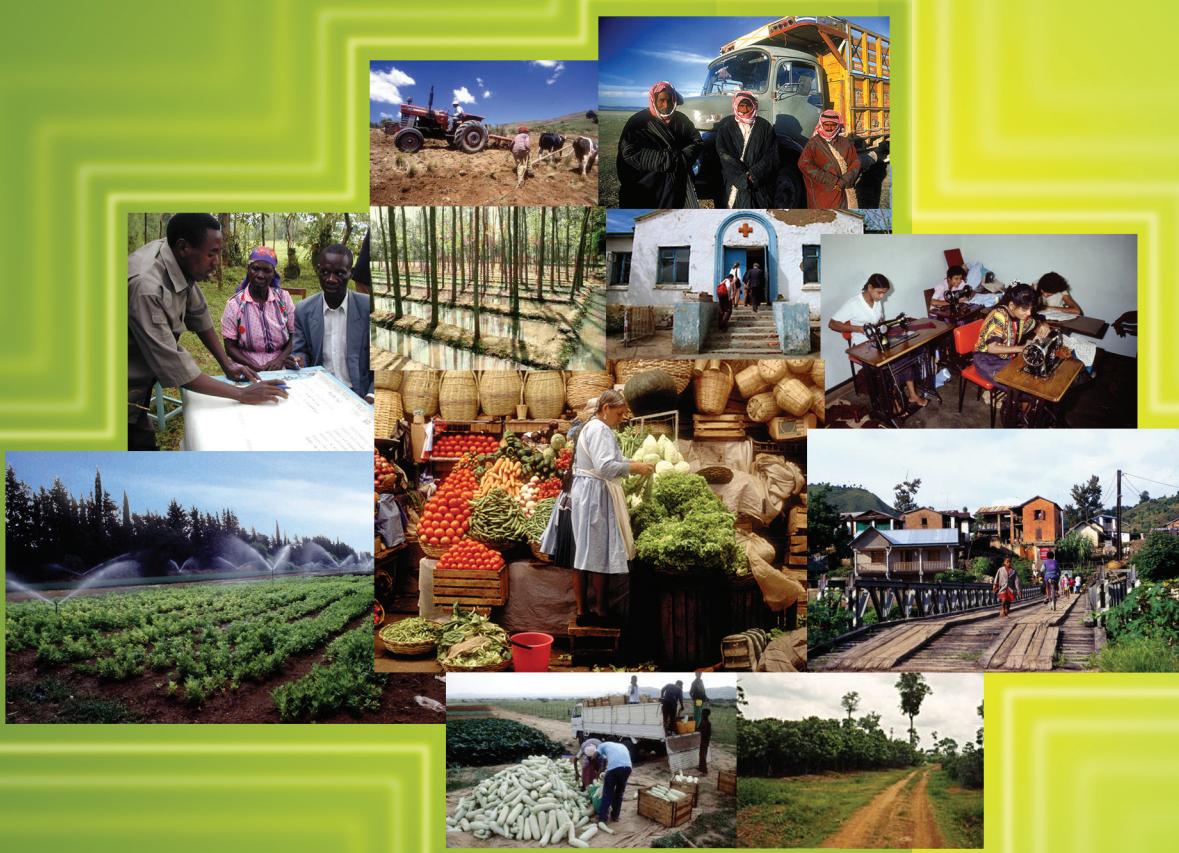


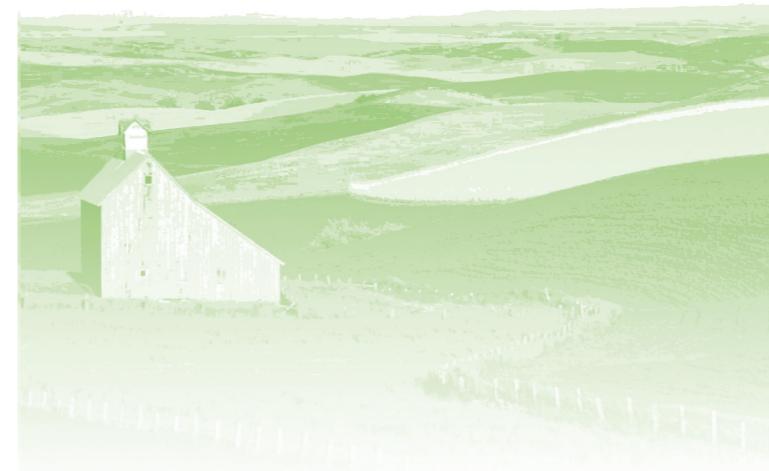
Совместный подход к определению и подготовке небольших инвестиционных проектов развития сельской местности

### ПОДГОТОВКА И ДАЛЬНЕЙШЕЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СТРУКТУРИРОВАННОГО ОПИСАНИЯ ПРОЕКТОВ



*Совместный подход к определению и  
подготовке небольших инвестиционных  
проектов развития сельской местности*

ПОДГОТОВКА И  
ДАЛЬНЕЙШЕЕ  
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ  
СТРУКТУРИРОВАННОГО  
ОПИСАНИЯ ПРОЕКТОВ



Инвестиционный Центр  
Продовольственной  
и сельскохозяйственной  
организации ООН

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>I. ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО К RURALINVEST</b>	<b>2</b>
А. Цель RuralInvest	2
Б. Особенности инвестиционных проектов развития сельской местности	3
В. Тип и масштаб проектов, пригодных для использования RuralInvest	3
Г. Модули RuralInvest	4
Д. Пользователи RuralInvest	6
<b>II. РОЛЬ И ПРИМЕНЕНИЕ СТРУКТУРИРОВАННОГО ОПИСАНИЯ ПРОЕКТОВ</b>	<b>10</b>
А. Вступление	10
Б. Определение проекта	10
В. Основные этапы подготовки и использования структурированного описания проектов	11
<b>III. СТРУКТУРИРОВАННОЕ ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА</b>	<b>14</b>
А. Определение структурированного описания проекта	14
Б. Цели структурированного описания проекта	14
В. Различия между структурированным описанием проекта и детальным проектным предложением	14
Г. Основные элементы структурированного описания проекта	15
<b>IV. КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ, КОТОРЫЕ НЕОБХОДИМО УЧИТЬ В ПРИГОТОВЛЕНИИ СТРУКТУРИРОВАННОГО ОПИСАНИЯ ПРОЕКТА</b>	<b>18</b>
А. Вступление	18
Б. Значение спроса	18
В. Предложение как фактор влияния	19
Г. Определение деятельности проекта	19
Д. Классификация расходов	20
Е. Экологическая устойчивость	21
<b>V. ПОДГОТОВКА И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ СТРУКТУРИРОВАННОГО ОПИСАНИЯ ПРОЕКТА</b>	<b>24</b>
А. Вступление	24
Б. Общая информация	24
В. Инвестиции	24
Г. Текущие расходы и прибыль по отдельным видам деятельности	25
Д. Общие и эксплуатационные расходы	26
Е. Предварительная оценка целесообразности проекта (только для доходоприносящих проектов)	27
Ж. Предварительная оценка выгод проекта (только для доходонеприносящих проектов)	28
<b>VI. СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ</b>	<b>32</b>
ПРИЛОЖЕНИЕ 1: Формы структурированного описания проекта	34

Цели и характер подачи материала в настоящем документе никоим образом не выражают позицию Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН в отношении правовой системы или статуса развития какой-либо страны, местности, города или территории, их органов власти, определения их границ.

Все права защищены. Воспроизведение или распространение материалов для обучения или других некоммерческих целей разрешается без предварительного письменного согласия владельца авторского права при условии ссылки на первоисточник. Воспроизведение материалов данной публикации для последующей продажи или с целью получения прибыли запрещено без предварительного письменного согласия владельца авторского права. Для получения такого разрешения обращайтесь: Director, Investment Centre Division, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italy или по электронной почте: Investment-Centre@fao.org

© FAO 2012

# Глава I

## ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО K RURALINVEST



# I ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО К RURALINVEST

Данный документ является частью “инструментария”, в состав которого входят пособия, учебные материалы и программное обеспечение, что вместе составляет основу достаточно простого и в то же время надежного подхода к определению, подготовке, реализации и оценке небольших инвестиционных проектов на уровне общины или семьи в сельской местности

Изначально система RuralInvest была разработана специалистами Инвестиционного Центра Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (FAO), в ответ на потребность в доступной системе для обоснования и подготовки намного менее масштабных инвестиций, чем те, на которые рассчитаны уже опубликованные рекомендации<sup>1</sup>.

При участии Межведомственного бюро технического содействия (RUTA) Центральной Америки FAO использовала имеющийся опыт для разработки общей методологии и инструментария, который был успешно проверен на практике в ряде стран. По мере увеличения числа пользователей появилась возможность доработать и расширить отдельные элементы RuralInvest и перевести необходимую документацию на несколько иностранных языков.

## A. Цель RuralInvest

На протяжении нескольких последних десятилетий правительства многих стран начали поощрять местные общины к более активному участию в принятии решений, касающихся их собственного развития. Часто такой подход основан на потребностях общин (Community Driven Development – CDD). Он включает в себя такие меры, как передача финансовых ресурсов местным органам власти, децентрализация государственных учреждений и создание местных инвестиционных фондов (которые иногда называют Сельскими инвестиционными фондами, ориентированными на удовлетворение потребностей (Demand-Driven Rural Investment Funds – DRIF). Благодаря такому подходу правительства и международные финансовые организации создали новые условия для участия граждан в процессе принятия решений, направленных на социально-экономическое развитие общины, муниципалитета или района.

Однако выбор инвестиционных проектов на местном

уровне связан с определенными сложностями. Не всегда возможно сразу определить, какие инвестиции дадут наилучшие результаты. Новый мост может быть более необходим для общины, чем новый колодец, или строительство молокозавода может принести более ощутимые результаты, чем строительство ирригационной системы, но как принять правильное решение в пользу одной из альтернатив? Более того, не все инвестиции являются стабильными. Инвестиции, которые на начальном этапе демонстрируют высокие позитивные результаты, могут впоследствии оказаться слишком дорогими для продолжения начатого (например, местная больница), или могут нанести существенный вред окружающей среде (например, лесопилка).

На протяжении многих лет большинство развивающихся стран создавало собственный потенциал по формулированию и анализу инвестиционных проектов с привлечением узкого круга специалистов министерств и ведомств, отвечающих за социально-экономическое планирование. Используя национальные процедуры подготовки и оценки проектов, часто с привлечением консультантов международных финансовых организаций, высококвалифицированный персонал традиционно готовил крупные многомиллионные инвестиционные проекты. Подготовка сметы для плотины гидроэлектростанции, например, может занять годы и потребовать многотомной отчетности стоимостью в миллионы долларов.

Однако персонал соответствующих организаций, как правило, имеет небольшой опыт работы с менее масштабными проектами в которых не требуется столь глубокий анализ. Тем не менее, даже если эти эксперты смогут адаптировать используемые процедуры к небольшим проектам, их количество все равно будет недостаточным, чтобы обеспечить десятки децентрализованных проектов, множество автономных муниципалитетов или сотни местных общин, готовящих сегодня свои проекты. В данном случае нужен совершенно другой подход – подход, который можно было бы использовать для подготовки и оценки небольших проектов при помощи местных специалистов и ресурсов. В целом, существует три метода отбора и оценки местных проектов:

### 1. Использование стандартных процедур и ограничений для всех проектов

Первый шаг для организации, финансирующей проекты, – предусмотреть разработку стандартных процедур, которые соответствуют определенным критериям, а также предусмотреть необходимые ограничения. К ним могут относиться следующие:

- ▶ Утверждение проекта большинством представителей общины, муниципалитета или группы, которая представляет проект.
- ▶ Утверждение проекта мэром или местным советом.
- ▶ Исключение определенных видов инвестиций (например, проектов, которые могли бы нанести вред окружающей среде или объектам религиозного культа).
- ▶ Исключение проектов, бюджет которых превышает определенный среднедушевой лимит (т.е. расходы в пересчете на одного человека).

Данный метод предоставляет общинам, муниципалитетам и группам высокую степень автономности при выборе инвестиций, но отсутствие какого-либо механизма оценки проектов повышает риск финансирования нецелесообразных или нестабильных проектов.

### 2. Использование заранее определенных моделей инвестирования для каждого типа проекта

Второй шаг – детальное изучение ряда “образцовых инвестиций”, каждая из которых представляет собой определенный тип проекта от конкретных групп, общин или муниципалитетов. Все проектные предложения должны отвечать требованиям соответствующей модели, являющейся критериями для их принятия и рассмотрения. Преимущество данного метода состоит в том, что он позволяет обобщить хорошо подготовленные проекты (поскольку для работы по разработке модели можно пригласить экспертов) – особенно это касается инфраструктурных проектов, которые могут использоваться в разных местах (например, строительство поликлиники).

Однако проекты, созданные по заранее установленному образцу, не допускают изменений в основной структуре, и, таким образом, возникает риск финансирования проектов, не отвечающих местным условиям. Кроме того, этот метод ограничивает степень участия и чувство ответственности на местах, поскольку готовая модель проекта просто берется “с полки”, причем роль местной общины достаточно мала. Необходимость обеспечения в подготовке проекта соответствия стандартам и идентичности структуры проектов также способствует выбору профессиональных подрядчиков, что еще более ограничивает возможность участия местных специалистов. В конце концов, использование готовых моделей инвестиций в целом исключает возможность инновационных проектов, которые не приемлют никаких моделей. Таким образом, этот метод является неприемлемым для финансирования широкого спектра проектов сельского хозяйства.

### 3. Определение, подготовка и анализ проектов на местном уровне

Разработка и оценка проектов на местном

уровне имеет ряд существенных преимуществ, включающих: (а) подготовку проектов, инициированных с учетом местных потребностей, приоритетов и обстоятельств; (б) развитие местного потенциала не только при подготовке и оценке инвестиционных проектов, но и в управлении процессом собственного развития в более широком понимании; (в) создание реального обязательства и ответственности по проектным предложениям со стороны разработчиков вследствие их участия в работе над проектом.

Тем не менее, данный подход, несомненно, требует больших усилий и затрат, чем предыдущие, как с точки зрения участия местных технических специалистов, так и с точки зрения их последующей работы с участниками проекта. В большинстве случаев местные специалисты нуждаются в помощи экспертов в той или иной области (например, инженеров-мелиораторов, архитекторов и т. д.), а также в координировании деятельности для обеспечения надлежащего качества и адекватности разрабатываемых проектов. Попытки использовать данный подход ранее оказались безуспешными, в основном, в силу неспособности местного персонала эффективно использовать сложные инструменты инвестиционного формулирования, разработанные для применения в работе с многомиллионными проектами.

Чтобы избежать подобных проблем, необходимо сделать процесс подготовки и оценки проекта доступным для местных экспертов и общин, потребностям которых он служит. RuralInvest предлагает инструменты для достижения этой цели, используя ряд отдельных, но вместе с тем связанных между собой модулей, которые упрощают процесс определения приоритетов, отбор проектов, содержат подробное описание процесса разработки и анализа проекта, а также мониторинга и оценки в ходе его реализации.

## Б. Особенности инвестиционных проектов развития сельской местности

Ключевые элементы, которые необходимо принимать во внимание при отборе и подготовке инвестиционного проекта, являются идентичными как для городской, так и для сельской местности. Фактически, система RuralInvest может применяться для любого мелко- или среднемасштабного инвестиционного проекта. Однако RuralInvest имеет несколько отличительных черт, важных при подготовке и реализации проектов в сельской местности и оказывающих значительное влияние при определении целесообразности и стабильности инвестиций:

- a) **Сезонный характер многих видов деятельности в аграрном секторе.** В отличие от проектов, реализуемых в городах, многие сельские проекты должны принимать во внимание наличие соответствующих ресурсов (земли, рабочей силы, капитала) в различные периоды года и соотносить их с различными

\* Данный документ подготовлен Инвестиционным центром FAO совместно с Межведомственным бюро технического содействия (RUTA) Центральной Америки. Основными разработчиками данного документа являются Jorge Orbe (RUTA) и Dino Francescutti (Инвестиционный Центр FAO). Кроме того, в процессе работы над документом ценный вклад внесли Aidan Gulliver, Selim Mohor, Elen Lemaitre (Инвестиционный Центр FAO) и другие специалисты FAO и RUTA.

<sup>1</sup> “Методические рекомендации к разработке инвестиционных проектов”, “Технические вопросы” № 7, Инвестиционный Центр FAO, Рим, 1992 г. Данный документ служит хорошим примером руководства по методам и процедурам, разработанным для подготовки и оценки масштабных инвестиционных проектов.

способами производства (растениеводство, животноводство). Кроме того, необходимо принимать во внимание возможные постоянные издержки на протяжении всего года, включая периоды, когда производственная деятельность не осуществляется.

- б) Высокая степень зависимости от природных ресурсов.** При оценке возможных инвестиций в сельскохозяйственное развитие решающим фактором, способным обеспечить долгосрочный положительный результат, часто является возможность поддержки экологических и природных ресурсов.
- в) Неравномерное распределение рабочей силы и экономических ресурсов.** Сельское население, как правило, достаточно неравномерно распределено на местности, что ограничивает его доступ к элементам производственной инфраструктуры (дороги, электричество) и социальным услугам (школы, поликлиники). Соответственно, система снабжения, доступ к рынкам и другим элементам производственной и социальной инфраструктуры также рассеяны. Это означает, что следует уделять больше внимания таким факторам, как наличие производственных ресурсов, а также расходов, связанных с доставкой конечного продукта покупателю.

## B. Тип и масштаб проектов, пригодных для использования RurallInvest

RurallInvest различает два основных типа инвестиционных проектов: направленные на получение прибыли (прибыльные) и неприбыльные проекты.

**Категория доходоприносящих проектов** включает в себя широкий спектр различных видов деятельности: сельскохозяйственное производство, аквакультура, сельские магазины, мелиорация, переработка сельскохозяйственной продукции, ремесленное производство, туризм, транспорт, производство простой техники и запчастей, а также маркетинговые услуги. Фактически, проект может предусматривать инвестиции в более чем одну из вышеперечисленных сфер, и зачастую включает в себя более чем один вид производственной деятельности, который будет осуществляться с привлечением инвестиционных средств (например, выращивание нескольких сельскохозяйственных культур в результате инвестирования в развитие системы орошения).

**Категория доходонеприносящих проектов** также покрывает широкий спектр различных видов деятельности, которые можно разделить на три отдельные подгруппы:

- **Поддержка производства:** строительство подъездных дорог и мостов, электрификация и коммуникации, а также системы орошения.

- **Социальные проекты:** услуги в сфере здравоохранения и образования, обеспечение питьевой водой и канализацией, поддержка общественных организаций.
- **Проекты в сфере охраны окружающей среды:** защита водоемов и склонов, восстановление лесных массивов и сохранение плодородия почв.

Немаловажным фактом является то, что проекты неприбыльной категории часто могут предусматривать оплату за пользование или членские взносы, чтобы компенсировать часть производственных издержек. Тем не менее, в отличие от прибыльных проектов, такой доход никогда не является обоснованием проекта, а лишь одним из способов обеспечения его стабильности.

Как подчеркивается в системе RurallInvest, методология, направленная на обеспечение широкого участия, делает ее наиболее подходящей для использования общинами и группами людей, однако, не существует причин, исключающих ее использование отдельными лицами или семьями. При этом следует учесть, что такое индивидуальное использование, как правило, опускает стадию тщательного определения потребностей и приоритетов, которая является ключевой в первом модуле RurallInvest и начинается непосредственно с этапа структурированного описания проекта.

RurallInvest лучше всего подходит для мало- и среднемасштабных проектов с бюджетом от US\$ 5000 до немногим более US\$ 250 000, причем всегда необходимо учитывать особенности самого проекта. Микро-инвестиции (очень простые проекты, инвестиции которых не превышают US \$ 5 000) обычно не требуют дополнительной подготовки, кроме разработки структурированного описания проекта, поскольку решение о финансировании можно принять на основе 4-страничного описания.

С другой стороны, для инвестиций, превышающих US \$ 250 000 – в зависимости от сложности проекта и во многом от характера инвестиций – более целесообразным может быть привлечение к подготовке проекта группы специалистов. Этот момент является очень важным, поскольку система RurallInvest разработана, в основном, для использования специалистами широкого профиля, в то время как в случае инвестиций, превышающих определенный уровень, эффективнее будет привлечь более узких специалистов в конкретных сферах.

## G. Модули RurallInvest

Как уже упоминалось, RurallInvest включает в себя ряд этапов и модулей. Далее приводится описание основных элементов каждого из них.

### Модуль 1. Совместное определение приоритетов местного развития

Первый модуль RurallInvest концентрируется, в

первую очередь, на общине или муниципалитете и их вкладе в разработку плана регионального развития, из которого уже будут вытекать конкретные инвестиционные проекты. Общины и группы, которые уже участвуют в данном процессе, или отдельные лица, которые, как правило, имеют более четкое представление о своих приоритетах, могут перейти сразу к Модулю 2 – разработке структурированного описания проекта.

На данном этапе RurallInvest предлагает пошаговые указания, направленные на выполнения следующих задач:

- Анализ текущего состояния группы людей, общины или муниципалитета, принимая во внимание местонахождение общины, наличие земельных и водных ресурсов, типы почв, склонов и пр., а также факторы окружающей среды (леса, запасы рыбных ресурсов, количество и распределение осадков), социально-экономические и культурные аспекты (наличие рынков, уровень доходов членов общины, миграция, единство группы и т.д.).
- Использование результатов анализа текущего состояния для достижения единого мнения по ключевым проблемам и возможностям для общины, муниципалитета или группы.
- Подготовка плана регионального развития, предусматривающего первоочередные действия с учетом потребностей участников проекта.
- Определение одной или нескольких общих инвестиций, которые могут обеспечить выполнение плана и достижение поставленных целей.

Для общин, выполнение первого этапа всегда требует участия местного специалиста или технического сотрудника, имеющего опыт работы с RurallInvest, с участием представителей этой общины, муниципалитета или группы. Такой специалист будет оказывать содействие и координировать работу авторов проекта, используя механизмы и инструкции RurallInvest. В идеале, он должен быть знаком со спецификой общины и иметь опыт работы в регионе, но нередки случаи, когда специалист направляется для работы финансирующей организацией по запросу общины.

В случаях, когда специалист ранее не общался с авторами проекта, а план регионального развития или его аналог разрабатывается впервые, стадия анализа и обоснования может потребовать от него нескольких визитов на протяжении трех-четырех месяцев в зависимости от степени организованности группы, сложности существующих ограничений и возможностей, а также доступности общины.

В случае если община уже имеет опыт определения приоритетов своего развития, то подготовительный процесс будет проходить намного быстрее, и его можно будет завершить уже после нескольких

визитов.

Обычно первоначальный этап не требует участия узкопрофильных специалистов, т.к. определение приоритетов и последующая разработка плана развития будут являться результатом работы самой общины, муниципалитета или группы людей.

### Модуль 2. Создание и использование структурированного описания проекта

В центре внимания Модуля 2 – подготовка структурированного описания проекта по каждому приоритетному инвестиционному предложению. Данные описания предоставляют достаточную информацию, которая позволяет как авторам проекта, так и возможным инвесторам увидеть, какие идеи имеют наибольший потенциал, а также какие усилия и ресурсы потребуются для дальнейшей детализации при подготовке полномасштабного проекта.

Если четко сформулирована цель, для реализации которой требуются инвестиционные средства, то большинство авторов проекта могут пропустить предыдущую стадию анализа ситуации в общине, зачастую не имеющую к ним прямого отношения. Община или муниципалитет, уже имеющие опыт участия в планировании регионального развития, могут перейти непосредственно к структурированному описанию проекта, если потребности и приоритеты развития уже согласованы с ее членами.

Очень немногие авторы проектов, если такие имеются вообще, могут перейти сразу к Модулю 3 RurallInvest, поскольку средства, необходимые для детальной разработки проекта, непросто обосновать, за исключением тех случаев, когда структурированное описание проекта уже было утверждено. Кроме того, в структурированном описании содержится информация, которую можно без изменений переносить в Модуль 3, поэтому подготовка такого описания не будет потеряны временем.

В отличие от Модуля 1, на этом этапе местному техническому специалисту может понадобиться помочь специалиста в конкретной сфере. Так, если проект касается сферы, в которой местные специалисты недостаточно компетентны (например, использование альтернативных источников электрической энергии), следует сразу обратиться за помощью к специалисту с просьбой предоставить информацию по ключевым параметрам (стоимость, рабочие характеристики) во избежание разработки изначально технически невыполнимых проектов.

### Модуль 3. Детальная разработка и анализ проекта

Третий этап системы RurallInvest заключается в разработке более детального проектного предложения с использованием в качестве отправной точки структурированного описания Модуля 2. Участниками данного этапа могут быть не только авторы проекта и местные технические сотрудники (активисты общины, сотрудник

местной консультационной службы и т.д.), но и вспомогательный персонал, который умеет работать с компьютерными моделями (шаблонами) RurallInvest для подготовки и анализа проектов. Если такая возможность имеется, то следует различать функции местного технического сотрудника и вспомогательного персонала.

На этапе детальной разработки могут понадобиться дополнительные услуги сторонних специалистов (в зависимости от масштаба и сложности инвестиций). Помощь также может понадобиться от специалистов в следующих сферах: экология; мелиорация; переработка пищевых продуктов и т.д. Как правило, период их работы небольшой – несколько дней в неделю в зависимости от характера планируемых инвестиций.

Глубина и уровень детализации при формулировании и оценке проекта зависят от его сложности и масштаба. Специалисты или узко-специализированные эксперты могут оказывать содействие авторам проекта и местному техническому специалисту по всем или нескольким из нижеприведенных направлений:

- ▶ Определение потребностей (спроса) на продукцию или услуги и преимуществ самой общины.
- ▶ Оценка технической выполнимости и масштабов проекта.
- ▶ Оценка функциональной стабильности проекта, как с финансовой, так и с экологической точки зрения.
- ▶ Разработка сметы, издержек по ремонту, обслуживанию и поддержанию основных средств в надлежащем состоянии и т.п.
- ▶ Отбор персонала и обоснование соответствующей структуры управления и руководства.
- ▶ Оценка источников и размеров финансирования.

Для формулирования и оценки проекта нужен компьютер, а сам процесс, как правило, не осуществляется непосредственно на месте. Поэтому очень важно поддержание контакта между ответственным специалистом и разработчиками проекта для того, чтобы проектное предложение точно отражало их потребности. Более того, может оказаться, что в процессе разработки проекта будут выявлены аспекты инвестирования, которые заставят авторов пересмотреть свои планы (например, сезонность потребности в трудовых ресурсах и ее пиковые периоды или высокие эксплуатационные расходы).

В зависимости от уровня сложности проекта детальная оценка займет 3–6 недель на каждое структурированное описание, а для ее проведения может понадобиться несколько визитов специалиста и использование программного обеспечения.

#### **Модуль 4. Мониторинг и оценка предложений и проектов RurallInvest**

Многие учреждения и международные организации, финансирующие проекты, которые переходят на использование RurallInvest, поддерживают подготовку и финансирование большого количества, иногда сотен инвестиционных проектов развития сельской местности в год. Более того, процесс определения и подготовки инвестиционных проектов часто происходит во многих местных подразделениях, расположенных в конкретном регионе, что усложняет адекватный мониторинг и оценку предложений.

С учетом вышеуказанных причин был разработан четвертый модуль, позволяющий использовать программное обеспечение RurallInvest с целью быстрого сбора данных и оценки всех предлагаемых проектов развития. Интегрированная в RurallInvest поисковая система позволяет быстро идентифицировать и найти необходимый проект среди множества других, хранящихся в электронном виде. Более того, все проекты «маркируются» для того, чтобы можно было отследить прогресс на протяжении всего цикла и сравнить исходные проектные предложения с результатами последующих этапов проекта. В рамках этого модуля можно осуществить два базовых типа мониторинга и оценки проектов:

##### **Мониторинг характеристик проекта:**

Используя ряд ключевых показателей, включая категории инвестирования, местонахождение, создание рабочих мест, группы получателей выгод от проекта (beneficiary group), с помощью встроенной функции поиска можно отобрать все проекты, хранящиеся на компьютере, отвечающие заданным критериям поиска. Эти критерии помогут определить местонахождение и статус проекта, категорию получателей выгод или условий окружающей среды, а также технического сотрудника, который данный проект разрабатывал. Кроме того, для поиска могут быть использованы ключевые финансовые показатели, например, внутренний коэффициент окупаемости, приведенная чистая стоимость, общий объем инвестиций или использование донорских ресурсов. Например, при использовании критерии «северное подразделение», «группы-получатели выгод проекта» (подкатегория: «женщины») и «мелкий домашний скот» будет создана таблица с ключевыми характеристиками всех проектов, которые отвечают указанным критериям.

##### **Мониторинг данных по эффективности реализации проекта:**

Предложения и дальнейшие проекты, подготовленные с использованием RurallInvest, могут быть отнесены к одной из следующих стадий проектного цикла:

- ▶ Предложение
- ▶ Утверждение
- ▶ Инвестирование

#### **▶ Реализация**

Более того, добавляя новые данные в проекты, когда они переходят с одной проектной стадии на следующую, возможно сделать оценку проектов в сравнении с более ранними стадиями. Например, вводя информацию по таким компонентам как объем производства, цены или объем продаж в ходе реализации проекта, можно добиться автоматического пересчета прибыли, увеличения занятости и других показателей оценки эффективности работы проекта, а также легко сравнить показатели с первоначальными.

#### **Д. Пользователи RurallInvest**

RurallInvest может быть полезен любой группе, организации и физическим лицам, желающим тщательно разработать инвестиционное предложение, которое будет адекватно учитывать все ключевые компоненты изучения, формулирования и оценки проекта. Однако, для использования всех преимуществ, которые предлагает RurallInvest, необходимо следующее: (а) обучение методологии и инструментам RurallInvest и (б) доступ к инвестициям и оборотному капиталу для финансирования выбранных проектов. Имеющийся опыт указывает на то, что наилучшие результаты применения RurallInvest были достигнуты при использовании:

- ▶ Сельскохозяйственным фондом или фондом развития сельской местности, который финансируется из местного бюджета и управляется проектом регионального развития, Министерством сельского хозяйства или даже неправительственной организацией.
- ▶ Инвестиционным фондом местной общины или муниципалитета, который включает компонент или элемент финансируемого международной организацией проекта, поддержку которому могут оказывать Мировой банк, Международный фонд развития сельского хозяйства (IFAD) и другие международные организации.
- ▶ Программой защиты окружающей среды и сохранения биологического разнообразия или программой, направленной на уменьшение последствий стихийных бедствий, например, при поддержке Глобального экологического фонда (GEF) или других организаций.
- ▶ В качестве инструмента кредитного анализа и оценки для частных и государственных банков,

которые активно работают в аграрном секторе.

- ▶ При фактической оценке правительствами и международными организациями влияния и прибыльности инвестирования в развитие сельской местности.

Что касается квалификации, следует сказать, что, несмотря на то, что помощникам местных технических специалистов не обязательно быть экспертами по финансовым вопросам или экономическому анализу, к специалистам, занимающим более высокие должности, нужно предъявлять определенные минимальные требования, приведенные ниже:

##### **Специалист по оказанию поддержки в вопросах развития общины:**

- ▶ Опыт организаторской и посреднической деятельности в сельских общинах или объединениях производителей.
- ▶ Базовое понимание концепции проекта.
- ▶ Способность устанавливать контакты с отдельными лицами и группами в сельской местности.
- ▶ Опыт работы в одной или нескольких сферах сельскохозяйственного производства, сельской производственной или социальной инфраструктуре, малых предприятиях.

##### **Специалист по вопросам технической поддержки должен иметь:**

- ▶ Профессиональное образование, например, специальность агронома, экономиста, администратора, инженера или иную подобную специальность.
- ▶ Базовое знание сельскохозяйственного производства (растениеводство, животноводство, переработка сельскохозяйственной продукции и т. д.).
- ▶ Базовый опыт пользования персональным компьютером.
- ▶ Базовые финансовые знания (затраты, доход, процентные ставки, инфляция и т. д.).
- ▶ Предпочитительно участие в первом тренинге для технических сотрудников (специалистов), работающих на местах.

## Глава II

### **РОЛЬ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СТРУКТУРИРОВАННОГО ОПИСАНИЯ ПРОЕКТА**



## РОЛЬ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СТРУКТУРИРОВАННОГО ОПИСАНИЯ ПРОЕКТА

### A. Вступление

**Д**анное руководство представляет методологию и последовательность действий, направленных на подготовку и последующую оценку структурированного описания проектов развития сельской местности, разработанных в процессе совместного участия. Подготовка структурированного описания является первым шагом к обоснованию и разработке проектов развития сельской местности, которые не только отвечали бы реальным интересам и потребностям участников проекта, но и благодаря качественной подготовке и наличию всей необходимой информации были бы понятны тем, кто будет принимать решение о финансировании этих проектов.

Предыдущий модуль RurallInvest (Модуль1) является руководством начального этапа разработки проектов. Этот этап предусматривает совместное определение возможностей и ограничений, с которыми может столкнуться община или группа, с целью использования полученных данных для разработки плана местного развития. Важно, чтобы в таком плане были определены и сортированы по степени приоритетности сферы, инвестирование в которые действительно будет содействовать экономическому и социальному развитию общины. Изначально Модули 1 и 2 были слиты воедино, но опыт работы показал, что многие общины или группы, которые нуждаются в социальном и экономическом развитии, уже принимали участие в совместном определении приоритетов местного развития и, таким образом, могут перейти непосредственно к разработке и оценке структурированного описания проекта развития сельской местности. Кроме того, RurallInvest все чаще используется отдельными физическими лицами или целыми семьями, претендующими на персональные инвестиции, которые по определению не требуют совместного выявления и определения приоритетов, описанных в первом модуле.

Тем не менее, необходимо понимать, что любые инвестиции могут обусловить только тот результат, на достижение которого они и были направлены, но даже самые успешные на первый взгляд инвестиции будут пустой тратой ресурсов, если не помогут преодолеть основные препятствия, возникающие перед семьей, группой или общиной на пути развития. Таким образом, процесс совместного определения ключевых возможностей и ограничений, предусмотренный Модулем 1, является действительно необходимым и не должен рассматриваться как пустая тата времени.

Многие проекты могут быть обречены на неудачу по той простой причине, что с самого начала их цели

и задачи не были определены достаточно четко. Особенно это касается проектов, представляющих интересы группы или целой общины. Например, фермеры могут рассматривать деревенский молокозавод как место для реализации излишков молока, в то время как женщины той же общины будут воспринимать его как возможность получить работу; руководство же общины, подобно фермерам, может рассматривать молокозавод как источник дохода, который, в то же время, можно будет направить на финансирование других видов деятельности общины. Таким образом, цели каждой из этих групп не обязательно будут несовместимы. Но если община с самого начала не будет иметь четкого представления о первоочередных приоритетах местного развития, впоследствии у нее с высокой степенью вероятности могут возникнуть определенные проблемы, а именно: фермеры могут быть недовольны тем, что высокие цены на молочную продукцию, установленные руководством общины (с целью увеличения финансовых поступлений), приводят к снижению спроса на производимое ими молоко, а руководство общины, в свою очередь, будет объяснять повышение цен большим числом сотрудников предприятия (ввиду необходимости обеспечения представителей общины рабочими местами).

Отметим, что структурированное описание, разрабатываемое в рамках данного модуля, не является завершающим этапом анализа проектов развития сельской местности (кроме самых малых или простых проектов). Очень важно понять, что независимо от масштаба и сложности проекта развития правильно составленное структурированное описание помогает достигнуть положительных результатов, но еще не является гарантией того, что реализация проекта полностью себя оправдает. Важной характеристикой структурированного описания должна являться его доступность для понимания всеми представителями общины. Кроме того, структурированное описание позволит уже на начальном этапе отказаться от реализации заведомо невыполнимых идей и проектов, требующих серьезной доработки, прежде чем будет принято решение о выделении десятков тысяч долларов на реализацию какой-либо идеи.

Именно по этой причине по крайней мере, в большинстве случаев привлекательные проекты развития сельской местности или структурированные описания таких проектов должны пройти этап тщательной подготовки и анализа. Этот процесс рассмотрен в Модуле 3, в котором более подробно анализируются такие факторы как возможность внесения изменений в проект в процессе его реализации, влияние увеличения расходов, потребность в оборотном капитале, а также рассматривается более широкий круг вопросов, касающихся спроса, управления проектом и его влияния на окружающую среду.

### B. Определение проекта

Многие люди не имеют четкого представления

о том, что такое инвестиционный проект;нередко это становится очевидным, когда мы переходим от этапа выявления и определения приоритетности местных потребностей, описанного в Модуле1, к разработке структурированного описания и его оценке в этом модуле. В результате могут возникать идеи, которые невозможно воплотить в проект, и время, затраченное на подготовку структурированного описания таких идей, можно считать потерянным впустую. Поэтому очень важно, чтобы местный специалист еще в самом начале этапа подготовки структурированного описания проекта провел собрание с представителями группы или общины и убедился, что все представители общины имеют четкое представление о том, что можно считать инвестиционным проектом, а что нет.

Понятие «инвестиционный проект» можно определить следующим образом:

**«Расходование ресурсов в настоящем с целью получения выгод в будущем».**

Ключевым моментом этого определения является то, что ресурсы (независимо от того, идет ли речь о деньгах, земле, труде или о других активах) используются в **текущем году**, а получение выгод от них ожидается только в **последующие годы**. Если доходы могут быть в том же году (например, удобрения вносятся под урожай текущего года), то это не инвестиционный проект, а, например, закупка ресурсов для текущего производства. Большинство инвестиций направлено на получение **потока выгод**; иными словами, сегодняшняя инвестиция в результате должна приносить прибыль ежегодно в течение нескольких последующих лет. Кроме этого, необходимо помнить, что будущая выгода необязательно должна выражаться в денежном эквиваленте, более того, она может быть в форме, трудно поддающейся определению. Например, прибыль от строительства подъездной дороги к общине может быть существенной, но часто ее практически невозможно четко определить; она может включать в себя: (а) улучшение доступа местного населения к услугам, предоставляемым в близлежащем населенном пункте; (б) облегчение и удешевление доставки товаров в общину; (в) облегчение доставки произведенных продуктов из общины на внешние рынки; (г) развитие новых видов деятельности в общине; (д) сокращение иммиграции молодежи за счет создания новых рабочих мест в общине; кроме того, молодые люди больше не будут чувствовать себя изолированными от внешнего мира.

Однако не все результаты проектов развития могут оказаться положительными. Та же подъездная дорога может способствовать более высоким темпам обезлесения прилегающей территории и эрозии склонов, через которые она проходит. Поэтому процесс разработки проекта требует включения в него перечня мер по предупреждению возможных негативных последствий.

Согласно приведенному выше определению, расходы на образование и обучение могут

рассматриваться как инвестиционный проект, поскольку они предусматривают выделение ресурсов (на обучение) сейчас, а выгоды, возможно, принесут в будущем (когда получившие образование применят полученные ими знания на практике). Тем не менее, многие финансовые организации не слишком охотно выделяют средства на финансирование проектов местного развития, целиком нацеленных на развитие образования и обучения. Частично это можно объяснить, во-первых, сомнением в том, что получивший образование обязательно станет работать в той сфере, по которой он прошел обучение. Если он изменит род деятельности, то прибыль от его обучения получит уже новый работодатель или другая отрасль, возможно, даже в другой стране. Во-вторых, намного проще осуществлять мониторинг и контроль над инвестициями, касающимися физических объектов. Например, если проект предусматривает строительство теплицы для выращивания цветов, то будет относительно легко проверить, на самом ли деле эта теплица была построена. Тем не менее, это не означает, что образование не может выступать в качестве составной части инвестиционного проекта, наоборот, очень часто оно является важным элементом многих проектов.

### B. Основные этапы подготовки и использования структурированного описания проектов

Существует три основных этапа подготовки и использования структурированного описания проектов: (а) определение возможных инвестиционных проектов; (б) определение и подготовка структурированного описания проектов для таких инвестиций; (в) использование структурированного описания для предварительной оценки предложенных проектов.

Каждый из этих этапов включает в себя:

**Определение возможных проектов развития сельской местности**

Несмотря на то, что план местного развития должен четко определять приоритетные направления развития для группы интересов или общин, зачастую он не содержит конкретных проектов или направлений инвестирования для достижения поставленных целей. Поэтому специалист по вопросам местного развития, системы информационных услуг в сельской местности или в соответствующей сфере, работающий с общиной, должен провести семинар с участием представителей общины для определения конкретных шагов, направленных на удовлетворение потребностей, сформулированных общиной в плане местного развития.

Помощь представителей общины может понадобиться еще и для того, чтобы понять суть проекта и потребность в основных инвестициях, а также для того, чтобы община в целом имела представление о том, что можно и чего нельзя

достигнуть. Например, если община удалена и не имеет транспортного сообщения или других основных услуг, то строительство больницы вряд ли можно рассматривать в качестве серьезного варианта (хотя таким вариантом может стать создание местного медицинского пункта).

Мы рекомендуем подготовить список из 3-5 возможных проектов, с учетом того, не все из них можно будет реализовать (даже на этом, начальном этапе). Некоторые проектные предложения могут быть отклонены финансирующей организацией, поскольку они не отвечают ее требованиям к подобным проектам. Например, проект обеспечения питьевой водой может оцениваться общиной как вполне реальный и считаться приоритетным, но при проведении расчетов может оказаться, что размер инвестиций в расчете на одного получателя выгод от проекта превышает лимит, установленный финансирующей организацией.

Данный пример иллюстрирует важность разъяснения всем участникам процесса еще на начальных стадиях подготовки структурированного описания всех возможных ограничений, касающихся сути, применения и реальных масштабов финансирования. Некоторые финансовые организации финансируют лишь проекты, способные длительно приносить прибыль, часть которой направляется на погашение займа. Многие финансирующие организации требуют от группы интересов или общин их долевого финансового участия, причем размер такого участия может быть разным в зависимости от типа проекта. Кроме того, лишь очень немногие финансовые организации соглашаются финансировать проекты, заведомо небезопасные для окружающей среды, при этом подходы к определению степени такой опасности в разных организациях могут существенно отличаться.

#### Определение и использование структурированного описания проектов

Основной задачей Модуля 2 является подготовка структурированного описания проектов. Важным моментом в этом процессе является то, что он происходит непосредственно в общине или местности, где живут участники проекта, а не переносится, например, в офис организационно-разработчика, где смогут присутствовать лишь несколько представителей общины (в лучшем случае), которые будут чувствовать себя неуютно в незнакомой обстановке. Эта работа не требует специального оборудования, хотя доска или листы бумаги, прикрепленные к стене для рисования, будут полезными.

На начальных стадиях использования RuralInvest многие сомневались, что сельские жители, нередко в большинстве своем малообразованные, смогут действительно понять суть проекта и оказать помощь в подготовке проектных предложений и их анализе. Опыт убедительно доказывает, что это не так. Если не все участники

могут прочитать то, что написано на доске например, "швейная машина" или "оросительный насос", то все они при этом понимают цифры, написанные рядом с этими словами. Мы еще вернемся к этому вопросу при рассмотрении этапа оценки в данном модуле.

Очень важно, чтобы там, где это возможно, представители общины или группы интересов проводили собственные исследования, касающиеся расходов и цен, связанных с реализацией идеи, которую они предлагают развить, и делалось бы это до начала подготовки структурированного описания проекта. Если представители общины считают, что организация местного речного транспорта позволит значительно снизить влияние существующих ограничений для развития данной местности, тогда им также следует узнать, во что им обойдется приобретения судна, подвесных моторов, каковы будут расходы на топливо и т. п. Конечно, проведение подобного исследования местными жителями не всегда возможно, например, при подготовке структурированного описания тех проектов, где нужны узкопрофильные знания, например, в сфере электрификации. В этом случае потребуется помочь эксперта в конкретной области. Однако, и здесь часть работы по определению расходов может быть проведена представителями общины самостоятельно, например, во что обойдется прокладка проводов для освещения вдоль главных дорог населенного пункта, установка водного насоса или водонапорной башни и т. д.

В тех случаях, когда проектное предложение не слишком сложное, а община уже провела подготовительную работу, для разработки структурированного описания проекта может понадобиться всего несколько часов. Так, предварительная работа над 3-5 несложными проектами, как правило, занимает один день, особенно если община заранее определит несколько человек, которые предварительно соберут информацию по каждому проекту. С другой стороны, если ключевые элементы проекта не были согласованы, а община недостаточно подготовлена, то одного дня долгой и утомительной работы может быть недостаточно для того, чтобы подготовить и оценить структурированное описание единственного проекта.

#### Организация предварительной оценки

Для предварительной оценки структурированного описания проекта используется ряд базовых показателей, которые описываются в Разделе 5.6. В совокупности эти показатели предлагают очень приблизительное руководство для оценки жизнеспособности проекта. Эти показатели не могут сказать нам со всей уверенностью, будет ли проект успешным или нет (за исключением небольших или несложных проектов), ведь слишком многие факторы в данном случае остаются неучтенными. Тем не менее, это руководство поможет определить,

стоит ли тратить время и силы на то, чтобы перейти от стадии структурированного описания к разработке полноценного проекта.

Если реализация проекта уже на этапе подготовки структурированного описания кажется сомнительной, то маловероятно, что на последующих стадиях этот проект окажется стоящим. Из этого следует, что проекты, которые не прошли данный простой тест, требуют пересмотра, после которого от них либо отказываются, либо их дорабатывают с целью устранения явных недочетов.

Конкретные показатели, используемые для оценки структурированного описания проектов, зависят от того, направлен ли проект на получение прибыли (прибыльные проекты),

или будет ли он оправдан лишь с точки зрения его социальных, экологических и других нематериальных результатов (неприбыльные проекты). Для прибыльных проектов расходы не должны превышать доходы, а чистая прибыль должна быть достаточной для того, чтобы вернуть начальные заимствования за разумный период времени и профинансировать последующую замену используемой техники и оборудования. Для неприбыльных проектов целью будет создание условий, при которых инвестиции и текущие затраты на одного получателя выгод не будут превышать установленного уровня, а также определение источников рабочей силы и финансирования, необходимых впоследствии для поддержания жизнеспособности проекта (школы, дороги и т. п.).

## Глава III

### СТРУКТУРИРОВАННОЕ ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА



## СТРУКТУРИРОВАННОЕ ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

### A. Определение структурированного описания проекта

**С**труктурированное описание проекта – это упрощенное описание окончательного варианта проекта. Кроме определения цели и принадлежности проекта, оно содержит первоначальную оценку запланированных видов деятельности, а также общий объем необходимых инвестиций, ежегодных расходов и – для доходоприносящих проектов – ежегодной прибыли.

Структурированное описание считается упрощенным по нескольким причинам: в нем все еще недостаточно четко определены расходы, учтены не все второстепенные факторы, а прогнозы развития спроса на результаты деятельности проекта детское учреждение, мост, производство овощных консервов могут и не оправдаться.

### B. Цели структурированного описания проекта

Структурированное описание проекта выполняет ряд важных функций.

- Оно помогает представителям общины или группы интересов понять возможные последствия реализации их проектного предложения с точки зрения необходимых инвестиций и операционных расходов, потребности в рабочей силе, масштабов деятельности и других факторов. Эти и другие элементы, как правило, становятся доступными для понимания лишь после того, как они будут представлены в письменном виде для всеобщего обсуждения. До этого момента жители общины обычно просто представляют себе, что было бы «хорошо» иметь подъездную дорогу, не всегда понимая, что в действительности это будет значить для общины в целом и для каждого из них в частности.
- Оно помогает избежать лишних усилий по подготовке проектов, которые составлены некорректно, не имеют поддержки всех участников или заведомо не пройдут основные тесты на жизнеспособность. Если людские и финансовые ресурсы для реализации проекта ограничены, что случается достаточно часто, то данная задача структурированного описания проекта как «фильтра» очень важна. Если община имеет возможности для финансирования разработки только одного полноценного проекта в год, то лучше всего будет принять решение не тратить эти средства на проект, заведомо обреченный на неудачу.
- Участие представителей общины в процессе подготовки и оценки структурированного описания является важным моментом с точки зрения

повышения чувства причастности к конкретному проекту и уверенности в своих возможностях по определению и разработке реальных путей преодоления своих проблем. Для общин и групп интересов, которые ранее всегда полагались на помочь специалистов со стороны, подобный механизм повышения уверенности в собственных силах станет важным вкладом в укрепление социальных отношений общины.

- Вместе с другими этапами разработки проектов, предлагаемыми RuralInvest, подготовка структурированного описания проектов является важным шагом на пути к успешной реализации проектов местного развития. Как показывает опыт, проекты, разработанные с использованием RuralInvest и успешно прошедшие этап совместной подготовки структурированного описания, являются менее проблемными на этапе реализации. Частично это можно объяснить тем, что участники имеют более четкое представление о целях и организации работы проекта. Среди других факторов успешности можно назвать более глубокое чувство уверенности участников проекта в их личной причастности к нему, а также более тесные контакты с местными специалистами

### B. Различия между структурированным описанием проекта и детальным проектным предложением

Хотя структурированное описание проекта, как правило, является лишь первым шагом к разработке детального проектного предложения, между ними существует ряд важных различий. Структурированное описание представляет собой упрощенное описание окончательного варианта проекта. Подобное упрощение необходимо для того, чтобы сделать анализ проекта менее сложным и более доступным для понимания сельскими жителями, не имеющими опыта разработки или анализа подобных проектов. В то же время, подобное упрощение может таить в себе определенную опасность, если человек, который проводит встречи с представителями группы интересов или общиной, забывает о его существовании и создает у участников впечатление, что структурированное описание это и есть сам проект. Ниже приведены ключевые характеристики структурированного описания проекта.

**Структурированное описание это “моментальный фотоснимок” проекта:** собственно анализ проекта: учитывает изменения проекта в перспективе. Небольшой консервный завод может со временем увеличить объем переработки плодов, повысить производительность (уменьшив производственные расходы) или перейти на переработку другого вида сырья, что позволит снизить влияние фактора сезонности в работе завода. Структурированное же описание проекта с учетом упрощенного подхода принимает во внимание лишь результаты работы за “средний” год в период реализации проекта.

**Структурированное описание не учитывает необходимость замены техники и оборудования:** в действительности техника и оборудование должны заменяться, когда затраты на поддержание ее работоспособности становятся слишком большими. Проект должен учитывать соответствующие расходы в тот год, когда оборудование будет заменяться. Для структурированного описания проекта, являющегося “моментальным снимком”, это невозможно. Таким образом, структурированное описание предусматривает средства, необходимые для замены оборудования, для “среднего” года. Подобный расчет, хоть и не является абсолютно точным, все же необходим для первоначальной оценки проекта.

**Структурированное описание не учитывает расходы на финансирование:** основное упрощение в процессе подготовки структурированного описания прибыльных проектов – это полное игнорирование стоимости финансирования, поскольку расчет такой стоимости требует достаточно сложных вычислений (доходонеприносящие проекты, как правило, не требуют затрат на финансирование, поскольку используют грантовые, а не заемные средства). При детальном анализе проекта расходы на финансирование принимаются в расчет не только собственно инвестиции, но и оборотный капитал, необходимый для обеспечения начальных операционных затрат. Финансовые расходы могут быть значительными, и отсутствие их учета на данном этапе означает, что структурированное описание выглядит более привлекательным, чем если бы эти расходы были бы учтены, поэтому об этом нужно постоянно помнить.

**Структурированное описание использует приблизительные показатели доходов и расходов:** при подготовке детального проектного предложения предполагается, что участники проекта предоставляют как можно более точную информацию о расходах и доходах (включая урожайность и цены). Семинары с представителями общины можно проводить поэтапно: например, отдельно обсудить вопросы, касающиеся улучшения доступа к транспортным сетям, укрепления бетонного основания, строительства (на квадратный метр), обеспечения водо- и электроснабжением, оборудованием и т. п. Однако для подготовки структурированного описания проекта это не обязательно и, более того, нежелательно.

**Структурированное описание не учитывает сопутствующие расходы:** реализация проекта, как правило, влечет за собой ряд сопутствующих расходов, которые в целом игнорируются на этапе подготовки структурированного описания. К таким расходам относятся: обучение персонала; установка систем (например, бухгалтерских); оплата санитарных разрешений и регистрации предприятия; дизайн упаковки и этикеток; оплата услуг архитектора, геодезиста или инженеров, которые будут осуществлять контроль над

работами в рамках проекта. Несмотря на то, что расходы по каждому типу в отдельности могут быть незначительными, в совокупности они могут существенно увеличить стартовые расходы нового предприятия. Учет таких расходов может потребовать значительных усилий, поэтому, как правило, при подготовке структурированного описания проектов такой учет опускается.

**Структурированное описание не учитывает организацию деятельности и последствия проекта:** для того чтобы убедиться в дальнейшей успешности проекта, крайне важно тщательно проанализировать, каким образом будут организованы деятельность и руководство проектом, а также какие последствия он будет иметь для социальной, культурной и окружающей среды в той местности, где он будет реализовываться. Определение этих факторов часто вызывает дискуссии между участниками проекта, и поэтому может потребоваться консультация специалиста, если речь идет о возможном негативном влиянии проекта на окружающую среду. Однако на этапе подготовки структурированного описания проекта нет необходимости давать ответы на все эти вопросы. Тем не менее, важно, чтобы участники будущего проекта имели общее представление об этих факторах, в противном случае дальнейшие споры могут привести к негативным последствиям: разрушить единство группы или поколебать общую заинтересованность ее представителей при дальнейшей разработке проекта.

### Г. Основные элементы структурированного описания проекта

Структурированное описание проекта подготавливается при активном участии членов проекта и состоит из пяти частей. Последняя часть имеет два варианта: для доходоприносящих (5а) и доходонеприносящих (5б) проектов. Совсем необязательно следовать предписаниям всех частей в строго указанном порядке, за исключением Части 1 (Вступление). Некоторые участники проекта предпочитают определить необходимый объем финансирования перед тем, как рассматривать общие расходы или прибыль, но это не обязательно. Примеры итоговых таблиц представлены в Приложении 1 данного руководства. Их можно использовать как шаблоны при составлении таблиц на доске или большом листе бумаги.

**Часть 1 Общая информация:** В данном разделе приводятся общие данные об участниках проекта, местонахождении проекта и его особенностях, а также краткое описание целей и обоснование инвестиций, включая ожидаемый спрос на товары и услуги, являющиеся результатом деятельности проекта. Задача Части 1 дать всем общее представление о проектном предложении, по возможности, размером не более 1 стр. Следует согласовать с участниками проекта цель и особенности конечного варианта проекта, а также выяснить, кто непосредственно будет

принимать участие в его реализации и управлении.

**Часть 2 Инвестиции.** В этом разделе участникам проекта предлагается составить список предполагаемых инвестиционных компонентов (приобретенных или предоставленных самими участниками), которые потребуются для реализации проекта. По каждой позиции (кроме земли см. Раздел 4 данного пособия) также необходимо оценить среднюю продолжительность использования компонента и его источник (займ, пожертвование, взнос членов общины). После этого проводятся простые вычисления с целью определения среднегодовой стоимости каждого такого компонента инвестиций.

**Часть 3 Текущие расходы и прибыль по различным видам деятельности.** Этот раздел рассматривает доходы и расходы, связанные с различными видами деятельности в рамках проекта, а также их динамику в зависимости от масштабов деятельности (например, чем выше уровень активности, тем выше расходы и доходы). Простой проект может быть связан только с одним видом деятельности, например, помол зерна (для сельской мельницы). В других случаях в рамках проекта может быть несколько различных направлений деятельности; например, молокозавод может производить сыр, масло и йогурт. Данный раздел особенно важен для прибыльных проектов, хотя в некоторых случаях целесообразным будет составление перечня текущих расходов и доходов, а также для других типов проектов (например, в случае получения сборов с пациентов в клинике). Для того чтобы должным образом выполнить данное задание, необходимо, чтобы участники проекта понимали, что из себя представляет производственная единица, знали точки продажи и циклы производства, которые рассматриваются в Разделе 4 данного пособия.

**Часть 4 Общий доход и расходы.** после определения текущих расходов и доходов по отдельным видам деятельности результаты сводятся для получения общих показателей. Сводные текущие расходы по различным видам деятельности в рамках проекта, как правило, составляют основную часть всех расходов. Остальная часть расходов это общие расходы и расходы на текущее обслуживание. Такие расходы не изменяются в зависимости от изменения масштабов производства, а присущи проекту в целом. Сюда относятся: прием на работу управляющего, медсестер или другого персонала; управление

транспортным средством; местные налоги на землю и недвижимость; административные расходы. К ним относятся и расходы на поддержание (но не замену) оборудования и других материальных объектов, которые приобретаются или создаются на этапе инвестирования; например, поддержание в хорошем состоянии подъездной дороги, ремонт ограждения территории, где находятся лесопосадки.

**Часть 5а Предварительная оценка эффективности (только для доходоприносящих проектов).** В данном разделе коротко описывается спрос или рыночная конъюнктура, а также производятся простые вычисления для определения эффективности проекта. Основные вычисления включают:

- ▶ ежегодный чистый доход: будет ли планируемый доход проекта превышать прямые и общие расходы;
- ▶ разницу между ежегодным доходом и ежегодными инвестициями: будет ли ежегодный чистый доход достаточным (см. выше) для того, чтобы покрыть инвестиции по окончании срока эксплуатации активов;
- ▶ количество лет, необходимых для того, чтобы чистый доход покрыл инвестиции: достаточно ли ежегодный чистый доход для того, чтобы компенсировать инвестиционные расходы за разумный период времени.

**Часть 5б Предварительный анализ получателей выгод от проекта (для доходнеприносящих проектов).** В этом разделе сопоставляются общие расходы, необходимые для начала реализации проекта, с количеством получателей выгод от проекта, с учетом того, как будут оплачиваться текущие расходы. Основные расчеты включают:

- ▶ Объем инвестиций на одного получателя выгод: общая сумма ожидаемых инвестиций делится на количество прямых (пользователей и поставщиков) и непрямых получателей выгод (всех, кого потенциально касается проект);
- ▶ Ежегодные текущие расходы на одного получателя выгод: общие ежегодные текущие расходы (включая техобслуживание и ремонт) делятся на количество прямых и непрямых получателей выгод

Предварительное определение будущих исто-

чников финансирования проекта и осуществления технической поддержки также является одним из важных этапов подготовки структурированного описания доходонеприносящих проектов. Получить инвестиции зачастую намного проще, чем найти средства для покрытия ежегодных расходов после

начала реализации проекта. Любая часть таких расходов, когда их получение из внешних источников не гарантировано, должна будет покрываться самими пользователями или общиной.

## Глава IV

### КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ В ПРОЦЕССЕ ПОДГОТОВКИ СТРУКТУРИРОВАННОГО ОПИСАНИЯ ПРОЕКТА



## КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ В ПРОЦЕССЕ ПОДГОТОВКИ СТРУКТУРИРОВАННОГО ОПИСАНИЯ ПРОЕКТА

### A. Вступление

**Н**есмотря на все приведенные упрощения, участники проекта в процессе подготовки структурированного описания должны понимать учитывать ряд ключевых факторов (параметров). К ним относятся: (а) уровень и характер спроса на результаты реализации проекта; (б) важность ограничений предложения (в случае наличия таковых); (в) определение видов деятельности в рамках проекта, например, производственных единиц и цикла производства; (г) типы расходов. Каждый из аспектов нами кратко рассмотрен ниже.

### B. Подготовка плана развития сельской местности региона

Правильная оценка спроса является решающим фактором для любого типа проектов. Ни один проект не должен реализовываться, если на его результаты не будет спроса рыночного (для проектов, предполагающих производство товаров или услуг на продажу) или со стороны потенциальных пользователей (для доходонеприносящих проектов).

Таким образом, изучение существующего или потенциального спроса должно стать первым шагом при оценке целесообразности проекта в целом. Знание уровня спроса на результаты проекта поможет не только подтвердить его обоснованность, но и играет решающую роль при определении местонахождения проекта (например, больницы, транспортной службы или магазина), объема необходимых инвестиций, а также характеристики предлагаемого товара или услуги.

Хотя на этапе подготовки структурированного описания проекта нет необходимости детально анализировать спрос, все же нельзя готовить или принимать проекты без указания на то, кто будет основным покупателем или пользователем результатов проекта и как они будут покупать эти товары или получать услуги. Эти ключевые аспекты более подробно рассматриваются ниже:

#### 1. Доходоприносящие проекты

Для проектов, направленных на получение прибыли, основными являются два показателя: это, впервые, количество товаров, которые могут быть проданы (т. е. будут куплены), и, во-вторых, цену, которую заплатит покупатель. Для некоторых товаров, например, зерна,

растительного масла или строительных материалов, спрос редко является ограничивающим фактором, поскольку рынок достаточно обширен, а проекты, подготовленные с помощью RuralInvest, вероятно, позволят удовлетворить лишь малую часть общего спроса. Более того, поскольку эти продукты не являются скоропортящимися, они могут продаваться круглый год, причем цены могут меняться незначительно и, скорее всего, будут отражать изменения в предложении сырья или стоимости хранения. Таким образом, определение объемов товаров и цен на них зависит от результатов проекта, а также от средних рыночных цен (в меньшей степени стоимость транспортировки продукции потребителю).

Скоропортящиеся продукты требуют другого подхода. Объемы и цены могут очень сильно отличаться, поскольку продление срока хранения продукции является дорогостоящим, если вообще возможным. Свежие овощи могут продаваться в больших количествах по низким ценам осенью, например, при соответствующем количестве осадков и умеренной температуре, или в малых количествах и по высоким ценам зимой, когда появляются расходы на их длительное хранение. Таким образом, для скоропортящейся продукции чрезвычайно важно учитывать сезонный характер производства, а также сезонность изменения цен.

Специализированные товары (к которым относятся многие виды продуктов питания, одежды и услуг) являются самой сложной категорией с точки зрения определения рыночного спроса и цен. Цены не одинаковы для всех товаров и услуг, а варьируются в зависимости от составляющих, качества и предпочтений покупателей. Цены можно определить на основе цен на наиболее схожий по типу товар, хотя если не существует достаточно четкого сходства между товарами, которое и сможет привлечь покупателя, вначале может потребоваться значительное снижение цены, чтобы покупатель осознанно заинтересовался новым товаром или услугой, предлагаемой в рамках проекта.

Оценка объемов продаж также может представлять определенную сложность, особенно если речь идет о новом товаре или услуге или о выходе на очень узкий рынок. В таких случаях проект не должен быть слишком амбициозным: рекомендуется исходить из минимальных объемов производства с учетом расходов, по крайней мере, на этапе начала реализации проекта. Когда же речь идет об услугах, то необходимо помнить, что услуга, которая не будет востребована в течение определенного периода времени (например, использование трактора для обработки земли), может считаться неэффективной, поэтому важно предусмотреть возможные сезонные колебания спроса.

#### 2. Доходонеприносящие проекты

Хотя определить спрос на рыночный продукт всегда достаточно сложно, в тех случаях, когда

рынка не существует в принципе, определить спрос еще труднее. К примеру, какой спрос может быть в случае проекта по укреплению плотины или строительству новой начальной школы? Исходной точкой при отсутствии рынка должно стать определение возможных получателей выгод от проекта, как прямых, так и непрямых. Как правило, получателями выгод считаются семьи, поэтому для каждого ученика средней школы и каждого пациента больницы получателем выгод считается его семья.

Определить прямых получателей выгод можно с помощью следующих вопросов: «Что делают люди при отсутствии данного товара или услуги? Станут ли они потребителями (т. е. получателями выгод) нового проекта?». Еще один важный вопрос: «Сколько новых потребителей появится в ходе реализации проекта?». Возможно, лишь небольшое число детей в настоящее время ходят в школу, поскольку единственное учебное заведение находится в нескольких километрах от данного населенного пункта. Но сколько из них захотят ходить в школу, построенную на доступном для них расстоянии? Не следует также забывать о том, что поставщики и рабочие также являются непосредственными получателями выгод от проекта, и их доля участия также должна учитываться при расчетах.

Проект, направленный на предотвращение эрозии почв, может иметь совсем немного прямых получателей выгод (фермеры и хозяева, которые испытывают прямое влияние эрозии), но при этом значительное количество непрямых получателей выгод (например, те, кто пользуется реками или ручьями, которые будут защищены). Фактически, непрямым получателем выгод зачастую выступает все население местности, где реализуется проект, предусматривающий строительство моста, доставку питьевой воды, постройку детского дошкольного учреждения, поэтому количество непрямых получателей выгод в таком случае, как правило, значительно превышает количество прямых получателей выгод.

### B. Предложение как фактор влияния

Несмотря на то, что предложение не имеет такого решающего значения, как спрос, данный фактор также важен при оценке целесообразности проекта, особенно направленного на производство рыночной продукции. Если в ходе работы проекта предусматривается использование сырья (например, молока для молокозавода) или большого числа рабочих, то очень важно учесть наличие соответствующего предложения. Где фермеры, производящие молоко, продают его сейчас? Каким образом можно заинтересовать их продавать молоко новому заводу? Имеют ли мужчины и женщины в общине свободное время, чтобы работать на новом предприятии?

Как и в случае с продажей продукции проекта,

необходимо учитывать возможный сезонный характер предложения. Будет ли ощущаться недостаток в рабочей силе в те периоды, когда сезонная потребность в ней наиболее высока? Снижаются ли объемы производства молока в засушливые и жаркие летние месяцы? Например, плодо- и овощеконсервный завод может работать только несколько месяцев в году, поскольку в оставшиеся месяцы поставки сырья будут ограничены.

### Г. Определение деятельности проекта

При подготовке структурированного описания всем участникам проекта важно знать несколько ключевых понятий, определяющих параметры или характеристики проекта. Четыре из них являются наиболее важными.

#### 1. Получатели выгод от проекта

Получателями выгод от проекта являются все, кто получит какую-либо пользу в результате его реализации. Можно выделить два типа получателей выгод прямые и непрямые.

**Прямые получатели выгод:** прямыми получателями выгод являются те, кто принимает непосредственное участие в реализации проекта и получает выгоду от этой реализации. Таким образом, все, кто работает в проекте, поставляют для него сырье или другие товары и услуги, относятся к этой категории. Сюда же относятся также и те, кто каким-либо образом будет использовать результаты деятельности проекта. Пациенты, которые будут обращаться в больницу, или дети, которые будут ходить в местную школу (а также их семьи), считаются прямыми получателями выгод. К ним же относятся медсестры и учителя, работающие, соответственно, в больнице и школе. Прямыми получателями выгод от подъездной дороги станут те, кто будет ею пользоваться (водители и пассажиры), а также фермеры и другие представители общин, которые будут продавать товары с машин вдоль этой дороги.

**Непрямые получатели выгод:** непрямые получатели выгод это, прежде всего, те, кто живет на территории реализации проекта. Например, несмотря на то, что больница может быть рассчитана только на 1 500 пациентов, непрямыми получателями выгод могут быть те, кто живет в радиусе 5, 8 или даже 10 км от больницы (в зависимости от доступа к общине, в которой расположена больница), поскольку они могут получать выгоду, обращаясь за помощью к врачу или став пациентами этой больницы в будущем. Непрямыми получателями выгод от подъездной дороги можно считать те общини, которые имеют доступ к этой дороге, а также тех, кто живет на расстоянии нескольких километров по обе стороны дороги.

Довольно часто число непрямых получателей

выгод можно определить только приблизительно по следующим причинам: (а) не существует четкой грани между теми, кто испытывает на себе влияние проекта, и теми, кто его не испытывает, поскольку эта грань применима по отношению к конкретному лицу и определяется в зависимости от степени потребности или важности результатов проекта. Кто-то может быть готов проехать 15 км до больницы, а кто-то может отказаться преодолеть и 8 км; (б) для многих категорий проектов может не быть четкого различия между получателями выгод и теми, кто их не получает. Человек, живущий на расстоянии 5 км от дамбы, на восстановление которой направлен проект, может однозначно считаться получателем выгод, а тот, кто живет на 50 км ниже по течению, уже не может. Где же пролегает граница отличия? 10 км? 20 км? Если проект направлен на сохранение природного многообразия, то кого следует считать непрямыми получателями выгод? На эти вопросы нелегко ответить, и некоторая неопределенность все равно будет присутствовать.

## 2. Единицы производства

Единица производства это способ выражения себестоимости продукции. Например, если нам говорят, что для высокого урожая риса необходимо внесение 100 кг удобрений, то первым вопросом может быть, на какую именно площадь потребуются эти 100 кг удобрений? В данном случае мы спрашиваем о единицах производства. Для полевых культур единицей производства обычно считается гектар или любая другая местная единица площади. Таким образом, мы можем говорить о необходимости внесения 100 кг удобрений на один гектар. Таким образом, показатели, касающиеся расходов и указанные в структурированном описании проекта, будут зависеть от выбранных единиц производства.

В то время как выращивание сельскохозяйственных культур не представляет сложности с точки зрения определения единиц производства, с другими видами деятельности все не так просто. Например, себестоимость проекта по производству мяса птицы может выражаться в расчете на одну голову, на 100 голов или на птицеферму в целом (возможно, на несколько тысяч голов). Транспортный проект может определять расходы на один грузовик или на тонно-километраж. Когда мы говорим о единицах производства перерабатывающего завода или цеха, единицей измерения может быть весь завод или отдельный цех, но это может быть уже связано с некоторыми неудобствами. Если впоследствии возникнет необходимость расширить (или сократить) производство, необходимо будет производить все расчеты заново. Более удобно определять единицы производства так же, как и единицы продажи (например, 1 кг сыра или 1 рубашка).

Важным условием, которое необходимо помнить,

является то, что принятая единица производства должна использоваться в ходе всех последующих расчетов расходов.

## 3. Производственный цикл

В то время как единица производства определяет, каким образом измеряются доходы и расходы, производственный цикл показывает, на протяжении какого времени они измеряются. Для многих культур это не представляет особой сложности циклом считается период от начала подготовки почвы для посева до сбора урожая. Например, для кукурузы может быть один производственный цикл в году, который длится несколько месяцев. Для томатов может быть два производственных цикла за год, каждый по 3 месяца. Таким образом, удобрения, о которых говорилось выше, вносятся при выращивании риса на один гектар в течение одного производственного цикла. Если бы рис выращивался два раза в год, то 100 кг/га вносились бы, соответственно, дважды.

При использовании RuralInvest производственный цикл не может превышать 12 месяцев. Для многолетних культур, таких как фруктовые деревья или кустарники, которые плодоносят в течение многих лет, а также для животноводства, например, молочного КРС, производственный цикл лучше всего определять в 12 мес., поскольку затраты осуществляются постоянно. При 12-месячном производственном цикле на один год приходится только один цикл. Тем не менее, для некоторых видов постоянного производства (например, металлургического завода или фабрики по пошиву одежды), больше подходит использование более короткого производственного цикла, поскольку их доход исчисляется, как правило, понедельно или помесячно (зарплата рабочим, электричество, расчеты с поставщиками и пр.). Таким образом, может быть 12 месячных циклов в году или 52 недельных цикла.

Для гостиницы производственный цикл может быть даже один день, при этом количество циклов в году достигает 365 (меньше, если гостиница закрывается на определенный период каждый год). Для производства мяса птицы можно выделить 4 цикла по 12 недель с ежегодным перерывом на 4 недели для необходимой обработки и дезинфекции помещения<sup>2</sup>.

Что касается единиц производства, не существует однозначно верного ответа на вопрос, как точно определить производственный цикл; часто возможны несколько вариантов. Тем не менее, лучше всего будет выбрать наиболее простой вариант и помнить, что **длительность цикла, умноженная на количество циклов**, должна равняться общему производственному циклу в год: завод, перерабатывающий сельхозпродукцию, может иметь 7 циклов

длительностью один месяц каждый. Остальные 5 месяцев завод не работает.

## 4. Единицы измерения продаж

Единицы измерения продаж используются при оценке продаж результатов деятельности. Это могут быть килограммы, пассажирские места, комнаты в гостинице (или места), пары обуви или упаковки по 12 банок. Важной является их взаимосвязь с единицами производства, о которых говорилось выше. Например, для риса единицами измерения продаж могут быть тонны, но указываться они должны в т/га, если гектар является используемой единицей производства. Для молочного скота единицей продажи может быть литр молока, который указывается как **литр на единицу производства** (на одну корову). Иногда эти единицы совпадают цех по производству сока может определять как единицу производства, так и единицу продажи в 20-литровых бочках. Таким образом, расходы и доходы также будут определяться на 20-литровую бочку.

# Д. КЛАССИФИКАЦИЯ РАСХОДОВ

Существует три основных типа расходов, которые необходимо учитывать при подготовке структурированного описания проекта:

- ▶ Инвестиционные расходы
- ▶ Производственные или текущие расходы
- ▶ Общие или накладные расходы

Несмотря на то, что детальная оценка расходов на этапе подготовки структурированного описания не требуется и даже не рекомендуется важно составить как можно более точную картину всех возможных расходов по каждой из перечисленных категорий. В противном случае проект будет неспособен отразить действительную структуру расходов, что приведет к ошибкам и, как следствие, к тому, что хороший проект может быть отклонен, а плохой - принят для дальнейшего анализа.

## 1. Инвестиционные расходы

Инвестиции составляют основу любого проекта развития. Инвестициями называют расходы, понесенные один раз, но приносящие выгоды на протяжении нескольких лет. Некоторые инвестиции действуют много лет (например, колодец), в то время как другие, например компьютер, только 4-5 лет. При этом любой инвестиционный должен длиться не менее одного года. Согласно определению, расходы, оплачиваемые каждый год, не являются инвестициями (например, закупка удобрений).

Земля представляет собой особый вид инвестиций. В отличие от других типов инвестиций, земля со временем не теряет своей стоимости и считается инвестицией, не

ограниченной во времени. Поэтому, в то время как среднегодовую стоимость грузовика можно определить путем деления его стоимости на количество лет, в течение которых он эксплуатируется, среднегодовую стоимость земли можно считать равной нулю; земля может использоваться в течение многих лет и при этом сохранять ту же стоимость. Здания, построенные из камня или другого долговечного материала, также могут простоять долгое время, но они, как правило, требуют соответствующего обслуживания, что влечет за собой ежегодные расходы.

Не все инвестиции имеют форму материальных объектов (здания, техника и т. д.), хотя данный вид инвестиций является наиболее распространенным. Инвестиции могут вкладываться и в проекты с менее осязаемыми результатами, например, в обучение, дизайн упаковки или системы учета и отчетности, но в этих случаях применяется то же самое правило: каждая из таких инвестиций совершается один раз, но дает результаты на протяжении нескольких лет. Несмотря на это правило, не всегда легко определить, следует ли рассматривать отдельный элемент проекта как инвестицию. Наиболее типичным примером подобного случая являются расходы на выращивание или приобретение многолетних культур или крупного рогатого скота. В то время как посев каждого гектара пшеницы или покупку каждой племенной коровы явно можно рассматривать как инвестицию (если целью этой деятельности является частое засевание или приобретение в течение периода реализации проекта, например, восстановление 20 га плодовых культур по 4 га в год в течение 5 лет), то проще будет рассматривать данный вид расходов как текущие расходы.

## 2. Производственные или текущие расходы

Инвестиционные расходы не единственный вид финансирования, которого требует проект. После завершения инвестирования большинство проектов (и все виды деятельности, не направленной на получение прибыли) должны предусматривать расходы на функционирование и поддержание производства. Например, при строительстве дороги может потребоваться проведение ремонтных и эксплуатационных работ несколько раз в год, а для молокозавода текущие расходы будут включать расходы на закупку сырья (молока), рабочую силу, упаковку, электроэнергию и многое другое. Особенностью производственных или текущих расходов является их периодическая повторяемость ежедневная, ежемесячная или через определенный период времени, но минимум раз в год.

Вторая особенность производственных или текущих расходов они являются прямым следствием инвестиции. Размер таких расходов напрямую зависит от масштабов деятельности (по этой причине их иногда называют прямыми издержками). Например, если производство

<sup>2</sup> Для информации: расходы на ежегодную обработку лучше всего считать не производственными, а накладными. Различие между ними рассматривается в следующих разделах.

в рамках проекта вдвое меньшее, чем в предыдущем году, то и расходы, соответственно, уменьшаются.

Рабочая сила относится к производственным или текущим расходам, если ее оплата осуществляется в зависимости от масштабов деятельности. Оплату труда рабочих, получающих зарплату при условии выполнения задания (например, сбор урожая, работа на производственной линии завода и пр.), следует считать производственными расходами. В то же время, зарплата персонала в течение полной или неполной реализации проекта (например, менеджера или механика) не может быть отнесена к категории производственных расходов, а скорее, к общим или накладным расходам (см. далее).

Установить четкие различия между этими двумя категориями не всегда возможно. Например, как оценивать труд ветеринара, который каждый месяц приходит для осмотра скота: считать ли оплату его труда производственными издержками? Ответ зависит от того, как осуществляется оплата труда ветеринара. Если она зависит от количества осмотренных животных, то это, однозначно, производственные расходы. Если же ветеринар получает оплату за визит (независимо от того, сколько было осмотрено голов), то это считают общими или накладными расходами (см. далее). Считается, что производственными расходами могут считаться такие расходы, которые изменяются в процессе изменения масштабов производства минимум на 20%.

### 3. Общие и эксплуатационные расходы

Общие и эксплуатационные (или накладные) расходы составляют третью категорию расходов, возникающих в ходе реализации проекта. К ним относятся те расходы, источником которых является сама работа проекта, но которые не зависят от масштабов его деятельности. Сюда можно отнести административные расходы, ежедневную эксплуатацию, местные налоги, услуги по бухгалтерскому учету или стоимость эксплуатации грузовика, на котором выполняются различные виды ежедневных работ. Несмотря на то, что такие расходы являются регулярными (в отличие от инвестиционных расходов), они часто не изменяются на протяжении ряда лет, особенно если при расчетах не учитывается инфляция.

## Е. ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ СТАБИЛЬНОСТЬ

При подготовке структурированного описания проекта уделять значительное внимание экологическим факторам нет необходимости. Тем не менее, важно с самого начала учитывать, что игнорирование таких факторов может негативно повлиять на разработку полноценного проекта (Модуль 3).

Экологическая стабильность зависит от влияния разрабатываемого проекта на природные ресурсы и окружающую среду в той местности, где проект будет реализовываться. Если, например, предусматривается использование небольшого ручья для орошения обширной территории, количество воды, необходимой для этих целей, может превысить допустимую для этого источника норму в засушливое время года. В результате идея создания оросительной системы окажется несостоятельной, а общинам, расположенным ниже по течению, не хватит питьевой воды. Поэтому такой проект нельзя считать жизнеспособным. Проекты, в результате которых предполагается уничтожение зеленых насаждений, осушение заболоченных участков или освоение других природных территорий также, скорее всего, могут оказаться несостоятельными, поскольку последствия подобного влияния могут поставить под угрозу само существование общин, проживающих в данной местности, а также стать причиной эрозии или нанести природе иной вред.

Кроме того, необходимо также помнить, что многие финансирующие организации неодобрительно относятся к проектам, которые могут иметь негативные последствия для окружающей среды. Поэтому, даже несмотря на несомненную прибыльность проекта, он может не получить кредит или грант, необходимые для его реализации.

Некоторые проекты могут оказывать негативное влияние на окружающую среду при условии их плохой подготовки и, наоборот, избежать нанесения ей вреда, если они разработаны должным образом. При этом важно предусмотреть меры по "смягчению" последствий. В качестве примера можно назвать скотоводство, которая дает немалое количество отходов, сбрасываемых в реку и загрязняющих ее воды. Однако, включение в проект резервуаров для очистки воды перед ее сливом в реку поможет избежать такой проблемы.

# Глава V

## ПОДГОТОВКА И ТОЛКОВАНИЕ СТРУКТУРИРОВАННОГО ОПИСАНИЯ ПРОЕКТА



# ПОДГОТОВКА И ТОЛКОВАНИЕ СТРУКТУРИРОВАННОГО ОПИСАНИЯ ПРОЕКТА

## A. Вступление

**К**ак уже неоднократно упоминалось в данном руководстве, подготовка структурированного описания проекта должна осуществляться при полноценном сотрудничестве со всеми участниками проекта. Это очень важно по многим причинам (см. Раздел 2.3). Следует избегать самостоятельной подготовки структурированного описания проекта местным специалистом. Однако, также следует быть осторожным, если во время проведения собрания, посвященного подготовке структурированного описания, выступают только один-два человека. Возможно, эти люди и представляют интересы всей общины, однако это могут быть самые влиятельные из участников собрания, и поэтому остальные просто уступают им слово. То же касается случаев, когда женщины не желают говорить в присутствии мужчин, а иногда их вообще не приглашают на такие собрания. В случае, если возникают подобные проблемы, может понадобиться проведение нескольких собраний, составление нескольких структурированных описаний проекта или подготовка сводного структурированного описания, которое включает в себя пожелания, высказанные в ходе разных собраний.

Для организации процесса совместного исследования не требуется никаких сложных инструментов. Если нельзя найти помещение, которое бы вместило всех участников, собрание можно провести и под открытым небом. Большая доска или листы бумаги, закрепленные на стене, также будут полезны, поскольку их смогут видеть все участники собрания.

Если используется бумага, то шаблоны основных вспомогательных таблиц с заголовками и колонками можно подготовить заранее, но, опять-таки, это не обязательно. Нередко полезным будет простой калькулятор для проведения необходимых расчетов.

Если местный специалист впоследствии будет вносить данные проекта в компьютер (что часто необходимо, если нужно подготовить формальный отчет или запрос для последующей разработки), мы рекомендуем раздать копии компьютерного отчета всем участникам собрания. В этом случае они будут иметь полную информацию о ходе разработки проекта, что поможет избежать недоразумений, если компьютерный отчет будет иметь отличия от того, что обсуждалось на уровне

общины.

## B. Общая информация

В большинстве случаев специалист, работающий с участниками проекта над подготовкой структурированного описания, должен сформировать представление о группе интересов или общине, используя рекомендации Модуля 1 или иные методы анализа ситуации в общине. Единственным исключением из этого правила может быть случай, когда участниками проекта являются отдельное физическое лицо или одна семья. В результате, специалисту необходимо собрать большую часть информации для описания предлагаемого проекта в общих чертах. Следующий перечень вопросов может быть полезным для того, чтобы убедиться в наличии всей необходимой информации. Следует также помнить, что не всю необходимую информацию нужно собирать в самом начале проведения собрания. Например, данные о возможном негативном влиянии проекта на окружающую среду лучше рассматривать после завершения подготовки предварительного описания, когда люди уже имеют более ясное представление о проекте в результате обсуждения всех стадий его реализации.

- ▶ Название проекта;
- ▶ Место реализации проекта;
- ▶ Обменный курс (к доллару США) на момент подготовки структурированного описания;
- ▶ Название основной группы получателей выгод от проекта (если нет названия, то используют наименование общины);
- ▶ Производственные или текущие расходы
- ▶ Общие или накладные расходы
- ▶ Описание получателей выгод с включением следующей информации: (а) дата создания группы интересов; (б) цели группы интересов; (в) данные о том, включает ли группа представителей разных общин; (г) род деятельности в прошлом; (д) деятельность в настоящем; (е) разделение по половой и возрастной принадлежности на мужчин, женщин, детей;
- ▶ Выявление прямых и непрямых получателей выгод (см. Раздел 4. 2), разделение их по половой и возрастной принадлежности на мужчин, женщин и детей при необходимости;
- ▶ Обменный курс (к доллару США) на момент подготовки структурированного описания;
- ▶ Описание проекта с включением обоснования и основных видов деятельности;
- ▶ Характеристика спроса, который будет удовлетворяться в результате реализации проекта;
- ▶ Возможное влияние проекта на окружающую среду;
- ▶ Другая важная информация, например, наличие схожих проектов, которые реализовывались в прошлом, другие источники финансирования

## V. Инвестиции

Хотя острой необходимости начинать непосредственно рассмотрения инвестиций нет, и данный раздел может быть заполнен после подготовки описания деятельности проекта, большинству людей гораздо удобнее начинать именно с этого раздела. Для того чтобы использовать инвестиции, необходимо подготовить список всего, что будет нужно. Как правило, проще всего разделить этот список на три категории: материалы, рабочая сила и услуги сторонних организаций, и придерживаться такого разделения при последующем внесении информации в компьютер. Помните: на этапе подготовки структурированного описания проекта нет необходимости предоставлять детальную информацию по каждой инвестиционной позиции. В случае строительства мелиоративной системы, например, вместо указания количества и длины каждой трубы достаточно указать "мелиоративные трубы" и поставить общую сумму.

По каждой инвестиционной позиции будет необходима следующая информация:

- ▶ Описание видов инвестиций;
- ▶ Единицы измерения (штука, метр, комплект и т. д.). Для рабочей силы единицей измерения служит день, неделя, месяц или другой отрезок времени;
- ▶ Количество единиц;
- ▶ Стоимость одной единицы (которую можно умножить на количество единиц для получения общей стоимости);
- ▶ Вклад участников проекта в стоимость каждой единицы (если есть);
- ▶ Экономически обоснованный срок службы единицы инвестирования (количество лет, в течение которых она будет функционировать, прежде чем потребуется замена);
- ▶ Ликвидационная стоимость (рыночная стоимость единицы инвестирования на момент окончания экономически обоснованного срока службы).
- ▶ После получения всей необходимой информации (большинство структурированных описаний проектов имеют не более 6-8 инвестиционных позиций) следует определить сумму средств, выделяемых каждый год для амортизации инвестиционной позиции с целью ее замены после окончания срока службы.

Идеальным решением является отнесение стоимости такой замены на год, в который она осуществляется. Это делается при детальном анализе проекта, но при подготовке структурированного описания сделать это невоз-

можно. Вместо этого используется понятие "ежегодные отчисления в резерв на замену активов". Согласно ему, начальная стоимость единицы инвестирования делится на количество лет срока экономически обоснованной службы для определения суммы, которую необходимо предусмотреть в каждый год на замещение инвестиции.

Получаем:

Изначальная стоимость единицы (\$500)

- Ликвидационная стоимость (\$100)

Срок экономической службы (10 лет) = \$40/год

Если этого не сделать, то в проекте использование инвестиций окажется фактически бесплатным, и после износа инвестиций не будет ресурсов, которые обычно предусматриваются на их замещение. Таким образом, данный расчет производится для каждой инвестиционной позиции в последней колонке таблицы, а сумма всех позиций указывается внизу таблицы. Данная сумма и будет представлять собой резерв, который должен быть предусмотрен в каждом году для замены инвестиций по окончании срока службы.

## G. Текущие расходы и прибыль по отдельным видам деятельности

В большинстве случаев, проект на уровне общины будет касаться только одного вида деятельности, например, налаживанию автобусного сообщения между данным населенным пунктом и близлежащими городами или организации группы продленного дня для младших школьников. Однако, бывают случаи, когда проект предполагает сразу несколько видов деятельности, как в случае создания ирригационной системы по орошению более одного вида сельскохозяйственных культур, или строительства молочного завода по производству молока, сыра и йогурта.

Первым шагом в определении эксплуатационных расходов и, если возможно, прибыли, является определение того, будет ли инвестиционный проект затрагивать различные виды деятельности. Если одно из направлений деятельности имеет абсолютно независимые от других направлений затраты, а также, в случае доходоприносящих проектов, отдельную прибыль, то оно должно рассматриваться как отдельный проект<sup>3</sup>. Если же затраты и прибыль по различным видам деятельности взаимосвязаны (как, например, в случае со службой рейсовых автобусов, выполняющей различные маршруты, используя при этом одни и те же машины и персонал), то они должны рассматриваться совместно. В случае сомнений по поводу разделения направлений деятельности лучшим решением на стадии разработки будет совместное рассмотрение различных видов деятельности.

<sup>3</sup> Понятие "деятельность" в Модуле 3 заменяется более точным термином "блок", но "деятельность" является более доступным для понимания термином, поэтому его целесообразнее использовать на этапе подготовки структурированного описания проекта.

Второй шаг, при использовании определений, приведенных в Разделе 4.3, состоит в совместном с общиной определении единиц производства, а также количества необходимых единиц. Для зерновых, например, как мы уже видели, единицей производства принято считать гектар, сотку или другую единицу площади. Для производства томатов мы, к примеру, можем располагать 2,5 га. Для других видов деятельности используются единицы, в которых удобнее всего будет производить расчет стоимости. Это может быть как весь проект, например, школа или больница (в данном случае количество единиц - одна), так и его части (километр дороги общей протяженностью 8 км или один водоем из проекта по разведению рыбы, включающего 5 водоемов). Напоследок группа должна определить длительность производственного цикла и количество циклов в году. И опять-таки, для зерновых это достаточно просто - длительность цикла совпадает с вегетационным периодом (включая подготовку почвы и уборку урожая), а количество циклов совпадает с количеством посевов культуры в год (обычно один или два). Для других же видов деятельности, особенно для непрерывных, удобнее всего определять длительность цикла как периода, на основе которого рассчитываются расходы т. е. неделя или месяц, а количество циклов будет соответствовать году (например, 12 месячных циклов).

### 1. Текущие расходы по видам деятельности

После завершения определения основных показателей группа высчитывает и записывает расходы в результате деятельности на единицу производства или на производственный цикл. Проще всего это пояснить на следующем примере:

#### Птицефабрика в общине (бройлеры)

Единица производства	Птичник (1000 голов)
Количество единиц	3 птичника (на цикл)
Производственный цикл	3 мес. (включая время, необходимое для обработки и дезинфекции птичника)
Количество циклов в году	4

Единица расходов	Единица измерения	Стоимость/единица	Кол-во единиц	Общая стоимость
Суточные цыплята	Цыпленок	0,30	1 050	0,3 x1050=315
Корма	Упаковка (25 кг)	12,00	95	12 x 95=1140
Добавки	Упаковка (10 кг)	20,00	12	20 x 12=240
Работа	День	20,00	50	20 x 50=1000

В случае организации производства на уровне общины могут возникнуть дополнительные расходы, но некоторые другие проекты могут требовать еще больших расходов. Если же структурированное описание проекта предусматривает более десяти видов расходов, то, скорее всего, он слишком сложный и поэтому требует упрощения.

**Общие расходы на один цикл:**  
 $(315 + 1 140 + 240 + 1 000) = 2 695$

**Общие расходы на единицу:**

4 цикла x 2 695 = 10 708

**Включает все циклы**

**Общая стоимость:**

10 708 x 3 птичника = 32 340

**Включает все единицы**

### 2. Прибыль по видам деятельности

Если проект направлен на получение дохода или прибыли, такая прибыль также должна быть включена в данный раздел. Необходимо помнить, что прибыль рассчитывается на основе тех же параметров (единиц производства и производственных циклов для данного вида деятельности), которые использовались для расчета расходов. Кроме того, расчет прибыли требует введения дополнительного параметра (или определения) единицы продажи. Для сельскохозяйственной продукции это, как правило, единица веса; килограмм, тонна и т. д. Но даже для сельхозкультур единиц измерения не всегда будет единица веса. Зелень обычно продается пучками. Скот может продаваться по головам (цена за курицу) или по массе. Готовые продукты питания и промышленные товары обычно продаются поштучно (цена за банку паштета, пару туфель или буханку хлеба), хотя могут продаваться и на вес (килограмм сыра, литр напитка).

Для каждой единицы и цикла производства (гектар/культура и т. д.) необходимо знать **производительность** в единицах производства и цену за единицу. Опять-таки, это легко определить для сельхозкультур. Томаты могут давать 4500 кг на гектар и продаваться по средней цене 1,2 единицы в местной валюте (рубли, доллары, франки и т.д.) за кг. Для завода по производству соков, в качестве единицы производства которых был принят ящик (12 банок x 1 л), единица продажи будет такой же самой, поэтому необходимо знать цену каждого ящика. Однако в том случае, если за единицу производства принимается 1000 литров сырого молока (например, для молокоперерабатывающего завода), а цикл производства один день, тогда необходимо знать: (а) сколько единиц продажи (например, килограммов сыра) получается из 1000 литров сырья; (б) сколько тысяч литров перерабатывается в день (чтобы рассчитать общие расходы на цикл); (в) цену единицы продажи.

Как правило, определение расходов по видам деятельности одна из самых слабых сторон подготовки инвестиционного проекта. Во-первых, тот факт, что проект имеет определенную производственную мощность, еще не означает, что эта мощность будет всегда оставаться постоянной. Многие заводы и фабрики используют свои мощности далеко не в полную силу, а реальная урожайность многих сельхозкультур не достигает потенциальных показателей, которые они демонстрируют в условиях полевых испытаний. Во-вторых, не вся произведенная продукция продается. Часть продукции повреждается, а другие продукты могут и не найти своего покупателя. Особенно это касается скоропортящейся продукции. В-третьих, цены, принимаемые в расчет для определения размера прибыли, часто являются слишком оптимистичными. Кроме того, в течение года цены могут существенно меняться, особенно на сезонные продукты, что часто можно наблюдать в сельском хозяйстве. Кроме тех случаев, когда в проект специально разработан и реализуется для обеспечения поставок сырья в периоды, когда такие поставки сезонно низки, маловероятно, что продукция будет продаваться по самой высокой цене. Эти вопросы более детально рассматриваются в Модуле 3 (Детальное описание и оценка проектов). На данном же этапе достаточно будет подчеркнуть, что при оценке результатов (урожайности и пр.) и цен требуется изрядная доля здорового скептицизма.

### 3. Приростные расходы и доход по видам деятельности

При оценке текущих расходов и доходов в контексте проектного предложения очень часто можно встретить случаи, когда инвестиции проекта направляются на повышение эффективности или производительности существующих видов деятельности. В этом случае реализация проекта должна оцениваться с точки зрения приростных расходов и доходов, получаемых благодаря инвестициям. В целом, приростные параметры плохо поддаются оценке без учета существующих расходов и доходов. Поэтому анализ расходов и выгод при реализации проекта и без него стало стандартной практикой. Текущие расходы и доходы от существующих видов деятельности (или без учета результатов работы проекта) оцениваются так, как описано выше, для любого вида деятельности в рамках проекта. Тем не менее, при сведении показателей расходов и доходов необходимо помнить, что расходы и доходы от существующих видов деятельности, которые могут изменяться в ходе реализации проекта, необходимо вычитать из расходов и доходов, оцененных "в рамках" проекта. Например, если стадо из десяти коров дает 8 литров молока в день в течение 180 дней / год (по цене \$1/л) (с учетом имеющихся пастбищ и минимальных затрат на производство), то ежегодный доход "без проекта" будет составлять \$14400. В результате инвестирования в процесс улучшения пастбищ то же стадо может давать 10л /день за тот же период и по той же цене, при

этом ежегодный доход "с проектом" будет \$18000. Таким образом, добавочный годовой доход составит \$3 600.

## Д. Общие и эксплуатационные расходы

Общие и эксплуатационные (или накладные) расходы это те расходы, источником которых является сама работа проекта. Они не зависят от того, пуст или полон птичник, обращаются ли в больницу пятнадцать пациентов в день или ни одного. Поскольку эксплуатационные расходы не изменяются в зависимости от масштабов или размеров деятельности, они не фигурируют в текущих расходах (см. предыдущий раздел).

На стадии подготовки структурированного описания проекта учитывается, как правило, только несколько видов общих расходов. Техническое обслуживание предусматривается всегда, даже тогда, когда техника и оборудование эксплуатируются в полную или неполную силу. Так, дороги требуют ремонта вследствие разрушения, вызванного естественными факторами, независимо от количества транспорта. То же можно сказать и о других сооружениях и многих видах техники, также требующих технического обслуживания.

Обычно проще всего определить процент исходных инвестиций, выделяемых на техническое обслуживание. Таким образом, если эксплуатационные расходы были определены на уровне 5% в год, а начальная стоимость составляла 50 000, то ежегодное техническое обслуживание составит 50000 x (5/100), или 2 500. В следующей таблице показаны уровни технического обслуживания для различных видов инвестиций. Безусловно, они являются приблизительными и могут быть изменены, исходя из конкретных условий.

Каменные, кирпичные и металлические здания и сооружения; основные водоканалы; колодцы и местные водохранилища	2 - 3%
Легкие деревянные конструкции, тяжелая техника (тракторы и грузовики), вторичные водные каналы, рыбные пруды	4 - 6%
Легкая техника (включая автомобили) и основное оборудование	7 - 10%
Электронное и лабораторное оборудование (компьютеры, принтеры, измерительная аппаратура и т. п.), навесные моторы	12 - 15%

Обратите внимание, что некоторые виды инвестиций не предполагают эксплуатационных расходов, как, например, большинство видов мебели. Обычно стол или парты используются, пока не станут слишком старыми, после чего просто заменяются.

Вторым важным типом общих расходов является зарплата постоянного персонала. Временные рабочие нанимаются и получают зарплату за каждый день или неделю работы, в то время как персонал со специальным образованием или имеющий необходимую квалификацию должен работать постоянно, даже если работы нет, иначе его можно не найти тогда, когда он будет нужен. Сюда относятся учителя, медсестры, механики, методисты, административный персонал и менеджеры. В течение всего периода реализации проекта эти категории работников должны получать зарплату. При подсчете соответствующих расходов нужно учесть (если это необходимо) социальные и другие выплаты, которые должны покрываться проектом (в качестве работодателя). Нельзя также забывать о том, что на этапе подготовки проекта необязательно точно указывать размер заработной платы и сопутствующих выплат. Достаточно того, чтобы соответствующие цифры отражали реальную картину.

Другие типы общих расходов на этапе подготовки структурированного описания проекта учитываются реже, однако необходимо учесть такие расходы как: местные налоги и налог на землю, стоимость воды и электричества; стоимость эксплуатации транспортных средств (особенно если данное транспортное средство используется для нескольких видов деятельности, что не позволяет определить конкретный вид текущих расходов); оплату за проведение регулярных аудиторских проверок, бухгалтерского учета или общей технической поддержки; административные расходы (в случае, если запланирована достаточно масштабная коммерческая деятельность). На стадии подготовки структурированного описания проекта следует учитывать только такие расходы, которые могут составить существенную часть общих расходов.

## E. Предварительный анализ целесообразности проекта (только для прибыльных проектов)

Кроме основной информации, такой как ключевая идея проекта, предполагаемые получатели выгод и методы организации деятельности проекта, для прибыльных проектов на уровне общины также рассматриваются три основных показателя целесообразности проекта. Это чистая ежегодная прибыль, количество лет, необходимых для возврата вложенных инвестиций, а также чистая прибыль после выплаты вложенных инвестиций. В совокупности они показывают простую, но полезную картину того, стоит ли продолжать разработку структурированного описания и доводить ее до детального проектного

предложения.

Если структурированное описание проекта на каждый из этих трех вопросов дает положительный ответ, а проект отражает основные приоритеты и потребности его участников, то, скорее всего, разработку такого проекта стоит продолжить. Ниже рассматривается каждый из трех перечисленных тестов.

### 1. Ежегодная чистая прибыль проекта

Чистая прибыль это довольно простое понятие. Оно используется для обозначения дохода, который остается после того, как покрываются все расходы (включая текущие и общие). Даже если участники проекта неграмотны и имеют мало или совсем не имеют опыта реализации проектов, они, как правило, четко понимают, что деятельность, которая стоит больше, чем приносит в результате, не является рациональной. Структурированное описание проекта, который демонстрирует хорошие показатели ежегодной чистой прибыли, безусловно, проходит этот тест. Если таблицы структурированного описания проекта составлены в соответствии с рекомендациями, приведенными в данном руководстве (см. Приложения с примерами), то для расчета чистой прибыли нужно просто взять сумму общей прибыли из таблицы расходов и доходов и вычесть из нее текущие расходы и общие расходы.

### 2. Количество лет, необходимых для возврата вложенных средств

Конечно, для прибыльного проекта важно чтобы доход от этого проекта был выше, чем затраты на его реализацию. Однако, участники проекта должны также определить, будет ли чистая прибыль достаточной для того, чтобы проект себя оправдал. Это можно рассчитать путем определения количества лет, необходимых для возврата суммы вложенной инвестиции.

Как правило, расходы общины на реализацию проекта включаются в общую сумму инвестиций, но если община уверена в том, что в будущем можно без проблем получить повторное финансирование, то их можно исключить для того, чтобы иметь представление о разнице.

Расчет довольно прост:

Общие инвестиции / чистый доход = x лет

или:

$$10\,000 / 3\,000 = 3,3 \text{ года}$$

В любом случае, чем меньше количество лет, необходимых для возврата вложенных средств, тем лучше. Несомненно, рискованный проект (предусматривающий новые для общины виды деятельности или не позволяющий объективно оценить спрос) должен быть рассчитан на меньшее количество лет для возврата инвестиций (чтобы минимизировать риск), чем проект, деятельность которого известна

и понятна всем его участникам. Как правило, ни один проект, направленный на получение прибыли, не должен требовать более 7-8 лет на возврат вложенных в него средств. В противном случае следует отказаться от его дальнейшей разработки, если только необходимость такого проекта не обусловлена важными социальными или другими причинами. Если же проект выглядит как рискованный, указанный период сокращается до 4-5 лет.

### 3. Чистая прибыль после замещения инвестиции

Структурированное описание проекта должно пройти еще один важный тест. Существует определенная вероятность того, что хотя проект и будет достаточно прибыльным, но затраты на последующее реинвестирование значительно сократят размеры этой прибыли или даже сделают ее крайне низкой. Поэтому следует учесть, каким образом изменится чистая прибыль, если в таблицу инвестиционных расходов добавить "резерв на ежегодную замену инвестиций", выделяемый из указанного чистого дохода.

Для подсчета чистой прибыли после реинвестирования нужно просто вычесть сумму ежегодного отчисления в резерв на замену активов из предварительно определенного чистого дохода. Если полученный результат все еще остается позитивным, то чистый доход достаточен для того, чтобы впоследствии заменить текущие инвестиционные вложения.

## Ж. Предварительная оценка получателей выгод от проекта (только для доходонеприносящих проектов)

Возможно, основная разница между доходоприносящими и доходонеприносящими проектами заключается как раз в том, что последние отбираются или обосновываются на основе нефинансовых показателей. Здесь учитываются социальные, культурные и производственные аспекты жизни группы интересов или общины. Естественно, соответствующие показатели труднее поддаются измерению и оценке, чем те, которые касаются финансовой эффективности. Фактически, многие финансовые организации обращают внимание в первую очередь на процедуру подготовки соответствующих проектных предложений (чтобы убедиться, что они действительно отражают потребности общины), а также на стоимость реализации проекта в расчете на одного получателя выгод. Хотя ни один из указанных показателей не позволяет непосвященному в детали проекта человеку определить, хорошо ли данный проект или нет, эти показатели, по меньшей мере, могут продемонстрировать, приоритетен ли данный проект для общины и достаточно ли у нее возможностей для его реализации.

Структурированные описания проектов RurallInvest концентрируются только на втором аспекте расходы проекта на одного получателя выгод, но учитывает различные составляющие данных расходов, такие как инвестиционные и операционные расходы.

Расчет инвестиционных расходов довольно прост. Общий объем инвестиции, рассчитанный в инвестиционной таблице, делится, во-первых, на количество прямых получателей выгод, а во-вторых, на общее количество получателей выгод (прямых и непрямых). Получившееся значение показывает средние инвестиционные расходы на одного прямого получателя выгод и на всех получателей в совокупности. Этот показатель часто используется финансирующими организациями, чтобы убедиться, что группа интересов или община не получают больше, чем это необходимо с точки зрения имеющихся в наличии у общины ресурсов. Полезным будет также проведение подобных расчетов и в отношении размеров инвестиций, которые осуществляются из собственных источников группы интересов или общины, и тех, которые требуют привлечения заимствованных средств. Возьмем, к примеру, строительство больницы в общине (Таблица А).

О чём нам говорят приведенные расчеты? Они говорят о том, что, хотя общая сумма инвестиций на одного получателя выгод составляет \$250, она снижается до \$50, если взять в расчет всех получателей выгод (прямых и непрямых). Кроме того, можно увидеть, что если принимать во внимание только внешние заимствования, то инвестиционные расходы в расчете на одного прямого получателя выгод уменьшаются до \$200, а в расчете на всех получателей до \$40. Эти цифры имеют важное значение для финансирующей организации, а самим участникам проекта помогают понять, с какими расходами им предстоит столкнуться для реализации проекта.

Следующий тип расчетов похож на предыдущий, но с той лишь разницей, что учитываются общие операционные расходы. Если разделить операционные расходы, куда входит техническое обслуживание и другие фиксированные расходы, на количество прямых и непрямых получателей выгод, то получим объем средств, необходимых для обеспечения работы проекта в расчете на одного получателя выгод. Хотя пользователи могут вносить средства, покрывающие данный вид расходов во всех проектах (например, строительство подъездной дороги), данный показатель весьма важен, поскольку демонстрирует затраты на обеспечение работы проекта. Расчеты могут быть еще более показательными, если поделить расходы на постоянные (техническое обслуживание и накладные расходы) и переменные (определеняемые в зависимости от уровня активности проекта). На данном примере можно увидеть, что руководителям проекта понадобится приблизительно \$25 на одного

# Глава VI

прямого получателя выгод в год или \$5 на одного человека, проживающего в данной местности (прямые + непрямые получатели выгод). Тем не менее, \$17,5 на 1 прямого получателя выгод или \$3,5 на 1 местного жителя требуется для того, чтобы покрыть постоянные расходы (оплата труда медсестры, поддержание здания в соответствующем состоянии и т. д.). Оставшиеся расходы (\$7,5 на 1 получателя выгод) будут иметь место лишь в случае наличия пациентов (при покупке лекарств, на постельное белье и пр.). Это свидетельствует о том, что может возникнуть необходимость взимать с пациентов минимум \$7,5 за визит, чтобы покрыть эти переменные расходы, хотя если они смогут позволить себе заплатить больше (например, \$10 за визит), то это поможет уменьшить сумму, которую община или орган местного управления должны внести для того, чтобы обеспечить жизнедеятельность больницы.

Таблица A

Основная информация структурированного описания проекта:	
а) Общая сумма инвестиций в строительство больницы:	\$50 000
б) Общая сумма собствен- ных средств общины, выделяемых для реализации проекта:	\$10 000
в) Общая сумма требуемых заемствований:	\$40 000
г) Ожидаемое количество прямых получателей выгод (в год):	200
д) Ожидаемое количество непрямых получателей выгод:	1 000
Расчеты:	
- Общая сумма инвестиций на прямого получателя выгод (а/г):	\$250 (50 000/200)
- Общая сумма инвестиций на всех получателей выгод (а/г+д):	\$50 (50 000/200+800)
- Стоимость инвестиций (собственные средства) на 1 прямого получателя выгод (б/г):	\$40 (10 000/250)
- Стоимость инвестиций (заемственные ресурсы) на 1 прямого получателя выгод (в/г):	\$160 (40 000/250)
- Стоимость инвестиций (собственные средства) на всех получателей выгод	\$10 (10 000/200+800)
- Стоимость инвестиций (заемственные средства) на всех получателей выгод	\$40 (40 000/200+800)

## ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ



## VI ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ

**П**одготовка структурированного описания проекта является важным этапом на пути к полноценному проектному предложению. Она помогает выявить все важные элементы, которые необходимо учесть в проектном предложении, от необходимого объема инвестиций до расходов, возникающих в процессе реализации проекта. Этот этап учитывает рыночную конъюнктуру, с которой столкнется проект, а также уровень доходов, которого он должен достичь, если это доходоприносящий проект, или уровень спроса или расходов на одного получателя выгод - если проект доходонеприносящий. Важно то, что структурированное описание дает участникам проекта общее представление о самой целесообразности проекта. Подготовка структурированного описания зачастую требует активного обсуждения с общиной и нередко предусматривает множество компромиссов, когда масштабы проекта и число направлений его деятельности могут быть пересмотрены, чтобы цели самого проекта все же были достигнуты.

Анализ далеко не всех структурированных описаний проектов может быть положительным. Однако, это не означает, что идея такого проекта должна быть однозначно отклонена. Скорее всего, необходимо просто уменьшить число видов деятельности и их масштаб, чтобы сделать непривлекательный с первого взгляда проект жизнеспособным, или пересмотреть характеристики выпускемого продукта, для того чтобы он лучше соответствовал ожидаемому спросу. Следует также помнить, что "подтасовка" результатов для создания положительной картины пользы никому не принесет.

Одной из задач местного специалиста является оказание помощи участникам проекта в решении вопроса, реализация какой из идей действительно имеет смысл. Если проект выглядит нецелесообразным, но община настаивает на его реализации, возможно, у нее на то есть другие причины, не озвученные во время подготовки структурированного описания. Представители общины могут быть не всегда откровенными с приезжим специалистом, или они недостаточно ясно сформулировали ключевые причины, по которым они настаивают на реализации именно этого проекта. В любом случае, задача специалиста попытаться понять и выявить эти "скрытые" причины, чтобы структурированное

описание проекта как можно точнее отображало действительную ситуацию в общине.

Возможна ситуация, когда среди нескольких проектных предложений для дальнейшего детального анализа и последующего финансирования община должна выбрать лишь одно. Кроме случаев, когда различия в структурированных описаниях таких проектов достаточно велики (например, инвестиционные расходы возмещаются через 2,5 года в одном описании и через 15 лет в другом), приведенный нами процесс анализа может не быть достаточным для того, чтобы сделать выбор между различными предложениями. Если выбор делается между структурированными описаниями прибыльного и неприбыльного проектов, то процесс анализа будет бесполезен: проекты двух разных типов просто нельзя сравнивать между собой. Если целесообразными признаны проекты по производству яиц для местного рынка и строительству детского сада, то должна применяться другая процедура. В этом случае особенную ценность представляет наличие соответствующего плана развития общины; если приоритеты и цели общины были должным образом определены заранее, это уже может служить основой для выбора между двумя альтернативами.

В большинстве случаев утверждение структурированного описания на более высоком уровне может потребоваться еще до того, как община получит возможность подготовки полноценного проекта (см. Модуль 3) или в случае малых проектов сразу получит финансирование на реализацию проекта. Как правило, специалист, который работал с общиной, представляет структурированное описание проекта на рассмотрение соответствующих финансовых организаций. При рассмотрении структурированного описания такой организацией желательно присутствие и представителей общины, чтобы обеспечить полноценное ее участие в проекте. Чем быстрее произойдет утверждение, тем проще поддерживать интерес и рассчитывать на содействие со стороны участников проекта. Если до возвращения специалиста в общину с утвержденным проектом и до перехода к следующему этапу проходит шесть месяцев, проектное предложение в целом теряется в повседневных заботах, а самому специалисту придется потратить намного больше усилий, чтобы начать процесс разработки полноценного проекта.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### ФОРМЫ СТРУКТУРНОГО ОПИСАНИЯ ПРОЕКТА



Стр. 1

## **Структурированное описание проекта - Инвестиционные затраты**

Rural Invest >

Стр. 2

## ДОХОД И ТЕКУЩИЕ РАСХОДЫ ПО КАЖДОМУ ВИДУ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Заполните эту страницу данными для каждого товара, культуры или направления деятельности проекта.*

Если существующие виды деятельности будут изменены, заполните эту страницу данными с учетом результатов проекта и без них

ПРОДУКТ/ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	(0)				
ЕДИНИЦА ПРОИЗВОДСТВА	Количество единиц производства				
(1)	(2)				
Продолжительность каждого производственного цикла (по месяцам, их максимальное количество - 12)					
(3)	Количество циклов в год				
(4)					
<b>ДОХОД</b>					
СТАТЬЯ ДОХОДА 5	ЕДИНИЦА ПРОДАЖ (кг, тонн и т.д.) 6	ПРОИЗВОДСТВО ЗА ЦИКЛ (проданных единиц) 7	ЦЕНА ПРОДАЖИ (цена за единицу) 8	ТРАНСПОРТНЫЕ РАСХОДЫ 9	ОБЩИЙ ДОХОД ЗА ЦИКЛ $10=7x(8-9)$
<b>ДОХОД НА ЕДИНИЦУ ПРОИЗВОДСТВА ЗА ЦИКЛ</b>		(11)			
<b>ДОХОД НА ЕДИНИЦУ ПРОИЗВОДСТВА ЗА ГОД</b>		(12) = (11) x	циклы за год	(4)	

## ОБЩИЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ

*Если виды деятельности проекта рассматриваются с учетом и без учета его результатов, общие показатели деятельности без учета результатов проекта должны вычитаться из общих показателей с учетом результатов проекта*

ТЕКУЩИЕ РАСХОДЫ					
СЫРЬЕ/МАТЕРИАЛЫ 13	ЕДИНИЦА (цена за единицу) 14	КОЛИЧЕСТВО ЗА ЦИКЛ 15	ЦЕНА ПРОДАЖИ 16	ТРАНСПОРТНЫЕ РАСХОДЫ 17	ИТОГО РАСХОДОВ ЗА ЦИКЛ $18=15 \times (16+17)$
<b>МАТЕРИАЛЬНЫЕ РАСХОДЫ НА ЕДИНИЦУ ПРОИЗВОДСТВА И ЗА ЦИКЛ</b> (19)					
РАБОТА 20	КОЛ-ВО РАБОТА- ЮЩИХ 21	ПРОИЗВ. ПЕРИОД (дни, месяцы) 22	КОЛ-ВО ПЕРИОДОВ ЗА ЦИКЛ 23	РАСХОДЫ ЗА ПЕРИОД 24	ОБЩИЕ РАХОДЫ ЗА ЦИКЛ $25=21 \times 23 \times 24$
<b>ТРУДОВЫЕ РАСХОДЫ НА ЕДИНИЦУ ПРОИЗВОДСТВА ЗА ЦИКЛ</b> (26)					
<b>ПЕРЕМЕННЫЕ РАСХОДЫ НА ЕДИНИЦУ ПРОИЗВОДСТВА ЗА ЦИКЛ</b> (26)					
<b>ПЕРЕМЕННЫЕ РАСХОДЫ НА ЕДИНИЦУ ПРОИЗВОДСТВА ЗА ЦИКЛ</b> (28) = (27) x циклы за год (4)					
<b>ДОХОД МИНУС ПЕРЕМЕННЫЕ РАСХОДЫ; НА ЕДИНИЦУ ПРИЗВОДСТВА В ГОД</b>					

---

Стр. 4

## ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ И УСТОЙЧИВОСТЬ

<b>ПРЕДПОЛАГАЕМЫЕ РЫНКИ СБЫТА</b> (для доходоприносящих проектов укажите место продажи, покупателя и условия)	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
<b>ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА ОСУЩЕСТВИМОСТИ - ТОЛЬКО ДЛЯ ДОХОДОПРИНОСЯЩИХ ПРОЕКТОВ</b>	
<b>A. СПОСОБНОСТЬ ПРОЕКТА ПОКРЫВАТЬ СВОИ РАСХОДЫ</b>	
ИТОГО ДОХОДОВ В ГОД (стр. 4 суммарный показатель в колонке 5)	_____ (1)
ИТОГО ПЕРЕМЕННЫХ РАСХОДОВ В ГОД (стр. 4 суммарный показатель в колонке 5)	_____ (2)
ИТОГО ОБЩИХ РАСХОДОВ В ГОД (стр. 4 суммарный показатель в колонке 5)	_____ (3)
ИТОГО ГОДОВЫХ РАСХОДОВ	_____ (4)
ЧИСТЫЙ ГОДОВОЙ ДОХОД	_____ (5)
<b>B. КОЛИЧЕСТВО ЛЕТ, НЕОБХОДИМОЕ ДЛЯ ПОКРЫТИЯ ИНВЕСТИЦИЙ</b>	
ВСЕГО ИНВЕСТИЦИЙ (стр. 2 суммарный показатель в колонке 5)	_____ (6)
КОЛИЧЕСТВО ЛЕТ = (6)/(5)	_____ (7)
<b>V. ЧИСТЫЙ ГОДОВОЙ ДОХОД ПОСЛЕ ВОЗВРАТА ИНВЕСТИЦИЙ</b>	
ГОДОВЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ РАСХОДЫ (стр. 2 суммарный показатель в колонке 11)	_____ (8)
ЧИСТЫЙ ГОДОВОЙ ДОХОД ЗА ВЫЧЕТОМ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РАСХОДОВ = (6)-(8)	_____ (9)

Стр. 5а

## СОЦИАЛЬНЫЕ РАСХОДЫ

<b>ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА ПОЛУЧАТЕЛЕЙ ВЫГОД ОТ ПРОЕКТА</b>	
<b>A. ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ НА ПОЛУЧАТЕЛЯ ВЫГОД</b>	
ВСЕГО ИНВЕСТИЦИЙ (стр. 2 суммарный показатель в колонке 5)	_____ (1)
Вклад участников проекта	_____ % [(стр.2 колонка 6/ стр. 2 колонка 5) x 100]
Внешние поступления	_____ % [(стр.2 колонка 7/ стр. 2 колонка 5) x 100]
ПРОГНОЗИРУМОЕ КОЛИЧЕСТВО НА ПРЯМЫХ ПОЛУЧАТЕЛЕЙ ВЫГОД	_____ (2)
Укажите если это: семьи	_____ Отдельные лица _____
ВСЕГО ИНВЕСТИЦИЙ НА ПРЯМОГО ПОЛУЧАТЕЛЯ ВЫГОД = (1) / (2)	_____ (3)
ВНЕШНИЕ ИНВЕСТИЦИИ НА ПРЯМОГО ПОЛУЧАТЕЛЯ ВЫГОД [(стр. 2 колонка 7(2)]	_____ (4)
<b>B. ГОДОВЫЕ РАСХОДЫ НА ПОЛУЧАТЕЛЯ ВЫГОД</b>	
ВСЕГО ГОДОВЫХ РАСХОДОВ стр 5 (4)	_____ (5)
Из которых: Переменные расходы	_____ % [(стр.5: (2)/ стр. 2: (4)) x 100]
Общие накладные расходы	_____ % [(стр.5: (3)/ стр. 2: (4)) x 100]
ГОДОВЫЕ РАСХОДЫ НА ПОЛУЧАТЕЛЯ ВЫГОД	_____ (5)/(2) (6)
<b>ОПИШИТЕ ИСТОЧНИК ФИНАНСИРОВАНИЯ РАБОТЫ ПРОЕКТА</b> (для доходонеприносящих проектов)	
_____	
_____	
_____	
_____	

В последнее время разработанные и реализуемые на местах инвестиционные проекты начали играть чрезвычайно важную роль в качестве эффективных инструментов, обеспечивающих стабильное развитие сельской местности. Поддержка местных общин и муниципалитетов при разработке и реализации своих собственных проектов - направленных на получение прибыли или социальных благ - не только помогает достичь более глубокого ощущения причастности и самоотдачи при реализации этих проектов, но и развивает потенциал общин в участии и управлении процессом собственного развития. Учитывая, что правительства разных стран, международные финансовые организации и банки все чаще используют подобный подход, необходимо подчеркнуть важность оказания поддержки местным специалистам, работающим с общинами и другими группами, при определении приоритетов развития, выявлении потенциальных проектов и их подготовке для дальнейшего финансирования.

RuralInvest отвечает всем этим требованиям, предлагая ряд модулей, которые разрабатывались в течение нескольких лет и тестились при различных условиях, и которые оказывают такую поддержку при помощи материалов и серии тренингов, включая технические руководства, специальное программное обеспечение и руководства для инструкторов. Модули, которые уже используются или разрабатываются, включают в себя:

- Модуль 1: Совместное определение приоритетов местного развития
- Модуль 2: Создание и использование структурированного описания проекта
- Модуль 3: Детальная разработка и анализ проекта
- Модуль 4: Мониторинг и оценка предложений и проектов RuralInvest

Дополнительный курс обучения "Оценка потребностей для развития сельской местности" также направлен на оказание помощи специалистам при анализе рыночных и нерыночных результатов и последствий проекта.

#### Модуль 2 – Определение и подготовка структурированного описания проекта

Использование Модуля 2 основывается на результатах ранее проделанной работы по совместному определению приоритетов местного развития, которая описана в Модуле 1, и помогает пользователям в разработке и использовании структурированных описаний проектов. Совместно подготовленные общинами или даже просто отдельными людьми, которые ищут источники для финансирования своего развития, структурированные описания позволяют участникам проекта превратить первоначальные идеи в конкретные проектные предложения, а также понять суть основных компонентов проекта. Используя упрощенные подходы для определения требуемых проектом инвестиций, текущих расходов и, в случае необходимости, дохода, структурированные описания предоставляют возможность провести предварительную оценку осуществимости и заложить основу для дальнейшей разработки детальных проектных предложений.



Дополнительную информацию о системе RuralInvest и других продуктах и услугах Инвестиционного центра FAO можно получить, обратившись по адресу:

Director  
Investment Centre Division  
Food and Agriculture Organization  
of the United Nations  
Viale delle Terme di Caracalla  
00153 Rome, Italy

тел: (+39) 06 57055766  
факс: (+39) 06 57054657

e-mail:  
[Investment-Centre@fao.org](mailto:Investment-Centre@fao.org)  
Web-сайт Инвестиционного центра:  
[www.fao.org/tc/tci](http://www.fao.org/tc/tci)  
Web-сайт FAO: [www.fao.org](http://www.fao.org)

