

 <p data-bbox="209 461 437 488">Dr. Keczer Gabriella</p>	<p data-bbox="603 199 991 230" style="text-align: center;">PROJEKTMENEDZSMENT</p> <p data-bbox="496 244 1098 280" style="text-align: center;">2.LECKE: Projekt kezdeményezés 1. rész</p> <p data-bbox="651 333 943 369" style="text-align: center;">2.1. OLVASÓLECKE</p> <p data-bbox="515 383 1078 461" style="text-align: center;">A megvalósíthatósági tanulmány és a prioritás mátrix</p>	<p data-bbox="1246 199 1326 226" style="text-align: center;">Mottó</p> <p data-bbox="1155 266 1422 416" style="text-align: center;">Mindegy, milyen jól menedzseled a projektet, ha a rossz projekten dolgozol.</p>
---	--	--

Mint azt az 1. videóleckében említettük, a projekt jóváhagyásához gyakran megvalósíthatósági tanulmányt is kell készíteni. A megvalósíthatósági tanulmány elemei a következők lehetnek (projekt típustól függően):

- A **technikai megvalósíthatósági tanulmány** célja, azon eszközök, berendezések (anyag, szoftver, technológiai folyamat) meghatározása, amelyek alkalmasak a projekteredmény elvárt képességeit realizálni, azaz funkcióit teljesíteni. A projekteredmény megvalósításának erőforrás- és idősükséglete is elemzésre kerül. A résztanulmány körültekintő elkészítése után, valamennyi fontosabb műszaki-, technikai kérdésre megadható a válasz.
- A **környezeti-ökológiai tanulmány** célja, annak értékelése, hogy az okozott hatás alapján milyen mértékben elégíthetők ki a vonatkozó jogszabályok követelményei. Az elemzés és értékelés kiterjed a tervezett projekteredmény létrehozására, működésére, megszüntetésére. Az alapvető kérdés valamennyi vizsgálat esetében, hogy milyen hatás, terhelés éri a természeti környezetet. Csak olyan projektek esetében szükséges elkészíteni a tanulmányt, amelyek kapcsán a természeti környezetre gyakorolt hatás, illetve terhelés lehetősége fennáll.
- A **projektmarketing tanulmány** célja, hogy feltárja magában a projektben és annak létrejövő eredményében valamilyen érdeklélő érintettek körét. Meghatározza az általuk képviselt érdekeket, valamint a projekttel és a projekteredménnyel kapcsolatos várható magatartásukat.
- A **piaci tanulmány célja**, hogy részletes értékelést adjon a projekteredmény révén előállított termékek és/vagy szolgáltatások piaci fogadtatásáról, a mennyiségek, az árak és az értékesítés költségei tekintetében. A tanulmány megalapozza a várható bevételek kalkulációját. A tanulmány elkészítésének, akkor van értelme, ha a létrejövő termékek a piacon értékesíthetőek.
- A **pénzügyi megvalósíthatósági tanulmány** célja összetett, a fontosabb elemek a következők lehetnek:
 - a projekteredmény létrehozásához szükséges tőke nagyságának és időbeli alakulásának értékelése,
 - a finanszírozási források, a tőkeösszetétel és tőkeköltségek értékelése,
 - a projekteredmény működése során keletkező hozamok, megtakarítások értékelése,
 - a megtérülés értékelése,
 - a megtérülést érintő kockázatok értékelése.

A pénzügyi elemzés során gyakran használt megközelítés az úgynevezett **költség-haszon elemzés** (Cost-Benefit Analysis -- CBA), amely számba veszi a ráfordításokat (költségeket) és a várható előnyöket, kitér a befektetések várható megtérülésének alakulására. A CBA elemzés során gyakran számítják ki a **nettó jelenértéket** (Net Present Value -- NPV), ami a beruházás jövőbeli jövedelmei, bevételei jelenlegi értékének és a beruházási költségek jelenlegi értékének különbsége. Ha a NPV pozitív, akkor a befektetés biztosan megtérül és nyereséges lesz. Különböző projekt-beruházások megtérülésének összehasonlítására is használható, azt a projektet érdemes választani, amelynél a nettó jelenérték nagyobb. Ugyancsak ki szokták számolni a **belső megtérülési rátát** (Internal Rate of Return – IRR). Ez egy jövedelmezőségi mutató, az a megtérülési ráta (belső kamatláb), ami mellett a beruházás várható bevételeinek jelenlegi értéke megegyezik a beruházás összes költségének jelenlegi értékével, azaz a beruházás nettó jelenértéke nulla. Ha az IRR nagyobb, mint az elérhető banki kamatláb, akkor számíthatunk arra, hogy a beruházás megtérül és nyereséges lesz.

- A **kockázatokra vonatkozó tanulmány** célja, hogy feltárja és értékeli a teljesítést érintő kockázati tényezőket. A rész tanulmány készítése során célszerű megfogalmazni a követendő kockázat kezelési politika alapjait is.
- A **fenntarthatóságra vonatkozó tanulmány** a technikai és a pénzügyi fenntarthatóság értékelésére vonatkozik. A műszaki, vagy technikai fenntarthatóság a működőképesség megőrzésének feltételeit vizsgálja az alkatrész utánpótlás, a szakember ellátottság és a vezetői elkötelezettség tekintetében. A pénzügyi fenntarthatóság értékelése a folyamatos működés pénzügyi forrásainak elemzésére terjed ki.
- A **telepítés földrajzi helyszínére vonatkozó tanulmány** célja, hogy a projekteredmény létrehozásának lehetséges helyszíneit értékelje, amennyiben több helyszín között folyik a versengés. Egy lehetséges helyszín esetén az adott helyszín megfelelése, illetve annak alkalmassá tétele a vizsgálat tárgya. A tanulmányra csak új létesítményt eredményező projektek esetén van szükség.

Olyan projektek esetében, amelyeknél alapvető elvárás a befektetés megtérülése, illetve a projekteredmény profittermelése, részletes **üzleti elemzést** (business case) kell készíteni. Ebben be kell mutatni a finanszírozási forrásokat, a projekteredmény létrehozásához szükséges tőke nagyságát és a tőkeszükséglet időbeli alakulását, a keletkező hozamokat (cash flow), a befektetett tőke megtérülését (a projekt jövedelmezőségét) és ennek kockázatait.

A megvalósíthatósági tanulmánynak és az üzleti elemzésnek döntés-előkészítő szerepe van. Ha csak egy projektjavaslat került kialakításra, akkor a kérdés az, hogy – az adott időpontban és az adott formában -- megvalósítsák-e az adott projektet vagy sem. Több projektjavaslat esetén azt is értékelni kell, hogy melyik változatot a legcélszerűbb megvalósítani, hiszen a szűkös erőforrások a legtöbb esetben nem teszik lehetővé minden felmerülő projekt javaslat egyidejű megvalósítását.

Abban az esetben, ha több projekt javaslat is versenyez egymással, fel kell állítani a projektek prioritás sorrendjét, és döntést kell hozni arról, hogy mely projekt(ek)et támogatják. Ehhez az úgynevezett **prioritás mátrix** nyújthat segítséget.

Ennek elkészítéséhez minden projekt javaslatot három szempont szerint értékelünk:

- Mennyire fontos az adott projekt keretében létrejövő eredmény, megvalósuló cél?
 - ha a javasolt projekt stratégiai jelentőségű, 4 pontot kap
 - ha kiemelkedően fontos, 3 pontot kap
 - ha nagyon fontos, 2 pontot kap
 - ha fontos, 1 pontot kap

- Mekkora az adott projekt kockázata?
 - ha kiemelkedő kockázatú, 1 pontot kap
 - ha nagy kockázatú, 2 pontot kap
 - ha közepes kockázatú, 3 pontot kap
 - ha kis kockázatú, 4 pontot kap

- Mekkora költséggel valósítható meg az adott projekt?
 - ha jelentős költségekkel jár, 1 pontot kap
 - ha nagy költségekkel jár, 2 pontot kap
 - ha közepes költségvetésű, 3 pontot kap
 - ha kis költségvetésű, 4 pontot kap

A táblázatban ábrázolt helyzetben 7 projektötlet (A-G) versenyez egymással a jóváhagyásért és a támogatásért. Először mindegyik ötletnek mérlegeljük a fontosságát, és ezt 1-4-ig terjedő skálán lepontozzuk az ábrán látható módon. Majd mérlegeljük mindegyik ötlet kockázatát, ezt szintén lepontozzuk az ábrán látható módon. Végül az egyes ötletek költségeit mérlegeljük és pontozzuk le. Ezt követően minden egyes projektötlet esetében összeszorozzuk a fontosságra, a kockázatra és a költségekre adott pontértéket, így kapjuk az egyes ötletek összpontszámát. A prioritási sorrendet úgy állítjuk fel, hogy a legmagasabb összpontszámú projekt kerül az élre, ez lesz a legpreferáltabb, a legalacsonyabb összpontszámú ötlet pedig a lista aljára kerül, ez lesz a legkevésbé preferált. Végül eldönthető, hogy a rendelkezésre álló erőforrásokkal csak az első projektnek van realitása, vagy további projektek is megvalósíthatók.

Prioritás mátrix

ÖTLET	FONTOSSÁG	KOCKÁZAT	KÖLTSÉGEK	ÖSSZ-PONTSZÁM	HELYEZÉS
„A”	stratégiai jelentőségű: 4 pont	közepes kockázatú: 3 pont	kis költségvetésű: 4 pont	48	1.
„B”	kiemelkedően fontos: 3 pont	nagy kockázatú: 2 pont	nagy költségekkel jár: 2 pont	12	4.
„C”	stratégiai jelentőségű: 4 pont	kis kockázatú: 1 pont	jelentős költségekkel jár: 1 pont	4	6.
„D”	fontos: 1 pont	kis kockázatú: 1 pont	nagy költségekkel jár: 2 pont	2	7.
„E”	nagyon fontos: 2 pont	kis kockázatú: 1 pont	közepes költségvetésű: 3 pont	6	5.
„F”	stratégiai jelentőségű: 4 pont	kiemelkedő kockázatú: 1 pont	kis költségvetésű: 4 pont	16	3.
„G”	stratégiai jelentőségű: 4 pont	nagy kockázatú: 2 pont	közepes költségvetésű: 3 pont	24	2.

Saját szerkesztés

SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
KÖZGAZDÁSZ KÉPZÉS
TÁVOKTATÁSI TAGOZAT
LECKESOROZAT
COPYRIGHT © SZTE GTK 2017/2018

A LECKE TARTALMA, ILLETVE ALKOTÓ ELEMEI ELŐZETES,
ÍRÁSBELI ENGEDÉLY MELLETT HASZNÁLHATÓK FEL.

JELLEN TANYAG
A SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEMEN KÉSZÜLT
AZ EURÓPAI UNIÓ TÁMOGATÁSÁVAL.
PROJEKT AZONOSÍTÓ: EFOP-3.4.3-16-2016-00014

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE