в ранее составляемых расчётах (отчете о прибылях и убытках). Получается ряд балансовых отчетов за весь период планирования проекта. Он показывает предполагаемое развитие накапливаемых активов и то, как они финансируются.

Обе стороны баланса (активы и пассивы) по определению равны. Тактика фирмы, касающаяся использования накопленных резервов и нераспределённой прибыли, может быть разной. Можно избрать тактику показа потенциальных возможностей финансирования новых проектов за счёт рассматриваемого, тогда накапливаются резервы.

Отчёт о балансе (проектно-балансовая ведомость) не должен быть подробным. Он преследует цель показать инвестору **перспективу роста потенциальных возможностей предприятия**, осуществляющего проект. На основе баланса инвестор определяет что лучше: удо-

влетвориться получением процентов по ссуде при её возврате или, оставшись в числе владельцев предприятия, получать доходы в виде дивидендов. Последняя ситуация возникает тогда, когда высокий процент дивидендов дает больше дохода, чем вложение освободившихся средств в другой проект.

Отчёт о денежных потоках (Cash flow) аккумулирует в себе все ранее выполненные расчёты и даёт заключительную интегральную оценку проекта с финансово-экономической стороны. В ней синхронизируется во времени приток средств (акционерный капитал, долгосрочные и краткосрочные ссуды, поступления от продаж, а также банковские овердрафты и кредиторская задолженность) с различными расходами – оттоком средств, связанным с инвестированием (оплатой работ, оборудования и т.д.) и эксплуатацией предприятия (затратами на выпуск и реализацию продукции и услуг). Эта синхронизация очень важна, т.к. если распределение финансовых потоков не увязано должным образом, то

проект может переживать периоды **накопления** финансовых излишков (они не используются, хотя требуют уплаты процентов) или

испытывать **нехватку** в определённый период денежных средств, что потребует дополнительных кредитов, которые приходится брать под более высокие ссудные проценты, а иногда могут возникнуть и задержки в осуществлении проекта, если нехватку средств не удастся покрыть в этапе строительства.

Если же нехватка денежных средств возникает в период эксплуатации предприятия, то это приводит к недоиспользованию производственных мощностей, сокращению объёмов выпуска продукции и поставок, что усугубляет ситуацию.

В отличие от отчета о прибылях и убытках, в котором *первый временной период начинается с момента пуска объекта в эксплуатацию*, в отчете о денежных потоках обязательным является *включение периодов инвестирования, освоения полученных инвестиций, иначе периодов строительства (создания объекта)*, что относится к инвестиционной фазе жизненного цикла проекта.

В результате этого временные периоды в таблице обычно начинаются с получения инвестиций или их первого транша. При создании акционерного общества эти периоды могут начинаться с момента вложения средств учредителей в регистрацию хозяйствующего субъекта, включать периоды выпуска и распространения акций и, конечно, преобразования аккумулированных средств в высокодоходные активы (то есть строительство, монтаж оборудования, освоение производственных мощностей и т.д.).