

## Практическое занятие №3

Группа 4 ЭМ-117

Дата 17.11.20

Дисциплина «Энергоменеджмент»

Преподаватель Естемесов Т.Н.

Тема занятия «Типология стадий и характеристика управления инвестиционными проектами».

**Задание ответить на вопросы** по конспекту и использовать дополнительный материал.

- 1 Инвестиционная политика и инвестиционная программа
- 2 Этапы преинвестиционной и инвестиционной фаз проекта
- 3 Эксплуатационная и ликвидационно-аналитическая стадии

Инвестиционный процесс регулярно воспроизводится с каждой стратегической итерацией. В моменты формулирования и коррекции стратегии развития устанавливаются направления деятельности предприятия на перспективу. Также расставляются приоритеты использования заработанных средств. Этому в немалой мере способствует управление на основе действующих политик: финансовой, дивидендной, инвестиционной. При разработке стратегии решается ряд вопросов:

- по рыночным, маркетинговым, финансовым и технологическим прогнозам;
- разработки долгосрочных целей и направлений развития компании;
- состава проблемных зон деятельности и управления;
- выработки системных мероприятий, в том числе инвестиционного характера;
- потенциальных направлений инвестиций в основной капитал;
- по уточнению инвестиционной политики.

Инвестиционная политика – это, с одной стороны, свод правил, принципов, в соответствии с которыми строится управление на основе инвестиционного цикла компании. С другой стороны, настоящая политика – комплекс понятий и решений, устанавливающих структуру, объемы и типовые направления вложений в основные средства и прочие долгосрочные активы. Даже в компании среднего размера ежегодно формируется масса инициатив по капитальным вложениям долгосрочного характера. Не все инициативы превращаются в проекты, но избранные включаются в инвестиционные программы.

Под программой понимается группа взаимосвязанных проектов и мероприятий других типов, которые объединены общей целью и условиями их выполнения. В программу, помимо реализации проектов, как правило, входит еще и следующая за ними операционная деятельность. Прогнозные рыночные оценки, финансовая диспозиция, технические и технологические тенденции, осмысленные на стратегическом уровне, ложатся в основу программ.

Обычно на основе сформированных программ финансовому департаменту ежегодно поручается разработать бюджет капиталовложений на предстоящий период. На основе многоэтапного процесса анализа и уточнений финансовой ресурсной базы ранжируется состав проектов. В результате появляется пул допустимых к реализации проектов, включаемых в портфель. Разработанный портфель представляется высшему руководству на утверждение. Такова типовая логика развития событий инвестиционного процесса до момента начала реализационного этапа.

Вариации на тему ЖЦ инвестиционного проекта

Напомню, что под жизненным циклом проекта (ЖЦП) мы понимаем определенный набор последовательно реализуемых фаз. Исходя из сложившейся практики, технологии производства работ, требований его участников по осуществлению контроля, устанавливается число таких фаз и управление ими. Под проектными фазами мы подразумеваем составы логически взаимосвязанных работ. По факту завершения каждой

стадии цикла должна решаться одна из важных задач проекта и выдаваться соответствующий ей результат.

Существует несколько подходов к составу и содержанию этапов ЖЦП. Мы рассмотрим три наиболее употребляемых варианта разбивки жизненного цикла на стадии. Фазы развития инвестиционного проекта, исходя из рекомендаций Всемирного банка, подразумевают следующий состав этапов.

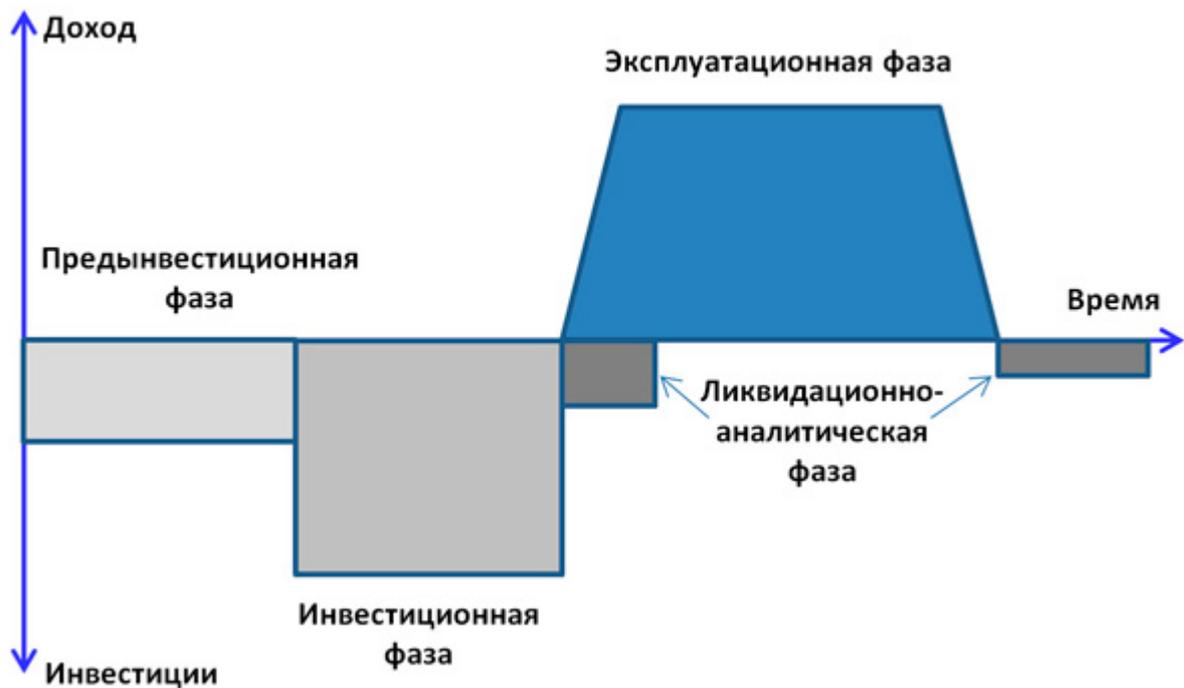
1. Идентификация или определение. На данной стадии с учетом целей развития компании рождаются проектные идеи. Они собираются и ранжируются. Осуществляется анализ на альтернативной основе, производится разработка предварительных технико-экономических обоснований (ТЭО).
2. Разработка проекта заемщиком или специализированным агентством. Основные аспекты реализации подвергаются изучению на предмет реальности осуществления. После разностороннего внутреннего изучения составляется ТЭО. Начинается управление внешними коммуникациями.
3. Внешняя экспертиза с привлечением заемщика или специализированного агентства. Настоящая стадия цикла предусматривает анализ доходов, затрат и эффективности, связанных с инвестициями. Исследуются ТЭО, технический план проекта, степень глубины его проработки. Решаются вопросы финансового обеспечения. Осуществляется поиск, привлечение инвесторов или кредиторов, согласование с ними условий и, собственно, получение финансовых средств.
4. Стадия реализации. Управление проектным исполнением.
5. Эксплуатационная стадия.
6. Завершающий ретроспективный анализ и оценка результатов выполненного инвестиционного проекта. Подведение итогов.

Проблемно-ориентированный подход в управленческой деятельности является одним из современных методов структурирования ЖЦП. Такой подход предпочтителен для менеджеров, прошедших школу МВА. В нем инвестиционный проект содержит следующие стадии.

1. Выявление проблемы и выработка замысла.
2. Формулирование цели и задач проекта через анализ проблемы и вытекающих требований.
3. Разработка концепции проекта.
4. Детальная планово-спецификационная проработка.
5. Стадия реализации.
6. Управление и использование (внедрение, документационное и техническое обслуживание, эксплуатация).
7. Процесс ликвидации.

И, наконец, третий, наиболее распространенный подход к ЖЦП, на основании которого рассматриваются четыре последовательных фазы проекта. Ниже представлены основные этапы, за которыми следует визуальная модель стадий жизненного цикла.

1. Предынвестиционный.
2. Инвестиционный.
3. Эксплуатационный.
4. Ликвидационно-аналитический.



### Жизненный цикл инвестиционного проекта

Этапы предынвестиционной и инвестиционной фаз проекта

Этапы инвестиционного проекта первых двух фаз жизненного цикла его реализации, по существу, определяют основной успех проекта. При этом на первой фазе осуществляется подготовительная работа к запуску и началу процесса инвестирования. Предынвестиционная фаза главными результатами имеет концепцию инвестиционного проекта, разработанный план и ТЭО. Предынвестиционные исследования позволяют ответить на основные вопросы для каждого проекта: его содержание, ограничения и риски.

С другой стороны, именно на первой фазе инициатор, инвестор и кредитор-займодаделец совместно «открывают дорогу» для всех имеющихся предпосылок к старту инвестиций. Таким образом, на данной стадии процесс движется как внутри компании, так и в сотрудничестве с внешними заинтересованными сторонами. Ниже вашему вниманию представляется схема этапов предынвестиционной фазы.



### Модель этапов предынвестиционной фазы

Рассмотрим динамику событий первой фазы. Локально в рамках стратегического процесса из перечня мероприятий по развитию бизнеса выбирается идея к проработке для возможной реализации. Роли инициатора, заказчика и куратора потенциального проекта сформированы. Куратор принимает на себя ответственность за реализацию предынвестиционной фазы. Используя имеющиеся полномочия, куратор создает группу из финансистов, маркетологов и технических специалистов. Это пока не проектная группа, она решает задачи создания ТЭО в рамках текущих функциональных поручений.

Формируется предварительное технико-экономическое обоснование проекта. Оно помогает осмыслить и согласовать инвестиционную потребность и форму привлечения финансов на эти цели. Естественно, что инвестор или займодаделец, предъявляет достаточно жесткие требования к качеству ТЭО. Поэтому следующим шагом является процесс доработки ТЭО до требуемых кондиций. Особое значение для ТЭО имеют

*разноплановые прединвестиционные исследования маркетингового, финансово-аналитического и технико-технологического характера.*

Именно прединвестиционные исследования раскрывают все проектные возможности и ограничения. Исследования и ТЭО служат базисом для процесса организации проектных команд, собственно проекта и его планирования. Когда устав и план-график утверждены, а команда проекта приступила к работе, наступает инвестиционная фаза. Визуальная схема этапов данной фазы представлена ниже.



*Этапы инвестиционной стадии*

Эксплуатационная и ликвидационно-аналитическая стадии

После инвестиционной фазы завершение проекта еще не наступает. Проект переходит в новую фазу, именуемую «эксплуатационная стадия». На данной стадии производится хозяйственная деятельность на вновь созданном объекте или комплексе объектов основного капитала. В ходе начатого операционного цикла, возникшего в результате реализации инвестиционного проекта, генерируются денежные потоки: поступления и выбытия. Как у любого производственного цикла, эксплуатационная фаза имеет свои проблемы:

- сложности с ритмичностью производства;
- трудности организации и поддержания сбыта на высоком уровне;
- недостаток оборотного капитала и финансирования текущих расходов.

Как правило, длительность данной фазы планируется еще на этапе проектирования. Для каждого оборудования производитель устанавливает нормативный срок его эксплуатации. Эксплуатационная фаза должна длиться ровно столько, чтобы соответствовать действующей инвестиционной политике. В ней обычно определены вопросы амортизации, износа оборудования, в том числе морального, процедур экономически обоснованного обновления основных средств компании.

Управление инвестиционным проектом на стадии эксплуатации строится с учетом показателей экономической эффективности. Они зависят от продолжительности стадии жизненного цикла и уровня отдачи имущественного комплекса. В этой связи в ходе настоящей фазы могут возникнуть потребности в дополнительных некритичных инвестициях с целью повышения отдачи основного капитала.

Завершение проекта сопровождается выполнением ликвидационно-аналитической стадии. На данной фазе, как минимум, решаются три задачи.

1. Ликвидация возникающих или потенциальных негативных последствий от результатов реализации проекта. Подобные вопросы регулируются законодательно. Например, воздействие на окружающую среду и нарушение экологии. Работы достаточно капиталоемкие, но действительно необходимые. Завершение проекта обязательно происходит с учетом таких расходов, закладываемых еще при проектировании.
2. В самом начале статьи мы уточнили, что проекты входят в единую инвестиционную программу, включающую ряд параллельно и последовательно выполняемых проектов. На стадии ликвидации производственные мощности подвергаются перепрофилированию, а оборотные средства – высвобождению. Управление данным процессом – непростая задача, требует серьезной организации и регламентной поддержки.
3. Завершение проекта обязательно предусматривает подведение его итогов, оценку и анализ достижения целей и задач, поставленных перед проектом. Производится работа над ошибками, пополняется библиотека инвестиционных и

технологических решений. Анализ проектных итогов дает бесценный опыт для развития финансово-экономического обоснования, методов привлечения инвестиционных средств, роста культуры проектно-инвестиционной деятельности.

Инвестиционные проекты – особая категория развития производственной компании. Этапы проекта на каждой фазе его жизненного цикла обладают неповторимой спецификой в силу присутствия отдельной группы фигурантов. Эти участники – инвесторы и кредиторы-займодатели. Компания несет высокую ответственность перед ними по финансовой отдаче. Их присутствие накладывает отпечаток на предынвестиционную фазу проекта, да и на все остальные тоже. Трудоемкость проекта возрастает. Однако я в этом вижу только положительную сторону, потому что контроль и патронаж повышают качество решений и реализации. И, в конечном итоге, успешность проектной деятельности растет.