

Подготовка инвестиционных проектов

Управление проектным циклом

*Анатолий Крутов
Эксперт проекта*



Funded by the
European Union

WESCOOP

EU – Central Asia Cooperation on
Water – Environment – Climate Change



Stantec



ACTED

KOMMUNAL
KREDIT

This project is implemented by the consortium led by Stantec, with ELLE (Estonian, Latvian & Lithuanian Environment), ACTED, and Kommunal kredit Public Consulting as the consortium partners.

Содержание презентации

Понятие проекта

Стратегия, программа, проект

Проект как объект управления

Инвестиционный проект

Проектная деятельность

Проектный цикл

Управление проектом



Funded by the
European Union

WECOOP

EU – Central Asia Cooperation on
Water – Environment – Climate Change



Stantec



ACTED

KOMMUNAL
KREDIT

This project is implemented by the consortium led by Stantec, with ELLE (Estonian, Latvian & Lithuanian Environment), ACTED, and Kommunal kredit Public Consulting as the consortium partners.

Разработка проекта. Общие принципы.

Что такое «проект»?

Проект - это средство, с помощью которого идеи и цели политики преобразуются в практическую реальность

Проект - это предложение для выполнения каких-либо действий или План работы

Разработка проекта. Общие принципы.

Что такое «проект»?

Целью проекта является достижение определенной цели с конкретной начальной точки в течение заданного периода времени с указанием входных данных (например, денежных средств, рабочей силы) и условий/ограничений

Проект может существовать независимо или быть связанным с рядом других проектов или мероприятий в рамках программы.

Проект может включать в себя ряд задач. Задачи интегрированы между собой и не функционируют отдельно от других.

В свою очередь, **задача** может включать в себя ряд отдельных видов деятельности.

Разработка проекта. Общие принципы.

Типы проектов

Материальные и нематериальные проекты

Материальные проекты

Проект может состоять из «материальных» видов деятельности, например, строительных или иных видов работ. Такие проекты часто называются инфраструктурными проектами.

Инфраструктурные проекты связаны с инвестициями. Реализация таких проектов может выполняться в течение многих лет.

Примеры: *строительство новых или реконструкция очистных сооружений, строительство плотины, дороги и т.д.*

Разработка проекта. Общие принципы.

Типы проектов

Материальные и нематериальные проекты

Нематериальные проекты

Проект может включать «нематериальную» деятельность, например, создание или совершенствование систем управления, институциональное развитие, обучение и т. д.

Такие **проекты** могут предусматривать постоянные расходы в течение нескольких лет, но **не приводят к возникновению капитального актива**.

Примеры:

- *Оценка воздействия проекта на окружающую среду*
- *Разработка Генерального плана развития города*
- *Наращивание потенциала для реформирования бухгалтерского учета*

Разработка проекта. Общие принципы. Типы проектов

Материальные и нематериальные проекты

Проект может также включать комбинацию обоих типов.

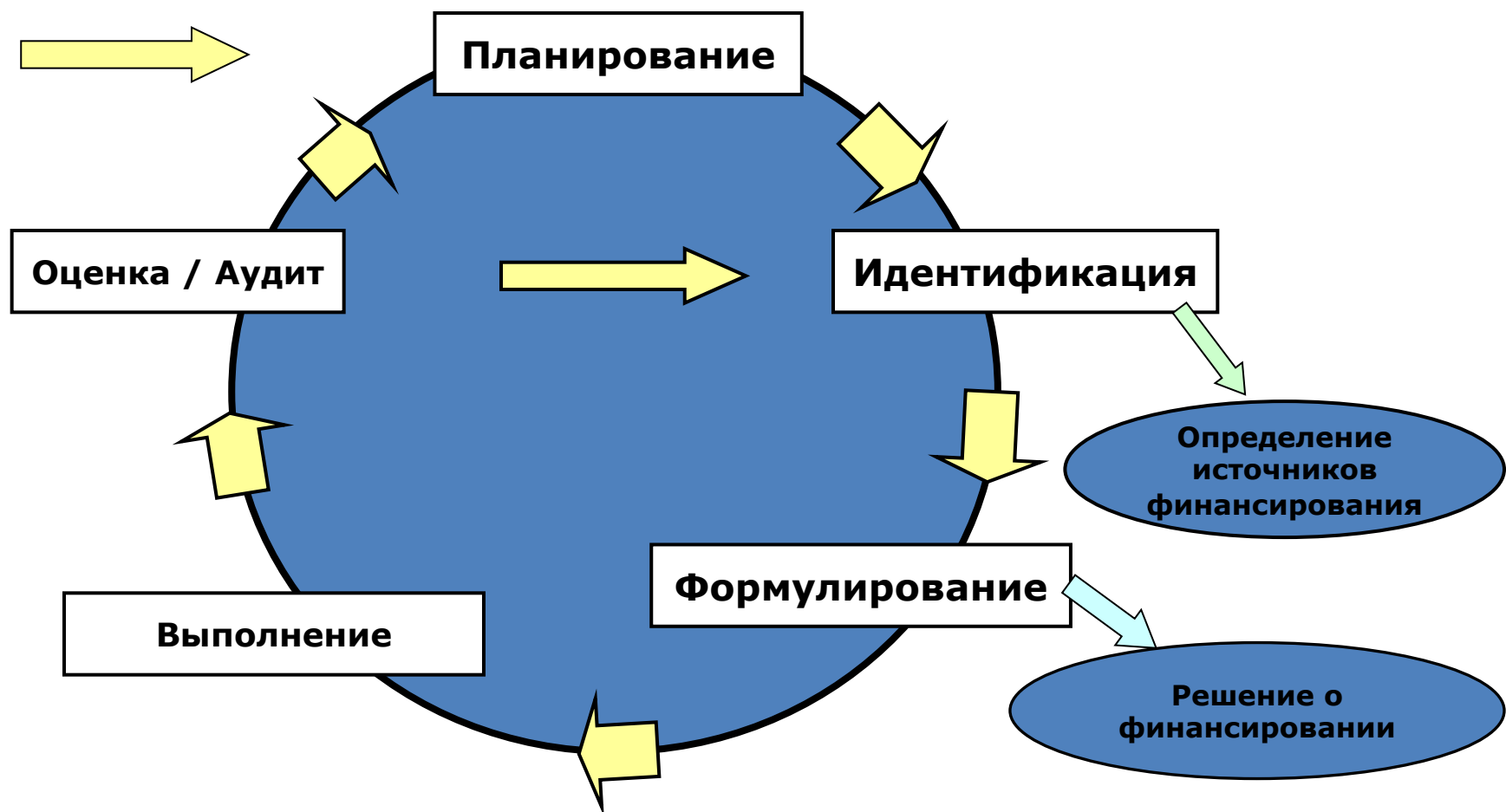
Инфраструктурные проекты могут включать как материальные, так и нематериальные компоненты

Примеры:

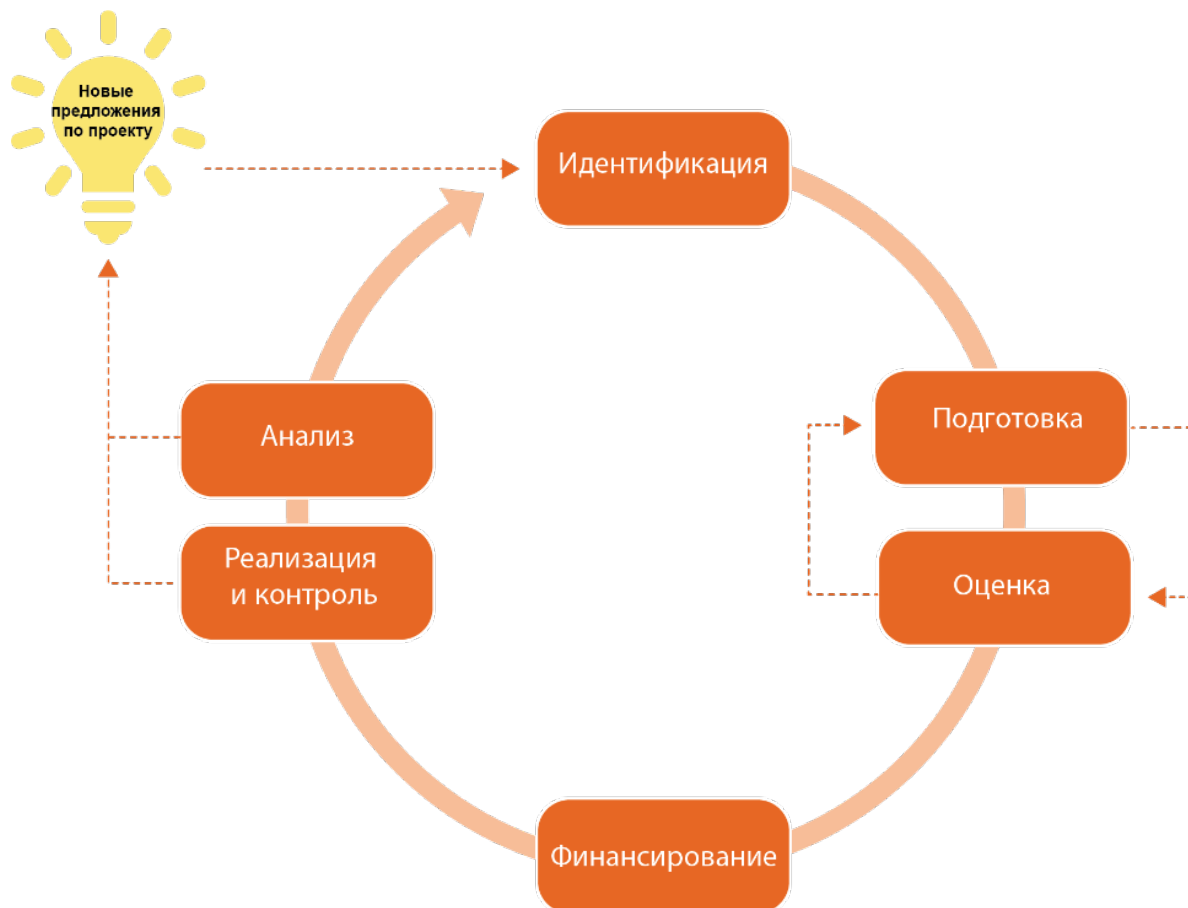
- *Совершенствование систем ирригации и дренажа*
- *Совершенствование Гидрометеорологической службы*

Разработка проекта. Общие принципы.

Проектный цикл



Проектный цикл



Funded by the
European Union

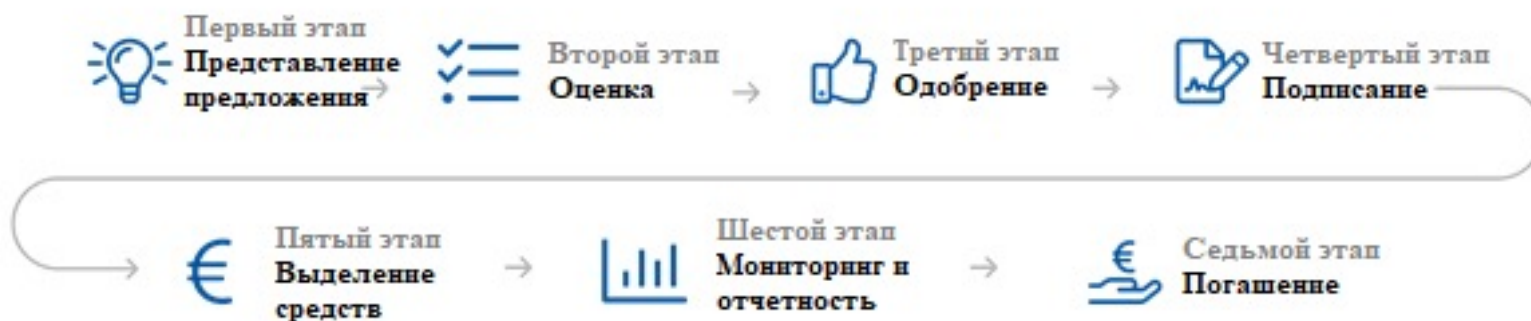
WE COOP

EU – Central Asia Cooperation on
Water – Environment – Climate Change



This project is implemented by the consortium led by Stantec, with ELLE (Estonian, Latvian & Lithuanian Environment), ACTED, and Kommunal kredit Public Consulting as the consortium partners.

Проектный цикл ЕИБ



Funded by the
European Union

WECOOP

EU – Central Asia Cooperation on
Water – Environment – Climate Change



Stantec

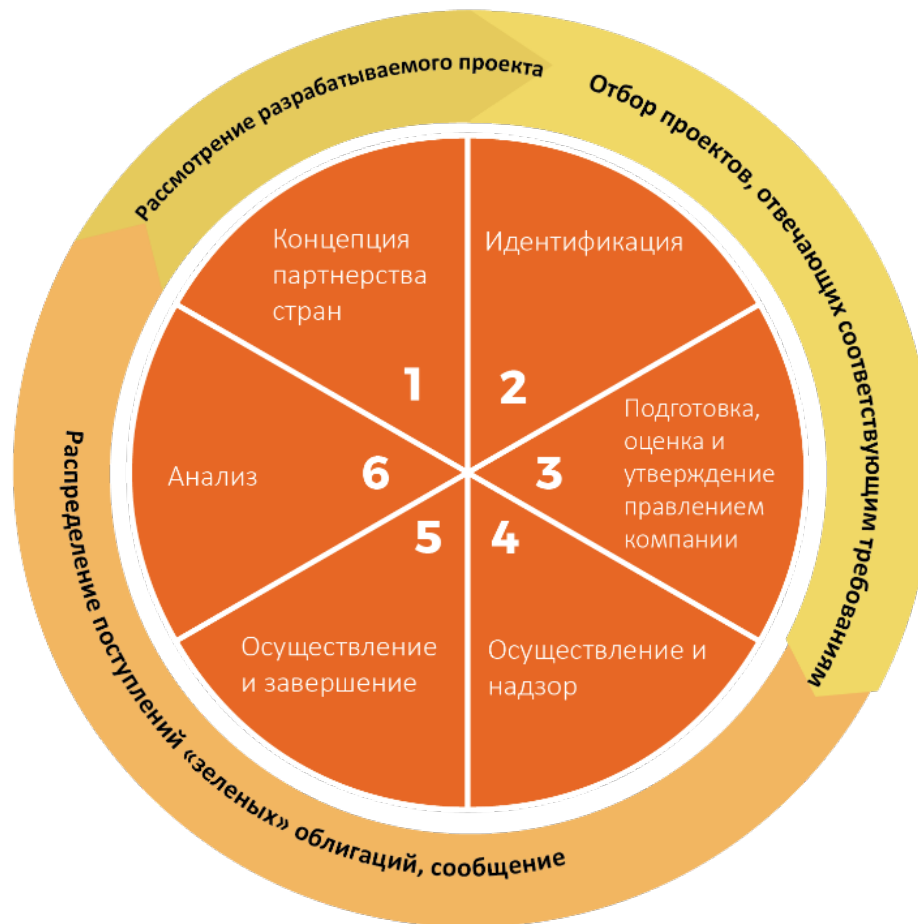


ACTED

KOMMUNAL
KREDIT

This project is implemented by the consortium led by Stantec, with ELLE (Estonian, Latvian & Lithuanian Environment), ACTED, and Kommunal kredit Public Consulting as the consortium partners.

Проектный цикл Всемирного банка



Funded by the
European Union

WECOOP

EU – Central Asia Cooperation on
Water – Environment – Climate Change



Stantec



ACTED



KOMMUNAL
KREDIT

This project is implemented by the consortium led by Stantec, with ELLE (Estonian, Latvian & Lithuanian Environment), ACTED, and Kommunal kredit Public Consulting as the consortium partners.

Проектный цикл АБР



Funded by the
European Union

WECOOP

EU – Central Asia Cooperation on
Water – Environment – Climate Change



Stantec



ACTED



KOMMUNAL
KREDIT

This project is implemented by the consortium led by Stantec, with ELLE (Estonian, Latvian & Lithuanian Environment), ACTED, and Kommunal kredit Public Consulting as the consortium partners.

Идентификация проекта

- Формулировка идеи проекта
 - ✓ определение общих и непосредственных целей
 - ✓ определение результатов проекта
 - ✓ определение директивных документов
- Определение необходимых ресурсов (потребностей)
- Определение наличия необходимых условий (или рисков)
- Предварительная оценка стоимости
- Определение вида финансирования
- Подготовка логической матрицы
- Определение источников финансирования
- Подготовка описания проекта (пояснительной записки)

Концепция



Funded by the
European Union

WESCOOP

EU – Central Asia Cooperation on
Water – Environment – Climate Change



Stantec



ACTED



This project is implemented by the consortium led by Stantec, with ELLE (Estonian, Latvian & Lithuanian Environment), ACTED, and Kommunal kredit Public Consulting as the consortium partners.

Формулировка идеи проекта: общие цели

- Определение общих (более широких) целей:
 - ✓ определение проблемы
 - ✓ поиск альтернативных решений
 - ✓ определение директивных документов

Этот этап представляет обоснование Вашего конкретного проекта: в чем проблема? Как ее можно решить? Почему предложенный вариант (варианты) подходят для решения проблемы? На этом этапе определяются ВСЕ альтернативы

Необходимо определить ключевые муниципальные, национальные и международные политики и стратегии, чтобы доказать необходимость реализации проекта потенциальным спонсорам / донорам

Формулировка идеи проекта: конкретные цели

- Определение непосредственных целей (задач):
 - ✓ Каких целей вы намерены достичь при реализации данного проекта?
 - ✓ Какие измеримые результаты будут достигнуты после реализации проекта? Количество, качество, время, место, целевая группа
- Прямая связь между общими / глобальными / долгосрочными целями и непосредственными целями / задачами проекта



Funded by the
European Union

WECOOP

EU – Central Asia Cooperation on
Water – Environment – Climate Change



Stantec



ACTED



This project is implemented by the consortium led by Stantec, with ELLE (Estonian, Latvian & Lithuanian Environment), ACTED, and Kommunal kredit Public Consulting as the consortium partners.

Формулировка идеи проекта: конкретные цели

- **Определение непосредственных целей (задач):**
 - предварительное исследование – baseline
 - ✓ Каких целей вы намерены достичь при реализации данного проекта?
 - ✓ **Какие измеримые результаты будут достигнуты после реализации проекта? Количество, качество, время, место, целевая группа**
- **Прямая связь между общими / глобальными / долгосрочными целями и непосредственными целями / задачами проекта**
 - мониторинг результатов



Funded by the
European Union

WECOOP

EU – Central Asia Cooperation on
Water – Environment – Climate Change



Stantec

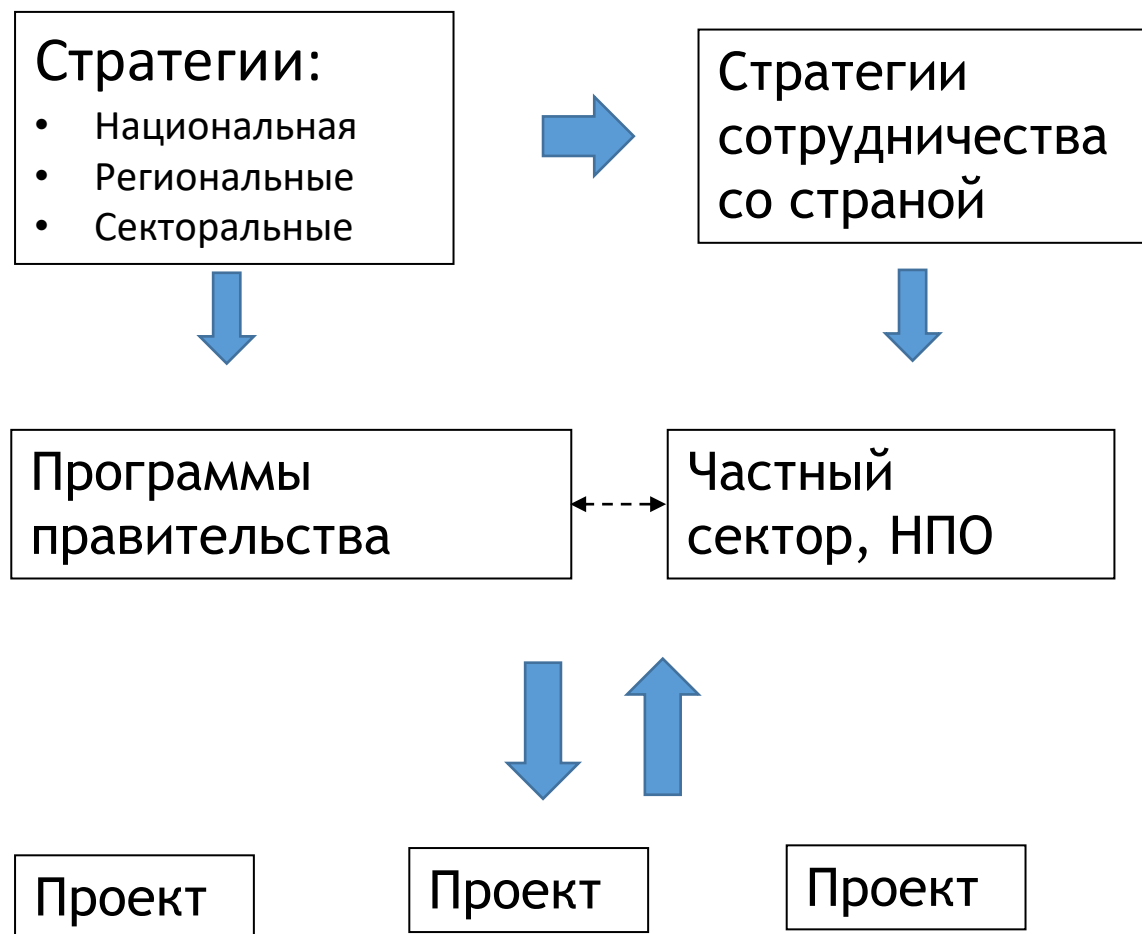


ACTED

KOMMUNAL
KREDIT

This project is implemented by the consortium led by Stantec, with ELLE (Estonian, Latvian & Lithuanian Environment), ACTED, and Kommunal kredit Public Consulting as the consortium partners.

Стратегия, программа, проект



Проекты должны быть частью и соответствовать:

- Национальной политике в области развития;
- Программам развития секторов экономики.

Проекты должны учитывать:

- Приоритеты негосударственных субъектов
- Стратегии сотрудничества

Почему международные доноры вкладывают средства? В какие проекты?

- Решение глобальных проблем (климат, биоразнообразие, загрязнение)
- Поддержание стабильности в регионе



- Кредиты:
 - ✓ развитие
- Гранты:
 - ✓ улучшение систем управления
 - ✓ демонстрационные проекты
 - ✓ поддержка подготовки крупных инфраструктурных проектов



Funded by the
European Union

WESCOOP

EU – Central Asia Cooperation on
Water – Environment – Climate Change



Stantec



ACTED

KOMMUNAL
KREDIT

This project is implemented by the consortium led by Stantec, with ELLE (Estonian, Latvian & Lithuanian Environment), ACTED, and Kommunal kredit Public Consulting as the consortium partners.

Определение политических и директивных документов (1)

- Глобальный уровень, например:
 - ✓ Цели устойчивого развития
(<https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/>,
https://www.gov.kg/ru/p/sustainable_development)
 - ✓ Целевые задачи по сохранению биоразнообразия, принятые в Айти (<https://www.cbd.int/sp/targets/>)
 - ✓ ...

Определение политических и директивных документов (2)

- Региональный уровень, например:
 - ✓ Программные документы Европейского Союза (<https://wecoop.eu/ru/regional-knowledge-centre/eu-policies-regulations/>)
 - Программа действий в области охраны окружающей среды
 - Европейский зеленый курс
 - Стратегия по сохранению биоразнообразия
 - Пакет “Fit for 55”
 - ...
 - ✓ Программа бассейна Аральского моря (<https://ecifas-tj.org/meropriyatiya/programma-bassejna-aralskogo-morya-pbam-4/>)
 - ✓ ...

Определение политических и директивных документов (3)

- Национальный уровень, например:
 - ✓ Национальная стратегия Кыргызской Республики до 2040 года (<http://www.stat.kg/ru/nsur/>)
 - ✓ Национальная программа развития Кыргызской Республики до 2026 года (<http://www.stat.kg/ru/nsur/>)
- Местный уровень:
 - ✓ План комплексных мер по улучшению экологической ситуации в городе Бишкек и Сокулукском, Аламудунском районах Чуйской области на 2021-2023 годы (<https://www.gov.kg/ru/post/s/utverzhdn-plan-kompleksnykh-mer-po-uluchsheniyu-ekologicheskoy-situatsii-v-gorode-bishkek-i-sokulukskom-alamudunskom-rayonakh-chuyskoy-oblasti-na-2021-2023-gody>)



Funded by the
European Union

WECOOP

EU – Central Asia Cooperation on
Water – Environment – Climate Change



Stantec



ACTED

KOMMUNAL
KREDIT

This project is implemented by the consortium led by Stantec, with ELLE (Estonian, Latvian & Lithuanian Environment), ACTED, and Kommunal kredit Public Consulting as the consortium partners.

Определение политических и директивных документов (4)

- Стратегические документы доноров, например:
 - ✓ Экологические и социальные стандарты ЕИБ
 - ✓ Экологическая и социальная политика ЕБРР
 - ✓ Концепция устойчивости НБР
 - ✓ Экологические и социальные стандарты Всемирного банка
 - ✓ Приоритетные секторы / Экологические и социальные критерии Азиатского банка развития
 - ✓ Стратегические документы ЕС и стран-доноров

Подробнее здесь: https://wecoop.eu/wp-content/uploads/2020/04/Investor-guide-RU_2021.pdf

Определение необходимых ресурсов

- Определение целей / задач



- Определение ресурсов, необходимых для решения каждой задачи
 - ✓ человеческие ресурсы / человеческий капитал (в т.ч. знания и навыки)
 - ✓ финансовые ресурсы
 - ✓ организационные ресурсы
 - ✓ время



Funded by the
European Union

WECOOP

EU – Central Asia Cooperation on
Water – Environment – Climate Change



Stantec



ACTED

KOMMUNAL
KREDIT

This project is implemented by the consortium led by Stantec, with ELLE (Estonian, Latvian & Lithuanian Environment), ACTED, and Kommunal kredit Public Consulting as the consortium partners.

Необходимые условия / предпосылки

- Приверженность (*commitment*) и ответственность (*responsibility*)
- [В случае кредита] юридическое право на получение займа и кредитоспособность, залог или гарантия банка
- Право собственности (*ownership*) (!)
- Административные и управленческие навыки для эффективной реализации проекта и устойчивой деятельности в дальнейшем
- Устойчивость результатов

- Неопределенности и риски



Funded by the
European Union

WECOOP

EU – Central Asia Cooperation on
Water – Environment – Climate Change



Stantec



ACTED

KOMMUNAL
KREDIT

This project is implemented by the consortium led by Stantec, with ELLE (Estonian, Latvian & Lithuanian Environment), ACTED, and Kommunal kredit Public Consulting as the consortium partners.

Разработка проекта. Общие принципы. Проект как объект управления.

Характеристики проекта

- Цель
- Стоимость
- Объемы работ
- Сроки выполнения
- Ресурсы
- Исполнители
- Риски
- Контроль исполнения



Funded by the
European Union

WECOOP

EU – Central Asia Cooperation on
Water – Environment – Climate Change



Stantec



ACTED

KOMMUNAL
KREDIT

This project is implemented by the consortium led by Stantec, with ELLE (Estonian, Latvian & Lithuanian Environment), ACTED, and Kommunal kredit Public Consulting as the consortium partners.

Разработка проекта. Общие принципы. Тройное ограничение.



Funded by the
European Union

WECOOP

EU – Central Asia Cooperation on
Water – Environment – Climate Change



Stantec



ACTED

KOMMUNAL
KREDIT

This project is implemented by the consortium led by Stantec, with ELLE (Estonian, Latvian & Lithuanian Environment), ACTED, and Kommunal kredit Public Consulting as the consortium partners.

Разработка проекта. Общие принципы. Формат логической матрицы.

Главная задача (Outcome)	Планируемая деятельность	Ожидаемые результаты	Индикаторы выполнения	Риски	Меры по снижению рисков
Компонент 1					
Компонент 2					
Компонент N					
Цель (Output)	Планируемая деятельность	Ожидаемые результаты	Индикаторы выполнения	Риски	Меры по снижению рисков
Цель 1					
Цель 2					
Цель N					

Разработка проекта. Общие принципы.

Фазы подготовки проекта.

Стадии проектного цикла	Краткое описание
Идентификация	Определение проблемы Разработка альтернативных предложений по решению проблемы
Подготовка	Разработка детального проектного предложения
Оценка	Оценка проектного предложения потенциальным спонсором
Финансирование	Официальное соглашение о финансировании проекта между спонсором и получателем
Исполнение и контроль	Проект выполняется в соответствии с Договором или иными документами Внутренний и внешний контроль исполнения
Анализ	Оценка результатов проекта и сравнение их с первоначально поставленными целями Оценка эффективности использования средств

Разработка проекта. Общие принципы. Фазы подготовки проекта. Исполнение.

- Создание Группы реализации проекта
- Распределение обязанностей
- Планирование
 - ✓ Разработка ТЗ (должностных обязанностей для каждого исполнителя)
 - ✓ Составление графика выполнения работ
- Заключение контрактов
- Контроль исполнения/внесение уточнений



Funded by the
European Union

WESCOOP

EU – Central Asia Cooperation on
Water – Environment – Climate Change



Stantec



ACTED



This project is implemented by the consortium led by Stantec, with ELLE (Estonian, Latvian & Lithuanian Environment), ACTED, and Kommunal kredit Public Consulting as the consortium partners.

Разработка проекта. Общие принципы. Фазы подготовки проекта. Отчетность.

- Подготовка отчета о завершении проекта
- Аудит
- Разработка предложений по масштабированию / использованию полученного опыта на других объектах



Funded by the
European Union

WECOOP

EU – Central Asia Cooperation on
Water – Environment – Climate Change



Stantec



ACTED

KOMMUNAL
KREDIT

This project is implemented by the consortium led by Stantec, with ELLE (Estonian, Latvian & Lithuanian Environment), ACTED, and Kommunal kredit Public Consulting as the consortium partners.

Разработка проекта. Общие принципы. Типы проектов. Примеры

Кредит Всемирного банка

Проект развития садоводства (Узбекистан)

Проект соответствует Стратегии сотрудничества со страной

Цель проекта - Повышение производительности и рентабельности сектора садоводства

Сумма кредита – 500 млн. долларов

Общая стоимость проекта - 637.44 млн. долларов

Разработка проекта. Общие принципы. Типы проектов. Примеры

Кредит Азиатского банка развития

Реконструкция ирригационных систем (Казахстан).

Проект **соответствует** задачам по увеличению вклада сельскохозяйственного производства в прирост ВВП, согласно **Стратегии “Казахстан-2050**.

Цель проекта- способствовать реализации планов Правительства по развитию орошаемого сельского хозяйства.

Заём – 250 млн. долларов

Ожидаемые результаты:

- Улучшена ирригационная инфраструктура
- Усовершенствованы системы управления водными ресурсами
- Укреплён потенциал персонала на областном уровне
- Укрепление управленческого потенциала Комитета водного хозяйства

Разработка проекта. Общие принципы. Типы проектов. Примеры

Техническая помощь Азиатского банка развития (грант)

Разработка Генерального плана г. Нур-Султан

Цель - обеспечение водной безопасности для устойчивого экономического развития г. Нур-Султан

Основные результаты:

- (i) разработка Плана комплексного управления водными ресурсами г. Нур-Султан;
- (ii) список приоритетных проектов и очередность их выполнения; и
- (iii) согласованные предложения по развитию системы управления водохозяйственной информацией.

Разработка проекта. Общие принципы. Факторы успеха.

- Вовлеченность заинтересованных сторон
- Поддержка на высоком уровне
- Четкое изложение требований
- Хорошее планирование
- Реалистичные ожидания
- Короткие этапы проекта
- Компетентный персонал
- Сопричастность / Заинтересованное отношение
- Четкое видение перспектив и цели
- Трудолюбивый и персонал, сосредоточенный на достижении цели



Funded by the
European Union

WESCOOP

EU – Central Asia Cooperation on
Water – Environment – Climate Change



Stantec



ACTED



This project is implemented by the consortium led by Stantec, with ELLE (Estonian, Latvian & Lithuanian Environment), ACTED, and Kommunal kredit Public Consulting as the consortium partners.

Разработка проекта. Общие принципы.

Причины провалов.

- Плохое планирование
- Находятся вне рамок стратегий и планов их реализации
- Отсутствие обратной связи
- Отсутствие возможностей адаптации к изменяющимся условиям
- Отсутствие заинтересованности в достижении результатов / поставленных целей
- Недостаточная квалификация персонала



Funded by the
European Union

WECOOP

EU – Central Asia Cooperation on
Water – Environment – Climate Change



Stantec



ACTED



This project is implemented by the consortium led by Stantec, with ELLE (Estonian, Latvian & Lithuanian Environment), ACTED, and Kommunal kredit Public Consulting as the consortium partners.

Благодарю за внимание!



Office 15
5 Dostyk str.
Z05H9M1 Nur-Sultan

www.wecoop.eu

info@wecoop.eu

    [@wecoopproject](#)



Funded by the
European Union

WECOOP

EU – Central Asia Cooperation on
Water – Environment – Climate Change



This project is implemented by the consortium led by Stantec, with ELLE (Estonian, Latvian & Lithuanian Environment), ACTED, and Kommunal kredit Public Consulting as the consortium partners.