**Проектный цикл**

***Общие подходы***

Профессиональное сообщество специалистов по управлению проектами в своей деятельности, как правило, ориентируется на подходы, сконцентрированные в двух источниках:

— стандарт IS09000, рекомендуемый международными и феде­ральными органами по сертификации систем менеджмента каче­ства;

— руководство к Своду знаний по управлению проектами (РМВОК), разработанное и поддерживаемое Институтом управле­ния проектами (PMI).

Жизненный цикл проекта:

* Начальная фаза — разработка концепции
* Разработка — подготовка к реализации
* Основные работы — реализация
* Завершение — достижение целей проекта и закрытие

Содержание каждой из фаз определено. При этом разработка концепции проекта включает:

— сбор исходных данных;

— выявление потребностей;

— определение целей, задач, результатов, ограничений, рисков, участников, сроков, ресурсов, средств;

— сравнение альтернатив;

— утверждение концепции.

Подготовка к реализации предусматривает:

— назначение руководителя и формирование команды;

— установление контактов;

— изучение целей, мотивации и требований заказчика;

— разработка содержания проекта, в котором должны быть опре­делены конечные результаты, стандарт качества, структура проек­та, основные работы, требуемые ресурсы;

— структурное планирование, в рамках которого осуществляется декомпозиция проекта, разрабатываются календарный план и гра­фики работ, смета и бюджет, определяются риски и меры по их сни­жению, оговариваются правила проведения торгов и заключения контрактов и субконтрактов, необходимость и объем базовых про­ектных и опытно-конструкторских работ.

В число основных работ, которые по стоимости составляют более 3/4 всех затрат, включа­ются:

— проведение торгов, заключение контрактов;

— ввод в действие системы управления проектом;

— организация работ;

— ввод в действие средств связи;

— ввод в действие системы мотивации;

— детальное проектирование;

— оперативное планирование;

— контроль хода работ;

— организация материально-технического снабжения;

— руководство, координация работ;

— прогноз состояния;

— регулирование основных показателей проекта, включая гра­фик работ, их требования к их качеству и срокам, а также размер затрат на приобретение оборудования, его доставку, строительные и монтажные работы, обучение персонала и прочее.

На фазе достижения целей проекта и закрытия предусматрива­ются:

— подведение итогов;

— разрешение конфликтов;

— испытания продукта;

— подготовка кадров;

— подготовка документации.

***Проектный цикл с позиции инициатора проекта***

Руководитель любого предприятия реального сектора экономи­ки, включая АПК, практически постоянно сталкивается с ситуа­цией, когда необходимо принимать те или иные инвестиционные решения, направленные на совершенствование действующего про­изводства, его расширение или модернизацию, введение новых мощностей или производств, изменение специализации или дивер­сификации деятельности предприятия. Другими словами, он посто­янно стоит перед выбором: какой или какие проекты следует осу­ществлять в первую очередь, а какие могут и подождать. Именно с такого анализа и последующей структуризации существующих проблем, требующих инвестиционных решений, и начинается ра­бота над проектом.

Таким образом, на I фазе — фазе идентификации проектной идеи (или при предварительном определении) — инициатор проек­та проводит анализ сложившейся ситуации внутри самого объекта инвестирования, а также во внешнем окружении проекта, выявля­ет приоритетные проблемы, требующие первоочередного решения, и, исходя из этого, определяет основную идею проекта.

Исследование проводится по всем основным аспектам анализа инвестиционных проектов. В ходе ана­лиза оцениваются условия:

• рынков продукции, ресурсов и финансовых средств, необхо­димых для решения выявленной проблемы (коммерческий аспект);

• состояния трудовых, материально-технических и финансо­вых ресурсов предприятия (анализ экономического состояния);

• внутренней организации предприятия и внешнего институ­ционального окружения (институциональный аспект);

• социального окружения (социальный аспект);

• состояния окружающей среды (экологический аспект).

Наиболее ценную информацию могут дать классические приемы анализа хозяйственной (производственно-сбытовой) деятельности и анализа финансового состояния предприятия. Так, анализ струк­туры товарной продукции за последние 3—5 лет считается необхо­димым разделом бизнес-планов проектов, поскольку позволяет за­интересованным сторонам отметить позитивные и/или негативные тенденции развития предприятия. С помощью факторного анализа можно выявить основные причины таких изменений.

Анализ динамики выручки и себестоимости также полезен, по­скольку сравнение этих величин позволяет сопоставить наблюдае­мый рост поступлений (значительная часть которого связана с ин­фляционными процессами) с ростом затрат. Данный анализ должен быть дополнен анализом структуры себестоимости, выявлением причин изменения этой структуры.

К сожалению, современная официальная отчетность сельскохо­зяйственных предприятий не обеспечивает необходимой инфор­мацией многие важные аналитические расчеты, например, оцен­ку взаимосвязи между структурой рационов кормления животных и финансовыми результатами отрасли животноводства. Только из дополнительных источников можно получить сведения о том, возросла ли реальная обеспеченность техникой от замены 2—3 ста­рых тракторов на один новый.

В то же время расчет показателей финансового состояния в ди­намике за ряд лет может выявить нежелательные тенденции роста дебиторской задолженности, снижения оборачиваемости и т. п. Современные методы такой оценки хорошо развиты и позволяют достаточно четко согласовывать предложения, касающиеся финан­сирования инвестиционной деятельности, с реальным финансовым состоянием предприятий1.

Для того чтобы поставить правильный «диагноз», оценить сло­жившееся положение на объекте и в его окружении, особенно если это положение трудно проанализировать собственными силами в силу его сложности и неоднозначности, инициатор часто обраща­ется за экспертной оценкой. В экспертную комиссию могут входить не только специалисты предприятия- инициатора, но и внешний ин­вестор, а также другие потенциальные партнеры будущих проектов. Предваряет экспертизу сбор необходимой информации об объекте и предварительный анализ его состояния.

Экспертные оценки могут быть получены несколькими мето­дами, наиболее распространенными из которых являются метод «мозговой атаки» («мозгового штурма») и метод «совещаний» («комиссий», «круглого стола»). «Мозговая атака» организуется как собрание экспертов, на выступления которых наложено одно, но очень существенное ограничение — нельзя критиковать выска­зывания других. Можно их развивать, можно предлагать свои идеи, но нельзя критиковать. Реализуется метод в два этапа:

1) высказывание экспертами собственного мнения по поводу состояния объекта и проектных идей, направленных на его улучше­ние;

2) обсуждение и анализ высказанных проектных идей с после­дующей выработкой согласованного решения.

Метод «совещаний» является наиболее простым и традицион­ным. Он предполагает проведение дискуссии с целью выработки единого согласованного коллективного мнения по решаемой про­блеме. В отличие от «мозгового штурма» на совещании каждый эксперт может не только высказывать свое мнение, но и обсуждать предложения других. В результате обсуждения снижается вероят­ность ошибочных решений. Достоинство метода — простота его реализации. Главный недостаток заключается в том, что на совеща­нии может оказываться давление со стороны одного из участников в силу его авторитета или служебного положения, ораторских спо­собностей, настойчивости.

Поскольку одна и та же идея, как правило, может быть реализо­вана различными путями, на данной стадии помимо основной идеи необходимо определить возможные альтернативные способы реше­ния выявленной проблемы.

Далее инициатор на основе полученных результатов проводит предварительную оценку и отбор вариантов проекта (определе­ние) — II фаза.

Необходимо напомнить о том, что роли потенциальных участ­ников проектов многократно меняются и пересекаются. Некоторые теоретически верные действия маловероятны в исполнении руково­дителей фермерских хозяйств, претендующих на участие в програм­мах «Начинающий фермер», «Семейные фермы» и т. д. Слишком мал масштаб этих проектов. Здесь на начальном этапе «инициатором» уже выступало федеральное Министерство сельского хозяйства, сформулировав свои приоритеты по поддержке отраслей и усло­вия вступления в эти программы. Хотя выбор остается достаточ­но широким, рамки реально допустимых предложений не безгра­ничны. На региональном уровне меры поддержки проектов также уточняются, что конкретизирует список возможных решений и ряд параметров проектов: масштаб, специализация, выбор технологии и приобретаемой техники и т. п.

На уровне конкретного предприятия (агрохолдинга, сельскохо­зяйственной организации, кооператива, КФХ или ЛПХ) изучение вопросов на этой фазе носит агрегированный характер и не пре­тендует на абсолютную точность и полноту. Цель предварительного отбора заключается в том, чтобы уже на начальной стадии отка­заться от заведомо нереализуемых по каким угодно причинам и не­плодотворных проектных идей, которые с высокой вероятностью могут привести к потерям на последующих фазах в случае принятия решения о продолжении их проработки, а также определить наи­более привлекательные проектные предложения. Предварительный отбор не предполагает полного отказа от выявленных альтернатив в пользу одной самой привлекательной. Исследования на данной фазе являются подготовительными к более детальному анализу на последующих этапах.

Процесс отбора можно изобразить в виде воронки или фильтра, в которых производится поэтапная селекция альтернативных про­ектов, проектных идей и их вариантов. Соответствующая иллюстра­ция была рассмотрена на рисунке 2.1 («воронка»), где из множества первоначальных идей в ходе отбора отсекаются очевидно неэффек­тивные (вредные) или неосуществимые. Такая «фильтрация» все более строго повторяется до выбора единственного потенциально лучшего варианта.

Для предварительной селекции нет необходимости применять сложные методы расчетов, поскольку идентифицировать многие проектные идеи как финансово нереализуемые или экономически непривлекательные можно, как правило, при относительно по­верхностном их анализе. Более того, нецелесообразно затрачивать дорогие ресурсы и время на глубокий анализ множества альтерна­тивных идей, если это можно осуществить гораздо более простым и дешевым способом, например, методом «простого» инвестицион­ного анализа, который, в свою очередь, реализуется с помощью так называемого метода частичного бюджета.

Частичный бюджет — простейшая форма бюджетного анализа, используемая в расчетах эффективности (прибыльности, доходно­сти) относительно небольших изменений. Он состоит из четырех базовых статей (А, В, С, D). Структура и порядок составления ча­стичного бюджета показаны в табл. 2.1.

Расчет (А + В) - (С + D) показывает прибыльность (убыточ­ность) изменений. Если (А + В) > (С + D) — изменение финансово оправдано. Разумеется, что это лишь предварительное заключение, не учитывающее уровня рисков и неопределенности базового сце­нария проекта.

Таблица - Построение частичного бюджета предложенных изменений

|  |  |
| --- | --- |
| Прирост выгод (поступлений) | Прирост затрат (потерь, расходов) |
| (А) Дополнительный доход — до­полнительные доходы, полученные от использования предложенных изменений | (С) Потерянный (упущенный) доход — выгода, которую потеряет хозяйство при использовании предло­женных изменений |
| (В) Сэкономленные затраты — за­траты, которые будут сэкономлены при использовании предложенных изменений | (D) Дополнительные затраты — но­вые затраты, понесенные хозяйством при использовании предложенных изменений |
| Общие выгоды (А + В) | Общие потери (С + D) |

На следующей фазе жизненного цикла (фаза III — разработка) проводятся работы, которые позволяют с более высокой степенью достоверности доказать обоснованность или ошибочность предва­рительно выбранной идеи проекта. Достоверность обеспечивается глубиной проработки проекта по всем основным аспектам (инсти­туциональному, социальному, экологическому, коммерческому, финансовому, техническому и экономическому. Такое исследование проводится по определенной систе­ме с тем, чтобы ни один из аспектов не остался вне рассмотрения. Кроме того, инициатор должен (по возможности) оценить проект с позиций всех возможных его участников и заинтересованных сто­рон (национальная экономика, международное сообщество, сектор экономики, регион, сторонний инвестор, подразделения предприя­тия, непосредственно реализующие проект, другие участники, кон­куренты и партнеры). Такое рассмотрение позволит избежать нео­жиданных препятствий на следующих стадиях.

Результат всех этих работ оформляется в виде технико-экономи- ческого обоснования (ТЭО) и бизнес-плана проекта. Эти документы в значительной степени совпадают по назначению и заполнению, и часто эти наименования используются как синонимы1.

Однако здесь следует показать основные различия между ТЭО и бизнес-планом проекта. Хотя оба эти документа описывают один и тот же проект, но делают это они по-разному, основываясь на ин­тересах разных участников, и направлены на достижение разных целей. В «классическом варианте» ТЭО во всех деталях описывает все обстоятельства и нюансы проекта и является документом, на ос­новании которого инициатор принимает решение о дальнейшем его осуществлении. То есть ТЭО разрабатывается инициаторами проекта «для себя» и учитывает позиции основных заинтересован­ных сторон. В результате оцениваются преимущества и недостатки проекта для каждого из непосредственных участников, а также воз­можные риски и неопределенности. При таком подходе необходи­мо строгое следование концепции оценки эффектов на основе срав­нения ситуаций «с проектом» и «без проекта», поскольку каждый из участников имеет обе эти ситуации, и они отличны от ситуаций для остальных участников.

Бизнес-план же чаще всего готовится для финансирующей орга­низации и отвечает на вопросы: насколько данный проект привле­кателен именно для нее, какие в нем скрыты риски и опасности, если предоставить финансовые ресурсы для реализации проекта именно этому инициатору. Бизнес-план — это документ, которым руководствуется потенциальная финансирующая организация (банк, инвестиционный фонд и т. п.). Учет ситуации «без проекта», т. е. де­ятельности потенциального заемщика в случае, если проект не со­стоится, при таком подходе следует признать излишним. Для оценки инвестиционной привлекательности достаточно рассмотреть де­нежные потоки заемщика в ситуации «с проектом» (будет ли он спо­собен выполнить свои обязательства перед партнерами).

На практике часто ТЭО трактуется как упрощенный вариант бизнес-плана. В таких случаях оба документа предназначены не для инициатора, а для его партнеров. Для проектов относительно ма­лого масштаба часто ограничиваются разработкой ТЭО, для более масштабных требуется разработка полного бизнес-плана. Эти же до­кументы могут использоваться административными органами для принятия решений о господдержке.

На данном этапе решается проблема «ликвидации альтернатив», то есть из ограниченного ряда предварительно (и с высокой степе­нью неопределенности) идентифицированных альтернатив выбира­ется одна или несколько наиболее реальных и привлекательных для последующего осуществления. При отборе полезен анализ каждой альтернативы по всем аспектам, и хотя финансовый аспект анали­за часто выступает как обобщающий, он не может быть единствен­ным. Если один из вариантов уступает какому-то другому во всех отношениях, он далее не рассматривается. Для работы с оставши­мися альтернативами необходимо определиться с приоритетами. Окончательное решение должно быть четко сформулировано. В ре­комендациях IBRD отмечается, что в бизнес-плане (наряду с глав­ным вариантом) должны быть охарактеризованы альтернативные, отвергнутые на последней стадии отбора, с указанием причин, по которым предпочтение отдано тому, который выбран лучшим. Аналогичное требование содержится и в некоторых других инструк­тивных материалах, например, в рекомендациях финансирующих организаций Республики Казахстан. При этом по каждому рассмо­тренному варианту требуется в табличной форме предъявить гра­фик инвестиционных и эксплуатационных затрат, расчет удельных издержек и другие сведения. Данная информация может пригодить­ся, если на следующих стадиях ПЦ выбранный инициатором вари­ант будет отклонен экспертами или потенциальными партнерами. Такая возможность предусматривается концепцией ПЦ, которая допускает итерационные возвраты к ранее пройденным стадиям.

Завершается третья фаза детальной разраооткои проекта, ко­торая представляет собой процесс непосредственного проектиро­вания основных технических и технологических деталей проекта в их взаимосвязи с экономическими и финансовыми расчетами, экологическим, институциональным и социальным обосновани­ями, а также с уточнением и детализацией смет инвестиционных затрат.

Техническое проектирование является продолжением детально­го планирования работ по реализации проекта. Его цель заключа­ется в более точном и подробном обосновании проекта на инже­нерно-технологическом уровне. Данный этап выполняется после «ликвидации альтернатив» и выбора основного варианта проекта. При этом не следует забывать, что значительная часть инвестицио­нных проектов требует комплекса сложных, трудоемких и, главное, дорогостоящих работ по формированию спецификаций, инженер­ных чертежей и детальных смет. В тех случаях, когда проект имеет достаточно высокую степень технической сложности, его дизайн и техническое оформление требуют высоких затрат, детальная раз­работка полного комплекта проектной документации и его оконча­тельного согласования с различными организациями (Госпожнадзо- ром, Санэпиднадзором, подразделениями Госкомархитектуры и др.) переносится на начало инвестиционной стадии (на фазу реализа­ции) и финансируется из бюджета проекта как часть инвестицио­нных затрат.

После завершения технико-экономического обоснования и тех­нического проектирования и в случае, если инициатор проекта и другие непосредственные участники (сторонние инвесторы, ор­ганизации, отвечающие за развитие и др.) нашли их результаты позитивными, то есть готовы продолжить свою деятельность по ре­ализации проекта, наступает момент, когда требуется независимая внешняя оценка (фаза IV — экспертиза) предлагаемого проекта.

Данную фазу проектного цикла можно разделить на две части.

1. Внешняя оценка проекта специально сформированной инициа­тором и сторонними инвесторами группой независимых экспертов. Часто в оценке участвуют организации, ответственные за развитие (либо непосредственно с помощью своих собственных специали­стов, либо путем привлечения внешних независимых экспертов). Цель такой экспертизы — основные участники (выгодополучатели) должны убедиться в правильности принимаемого инвестиционного решения. Основой для экспертизы являются ТЭО и/или бизнес-план проекта, разработанные на предыдущем этапе, с приложением при необходимости других документов. Для инициатора и стороннего инвестора, как и для организации, отвечающей за развитие (если она связана с этим проектом), важны объективность и качество оценок, поскольку от этого зависит, будут ли достигнуты заплани­рованные результаты.

2. Оценка проекта потенциальными финансирующими органи­зациями (банками, инвестиционными фондами, лизингодателями), а также административными органами. Оценка производится, как правило, профессиональными экспертами с использованием сово­купности специальных критериев эффективности и осуществимо­сти проекта.

Структура большинства официальных бизнес-планов и формаль­ное заполнение расчетных таблиц, как правило, не предусматрива­ют рассмотрения проекта с позиций предприятия, которое обраща­ется за поддержкой в финансирующие организации. Таким образом, руководители предприятия-инициатора, отвечая на вопросы банка, при разработке бизнес-плана должны понимать, что необходимое им обоснование во многом не совпадает с бизнес-планом, который интересует стороннего инвестора. Инициатор проекта и другие ин­весторы должны (наряду с подготовкой официальных документов по требованию банков или других финансирующих организаций) рассматривать проект со своих собственных позиций.

Тем не менее, стандарты разработки бизнес-планов инвестицио­нных проектов, принятые различными финансирующими организа­циями, не только обязательны, но и очень полезны потенциальному заемщику. С их помощью можно систематизировать всю информа­цию по проекту, уделить внимание тем вопросам, которые требует рассмотреть формат бизнес-плана, но которые еще важнее тщатель­но проанализировать самому инициатору. В результате он будет знать, как на его проект смотрят потенциальные партнеры.

И, наконец, в результате оценки бизнес-плана руководством фи­нансирующей организации принимается решение о финансирова­нии проекта. Именно поэтому все разделы бизнес-плана должны быть разработаны инициатором с высоким качеством. Плохо офор­мленный бизнес-план самого эффективного и объективно привле­кательного проекта может оказаться формальным поводом для его отклонения.

В том случае, если результаты экспертизы оказались положитель­ными, то есть и основные участники (выгодополучатели) проекта, и финансирующая организация убедились в привлекательности проекта и готовы его осуществлять, начинается фаза V (перегово­ры). Переговоры носят многосторонний характер. Как правило, в них участвуют все потенциальные партнеры, включая инициа­тора проекта (главного организатора переговоров), сторонних ин­весторов, региональные и местные администрации, поставщики ресурсов, строительные организации, потенциальные покупатели продукции, производимой проектом, организации, отвечающие за развитие, а также финансирующие организации. Основную роль

в переговорах играет инициатор, обычно привлекающий в этих це­лях наемного управляющего, функцией которого на данной фазе яв­ляется организация процедуры переговоров и согласование условий взаимодействия с другими участниками в ходе реализации проек­та (его функции будут отдельно рассмотрены далее). Результатом переговоров являются заключенные договоры и контракты на по­ставку ресурсов и оборудования, проведение строительно-монтаж­ных работ, а также кредитные соглашения, определяющие условия предоставления заемных средств (размер, структура, срок и график возврата основной суммы кредита и процентов, размер и форма за­лога, условия страхования, гарантии и т. д.).

Момент, когда все основные контракты (включая кредитное со­глашение) заключены, и заемные средства могут поступать на счет инициатора или исполнителей конкретных работ, является завер­шением так называемой «предынвестиционной стадии» проекта и началом «инвестиционной стадии».

Фаза VI (реализация проекта) может включать корректировку разработанных на предынвестиционной стадии планов и графиков мероприятий. Это становится необходимым, когда в ходе эксперти­зы и переговоров были сделаны замечания и внесены дополнения, и, следовательно, требуются соответствующие изменения в перво­начальных планах. Кроме того, прошло определенное время меж­ду разработкой первоначальных планов и началом их реализации, и за этот период могли измениться окружающая среда, возникнуть новые внутренние и внешние условия реализации проекта. Все это требует соответствующего изменения ранее разработанного проекта.

Корректировке и согласованию подвергаются система управле­ния проектом, координации действий участников, распределения ролей между ними, ответственности и прав, система надзора за вы­полнением работ. Изменения могут коснуться плана размещения заказов на сырье и материалы, маркетингового плана, графиков строительства, монтажа оборудования, платежей по дол­говым обязательствам, текущего и капитального ремонта, техниче­ского обслуживания и т. д.

Важным элементом реализации проекта является мониторинг (отслеживание, надзор за выполнением).

Мониторинг начинается с началом реализации и завершается вместе с окончанием проекта, охватывая инвестиционную стадию (когда осуществляются сами инвестиции) и стадию эксплуатации проекта (когда инвестиции завершены). При этом стадия эксплуата­ции уже не входит в ПЦ, хотя и является самой важной. Именно для нее необходимы предынвестиционная и инвестиционная стадии.

Мониторинг проводится непосредственно предприятием-инициатором проекта, а иногда и другими его участниками (каждым в своих целях).

Главная цель мониторинга на инвестиционной стадии заключа­ется в отслеживании хода реализации проекта. Осуществление даже простейшего проекта требует регулярного сравнительного анализа фактически достигнутого и запланированного прогресса.

В рамках мониторинга проводится текущая оценка по следую­щим позициям:

• выполняется ли график реализации проекта (строительства, закупок и монтажа оборудования, обучения кадров, вывода мощно­стей на полную проектную мощность, поступления средств, выпла­ты основной суммы и обслуживания долга и т. д.);

• соответствует ли состояние окружающей институциональ­ной, экономической, социально-политической и экологической сре­ды запланированным показателям и целям проекта;

• соответствуют ли созданные по проекту производственные мощности, производимая по проекту продукция и услуги первона­чальному техническому плану;

• следует ли ожидать достижения запланированных целей и выполнения поставленных задач.

Мониторинг на инвестиционной стадии проводится инициа­тором для своевременного внесения необходимых поправок в ход реализации проекта в соответствии с изменяющимися условиями и незапланированными событиями. Такой контроль необходим и на пред-, и постинвестиционных стадиях. Быстрая и адекватная реакция на неизбежно возникающие при осуществлении проекта изменения позволяет снизить возможные негативные последствия этих изменений или, наоборот, максимально использовать вновь появляющиеся дополнительные возможности. Очевидно, что не­достаточное внимание к процессу отслеживания может привести к непоправимому исходу, и объективно выгодный проект может оказаться убыточным или недостаточно эффективным (с учетом новых альтернатив). Чем быстрее выявлены возникшие угрозы, тем раньше принимаются необходимые меры вплоть до досрочного пре­кращения проекта. В таких случаях мониторинг позволяет избежать катастрофического для участников проекта развития событий.

Если мониторинг проводится в ходе реализации проекта и на­правлен на улучшение его результатов, то оценка (а также ex-post оценка) осуществляется после завершения проекта и уже не может повлиять ни на какие результаты данного конкретного проекта.

Для чего же нужна оценка (фаза VII)?

Главная задача оценки — определить, был ли проект удачным (полезным), достигнуты ли запланированные результаты, а также выявить недостатки и ошибки, допущенные в ходе реализации про­екта, определить его позитивные стороны и основные достижения, проанализировать причины ошибок и достижений.

Окончательная оценка проводится для инициаторов проекта, сторонних инвесторов и других заинтересованных участников с це­лью оказания влияния на планирование и реализацию будущих проектов, чтобы избежать повторения ошибок прошлого проекта и использовать его достижения.

Завершающая оценка выполняет две функции. С одной стороны, это поучительный материал, обобщающий опыт реализации реаль­ного проекта и позволяющий менеджерам других проектов учиться на этом опыте. С другой стороны, именно из-за своей полезности для будущего, окончательная оценка в организациях, заботящихся о своем будущем, должна оформляться в виде регламентированных отчетных документов по каждому проекту.

В частности, руководителям организации-инициатора следу­ет оценить уровень своего недостаточно оправданного оптимиз­ма (или пессимизма) при принятии предыдущих решений, чтобы в дальнейшем делать соответствующие поправки.

Единой официально принятой формы (шаблона) для окончатель­ной оценки не существует. Однако предполагается, что оценке под­вергается ряд обязательных аспектов реализованного проекта:

• определенность и осуществимость исходной цели проекта (грамотно ли принимали первоначальное решение);

• соответствие принятых технических решений целям и зада­чам проекта (чем факт отличается от планов и намерений);

• уровень качества оценки условий окружающей среды (соци­альные, экономические, экологические, институциональные и дру­гие условия);

• адекватность оценки потенциала участников и их способ­ности реализовать проект (т. е. насколько хорошо они справились с поставленными перед ними задачами);

• влияние результатов проекта на укрепление устойчивости и жизнеспособности (финансовой, институциональной, социальной и др.) объекта инвестиций (что же получилось);

• наличие и причины перерасхода финансовых средств на осу­ществление проекта и отклонений по срокам реализации (наиболее важно для будущего).

По итогам инвестиционной фазы некоторых важных заключе­ний сделать еще нельзя (эксплуатация созданного объекта только начинается), но в рекомендациях Всемирного банка содержится этап ex-post evaluation, который предполагает оценку результатов после нескольких лет эксплуатации созданных объектов, когда срав­ниваются запланированный и фактически достигнутый уровни эф­фективности проекта.

При окончательной оценке, как и на стадиях идентификации и технико-экономического обоснования проекта, используется методика анализа инвестиционных проектов, а сам анализ проводится по всем основным аспектам.

Из обобщения мирового опыта реализации инвестиционных проектов следует, что для достижения максимальной эффективно­сти оценки необходимо соблюсти ряд условий:

• следует обеспечить максимальную объективность оценки;

• качество оценки должно соответствовать уровню сложности проекта;

• результаты оценки должны быть открыты для доступа всем заинтересованным сторонам;

• в проведении окончательной оценки обязательно должны участвовать лица, осуществлявшие разработку и реализацию про­екта, в том числе наемный управляющий.

Необходимость участия членов команды, реализовавшей проект, обусловлена двумя причинами. Во-первых, никто из внешних экс­пертов не может знать больше и глубже детали проекта и условия его осуществления. Во-вторых, сама команда проекта нуждается в анализе своих действий в ходе его реализации, чтобы не повто­рять допущенных ошибок в других проектах и правильно исполь­зовать все положительные результаты своей предыдущей работы. Аналогичные действия необходимы и другим участникам проектов.

***Проектный цикл с позиций банков, сторонних инвесторов и организаций, ответственных за развитие***

IBRD можно рассматривать как организацию, которая перед тем, как заняться конкретным проектом, выбирает его на основе от­носительно кратких сведений, содержащихся в «заявках на финан­сирование». Аналогичные формы используют и другие банки.

В частности, бланк заявки на финансирование, принятой Евро­пейским банком реконструкции и развития (EBRD — European Bank of Reconstruction and Development) занимает всего 3 страницы. При его заполнении объем информации, как правило, увеличивается до 5—8 страниц. Однако в любом случае это не сопоставимо с объе­мом бизнес-плана, который EBRD требует представить в случае по­ложительного решения по заявке.

Что-то подобное наблюдается и в работе Россельхозбанка, фили­алы которого на начальной стадии готовы рассматривать технико- экономические обоснования (ТЭО) проектов, бланк которых зани­мает 1,5 страницы. Для некоторых типов проектов этот документ является окончательным, но для более масштабных проектов необ­ходима разработка бизнес-плана в соответствии с инструкцией, объем которой составляет 11 страниц. В заполненном виде этот документ обычно занимает 50—80 и более страниц. Соответствую­щие сведения в филиалы Россельхозбанка необходимо представлять тогда, когда изучение ТЭО и/или предварительные переговоры по­казали перспективность проекта, хотя гарантий выделения кредита представление бизнес-плана еще не дает. По сведениям работников Россельхозбанка финансирование открывается не более чем для 1/4—1/3 проектов, по которым представлены развернутые бизнес- планы.

С 1997 года с изменениями и дополнениями действует Поста­новление Правительства РФ № 1470 «Об утверждении Порядка предоставления государственных гарантий на конкурсной основе за счет средств Бюджета развития Российской Федерации и Положе­ния об оценке эффективности инвестиционных проектов при разме­щении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития Российской Федерации»1. Аналогичные документы приняты в ряде регионов, где сформированы региональ­ные Бюджеты развития или региональные инвестиционные фонды.

Так называемые «Бюджеты развития», или региональные инве­стиционные фонды, можно рассматривать как организации, ответ­ственные за развитие, хотя на практике для них главным критери­ем отбора проектов является положительный бюджетный эффект, а не показатели общественной или региональной эффективности проектов.

Лицам, ответственным за отбор претендентов на финансирова­ние, целесообразно руководствоваться рассмотренной поэтапной схемой, хотя иногда возможны отступления. Например, отсев бес­перспективных проектов и отбор таких, для которых разработку бизнес-планов можно считать оправданной, происходит уже при пе­реговорах с потенциальными заемщиками вместо предварительной проверки заявок на соответствие формальным требованиям.

Можно привести еще несколько примеров использования кон­цепции проектного цикла потенциальными кредиторами (банка­ми, бюджетами развития). Даже если применение этой концепции не столь формализовано как в EBRD, на практике без поэтапной детализации информации о проектах-претендентах и использова­ния механизма отбора деятельность финансирующих организаций невозможна.

К сожалению, авторам курса не довелось на практике наблюдать изнутри деятельность «сторонних инвесторов» (в «классическом ва­рианте»). Остается предполагать, что их поведение достаточно разумно в экономическом отношении. Соответственно, в той или иной форме использование концепции проектного цикла неизбежно.

В то же время критерии отбора у банков, сторонних инвесторов и организаций, ответственных за развитие, не могут быть одинако­выми.

В частности, банки, прежде всего, заинтересованы в возвратно­сти кредитов с установленными процентами. Аналогично, лизин­годатели и прочие «сторонние инвесторы» также заинтересованы в достижении приемлемой доходности вложения своих средств в проекты. Что будет происходить с заемщиками (лизингополуча­телями и другими потенциальными партнерами) в случае отказа от реализации данного проекта, их не интересует. По этой причине концепция «с проектом — без проекта» не находит отражения в тре­бованиях к бизнес-планам, представляемым на конкурсный отбор.

Организации, ответственные за развитие, не могут качественно выполнять свои функции, если оценка проекта не предусматривает учета изменений в производственно-сбытовой деятельности потен­циальных клиентов, происходящих под влиянием инвестиционных затрат. В этом случае применение концепции «с проектом — без про­екта» обязательно. При этом региональные административные ор­ганы должны ориентироваться на расчет показателей региональной эффективности, отраслевые органы — отраслевой эффективности. «Должны (синоним "обязаны") ориентироваться», или все же это их приоритет — региональная и отраслевая эффективность?

***Проектный цикл с позиций наемного управляющего***

Напомним, что под «наемным управляющим» мы понимаем ко­манду профессионалов, готовых решать основные задачи управле­ния любыми инвестиционными проектами независимо от отрасле­вых, территориальных и прочих особенностей последних. Именно наемные управляющие являются главным адресатом рекомендаций IS09000 и РМВОК, поскольку именно они должны, чет­ко следуя этим правилам, адаптировать их к условиям конкретного проекта и конкретной организации.

Профессиональное управление проектами рекомендуется ис­пользовать, если:

— речь идет о масштабном и/или сложном проекте;

— высока стоимость работ и велик их объем;

— велики риски проекта и велика цена ошибки;

— имеется жесткая конкуренция;

— проект осуществляется в крупной организации;

— велико число взаимосвязей между участниками проекта;

— возможны значительные изменения в проекте;

— возможны значительные изменения в окружении проекта;

— заданы жесткие сроки;

— ресурсы проекта, включая его бюджет, жестко ограничены;

— требуется высокое качество.

Не следует отождествлять «команду проекта» и приглашенную команду профессиональных управленцев, которые вряд ли смогут корректно решать все вопросы без взаимодействия с отраслевыми специалистами, руководителями подразделений организации, реа­лизующей проект и пригласившей для этого наемных управляющих. В то же время следует понимать, что участие в управлении конкрет­ным проектом для представителей функционального менеджмента предприятий является своего рода «экзотикой». В проектном ме­неджменте их опыт и знания ограничены, хотя и необходимы.

Участие наемных управляющих в реализации проекта может на­чинаться на разных фазах проектного цикла. Наиболее типичным является приглашение к сотрудничеству, когда основные параме­тры проекта достаточно четко вырисовываются для инициатора и финансирующих организаций, если сложность проекта и другие его особенности вызывают сомнения в возможности обойтись без профессиональных управленцев, хорошо знакомых с приемами и методами управления проектами. Прежде чем дать свое согла­сие на участие в управлении конкретным проектом, приглашаемая организация должна ознакомиться с имеющейся документацией, намерениями потенциальных партнеров, сложившейся схемой их взаимодействия. Подписывая контракт, руководство наемной команды берет на себя выполнение определенных функций с ого­воренным качеством, установленными сроками и согласованным бюджетом. Таким образом, включение в процесс наемного управ­ляющего обычно происходит на фазах IV—V — «Экспертиза» и «Пе­реговоры», в которых он участвует со своими интересами (не брать на себя лишних обязанностей, не ввязываться в заведомо безнадеж­ные мероприятия, подороже продать свой труд, не упуская выгод­ных условий).

Фрагментарно участие наемных управляющих может начинать­ся с фаз II—III («Определение» и «Разработка»). В этих случаях он может оказывать содействие будущим заказчикам в определе­нии параметров проекта. Однако более типичным следует считать существование собственных фаз «Предварительного определения» и «Определения (отбора)», на которых команды профессиональных управленцев собирают информацию о потенциальных клиентах и тех проектах, в управлении которыми можно принять участие. В этом отношении поведение наемных управляющих на начальных фазах проектного цикла похоже на поведение финансирующих ор­ганизаций, собирающих заявки на свое участие в проектах, кото­рые планируют осуществлять инициаторы и их партнеры.

Основная нагрузка на приглашенную команду ложится на фазе реализации проекта. Предварительно должны быть завершены все согласования, уточнен график реализации, распределены роли участников, обеспечено финансирование всех затрат, включая ра­боту управляющих. На этой стадии деятельность наемных управля­ющих теснейшим образом смыкается с деятельностью инициатора. При грамотной разработке контрактов обе стороны должны быть заинтересованы в строгом соблюдении своих обязательств, графика реализации проекта и его сметы.

Естественно, наемные управляющие не только участвуют во всех процедурах оценки проекта, необходимых заказчикам, но и прово­дят анализ собственных ошибок и достижений, чтобы учесть все это в будущем. При этом систематизация информации о проделанной работе, как правило, проходит в соответствии с рекомендациями РМВОК.