



Подготовка инвестиционного проекта

Практические рекомендации

Э.Ш. Джураев, Н.Л. Персод

**Н. Л. Персод
Э. Ш. Джураев**

Подготовка инвестиционного проекта. Практические рекомендации

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=22073259
ISBN 9785447467012*

Аннотация

В серии книг, посвященной корпоративному и проектному управлению, настоящий том включает в себя рекомендации и шаблоны типовых форм документов по подготовке к осуществлению крупномасштабного инвестиционного проекта. Они могут быть использованы как на уровне совета директоров, так и на уровне исполнительного руководства в частных и государственных акционерных обществах, работающих в России.

Содержание

Предисловие редакторов	5
Глава I. Основные подходы к разработке Декларации о намерениях инвестирования в крупномасштабный проект	10
Общие положения	10
Порядок формирования Декларации	12
Содержание Декларации	14
Глава II. Основные подходы и требования к разработке проектов инвестиционных программ	21
Общие положения	21
Порядок разработки программы	25
Конец ознакомительного фрагмента.	31

**Подготовка
инвестиционного проекта
Практические
рекомендации
Э. Ш. Джураев
Н. Л. Персод**

© Э. Ш. Джураев, 2016

© Н. Л. Персод, 2016

© Р. А. Семов, дизайн обложки, 2016

ISBN 978-5-4474-6701-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие редакторов

Обеспечение стабильного экономического роста промышленности как показателя уровня экономического развития государства, региона и конкурентоспособности производств является приоритетной задачей российской экономики.

В условиях действия экономических санкций у России нет иного пути развития, кроме повышения эффективности всех составляющих национальной экономики, а это значит, что без крупномасштабных проектов, надежных инвесторов и эффективных проектных команд нам в ближайшее время не обойтись.

И российские, и зарубежные инвесторы, руководствующиеся при принятии решений различными рейтингами привлекательности субъектов Федерации, понимают, что инвестиционными лидерами еще долгое время будут оставаться наши столицы – Москва и Санкт-Петербург. Там, где наиболее плотна инфраструктура, высока конкуренция, проекты реализовывать и легче, и дешевле.

Однако следует понимать, сколько прекрасных возможностей упускается «традиционно мыслящими» инвесторами в регионах. По результатам 2015 года отличные результаты показали такие регионы, как Республика Татарстан, Калужская, Белгородская, Тамбовская и Ульяновская области, и,

разумеется, никакой случайности здесь нет: успех и региона, и компании-резидента на современном динамично меняющемся рынке зависит не только от конкретных сумм вложенных инвестиций, но и от продуманной политики региональных властей.

Создание в регионах благоприятного бизнес-климата – задача для управленцев не просто высококвалифицированных, но и одаренных особой интуицией, знающих в совершенстве не только азы управленческой науки, но и местные условия вплоть до менталитета.

Среди множества факторов, определяющих прорыв на высокие места в любом экономическом рейтинге, одним из ключевых является уровень управленческих компетенций, а также верно выстроенные внутренние коммуникации.

Исследования отечественной корпоративной практики показывают частое отсутствие устойчивой взаимосвязи между стратегическим, тактическим и оперативным уровнями управления, слабость механизмов контроля реализации проекта, что самым серьезным образом сказывается и на сроках проекта, и на вложенных в него средствах.

В целях форсированного и поступательного развития российской инвестиционной среды Научно-исследовательский институт корпоративного и проектного управления в течение нескольких лет предпринимает усилия образовательного плана, направленные на просвещение отечественной управленческой среды. Наши материалы, выходящие в журна-

ле «Практика управления», уже получили широкий отклик среди профессионалов, но, тем не менее, мы решили не останавливаться на достигнутом.

Книга, лежащая перед вами, является одной из основных в заявленной нами серии, и объединяет лучшие статьи, посвящённые такой важнейшей теме, как подготовка к осуществлению крупномасштабного инвестиционного проекта. Рассчитываем, что ознакомление с представленным в книге материалом даст заказчику, инвестору и исполнителю инвестиционных проектов богатый материал для осмысления.

Её смысловой центр – открывающий книгу методологический материал «Подготовка к осуществлению крупномасштабного инвестиционного проекта». Он, как и остальные представленные в книге материалы, является собственной разработкой НИИ КПУ, созданной на основе обобщения многолетнего практического опыта управления проектами.

Из сопровождающих центральный материал статей управленец-практик – а для нас ориентация именно на практику является превалирующей – может почерпнуть подробные сведения о том, как проводить план-факт анализ инвестиционного проекта, планомерно повышать эффективность управления инвестиционными программами крупных компаний за счёт усиления роли совета директоров и совещательных органов при предприятиях.

В книге специально для практикующих управленцев приводится альбом типовых документов, сопровождающих под-

готовку проекта, примеры бизнес-тренингов по созданию такого органа, как комитет по инвестициям при совете директоров.

Профессиональными секретами подготовки крупномасштабных инвестиционных проектов делится патриарх отечественного инвестиционного процесса доктор экономических наук, профессор, заведующий лабораторией «Анализа эффективности инвестиционных проектов» ЦЭМИ РАН, лабораторией «Системный анализ эффективности отраслей естественной монополии» ИСА РАН, заведующий кафедрой «Оценка эффективности инвестиционных проектов» ФИВТ МФТИ, преподаватель Высшей школы менеджмента ГУ-ВШЭ Вениамин Наумович Лившиц.

Юридические аспекты инвестиционного процесса в статье известного практикующего юриста Елены Осокиной раскрыты на примере двух регуляторов инвестиционных отношений – программе и проекту. Опыт такого крупномасштабного инвестиционного проекта, как строительство Асуанской плотины в Египте, обобщены в статье востоковеда, эксперта Института стратегических оценок и анализа и НИИ КПУ Сергея Демиденко. Исторический срез инвестиционной истории России и мира представлен в статье руководителя Пресс-центра НИИ КПУ Сергея Арутюнова.

Предваряя чтение, желаем и начинающим, и продолжающим управленцам не только приятного и полезного чтения, но и как можно более глубокого проникновения в суть обо-

значенных проблем. По всем вопросам, возникающим в процессе осмысления материала, можно обращаться непосредственно к экспертам института.

Эльдар Джураев,
Председатель Наблюдательного
совета НИИ КПУ,

IoD Certificate Director
Наталья Персод,
Заместитель Председателя
Наблюдательного совета НИИ КПУ,
К.Э.Н.

Глава I. Основные подходы к разработке Декларации о намерениях инвестирования в крупномасштабный проект

Общие положения

При разработке Декларации необходимо руководствоваться законодательными и нормативными актами Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и другими государственными документами, регулирующими инвестиционную деятельность и области, охватываемые реализацией проекта.

Разработку Декларации осуществляет заказчик либо инвестор с привлечением, при необходимости, на договорной основе проектных организаций и других юридических и физических лиц, получивших в установленном законодательными актами порядке право на осуществление подобного вида деятельности.

В данном разделе изложены концептуальные и обобщенные подходы, требования и рекомендации по составу и со-

держанию Декларации. Конкретизация требований и рекомендаций, связанных с отраслевой спецификой, текущим состоянием рыночной конъюнктуры, сложностью проектов и вариантами обеспечения финансирования, страхования, методов управления рисками и т.д., должна быть отражена в отдельных документах.

Декларация служит основанием для получения разрешений органов власти о возможности реализации крупномасштабного проекта, получения уточненных требований, привлечения дополнительных заинтересованных сторон.

Порядок формирования Декларации

Исходя из целей инвестирования, формирование Декларации осуществляется заказчиком либо инвестором.

Основным документом, регулирующим правовые и финансовые отношения, взаимные обязательства и ответственности сторон в случае привлечения к разработке Декларации юридических и физических лиц, является договор. Неотъемлемой частью данного договора должно быть техническое задание на разработку Декларации, в котором приводятся исходные данные и совокупность требований к проекту, а также со стороны проекта.

Получение предварительных требований к проекту производится заказчиком/инвестором или по его поручению юридическими или физическими лицами – разработчиками Декларации.

В Декларации, если это предусмотрено техническим заданием, должны прорабатываться альтернативные варианты реализации этапов проекта.

Состав и содержание указанных материалов Декларации должны быть достаточными для получения одобрения органов власти и иных заинтересованных лиц на реализацию крупномасштабного проекта и проведения дальнейших работ по обоснованию выделения финансирования.

Декларация или отдельные ее разделы могут уточняться

при рассмотрении их в соответствующих органах власти или представителями заинтересованных сторон.

Одобренная Декларация может быть использована в следующих целях:

- для проведения социологических исследований, опросов общественного мнения и референдумов о возможности реализации крупномасштабного проекта;

- для обоснования инвестиций в крупномасштабный проект;

- для проведения переговоров с органами власти или иными заинтересованными лицами в целях предоставления заказчику или инвестору субсидий, налоговых и иных льгот в связи с реализацией крупномасштабного проекта.

Содержание Декларации

Информация о заказчике или инвесторе

В данном разделе указываются общие сведения о заказчике или инвесторе (наименование организации, Ф.И.О. руководителя, полный юридический адрес предприятия, телефон, телефакс, банковские реквизиты, лицензия на осуществление деятельности).

Информация о проекте

В данном разделе указывается в табличной форме следующая информация:

- наименование проекта;
- основания для реализации проекта;
- цели и задачи проекта;
- ожидаемые результаты проекта;
- сроки реализации проекта, в случае необходимости – с указанием этапности;
- предполагаемая финансово-экономическая, социальная и экологическая эффективность.

Информация об исполнителе проекта

В данном разделе указываются общие сведения об исполнителе или исполнителях отдельных этапов проекта (наименование организации, Ф.И.О. руководителя, полный юридический адрес предприятия, телефон, телефакс, банковские реквизиты, лицензия на осуществление деятельности).

Информация об организациях, осуществляющих контроль над ходом реализации проекта

В данном разделе указываются общие сведения об органах власти либо иных юридических или физических лицах, осуществляющих контроль над ходом реализации проекта (наименование организации, Ф.И.О. руководителя, полный юридический адрес предприятия, телефон, телефакс, банковские реквизиты, лицензия на осуществление деятельности). Также в данном разделе определяется формат предоставления отчетов о ходе реализации проекта.

Информация о порядке организации коммуникаций между участниками проекта

Раздел определяет формат взаимодействия инвестора, заказчика, исполнителей, органов власти и иных лиц, заинтересованных в реализации проекта, указывается контактная информация рабочей группы реализации проекта и типовые формы обращений.

Информация о потребностях проекта в земельных ресурсах

Раздел подразумевает краткое обоснование общей потребности в земельных участках, включая земли санитарной (охранной) зоны, определяется форма использования земельных участков и сроки.

Информация о численности привлекаемых для реализации проекта рабочих и служащих

В разделе указывается ориентировочная потребность в трудовых ресурсах по категориям работников. Вместе с этим определяются основные требования к квалификациям. При возможности отмечаются источники удовлетворения потребности в ресурсах исполнителем работ.

Информация об ориентировочной потребности предприятия в сырье и материально-технических ресурсах

В разделе отмечается прогнозная потребность проекта в сырье, основных и вспомогательных материалах, комплектующих изделиях. Вместе с этим определяются основные требования к качеству и подготовке сырья и материалов; основные требования к комплектующим изделиям. В случае

возможности указывается перечень предприятий-поставщиков и типовые условия поставок.

Информация о потребности проекта в водных ресурсах

Раздел предусматривает определение требований проекта к водным ресурсам. В разделе указывается предполагаемый источник водоснабжения, если требуется.

Информация о потребности проекта в топливно-энергетических ресурсах

В разделе указывается предположительный объем энергетических ресурсов, который потребуется в ходе реализации проекта. Также в разделе отмечаются, если есть таковые, особые требования к энергообеспечению и предположительные источники обеспечения энергоресурсами в разрезе отдельных видов.

Информация о требованиях к транспортному обеспечению

Раздел предусматривает описание транспортного обеспечения проекта, способы организации транспортного обеспечения доставки материально-технических ресурсов, perso-

нала. В случае необходимости отражаются совокупные потребности в строительстве (реконструкции) транспортных коммуникаций, связанных с реализацией проекта.

Информация о социальном воздействии проекта

В данном разделе отражается воздействие проекта на социальную сферу региона либо страны, если такое существует.

Информация о воздействии проекта на окружающую среду и соответствующих мерах по ее защите

В разделе приводится компонентно-качественная характеристика воздействия проекта на окружающую среду, прогнозируется количество загрязняющих веществ, образующихся в процессе реализации проекта.

Вместе с этим в разделе особое внимание уделяется, если такой существует, сбросу сточных вод, указывается перечень показателей состава и свойств сточных вод. Определяются предполагаемые условия сброса, возможности использования существующих очистных сооружений (с соответствующим кратким обоснованием возможности и целесообразности), необходимости строительства новых очистных сооружений (их прогнозируемая характеристика, возможность кооперации при их сооружении и т. п.).

В разделе также описывается, если такой существует, объем отходов в рамках реализации проекта и способы их утилизации.

Информация об организации промышленной безопасности в ходе реализации проекта и порядок действия в ходе возникновения аварийных ситуаций

Разделом определяется необходимость декларирования безопасности в связи с порядком организации и ходом выполнения работ по проекту. Приводится информация о прогнозируемой возможности возникновения аварийных ситуаций, их масштаб и вероятностные показатели воздействия на социально-экономическую и экологическую сферы региона или страны.

Информация о формах и порядке финансирования проекта и его совокупной эффективности

В разделе указывается структура инвестиционных, операционных и производственных издержек реализации проекта и приводится расчет показателей интегральной эффективности проекта.

Основные выводы

В разделе приводится информация о возможных вариантах реализации проекта и обоснование выбора приоритетного варианта.

К Декларации могут прилагаться демонстрационные материалы, промышленные образцы, графические материалы и др.

Глава II. Основные подходы и требования к разработке проектов инвестиционных программ

Общие положения

В данной главе изложены методические рекомендации по определению основных подходов и требований к разработке проектов инвестиционных программ, учитывающие задачу по развитию программно-целевых методов управления, поставленную Президентом Российской Федерации В. В. Путиным в ходе бюджетного послания о бюджетной политике на 2014—2016 годы.

Этапы разработки инвестиционной программы

Процесс подготовки инвестиционной программы можно представить в виде последовательного выполнения следующих этапов:

– определение периода формирования инвестиционной программы (данный этап находится в зависимости от теку-

щего состояния экономики и рыночных условий, в котором функционирует предприятие, так как данные условия оказывают существенное влияние на неопределенности, связанные с процессами инвестирования);

- анализ состояния инвестиционной деятельности и результатов реализации инвестиционных программ предыдущих периодов;

- выбор, конкретизация или уточнение стратегических целей, достижение которых предполагается в рамках вновь формируемой инвестиционной программы (в случае, если на предприятии утверждена Стратегия развития, цели инвестиционной программы и Стратегии должны корреспондироваться для обеспечения наиболее эффективного использования средств предприятия);

- определение перечня задач, которые способствуют достижению целей инвестиционной программы; формирование системы критериев, соответствующих поставленным задачам;

- формирование перечня инвестиционных проектов и их анализ на предмет соответствия критериям;

- подбор проектов и конкретизация источников финансирования для подготовки проекта инвестиционной программы;

- оптимизация инвестиционной программы и подготовка ее окончательного варианта.

Принципы формирования инвестиционных программ

Исходя из этапов разработки инвестиционной программы, можно сформулировать принципы формирования инвестиционных программ:

- многокритериальность и многоаспектность;
- наличие ограничений инвестиционной деятельности;
- взаимосвязь инвестиционной программы с производственной, финансовой и социальной деятельностью предприятия;
- внутренняя сбалансированность инвестиционной программы.

Субъекты инвестиционной деятельности

На стадиях подготовки инвестиционной программы задействованы различные субъекты инвестиционной деятельности:

- **инициатор программы** – федеральные органы государственной власти, заинтересованные в разработке программы;
- **заказчик программы** – организации либо открытые акционерные общества, в отношении которых определение позиции акционера – Российской Федерации осуществляется Правительством Российской Федерации, Председателем Правительства Российской Федерации или по его поруче-

нию Заместителем Председателя Правительства Российской Федерации (в соответствии с Распоряжением Правительства РФ от 23.01.2003 №91-р);

– **разработчик программы** – структурное подразделение заказчика программы, иное юридическое или физическое лицо, уполномоченное заказчиком программы на ее разработку в полном объеме либо отдельных фрагментов;

– **исполнитель программы** – структурные подразделения заказчика, иные юридические и физические лица, осуществляющие исполнение конкретных мероприятий программы.

Порядок разработки программы

Работа по подготовке проекта инвестиционной программы осуществляется инициатором программы с привлечением при необходимости структурных подразделений заказчика и других организаций. Для разработки проекта инвестиционной программы заказчиком может создаваться рабочая группа, состоящая из специалистов заказчика и сторонних привлеченных экспертов в соответствии с законодательством РФ.

Обоснование необходимости разработки программы и формирование периода реализации инвестиционной программы

Основанием для принятия решений о формировании инвестиционной программы инициатором является результат анализа фактических достигнутых результатов в рамках стратегии развития предприятия и комплексного отчета о результатах реализации инвестиционных программ предыдущих периодов. Вместе с этим приводится анализ состояния отрасли экономики, подотрасли и вида деятельности в динамике за последние 3—5 лет в целях определения основных тенденций развития для учета в формируемой инвестиционной программе.

Исходя из проведенного анализа и текущего финансового

состояния предприятия, определяется горизонт инвестиционной программы:

- краткосрочный (в течение 1 или 2 лет);
- среднесрочный (от 3 до 5 лет);
- долгосрочный (более 5 лет).

В современных российских условиях наиболее целесообразными являются кратко- и среднесрочные инвестиционные программы в связи с высокой степенью неопределенностей, возникающих при реализации долгосрочных проектов.

Финансовое обеспечение программы

Обеспечение реализации инвестиционных программ может осуществляться по одному из трех существующих подходов:

- прямое финансирование проектов из состава программы из бюджетных, внебюджетных фондов, из средств частных инвесторов либо при использовании предприятием собственных средств (реинвестирование);
- кредитование или льготное кредитование в соответствии с законодательными нормами;
- кредитование под определенные государственные гарантии.

При формировании инвестиционных программ возможно использование смешанных подходов к финансовому обеспечению, в связи с чем необходимо для каждого отдельного проекта из состава программы классифицировать источники

обеспечения. В целях расчета финансового потока и поддержания финансового состояния предприятия на допустимом устойчивом уровне требуется разделять источники и объемы финансирования по годам либо другим отчетным периодам реализации инвестиционной программы.

Основные цели и задачи программ и подходы к включению инвестиционных проектов в состав программы

Основная цель и задачи программы должны соответствовать основным направлениям стратегий предприятий, а также учитывать приоритетные научно-технические, технологические, социально-экономические и экологические направления развития Российской Федерации.

Формулировка цели программы должна отвечать на вопрос «зачем», задачи программы должны отвечать на вопрос о том, «как» обеспечить достижение цели. Перечень задач рекомендуется классифицировать по содержаниям работ.

Следующим уровнем иерархии являются мероприятия, направленные на достижение задач. Мероприятие – это действие или несколько взаимосвязанных действий в отношении одного объекта, формирующих четкое представление о содержании производимых работ и достигаемых результатах. Таким образом, формулировка мероприятия должна быть предельно конкретной и однозначно описывать, что именно планируется сделать для решения поставленной за-

дачи. Для этого описание мероприятий должно включать следующую информацию:

- наименование, характеризующее краткое содержание;
 - сроки выполнения (начало и завершение работ);
 - исполнитель;
 - объемы и источники финансирования мероприятия
- в целом, по каждому исполнителю и годам реализации программы.

В соответствии с целью и задачами программы по завершению реализации программы (при реализации программы по этапам – по окончании каждого этапа) должны быть представлены качественные и количественные результаты ее выполнения, а также оценка эффективности, социально-экономических и экологических последствий от реализации программы.

В качестве этих показателей в зависимости от характера программы могут выступать:

- показатели экономической эффективности предприятия;
- показатели экологической эффективности, отражающие снижение степени негативного воздействия различных факторов на окружающую среду, на здоровье населения;
- показатели социальной эффективности, отражающие повышение уровня и качества жизни населения или сотрудников предприятий посредством удовлетворения материальных, духовных, социальных потребностей.

Для каждой задачи, мероприятия должны быть сформулированы показатели результатов реализации и их значения:

- фактические показатели за предыдущий год;
- планируемые показатели на текущий год;
- прогнозируемые показатели на очередной и последующие годы (в зависимости от сроков реализации программы).

Показатели программы должны быть сформулированы так, чтобы с их помощью можно было ответить на вопросы:

- выполнена или не выполнена программа;
- какое улучшение будет достигнуто в случае выполнения программы или какое возможное ухудшение будет предотвращено.

Плановые параметры показателей эффективности реализации программы устанавливаются при формировании программы и должны иметь количественную оценку для анализа их динамики.

На предварительном этапе рекомендуется формировать показатели программы по форме, представленной в таблице «Показатели программы» (приложение №1).

Отбор проектов в состав инвестиционной программы

Таким образом, инвестиционная программа подразумевает реализацию определенного количества инвестиционных проектов, отвечающих поставленным задачам, в составе которых выполняются контрольные мероприятия. В свя-

зи с этим отбор проектов в состав программ является основополагающим, призванным обеспечить достижение поставленных целей и задач, а также сохранить внутреннюю сбалансированность программы по объему затрачиваемых ресурсов.

Этапы отбора проектов можно представить следующим образом.

Выбор критерия отбора проектов в состав программы

В качестве индикатора роста рыночной стоимости, связанной с показателями эффективности деятельности предприятия, наиболее часто применяемым критерием отбора проектов является чистый приведенный доход от реализации отдельного проекта.

Составление системы ограничений отбора проектов в инвестиционную программу и дифференциация проектов по основному критерию

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.