**3. АСПЕКТЫ АНАЛИЗА ПРИ УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ**

***Коммерческий аспект анализа***

В соответствии с рекомендациями коммерческий аспект анализа включает изучение рынков продукции и рынков ресурсов. В каче­ственном анализе этих рынков заинтересованы все участники про­ектов и, в первую очередь, инициатор.

С позиции инициатора планируемое по проекту производство должно обеспечить такое увеличение чистых выгод от производственно-сбытовой и финансовой деятельности, которое оправдает инвестиционные затраты.

В производственно-сбытовой деятельности типичный вариант предусматривает увеличение выручки, опережающее рост затрат. Бывают проекты, которые обеспечивают сохранение размера вы­ручки при существенном сокращении производственно-сбытовых затрат.

В любом случае расчет выручки предприятия в ситуациях «с про­ектом» и «без проекта» требует информации об ассортименте ре­ализуемой продукции (услуг), а также о ценах на нее. При этом желательно учитывать ситуацию не только на момент принятия ре­шения, но и на перспективу. Для этого необходимо изучить возмож­ные сезонные колебания спроса, а также динамику спроса и предло­жения за предшествующий период.

Аналогичная информация необходима в отношении производственно-сбытовых затрат: в разрезе отдельных статей, включая семена и удобрения, ветеринарные препараты, средства защиты растений, затрат труда, энергетических ресурсов и т. п. Важны дан­ные об объеме ресурсов, имеющихся на соответствующих рынках, о динамике предложения, спроса, тарифов и цен на эти ресурсы, как по сезонам, так и от года к году.

Указанная информация нужна для построения базисного сце­нария движения денежных средств от производственно-сбытовой деятельности, а также для анализа рисков (вероятные диапазоны изменения цен и др.).

Относительно инвестиционных затрат ситуация несколько про­ще. Необходимо знать ситуацию на рынках соответствующих ресур­сов (оборудование, сельхозтехника, строительно-монтажные рабо­ты, обучение персонала и пр.) прежде всего на момент реализации проекта. Хотя и здесь есть необходимость изучения соотношений — цена/качество закупаемого оборудования (например, соотношение стоимости и производительности, стоимости и затрат на эксплуа­тацию, стоимости и срока эксплуатации), а также других параме­тров, например, гарантийных обязательств продавцов оборудова­ния и техники, а также опыта и репутации строительно-монтажных организаций. Дополнительно необходимо учитывать сроки службы оборудования, ожидаемые в перспективе изменения цен на заменя­емое оборудование и на капитальный ремонт.

В частности, поставщики оборудования «под ключ» часто га­рантируют устранение неисправностей и замену запасных частей на некоторый срок (чаще всего на 1—3 года). Соответственно, в де­нежных потоках проекта эти затраты на указанный период прини­маются равными нулю (в случае соблюдения установленных правил эксплуатации). Следовательно, необходимо знать стоимость услуг по техническому обслуживанию закупаемого оборудования на по­слегарантийный период, а также стоимость штрафных санкций в случае нарушения установленных правил. Это позволит грамот­но оценить риски того или иного варианта поведения в случае по­ломки оборудования, если хотя бы приблизительно известна веро­ятность подобных событий (обращение к поставщику или ремонт своими силами).

Следует учитывать, что цены, сложившиеся на определенный мо­мент, могут изменяться по множеству причин, среди которых могут быть вполне вероятные. Например, изменение стоимости импорт­ного оборудования под влиянием колебаний валютного курса или рост затрат на доставку.

Финансовая деятельность может осуществляться в разных фор­мах, но наиболее типичным является вариант кредитования инве­стиционных затрат или их части. При этом иногда кредит выдается единовременно, а в других случаях используется механизм откры­тия кредитной линии, когда средства поступают на расчетный счет инициатора или доверенной организации порциями, соответствую­щими графику инвестиционных затрат. Как правило, уплата про­центов предусматривается начиная с месяца (квартала), следующе­го за месяцем (кварталом) получения первой части кредита. После окончания льготного периода (отсрочки) начинаются платежи в погашение долга. При этом возможны варианты, когда основной долг возвращается равными частями, а процентные платежи по­степенно снижаются, и когда общий размер выплат одинаков для каждого шага (аннуитетные платежи). В любом случае результаты складываются из денежного потока поступлении и денежных пото­ков процентных платежей и выплат, сокращающих основной долг. Этот же принцип сохраняется и при использовании схемы «проект­ного финансирования» (обслуживание долга только за счет средств, порожденных проектом), которая в России недостаточно популярна и регулярно применяется только кредитными кооперативами. Под­робно допустимые варианты финансирования и обслуживания дол­га рассматриваются в рекомендуемой литературе1.

Механизм лизинга фактически также относится к финансовой деятельности, но имеет ряд особенностей, влияющих не только на денежные потоки от инвестиционной и финансовой деятельно­сти (покупка оборудования заменяется его финансовой арендой), но и на налоговые платежи, т. е. на основную деятельность пред­приятий.

Таким образом, коммерческий анализ финансовой деятельности включает изучение финансовых рынков, поскольку это один из важ­нейших рынков ресурсов инвестиционной деятельности. Необходи­мо знать конкретные значения и тенденции изменения процентных ставок и других параметров финансирования проектов, возможно­сти получения отсрочек и других различных льгот, правила страхо­вания и залогового обеспечения кредитов.

В целом коммерческий анализ должен обеспечить формирова­ние денежных потоков базисного (умеренно-пессимистического) сценария, а также анализ рисков с учетом вероятных изменений рыночных цен на необходимые материальные, трудовые и финан­совые ресурсы и реализуемые по проекту продукцию или услуги.

Коммерческий анализ с позиции «организаций, ответственных за развитие» в значительной степени совпадает с анализом, про­водимым с позиции инициатора, поскольку эффективность и фи­нансовую реализуемость проекта для инициатора и его партнеров следует рассматривать как условие реализуемости для «структур более высокого уровня» (СБВУ). В то же время оценка эффективно­сти с позиции СБВУ требует дополнительных сведений. Например, оценка региональной эффективности проекта требует изучения цен ввоза товаров в регион и их вывоза из региона, поскольку оценка собственного производства и потребления в регионе с позиции экономики региона требует сравнения с альтернативами (затраты на ввоз и выгоды при вывозе). Аналогично для оценки проекта с по­зиции общества (экономики страны) необходимо знать цены им­порта и экспорта, а также характеристики спроса и предложения на зарубежных рынках, существующие ограничения и пр.

Участие в коммерческом анализе наемного управляющего, как правило, не предусматривается, поскольку соответствующие дан­ные должны быть собраны и рассмотрены до его приглашения к участию в управлении конкретным проектом. На стадии управ­ления реализацией уже принятых решений пересмотр результатов анализа рынков и выбора маркетинговой стратегии также чаще всего не входит в обязанности «наемного управляющего».

В некоторой степени роль внешнего профессионала-управленца при коммерческом анализе может выполнять консультационная фирма, специализирующаяся на изучении рынков и оценке пер­спектив их развития. При этом сомнительно, чтобы именно эта фирма продолжила работы по реализации проекта на следующих стадиях.

***Технический аспект***

В рамках технического аспекта анализа рассматриваются во­просы, связанные с инженерным обеспечением проекта, выбором оборудования, техники и технологий, проектированием строитель­ства и т. п. Однако специфика сельскохозяйственного сектора за­ставляет в ходе оценки и реализации проектов решать и ряд допол­нительных задач, таких как: оценка и учет природного потенциала региона (качество почв, количество осадков, продолжительность вегетационного периода и т. п.); поиск районированных сортов сельскохозяйственных культур и пород животных, приспособленных к местным условиям; анализ и рациональное использование имею­щихся земельных ресурсов. На основе этих и подобных исследова­ний в рамках технического анализа определяется потенциальная урожайность культур в месте расположения проекта, оцениваются возможности их чередования и построения рациональных севообо­ротов, планируются системы кормления животных и оборота стада и т. д.

От качества оценки и применения техники и технологий в зна­чительной степени зависят результаты реализации проекта. Поэто­му в грамотном проведении технического анализа в той или иной мере заинтересованы практически все его участники. Однако глав­ную роль здесь вновь играет инициатор проекта.

Инструменты технического аспекта анализа применяются на всех фазах проектного цикла, начиная с фазы отбора проектных предло­жений, разработки проекта (в рамках ТЭО, бизнес-плана и дизайна проекта), экспертизы и переговоров, реализации проекта (в ходе мониторинга), и оканчивая фазой оценки.

Помимо чисто технико-технологических вопросов технический анализ нацелен на решение нескольких специфических для инве­стиционного проектирования задач: выбор масштаба проекта, ана­лиз и структурирование проекта по компонентному составу, разра­ботка и анализ исполнения графиков осуществления мероприятий проекта, оценка последствий смещения сроков его реализации, территориальное размещение проекта и его элементов и т. п. При их решении оценивают возможное влияние изменения технико- технологических параметров и факторов на проект с помощью ана­лиза в рамках других аспектов: увеличение или уменьшение бюд­жета проекта (финансовый аспект), рост или сокращение занятости местного населения (социальный аспект), усиление или снижение воздействия на окружающую среду (экологический аспект), возник­новение дополнительных рисков и их последствий (анализ рисков) ит. д.

Масштаб проекта во многих случаях является переменной ве­личиной, которую следует определять при разработке проекта. Масштаб проекта может определяться разными факторами: спро­сом на его продукцию на рынке, техническими, технологическими и организационными возможностями предприятия, физическими ограничениями на имеющиеся территориальные или природные ресурсы.

Например, если предприятие-инициатор принимает решение углубить собственную специализацию на производстве молока с помощью реализации проекта расширения дойного стада и стро­ительства животноводческих помещений, то при выборе масшта­ба он должен не только изучить рынок молока и спрогнозировать спрос на перспективу, но и учесть физическую возможность расши­рения поголовья (за счет приплода от имеющегося стада или по­купки нетелей и первотелок), наличие площадей кормовых угодий, возможности дополнительного введения кормовых культур в сево­обороты, обеспеченность квалифицированными работниками.

В общем случае оптимальным для проекта будет масштаб, при котором конечный результат достигает максимального значе­ния. Поиск оптимального масштаба осуществляется инициатором на фазах идентификации и разработки проекта, хотя часто возни­кает необходимость пересмотра масштаба уже на фазе реализации, когда возникают непредвиденные обстоятельства, требующие зна­чительных структурных изменений. Например, резкий рост спро­са на молоко, вызванный введением Россией эмбарго на ввоз этой продукции, создает выгодные условия для отечественных произво­дителей. И тот же самый проект по расширению стада коров может быть пересмотрен в сторону увеличения количества возводимых животноводческих помещений. Но при этом надо помнить, что это, по сути, уже другой проект, который требует оценки по всем аспек­там анализа, включая анализ рисков.

В связи с этим при управлении проектами на инвестиционной стадии масштаб пересматривается редко (как и другие решения, от­носящиеся к техническому аспекту) — слишком дорогое удоволь­ствие изменять уже реализуемые планы.

Для внешнего инвестора позиция в отношении масштаба проек­та похожа на позицию инициатора. Чем выше эффект от проекта, тем, как правило, больше выгоды, которые он получит, и тем выше их гарантии.

Финансирующие организации редко уделяют большое внима­ние масштабу проекта, поскольку не от этого зависит возвратность заемных средств. Но большинство банков и лизинговых компаний предпочитают работать с крупными заемщиками, реализующи­ми крупномасштабные проекты, поскольку это снижает издержки на обслуживание кредитного портфеля. Ограничениями по выбору проектов максимального масштаба служат ограничения, связан­ные с размером залога, с необходимостью вложения заемщиком собственных средств в размере 30 % (или другой части) общих ин­вестиционных затрат, а также различные правила, установленные в отношении применения мер государственной поддержки.

Для организаций, отвечающих за развитие, масштаб имеет боль­шое значение. Во-первых, оптимальный масштаб обеспечивает наи­лучшее соотношение выгод и затрат, что важно для экономик всех уровней иерархии. Во-вторых, крупномасштабные проекты (если, конечно, они эффективны) выводят экономику региона или страны на более выигрышные конкурентные позиции и позволяют занять более весомую нишу на внешних рынках.

Компонентный состав. Часто проекты состоят из относительно или полностью самостоятельных частей, называемых компонента­ми. Компоненты могут относиться к сопряженным или совершен­но различным секторам, отраслям и видам деятельности (произ­водственным, инфраструктурным, социальным, экологическим). Например, один и тот же проект может одновременно включать системы орошения и дренажа, внедрение новых технологий про­изводства и переработки продукции, строительство хранилищ, сельских дорог, элементов социальной инфраструктуры и т. п. При этом реализация каждого из компонентов предполагает инвести­ционные затраты и поиск соответствующих источников средств.

Компоненты могут быть тесно связаны между собой, а могут быть и абсолютно независимы, то есть могут рассматриваться как самостоятельные проекты. Например, проект расширения пого­ловья молочного стада не следует рассматривать как двухкомпонентный проект (увеличение стада и строительство и оборудова­ние животноводческих помещений). Очевидно, что приобретение скота невозможно без возведения помещений для его размещения, а строительство новых ферм не имеет смысла без покупки скота.

Наличие такой тесной связи между компонентами приводит к выводу о нецелесообразности проведения компонентного анали­за и расчета показателей реализуемости и эффективности отдельно по каждому из них. В этом случае следует оценить эффект проек­та в целом, а потом установить, можно ли его повысить путем воз­можных изменений в одном или нескольких компонентах проекта. Например, при выборе разных технологий содержания одинакового поголовья КРС выручка и затраты на корма практически одинако­вы, а инвестиционные и часть эксплуатационных затрат различаются. При одинаковых выгодах задача решается на минимум суммы дисконтированных инвестиционных и эксплуатационных затрат.

Другой пример можно проиллюстрировать проектом развития отрасли овощеводства, который тоже включает в себя два компо­нента:

• внедрение в хозяйстве новой технологии выращивания ово­щей;

• строительство нового охлаждаемого овощехранилища.

Оба эти компонента взаимосвязаны, поскольку направлены на один вид продукции и объединены единой технологической цепью. В то же время они относительно обособлены, поскольку могут быть реализованы отдельно друг от друга: можно просто внедрить новую технологию производства (компонент 1 — без строительства нового хранилища), а производимые овощи и карто­фель закладывать в старое хранилище и продавать «с поля» в сезон уборки; а можно, не меняя технологию, построить овощехранили­ще (компонент 2) и закладывать в него продукцию, получаемую по старой технологии.

Организации, ответственные за развитие, как правило, в боль­шей мере информированы о развивающихся кризисах, изменениях в законодательстве и других возможных негативных тенденциях на мезо- и макроуровнях. Будучи заинтересованными в успешной реализации проекта, они также должны информировать инициато­ра о надвигающихся внешних угрозах.

Отметим необходимость учета взаимодействия компонентов проекта на стадии эксплуатации. Так, высокая урожайность ово­щей и картофеля, вызванная благоприятными погодными услови­ями конкретного года, неизбежно приводит к увеличению объема продаж продукции «с поля» по относительно низким ценам. В свою очередь, относительная дешевизна капусты и моркови осенью будет подталкивать население к заготовке своих запасов, что сократит по­требность в покупке овощей в последующие месяцы. Сокращение спроса может дополниться снижением цен на овощи, реализуемые из хранилищ. Обычные ожидания роста цен к весне — лету сбы­ваются далеко не всегда. В таком случае можно пересмотреть про­граммы хранения-реализации продукции из хранилищ — «синица в руках лучше журавля в небе». В противном случае, изменение мас­штаба деятельности в рамках одного из компонентов многокомпо­нентного проекта, приводящее к временному улучшению ситуации, может оказаться «ловушкой» для предприятия из-за невнимания к последствиям таких решений для других компонентов.

Многое зависит и от выбора места расположения проекта. Наи­лучшим для проекта является такое местоположение, которое мак­симизирует его конечный результат. В большинстве случаев выбор местоположения, как и при определении масштаба проекта, связан с необходимостью достижения компромисса между рядом сообра­жений. При этом следует рассматривать различные варианты с уче­том близости и стоимости: подходящего земельного участка, рын­ков сырья и материалов, рынков продукции, источников энергии, производственной и социальной инфраструктуры, рабочей силы.

Для решения задачи размещения отдельных элементов проекта возможно применение различных методов. Наиболее широко при­меняются транспортные задачи, позволяющие найти оптимальный вариант места расположения проекта с точки зрения организации транспортных потоков при минимальных затратах (транспортных и/или транспортно-производственных). Действие этих методов, как правило, распространяется на относительно простые проек­ты: не имеющие сложной компонентной структуры, не связанные с разнородными поставщиками и потребителями, не использующие большой набор различных ресурсов, не выпускающие широкий ас­сортимент продуктов.

Для сложных случаев, когда при выборе места расположения проекта необходимо учитывать большой набор факторов, целесо­образно использовать метод экономико-математического модели­рования, в частности, модель оптимизации внутрихозяйственного размещения производства, модифицированную специально для раз­мещения элементов проекта1.

В качестве объектов размещения в сложно организованных сельскохозяйственных предприятиях выступают территориально обособленные относительно самостоятельные подразделения: фер­мы, бригады, отделения. Модель внутрихозяйственного размещения позволяет определить рациональную производственную структуру и специализацию каждого из объектов с учетом наиболее эффек­тивного с точки зрения всего предприятия в целом разделения труда и схемы размещения отраслей и видов деятельности по про­изводственным подразделениям. По результатам решения модели появляется возможность не только определить оптимальную про­изводственную структуру каждого объекта и всего предприятия в целом, но и выявить наиболее целесообразные с точки зрения эф­фективности ведения хозяйства места размещения отдельных видов деятельности, на развитие или расширение которых направляются инвестиции (строительство новых и модернизация действующих животноводческих помещений, установка доильного или перераба­тывающего оборудования, внедрение новых технологий возделыва­ния сельскохозяйственных культур, строительство зерновых токов и т. п.). Кроме того, в модель могут включаться специальные усло­вия по осуществлению самих этих проектов, что позволяет одновре­менно оптимизировать специализацию, размещение производства, а также места расположения отдельных объектов. В результате обе­спечивается максимальный эффект с учетом потенциального роста транспортных и производственных расходов (например, на произ­водство кормов и их перевозку между отделениями и т. п.).

Для использования сложных расчетных методов у предприятия- инициатора, как правило, нет ни времени, ни возможностей. При возникновении такой необходимости следует привлекать внешних экспертов или консультационные фирмы. Однако при определении места расположения проекта не всегда целесообразно применять сложный математический аппарат. В случаях, когда количество возможных мест ограничено и на их выбор влияет небольшое чис­ло факторов, достаточно провести обычный сравнительный анализ вариантов размещения инвестиционного проекта и сделать из них выбор, руководствуясь показателями реализуемости и эффективно­сти.

По понятным причинам поиск места расположения проекта осу­ществляется на предынвестиционной стадии и лишь в редких случа­ях может быть продолжен в ходе реализации проекта. По этой при­чине наемный управляющий, как правило, не принимает в данном процессе участия.

Выбор места расположения проекта и его элементов — преро­гатива инициатора, поскольку именно он лучше всех знает свои возможности и условия. Хотя в некоторых случаях в процесс раз­мещения могут вмешаться и другие участники, например, внеш­ний инвестор, который так же, как и инициатор, заинтересован в результатах реализации проекта (если, конечно, он рассчитывает на долю от доходов проекта).

Организации, ответственные за развитие, могут оказать влияние на выбор места размещения проекта в тех случаях, когда необхо­димо учесть требования законодательства по охране окружающей среды, социальной защиты населения, местных культурных тради­ций, а также когда от этого зависит размер эффекта, получаемого от проекта регионом, отраслью, народным хозяйством.

Финансирующие организации учитывают место расположения проекта лишь с точки зрения его влияния на реализуемость и до­ходность проекта, обеспечивающие своевременную возвратность заемных средств.

К техническому аспекту относится также анализ последствий смещения сроков реализации мероприятий проекта, выполнения графика работ и некоторые другие виды анализа, которые подробно будут рассмотрены в последующих темах (7, 8, 9 и др.).

***Институциональный аспект***

Институциональный аспект анализа, который иногда называют организационным, теснейшим образом связан с вопросами управ­ления проектами. При подготовке проектной документации на всех фазах предынвестиционной стадии необходимо учитывать, способ­на ли и готова ли организация-инициатор и ее партнеры к выпол­нению тех задач, которые предстоят решать на инвестиционной стадии. При этом важнейшими вопросами являются:

— насколько соответствуют решаемым задачам существующие и создаваемые по проекту организационные структуры;

— каким образом будут осуществляться связи между участни­ками проекта не только при подготовке и реализации проекта, но и при эксплуатации;

— кто, в каком порядке и с какими полномочиями включается в «команду проекта»;

— каким будет «офис проекта»;

— каким образом будет финансироваться управленческая дея­тельность в рамках проекта.

Организационная структура — это совокупность структурных элементов организации (подразделений, должностей) и связей между ними. Выделяют вертикальные (административно-функцио­нальные) и горизонтальные (целевые, технологические) связи, ко­торые могут по-разному комбинироваться на разных иерархических уровнях. При этом реализация проекта в дополнение к элементам, необходимым для управления текущей (производственно-сбытовой деятельности), требует формирование органа управления проек­том, особенно для крупных и сложных проектов.

Команда проекта, как правило, формируется из представителей разных организаций, связанных с проектом. Так, управление проек­том АРИС осуществлялось командой, в состав которой (на высшем уровне иерархии) входили заместители министров экономики, фи­нансов, сельского хозяйства и представитель IBRD (директор про­екта от IBRD). Кроме того, в Минсельхозе РФ была создана Группа реализации проекта (ГРП АРИС), директор которой также входил в состав высшего уровня команды проекта.

Поскольку данный проект являлся очень сложным и многоком­понентным, в составе ГРП АРИС были представлены специалисты разного профиля, в частности, квалифицированные переводчики, специалисты по организации закупок и конкурсных торгов, расхо­дованию средств, бухгалтерскому учету, делопроизводству, инфор- мационно-технологическому обеспечению. За каждый из основ­ных компонентов в составе ГРП нес ответственность конкретный специалист: создание на федеральном уровне и в регионах систе­мы информации о рынках, информационно-консультационных служб, развитие системы селекции и семеноводства, работа с част­ными предприятиями. Отдельные специалисты отвечали за учеб­ную деятельность и программное обеспечение по всем компонен­там проекта. На базе ключевых департаментов Минсельхоза были сформированы группы реализации компонентов проектов (РГКП). Кроме того, в тех регионах, где создавались информационно-кон- сультационные службы и системы информации о рынках, были сформированы региональные группы реализации проектов (РГРП) и компонентов проектов (РГРКП). Для финансирования создания и функционирования такой сложной системы управления в бюд­жете были предусмотрены специальные средства в размере 9,8 млн долл., что составило 2,7 % от общей суммы расходов по проекту. Информация о штатном расписании ГРП АРИС в динамике, а также

Приведенные материалы показывают, что понятие команды про­екта значительно шире, чем состав группы управления проектом. Именно поэтому недостаточно определить основные функции со­трудников ГРП. Необходимо понимать, что управление проектом на разных стадиях осуществляют люди и организации и подразде­ления, у которых имеется масса других основных для них задач. Так, при реализации одного из компонентов проекта АРИС (создание Федерального Центра обучения кадров информационно-консульта- ционной службы АПК РФ на базе Тимирязевской академии) было необходимо участие ректората и сотрудников инженерных служб вуза, чтобы, например, определить пригодность тех или иных по­мещений для размещения центра. Тем не менее, расширительная трактовка понятия «команда проекта» подразумевает наличие неко­торого официально оформленного центрального звена.

Безусловно, проект АРИС (с ГРП АРИС в качестве такого звена) не является типичным как по масштабу, так и по другим параме­трам. Но и такие инвестиционные проекты развития предприятий АПК, как строительство молочных комплексов самого разного мас­штаба, организация переработки сельскохозяйственной продукции, внедрения новых технологий производства продукции растениевод­ства и др. в любом случае требуют решения вопросов управления. При этом в зависимости от масштаба и сложности конкретного проекта предпочтительным может оказаться один из трех основных способов формирования команды управления проектом (ее ядра):

1) создание временного специального управленческого подраз­деления, отдельного от системы управления обычной деятельно­стью со своим собственным бюджетом;

2) наделение постоянных сотрудников действующей на пред­приятии системы управления дополнительными функциями, свя­занными с проектом, как правило, за дополнительную оплату;

3) приглашение команды наемных управленцев, специали­зирующихся именно на управлении проектами, и организация их взаимодействия со специалистами организации, без которого приглашенные не будут располагать важными сведениями, необхо­димыми для грамотного решения вопросов управления конкретным проектом.

Наиболее обоснованным критерием решения задачи выбора одного из этих вариантов или какой-то комбинации из них явля­ется показатель минимума приведенных затрат при заданном ка­честве результатов. Последнее требование является ключевым. Если какой-либо из вариантов не обеспечивает должного качества управления проектом, то это означает либо перерасход ресурсов на инвестиционной стадии, либо низкую эффективность производственно-сбытовой деятельности создаваемого объекта. Эти потери, как правило, несопоставимы с размером экономии, которую можно получить при выборе более дешевого варианта организации управ­ления проектом.

Аналогичным образом следует оценивать различные варианты формирования офиса проекта, под которым чаще всего понимает­ся инфраструктура, обеспечивающая деятельность команды про­екта. При этом данный вопрос тесно связан с предыдущим. Если, например, для формирования команды проекта выбран второй ва­риант, когда ее основу составляют действующие сотрудники орга­низации с возможным приглашением консультантов, инфраструк­туру их взаимодействия, как правило, можно не создавать, а лишь адаптировать к новым дополнительным задачам, например, при­обретением программных продуктов для применения методов се­тевого планирования и управления. В первом варианте требуется создание новой базы.

При приглашении команды наемных управляющих характер рас­ходов зависит от характера взаимодействия и возможностей данной команды (наличие или отсутствие у нее собственных помещений и характеристики имеющегося оборудования).

Диапазон усилий и расходов на создание офиса проекта, т. е. необходимой инфраструктуры для работы команды проекта, очень широк: от приобретения еще одной папки для хранения всей до­кументация по новому проекту или выделения полки на стеллаже до приобретения офисного здания, компьютерного оборудова­ния и оргтехники, прокладки телекоммуникаций и т. п. При этом возможны варианты: территориально распределенный офис, вир­туальный офис с переговорами по скайпу, выделение одной или нескольких комнат с несколькими рабочими местами и простран­ством, выделенным для проведения совещаний. Более подробно во­просы формирования команды и офиса проекта рассматриваются в специальной литературе по управлению проектами2.

Одним из важных обстоятельств, которые нельзя упускать из виду, является ограниченность существования команды и офи­са проекта во времени. Наименее болезненным в этом отношении является второй вариант комплектования команды. По заверше­нии проекта с сотрудников организации снимаются дополнитель­ные обязанности. При первом варианте сотрудники увольняются. Необходимо учитывать, что это неизбежно и не зависит от заслуг каждого из них при управлении проектом, инвестиционная стадия которого близка к завершению. Типичным является раздвоение ин­тересов: с одной стороны, требуется как можно лучше довести на­чатое дело до конца, с другой стороны, пора позаботиться о своем будущем, найти время для поиска нового места работы. Определен­ные проблемы возникают с использованием офисных помещений и оборудования после окончания работы команды, а также с доку­ментацией. Кто будет преемником?

Вопросы институционального анализа не ограничиваются рас­смотренными задачами формирования команды и организации офиса. Не менее важны процедуры отбора претендентов на участие в проекте в качестве поставщиков оборудования или строительных организаций, организация взаимодействия с административными органами и другие моменты.

Например, для выбора лучших поставщиков оборудования или строительно-монтажных организаций рекомендуется проведение конкурсного отбора по методу тендеров, когда предельно допусти­мые размеры затрат инициатора участникам конкурса неизвестны. Победителем становится та организация, которая все необходимые работы готова выполнить за наименьшую цену при соблюдении требований к качеству. При этом инициатор разрабатывает и дово­дит до сведения претендентов спецификации оборудования, основ­ные требования к качеству работ и т. п. Заявивший минимальную цену объявляется первым претендентом на выигрыш тендера. Если не нарушено ни одно из объявленных условий, претендент стано­вится реальным участником проекта. С ним заключается соответ­ствующий контракт, предварительный вариант которого был вклю­чен в тендерную документацию.

К институциональному аспекту относятся также некоторые юри­дические вопросы, например, согласование ответственности участ­ников при наступлении непредвиденных ситуаций (форс-мажора). Соответствующая реакция должна быть прописана в контрактах.

***Финансовый аспект***

Анализу проекта в финансовом аспекте должно предшествовать формирование так называемого базового сценария. Среди воз­можных значений каждого из параметров и комбинаций значений этих параметров отбираются наиболее вероятные с определенным умеренно пессимистическим уклоном. На основе именно этих зна­чений рассчитываются все показатели, из которых формируются денежные потоки выручки, производственно-сбытовых и инвести­ционных затрат, финансовой деятельности, чистых выгод «с проек­том» и «без проекта», прироста чистых выгод. Далее для каждого из участников необходимо получить ответы на следующие вопросы:

— каковы показатели эффективности проекта, если состоится базовый сценарий;

— каковы показатели финансовой реализуемости проекта в слу­чае реализации базового сценария;

— насколько эти показатели устойчивы к изменению ситуации или к возможным ошибкам в определении параметров базового сце­нария (этот вопрос относится к анализу рисков участия в проекте).

Порядок расчета и состав показателей эффективности зависят от позиции, с которой оценивается участие в проекте. При этом в большинстве публикаций наиболее важным показателем эффек­тивности считается NPV (Net Present Value) или ЧДД (Чистый дис­контированный доход)

Как будет показано далее, такой подход не всегда справедлив и может приводить к ошибочным оценкам, особенно если этой формулой пользуется «предприятие-инициатор» проекта или «ор­ганизации, ответственные за развитие».

Конечно, в серьезной литературе оговаривается, что при расчете NPV нужно учитывать только результаты проекта, а не всей деятель­ности предприятия-участника. Однако на практике применение формулы подталкивает к расчету, основанному на вычисле­нии чистых выгод предприятия в ситуации «с проектом», без учета чистых выгод, которые это предприятие будет иметь при отказе от данного проекта («без проекта»). Тем самым создаются предпо­сылки ошибочных оценок.

Иными словами, чтобы избежать ошибок, целесообразно всегда рассчитывать эффект деятельности участника проекта в ситуаци­ях, когда проект реализуется, и в ситуации, когда участник от него отказывается. При таком подходе разница всегда характеризует влияние проекта на предприятие, т. е. именно эффект проекта (ре­зультат его реализации).

Расчет разными способами промежуточных итогов и окончательной оценки (NPV проекта) безусловно должен давать одинаковые результаты, что можно использовать для проверки правильности расчетов. Более важно, что каждый из способов ха­рактеризует проект с разных сторон и позволяет лучше понимать причины полученного эффекта. Например, для эффективных ресур­сосберегающих проектов расчет по способу 1 покажет, что прирост затрат (ДСГ) имеет отрицательное значение, т. е. проект обеспечи­вает экономию производственно-сбытовых затрат, превышающую размер инвестиций.

Как известно, официальные методические рекомендации пред­лагают проводить расчет показателей эффективности в две стадии. Сначала оценивается «проект в целом», т. е. без учета конкретных источников необходимых средств и условий получения этих средств. На втором шаге оценивается эффективность «участия в проекте» с позиций каждого из участников. В методике Всемирного банка принят сходный способ. Вначале проект оценивается «до финанси­рования», а затем «после финансирования», т. е. с учетом конкрет­ных условий привлечения необходимых финансовых ресурсов.

При более детальном анализе оценивается эффективность «по­сле налогообложения», поскольку разные источники средств и раз­ные условия получения этих средств влияют на налогооблагаемую базу, например, налога на имущество (особенно при лизинге) и на­лога на прибыль.

В дополнение к основному показателю эффективности (NPV или ЧДД проекта) имеет смысл рассчитывать значения следующих по­казателей:

— IRR (Internal Rate of Return) или ВНД (внутренняя норма до­ходности), которую в разных переводах называют также ВСД (вну­тренняя ставка доходности), ВНР (внутренняя норма рентабель­ности) — такое единственное положительное значение Rate, при котором NPV = 0; соответствует доходности или средней скорости роста средств, вложенных в проект; для некоторых денежных пото­ков не существует; для эффективных проектов значение IRR должно быть больше Rate, т. е. скорость роста средств, вложенных в проект, выше скорости роста средств, вложенных лучшим из доступных аль­тернативных способов;

— PI (Profitability Index) или ИДДИ (Индекс доходности дискон­тированных инвестиций) — отношение суммы дисконтированных результатов реализации проекта к сумме дисконтированных инве­стиций (точнее — изменений в инвестиционной деятельности); для эффективных проектов PI должно быть больше 1,0;

— DPP (Discounted Payback Period) или Срок окупаемости — такой момент времени, когда сумма дисконтированных приростов чистых выгод становится и в дальнейшем остается неотрицательной; для эффективных проектов значение DPP меньше продолжительности расчетного периода.

Другие показатели не являются «системными», т. е. могут да­вать противоречивые оценки одного и того же проекта. Например, показатель BCR (Benefit/Cost Ratio) или ИДДЗ (индекс доходности дисконтированных затрат), рассчитываемый как отношение при­ростов выгод к приросту затрат, нельзя применять к ресурсосбе­регающим проектам. Однако следует помнить, что при сравнении нескольких эффективных проектов с целью выявить более эффек­ тивные, ранжирование по разным показателям может давать раз­ные результаты. Как уже отмечалось, главным показателем следует считать NPV, хотя иногда решения принимаются на основе других показателей, например, когда по какой-либо причине необходи­мо быстро вернуть средства, вложенные в проект, на первый план выходит срок окупаемости. В зависимости от условий, которые не учитываются напрямую при формировании денежных потоков, но имеют большое значение для инициатора, приоритеты могут различаться.

Оценка финансовой реализуемости основана на денежном пото­ке «Чистые выгоды в ситуации "с проектом"» (фгс проектом)# Чистые выгоды (или сальдо) на отдельных шагах могут быть положитель­ными или отрицательными, но «накопленное сальдо», т. е. сумма чистых выгод от начала проекта до любого конкретного шага долж­на быть положительной с учетом средств, накопленных участником к началу проекта (к 0-му шагу).

Этот расчет должен быть выполнен для каждого участника, по­скольку кроме его заинтересованности (NPV > 0), необходимо, чтобы в каждый момент времени у него были средства для продол­жения проекта. По методике вместо проверки результатов каждо­го шага проверяется минимальное значение накопленного сальдо, поскольку, если этот минимум положителен, то все остальные зна­чения гарантированно больше нуля. При этом проверка минимума накопленного сальдо дополняется расчетом относительного пока­зателя (увеличенное на единицу отношение накопленного сальдо на каждом шаге к размеру обязательств на данном шаге). Этот по­казатель (коэффициент покрытия ссудной задолженности), отра­жающий запас прочности, не должен опускаться ниже 1,15—1,20. Иными словами, запас прочности в 15 % считается минимально приемлемым. В противном случае проект считается слишком ри­скованным. Партнеры инициатора заинтересованы в том, чтобы все участники проекта не только рассматривали свое участие как эффективное мероприятие, но и не слишком рисковали оказаться банкротами по ходу реализации до момента завершения проекта.

Отметим, что при расчете значений накопленного сальдо дис­контирование не требуется, т. е. альтернативы не влияют на финан­совую реализуемость — средств либо хватает, либо нет, а альтернативные возможности здесь не важны. Правда, если предприятие в какой-то момент располагает определенной суммой свободных денежных средств, которые предназначены для реализации про­екта, но понадобятся не слишком скоро, это предприятие может воспользоваться своими альтернативными возможностями для на­ращивания этих свободных средств. В этом случае ставка дисконта характеризует лучшую из альтернатив и использование временно свободных средств для наращивания резервов может влиять на фи­нансовую реализуемость.

Теперь рассмотрим разницу в подходах к оценке эффективности и рисков с позиций предприятия-инициатора, стороннего инвесто­ра, банка и организаций, ответственных за развитие, поскольку финансовая реализуемость, как было показано, всеми оценивается одинаково.

В данном случае начнем с позиции «стороннего инвестора», ко­торая почти не отличается от позиции банка. Как уже отмечалось, этих участников проекта не интересует ситуация отказа инициатора от реализации проекта (его ситуация «без проекта»). Возвратность кредита с процентами, возможность получения дивидендов, а так­же соблюдение лизингополучателем графика платежей полностью определяется денежным потоком потенциального клиента в ситуа­ции «с проектом» и ничем другим. Правда, в инструкциях по разра­ботке бизнес-планов эти инстанции требуют рассчитать значения показателей эффективности, учитывающие ставку дисконта клиен­та. Но большинство инструктивных материалов содержат предупре­ждение, что вопрос выбора ставки дисконта при подготовке оконча­тельного решения банк оставляет за собой. В некоторых документах (например, в инструкциях Россельхозбанка) расчет ставки дискон­та предписывается банком, хотя теоретически заемщик является основным инвестором, расходующим на проект собственные и за­емные средства, которые он должен вернуть и за которые он дол­жен платить. То есть вопрос определения альтернатив является его собственной задачей. От того или иного ответа зависит его оценка эффективности проекта.

В то же время у банков, сторонних инвесторов, а также потен­циальных лизингодателей есть своя собственная ситуация «без про­екта» (без своего участия в данном проекте), а также собственные возможности наращивания своих накоплений, альтернативные уча­стию в данном проекте. Легко догадаться, что эти параметры могут быть известны только им, а «инициатор» не располагает нужной ин­формацией для учета подлинных интересов партнеров. Так, банки, как правило, выдают кредиты не из собственных средств, а из тех, которые помещены на депозит некоторыми «третьими лицами». Это могут быть деньги населения или средства, полученные от Цен­трального банка, а также средства, которые «наш банк» одолжил где-то еще (разумеется, под некоторый процент). Кроме того, для осуществления своей деятельности каждый банк несет администра­тивные расходы: на оплату труда сотрудников банка, на аренду и со­держание помещений, на обслуживание компьютерного оборудова­ния, включая расход бумаги для оформления документации и т. п.

Таким образом, реальная оценка эффективности участия ком­мерческих банков, лизингодателей и прочих сторонних инвесторов на основе денежных потоков проекта, в том числе потоков от фи­нансовой деятельности, невозможна. Максимально возможна про­верка того, не нарушают ли намерения потенциального клиента официальных (стандартных) требований к доходности участия этих структур в проектах своих партнеров — заемщиков. Как известно, эта проверка для банков сводится к расчету NPV денежного потока от финансовой деятельности при ставке дисконта, равной банков­скому проценту. Это значение должно быть равно нулю, поскольку для банка NPV участия в проекте характеризует преимущество уча­стия в данном проекте перед другими аналогичными операциями. Равенство преимущества нулю свидетельствует о «нормальности» предложений клиента.

Подводя итог, отметим, что эффективность участия в проекте сто­ронних инвесторов, коммерческих банков и лизингодателей офици­ально определяется их требованиями: размером дивидендов, бан­ковским процентом, размером и графиком лизинговых платежей. При этом из денежных потоков предприятия-инициатора их может интересовать только поток чистых выгод в ситуации «с проектом». Чем больше значения NPV этого потока (при заданной ставке дис­конта), тем больше вероятность, что участие в этом проекте будет выгодным для этих «профессионалов финансового рынка». Свою выгоду они с более высокой надежностью получат от участия в про­екте с высоким значением NPV деятельности заемщика или лизин­гополучателя «с проектом», чем от участия в проекте с незначи­тельным превышением выгод над затратами. Поэтому инструкции по разработке бизнес-планов, предназначенных для подачи в банки или управленческие структуры сторонних инвесторов, не предусма­тривают описания ситуации «без проекта». Об оценке эффективно­сти собственного участия в проекте предприятие-инициатор долж­но заботиться самостоятельно.

Отметим еще один момент. Инициатору рекомендуется вклю­чать в оценку эффективности остаточную стоимость инвестиций, поскольку величина этого показателя говорит о том, что остается в собственности предприятия-инициатора после завершения рас­четного периода. Это связано с тем, что имущество инициатора, включая результат инвестирования, часто служит залогом при вы­даче кредитов и в этом отношении его стоимость не может быть безразличной кредиторам. В то же время банки, как правило, специ­ально указывают, что остаточная стоимость инвестиции не должна включаться в денежные потоки. Причина достаточно ясна. Банки интересуются наиболее ликвидными активами (деньгами), а оста­точная стоимость зданий, сооружений, оборудования и даже запаса оборотных средств, не говоря уже о затратах на обучение персонала и лицензии, воплотить в денежную форму сложно.

Несколько иная позиция у сторонних инвесторов, которые не мо­гут безразлично относиться к остаточной стоимости инвестиций, которая в числе других активов, созданных по проекту, частично принадлежит им и может приносить доходы в форме дивидендов или другими способами. Соответственно, с их позиции эту величи­ну следует включать в денежные потоки проекта. При этом наибо­лее оправдано применение доходного метода к денежным потокам, которые относятся ко времени после расчетного периода проекта. Полученное при этом расчете значение рекомендуется использо­вать в качестве остаточной стоимости инвестиций.

Оценка эффективности проекта с позиции «организаций, от­ветственных за развитие», как и у инициатора, должна строиться на сравнении денежных потоков в ситуациях «с проектом» и «без проекта». Положительная оценка — свидетельство преимущества ситуации «с проектом» перед ситуацией «без проекта», т. е. свиде­тельство поступательного развития экономики под влиянием про­екта. Разница состоит в том, что инициатор и все его партнеры используют в расчете обычные «финансовые цены», а для оценки с позиций СБВУ требуются расчеты в «экономических ценностях». Для общества (экономики страны) это расчеты в «ценах на грани­це» при импорте или экспорте. Для региона это цены ввоза-выво­за. Для отраслевой структуры, например, агрохолдинга это «цены на ее границе», т. е. цены покупки ресурсов или продажи продукции «на стороне», независимые от внутренних цен, используемых при обмене товарами (услугами) между хозяйствующими субъектами в рамках холдинга.

Для оценки реализуемости проекта с позиций СБВУ проверка накопленного сальдо может иметь смысл только для небольших холдингов, но не для регионов и общества. Целесообразнее считать условием реализуемости добровольность участия в проекте всех партнеров.

Риски. В методических рекомендациях отмечается, что риском проекта следует называть возможность возникновения таких ус­ловий, которые приведут к негативным последствиям для всех или отдельных участников проекта. При этом оценка уровня риска зави­сит от той позиции, с которой рассматривается проект.

Во всех случаях риски можно разделить на опасность неприем­лемого снижения эффективности и опасность нарушения условий финансовой реализуемости. Часто обе эти опасности тесно взаимо­связаны, но так бывает далеко не всегда, что нужно учитывать при управлении проектами.

При проведении финансового анализа после рассмотрения воз­можных причин негативных последствий («качественный анализ» рисков), как правило, проводятся расчеты, которые дают количе­ственную оценку этим рискам. Из количественных методов наи­более популярны анализ чувствительности, когда отслеживаются изменения каждого из параметров в отдельности при неизменных значениях остальных параметров, и анализ сценариев, когда рас­сматриваются последствия одновременного изменения множества параметров. Влияние последствий изменений контролируются по показателям минимум накопленного сальдо (реализуемость) и NPV участия в проекте (эффективность).

Детально техника анализа рисков на предынвестиционной фазе и в процессе мониторинга событий на инвестиционной фазе будет рассмотрена в теме 6. Здесь отметим только принципиальную раз­ницу в подходах к оценке рисков со стороны отдельных участников.

Так, инициатору проекта возможный рост размера необходимых инвестиционных, а в дальнейшем производственно-сбытовых за­трат в ситуации «с проектом» грозит не только снижением эффек­тивности проекта, но и недостачей средств. В то же время любые позитивные сдвиги, касающиеся ситуации «без проекта» представ­ляют угрозу для оценки эффективности проекта, но не отражаются на оценке его реализуемости.

Партнеров инициатора любые изменения его ситуации «без про­екта» не затрагивают и к числу факторов риска по этой причине не относят. С другой стороны, изменения ситуации «без проекта», касающиеся самих сторонних инвесторов или банков, например, возможность повышения учетной ставки ЦБ, может не сильно вол­новать заемщика, если кредитное соглашение уже заключено. Для банка такое изменение следует считать риском, поскольку изменят­ся не только его денежные потоки «с проектом», но и ставка дискон­та.

Еще одним примером разного отношения к рискам может быть изменение цен на продукцию, производимую инициатором по про­екту. Если некоторый вид продукции в одинаковом объеме должен производиться как «с проектом», так и «без проекта», то изменение цены не влияет на показатели эффективности проекта, но отража­ется на показателях его реализуемости. При снижении цены одина­ково снижается выручка в ситуациях «с проектом» и «без проекта», поэтому денежный поток проекта (прирост чистых выгод) не изме­няется. Но снижение выручки «с проектом» может негативно от­разиться на возможности предприятия погашать кредит, и эта опас­ность не зависит от того, какой объем производства планировался «без проекта». В то же время, если по проекту планируется сниже­ние объема производства данного вида продукции по сравнению с ситуацией «без проекта», то на показатели эффективности проек­та отрицательное влияние будет оказывать именно повышение цен, а не их снижение — результат, который кажется неожиданным.

В то же время с позиции стороннего инвестора или банка любое снижение цен на продукцию предприятия рассматривается как сни­жение эффективности, поскольку означает снижение его способно­сти выполнять обязательства перед партнерами.

Напомним, что официальная Методика рекомендует проводить анализ эффективности, реализуемости и рисков первоначально в так называемых «неизменных» или «дефлированных» ценах. Со­ответственно, влияние всех изменении исследуется по отношению к этим неизменным ценам без учета инфляционных ожиданий. Оценка рисков, связанных с инфляционными процессами, откла­дывается на завершающий этап анализа. При этом, если буквально следовать инструктивным материалам банков, например, Россельхозбанка, то новой и полезной информации такой анализ не может дать.

В частности, по Инструкции Россельхозбанка ставка дисконти­рования (D) «...должна содержать темп инфляции, минимальную норму прибыли кредитора и поправку, учитывающую степень риска конкретного проекта». При этом указано, что «ставка дисконтиро­вания без учета риска проекта (d) определяется на основе ставки рефинансирования ЦБ РФ (г) и объявленного Правительством тем­па инфляции (/):

Далее Инструкция оговаривает, что «в зависимости от специ­фики проекта дополнительно проводится анализ чувствительно­ сти NPV к изменению других параметров, ...к прогнозируемому уровню инфляции и т. п.».

Если инфляция трактуется как одновременное повышение цен на все товары и услуги в некотором темпе, то включение темпа ин­фляции в ставку дисконта приводит к тому же значению NPV, кото­рое было получено при расчете в неизменных ценах.

Недостатки расчетов с включением премии за риск (Р) в ставку дисконта отмечаются в Методических рекомендациях1. Фактически этот прием равноценен повышению требований к доходности про­ектов ДО уровня В неизменных ценах Rate в неизменных ценах р

Для того чтобы реально отразить влияние инфляции на денеж­ные потоки необходимо исследовать неоднородное повышение цен, т. е. опережающий рост цен на одни товары (услуги) по срав­нению с ценами на другие ресурсы или продукцию. В этом случае дисконтирование уже не будет приводить к заведомо известному результату и NPV при расчете в прогнозных ценах будет отличаться от NPV в неизменных ценах# Правда, это отличие будет зависеть от при­нятого графика удорожаний. Один прогноз может приводить к по­вышению значения NPV, а другой — к снижению. Международная методика рекомендует не прогнозировать параметры инфляции, а рассматривать результаты таких расчетов как исходную информа­цию для анализа рисков, связанных с инфляцией — какие именно инфляционные процессы опасны для проекта.

Следует добавить, что даже упрощенная трактовка инфляции может выявить серьезные проблемы с реализуемостью проекта, поскольку считается, что денежный поток от финансовой деятель­ности уже включает учет инфляционных ожиданий кредиторов. Иными словами, расчеты в базовом сценарии основаны на денеж­ных потоках от производственно-сбытовой и инвестиционной дея­тельности, представленных в неизменных ценах, а от финансовой деятельности — в прогнозных ценах. Это противоречие можно рас­сматривать как дополнительную проверку устойчивости оценок, поскольку как включение прогноза инфляции в денежные потоки от инвестиционной и производственно-сбытовой деятельности, так и дефлирование потока от финансовой деятельности может только повысить значение показателей эффективности и реализуемости проекта. Соответственно, включение инфляционных ожиданий в потоки от производственно-сбытовой и инвестиционной деятель­ности может способствовать выявлению тех шагов расчетного пе­риода, на которых возможен дефицит средств.

Финансовый аспект анализа с позиции «наемного управляюще­го» имеет ряд особенностей. Можно предположить, что до момен­та приглашения потенциальный «наемный управляющий» не уча­ствует в финансовом анализе данного проекта. В то же время еще до момента начала работ по управлению конкретным проектом необходима профессиональная проверка реальности ожидаемых результатов и полноты подготовленных материалов.

В частности, опытный управляющий должен проверить кор­ректность расчета затрат на управление проектом, поскольку от этого зависит не только общий успех, но и размер оплаты его собственных услуг. При выявлении недочетов ему не следует под­писывать контракт, подготовленный заказчиком до пересмотра указанной статьи затрат. Необходимо проверять все сметы, так как ошибки в оценке проекта, допущенные при его подготовке, могут в дальнейшем послужить источником недоразумений в отношениях с заказчиком. Хотя эти документы были составлены без участия «на­емного управляющего», с момента начала работы именно ему пред­стоит отвечать за соблюдение установленных графиков и за расхо­дование средств в соответствии с утвержденными сметами.

***Другие аспекты (социальный, экологический, экономический)***

Как и в отношении уже рассмотренных аспектов, здесь важно по­нимать, что позиция оценивающего важна для понимания причин того или иного отношения к параметрам проекта. Так, состояние окружающей среды проекта волнует его участников тем больше, чем ближе они находятся к территории, где реализуется проект. Правда, в финансовом отношении нарушение экологических пра­вил может болезненно отразиться и на самых удаленных от места событий — банках и сторонних инвесторах.

В социальном плане ситуация может быть похожей. Контакти­рующий с населением инициатор живее чувствует социальные проблемы по сравнению с теми участниками проекта, которые географически отдалены от места проекта. В то же время отноше­ние к проекту в экологическом и социальном плане не полностью определяется местоположением офисов участников. Так, сторонний инвестор может иметь обязательства, выполнения которых потре­бовала региональная администрация в обмен на разрешение вло­жить средства в тот или иной проект, например, требование строи­тельства жилья для молодых специалистов или строительство более мощных очистных сооружении параллельно со строительством про­изводственных объектов.

Что касается экономического аспекта, то, в первую очередь, он важен для «организаций, ответственных за развитие». В данном случае под экономическим аспектом понимается оценка проекта не с чисто финансовых позиций, а с позиций общества, экономики страны, региона, отрасли. В частности, для экономики страны важ­на не выручка одного предприятия, которая соответствует затратам покупателей — жителей страны, а влияние собственного производ­ства на экономию страны от замещения импорта в сравнении с за­тратами ресурсов страны, которые измеряются упущенными выго­дами от альтернативного использования.

Данному аспекту в российской практике не уделяется должно­го внимания, хотя он не менее важен для инициатора, стороннего инвестора и наемного управляющего, чем для организаций, ответ­ственных за развитие экономики. Проекты, увеличивающие расход ресурсов страны (региона, отрасли) в большей мере, чем покрыва­ет рост результатов, разрушают экономику. Возможно, непосред­ственные участники проекта получат от него больше, чем потратят, но экономика в целом теряет, что, в конечном счете, несомненно скажется и на тех, кто временно получил преимущество, поскольку суммарный баланс прироста затрат страны и прирост ее доходов от реализации такого проекта складывается не в пользу националь­ной экономики. Неумение и нежелание считать этот эффект не из­бавляют от последствий реализации проектов, часть из которых не способствует развитию экономики. Одной из важнейших задач СБВУ является учет различий между интересами отдельных хозяй­ствующих субъектов и интересами СБВУ в целом. Каждый из участ­ников системы управления проектами заинтересован в этом.