

Розділ 2

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ПРОЄКТУ

- 2.1. Обґрунтування доцільності проєкту.*
- 2.2. Учасники проєкту.*
- 2.3. Етапи узгодження проєкту.*

2.1. Обґрунтування доцільності проєкту

Початкова фаза проєкту починається з процесу формулювання його концепції та обґрунтування. Розробка концепції проєкту включає такі дії, як:

- обґрунтування цілей проєкту на основі дослідження ринку та аналізу виробничих можливостей;
- початкова оцінка інвестиційних витрат на проєкт та прогноз оборотних коштів;
- оцінка тривалості проєкту;
- прогноз збільшення капіталу з моменту реалізації проєкту;
- визначення джерел та обсягу фінансування;
- визначення головних особливостей проєкту тощо.

Процес підготовки проєкту охоплює два етапи: початкову оцінку та подальші дослідження.

Доцільність проєкту має бути детально розроблена на етапі ретельних досліджень. Ідея проєкту може бути зумовлена такими факторами:

- готовність виконувати завдання, що стоять перед державою;

- незадоволені потреби та пошук можливостей їх задоволення;
- ініціатива приватних або державних компаній, які прагнуть скористатися новими можливостями;
- труднощі або обмеження розвитку через відсутність значних виробничих потужностей, нерозвиненість послуг, відсутність матеріальних та людських ресурсів або адміністративних чи інших бар'єрів;
- наявність невикористаних або недостатньо використаних матеріалів чи людських ресурсів та можливість їх використання у більш продуктивних галузях;
- необхідність подальших інвестицій;
- готовність створити сприятливі умови для формування;
- адекватна інфраструктура виробництва та управління;
- стихійні лиха (посуха, повені та землетруси).

Ідеї дизайну також надходять з-за кордону як:

- інвестиційні пропозиції іноземних громадян або компаній;
- інвестиційні стратегії, розроблені іншими країнами, та можливості, що випливають із міжнародних угод;
- переважаючі погляди експертів або консенсус у міжнародному співтоваристві щодо таких питань, як населення, стан навколишнього середовища та боротьба з бідністю;
- діяльність двосторонніх організацій допомоги та поточні проекти цих організацій у країні.

Ідея проєкту підлягає попереднім випробуванням шляхом техніко-економічних обґрунтувань. Початкове дослідження зазвичай базується на загальних оцінках, а не на детальному аналізі, тому його можна здійснити трьома способами:

- опитування регіонів (визначення можливостей у цьому регіоні);
- виробничі дослідження (виявлення можливостей у цій галузі);
- дослідження природних ресурсів, сільськогосподарської та промислової продукції тощо.

Для того щоб визначити найкращу версію проєкту, слід розглянути широкий спектр можливих варіантів. Дуже часто вибір

одного методу або варіанту дизайну робиться занадто рано. Хорошою ідеєю буде включити всі можливі варіанти до початкового списку ідей, які обговорюються, а потім вдатися до логічної схеми відбору, аби відкинути ті, що гірші. Після вилучення альтернативних варіантів будуть уточнені деталі та розрахунки для кожного аспекту проєкту. Відхилення варіанту пропозиції ґрунтується на відборі ідей, які будуть прийняті на пізнішому етапі і піддані детальному аналізу на етапі досліджень та розробок з метою переконливого обґрунтування відхилення варіанту пропозиції.

Якісне дослідження підготовки проєкту іноді може слугувати достатнім обґрунтуванням; але якщо є сумніви щодо економічної сторони проєкту – необхідні подальші дослідження.

Додаткові дослідження включають:

- дослідження ринку конкретних груп товарів (попит, його стабільність і ціна);
- оцінку конкретної сировини та запасів з точки зору рівня доступності існуючих та розподілених цін на ці ресурси;
- вибір імовірних технологій, які будуть використані;
- визначення обсягу проєкту, можливих супутніх витрат;
- пояснення екологічної прийнятності, тобто чіткий план впливу на навколишнє середовище;
- виявлення потенційних джерел фінансування, порівняння альтернатив;
- встановлення термінів для альтернативних проєктів.

2.2. Учасники проєкту

Проєкт відбувається в оточенні динамічного середовища, яке має чималий вплив на нього.

Оточення проєкту (*Project Environment*) – це сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, що сприяють досягненню цілей проєкту або перешкоджають його функціонуванню.

Іноді цей вплив може мати вирішальне значення для проєкту і може призвести до його руйнування, тому фактори, що оточують проєкт, потребують аналізу і дослідження.

Схему середовища проекту, в основі якої внутрішнє та зовнішнє середовище, зображено на рис. 2.1.

Склад учасників проекту, їхні функції та розподіл ролей і відповідальності залежать від типу, виду, обсягу та складності проекту, а також від фаз його життєвого циклу. Функції реалізації проекту протягом життєвого циклу проекту залишаються незмінними.

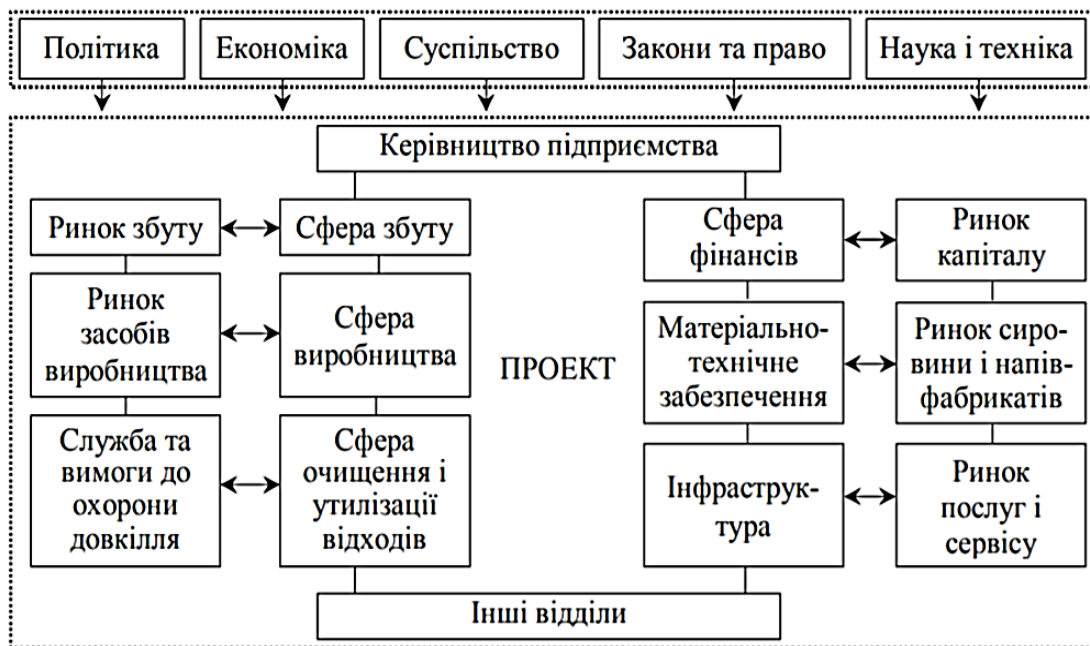


Рис. 2.1. Схема середовища проекту

Основними учасниками проекту є:

- ініціатор – особа, яка є автором основної ідеї проекту. Ініціатором може бути практично будь-який учасник проекту;
- клієнт або замовник – ключова особа, зацікавлена у проекті та досягненні результатів. Він є майбутнім власником і користувачем результатів проекту;
- інвестор – особа, яка вкладає кошти в проект. Мета інвестора – максимізація прибутку від вкладених грошей;
- менеджер проекту – юридична особа, якій замовник та інвестор делегують повноваження з управління проектом. Його функції та повноваження вказані в договорі з клієнтом;

- проєктна група – професійна організаційна структура, якою керує менеджер і яка створена на період функціонування проєкту;
- контрактор – учасник проєкту, який на підставі договору бере на себе відповідальність за виконання робіт та послуг;
- субконтрактор – учасник, який вступає в договірні відносини з постачальником на вищому рівні;
- ліцензіар – компанія, яка видає ліцензії на право власності на землю, аукціони, виконання певних робіт;
- органи влади – суб’єкт господарювання, який задовольняє свої інтереси за допомогою податків на учасників проєкту, представляє та підтримує екологічні, соціальні та інші громадські й національні вимоги;
- власник землі – юридична або фізична особа, яка володіє земельною ділянкою, використаною в проєкті;
- виробник готової продукції за проєктом – використовує основні засоби та виробляє готову продукцію;
- кінцеві споживачі – юридичні чи фізичні особи, які купують і використовують кінцевий продукт;
- інші учасники проєкту – конкуренти основних учасників; соціальні групи та населення, чий інтерес зачіпає проєкт, спонсори проєкту, різні консультативні, інженерні та юридичні організації, що беруть участь у проєкті.

Таким чином, доречно зазначити, що проєкт не змінюється: іноді його елементи можуть потрапляти у зовнішнє середовище під час реалізації та навпаки. Деякі елементи проєкту також можна використовувати поза ним, скажімо, експертів, які, крім роботи над проєктом, вирішують багато інших завдань в організації.

2.3. Етапи узгодження проєкту

Фактичні етапи управління проєктом дуже прості. А от їх виконання – ні. Модель на рисунку 2.2 ілюструє ці етапи.

На першому етапі менеджеру необхідно *визначити проблему*, яку має залагодити проєкт. Це допомагає візуалізувати бажаний кінцевий результат.

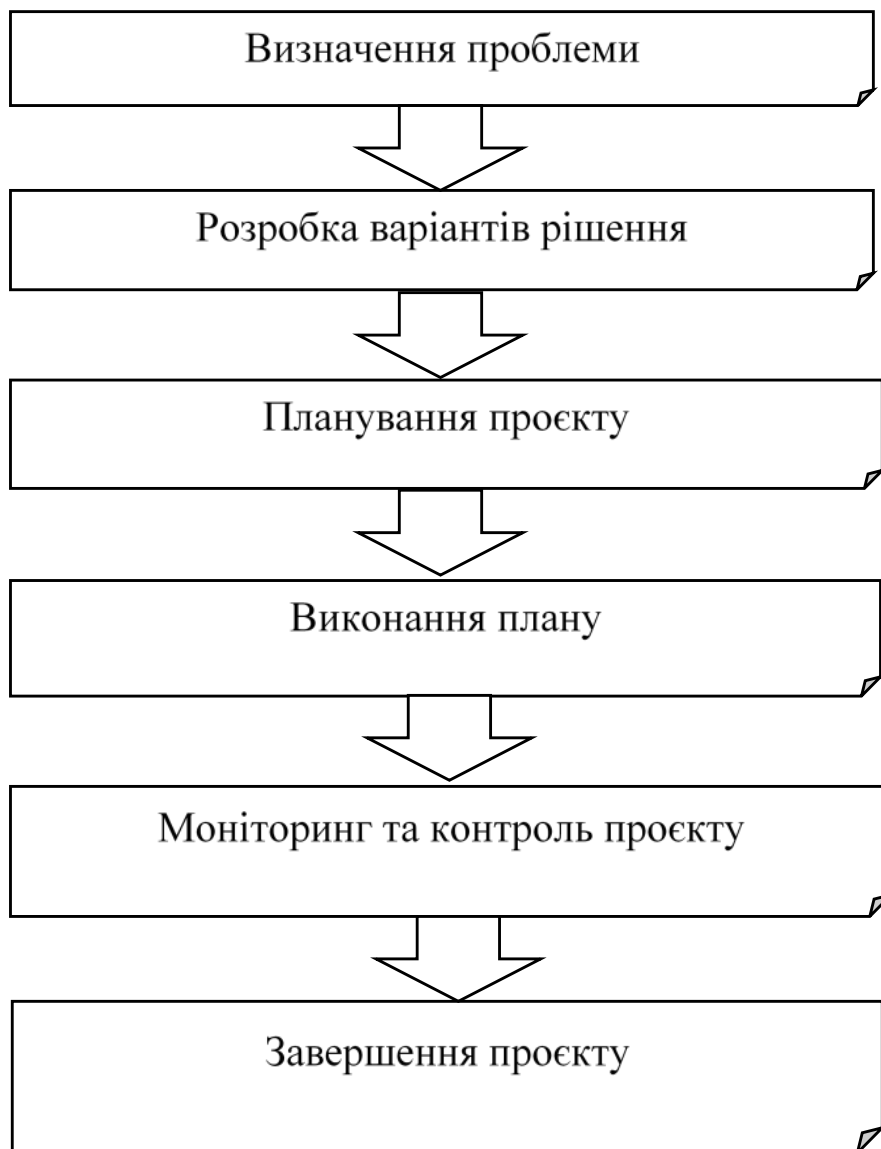


Рис. 2.2. Етапи управління проєктом

На другому етапі, *розробці варіантів рішень*, менеджер з'ясовує, скількома різними способами він може розв'язати цю проблему.

Важливо проаналізувати альтернативні варіанти (це можна зробити самостійно або в складі групи). Яка з наявних альтернатив найкраще розв'язує проблему? Чи дорожча (або дешевша) вона за інші можливі варіанти? Чи забезпечить вона повне розв'язання проблеми, чи лише часткове?

На третьому етапі, *плануванні проєкту*, менеджер розмірковує, а точніше, відповідає на запитання: що треба зробити, хто це зробить, скільки це буде коштувати, як і коли це буде зроблено тощо?

На четвертому етапі, *виконанні проєкту*, цікавим є те, що іноді люди докладають чималих зусиль, аби скласти план, а потім його не дотримуються. Проте виконання проєкту слід регулярно вимірювати та аналізувати, щоб виявити відхилення від запланованого плану та оцінити їхній вплив на проєкт.

На п'ятому етапі, *моніторингу та контролі проєкту*, менеджеру необхідно виявити відхилення від плану, якщо воно є. Слід звернути увагу на проблемні моменти. Виявляючи їх, варто поставити собі запитання: що потрібно зробити, аби повернутися на правильний шлях, або, якщо це виявиться неможливим, як слід змінити план, щоб він відображав нові реалії? Плани розробляють таким чином, аби мати змогу успішно досягти результатів своїх інтересів. Якщо не відстежувати прогрес – то неможливо бути впевненим, що досягнеш успіху.

На шостому, останньому, етапі, *завершенні проєкту*, менеджеру доцільно провести аудит, проаналізувати попередню роботу і відкоригувати наявні неточності.

Питання для дискусії

1. Роль комплексного оцінювання проєктів на передінвестиційній стадії проєкту.
2. Співвідношення між показниками фінансового аналізу проєкту за пріоритетом у виборі остаточного рішення.
3. Відмінності між фінансовим та економічним аналізом проєкту.
4. У чому проявляється обмеженість у часі проєкту?
5. У чому проявляється обмеженість ресурсів проєкту?
6. Що передбачає оточення проєкту?
7. Хто є учасниками проєкту?
8. За що відповідає керівник проєкту?