



ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

М. А. Федотова, И. А. Никонова, Н. А. Лысова

ПРОЕКТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ И АНАЛИЗ

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ
ДЛЯ БАКАЛАВРИАТА И МАГИСТРАТУРЫ**

*Рекомендовано Учебно–методическим отделом
высшего образования в качестве учебного пособия
для студентов высших учебных заведений, обучающихся
по экономическим направлениям и специальностям*

**Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru**

Москва ■ Юрайт ■ 2016

УДК 33(075.8)

ББК 65я73

Ф34

Авторы:

Федотова Марина Алексеевна — доктор экономических наук, профессор, проректор по научным исследованиям и разработкам Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (предисловие, параграф 3.1);

Никонова Ирина Александровна — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой оценки и управления собственностью Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (гл. 1—3 (параграф 2.3 совместно с Н. А. Лысовой), кроме параграфов 1.3, 3.1 и кейсов к гл. 1, 2; литература);

Лысова Наталья Александровна — кандидат экономических наук, доцент кафедры оценки и управления собственностью Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (параграф 1.3, 2.3 совместно с И. А. Никоновой и кейсы к гл. 1, 2).

Рецензенты:

Бусов В. И. — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой управления собственностью и развития предпринимательства Государственного университета управления;

Тютюкина Е. Б. — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой инвестиций и инноваций Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

Федотова, М. А.

Ф34

Проектное финансирование и анализ : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / М. А. Федотова, И. А. Никонова, Н. А. Лысова. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 144 с. — Серия : Бакалавр и магистр. Модуль.

ISBN 978-5-9916-5502-6

В издании раскрыты принципы, виды и содержание современного проектного анализа. Отражено место оценки инвестиционных проектов в системе оценки бизнеса. Описана история развития проектного финансирования за рубежом и в России, дано его определение, рассмотрены виды и формы, а также содержание процедур, связанных с организацией проектного финансирования. Определены ключевые проблемы и направления развития проектного финансирования и государственно-частного партнерства в России.

В целях иллюстрации теоретического материала, усвоения и закрепления приобретенных знаний представлен кейс проекта «Диснейленд Париж», реализованного на принципах проектного финансирования. Приведены задания для самостоятельной работы студентов и примеры, касающиеся практики применения проектного финансирования за рубежом и в России.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

Для студентов, обучающихся по направлениям подготовки бакалавриата «Экономика», «Менеджмент», «Юриспруденция», магистратуры по направлениям «Экономика», «Менеджмент», «Юриспруденция», «Финансы и кредит», а также аспирантов, слушателей курсов повышения квалификации, преподавателей и специалистов коммерческих банков и предприятий.

УДК 33(075.8)

ББК 65я73

© Федотова М. А., Никонова И. А.,
Лысова Н. А., 2014

ISBN 978-5-9916-5502-6

© ООО «Издательство Юрайт», 2016

Оглавление

Предисловие	5
Глава 1. Содержание, основные принципы и виды современного проектного анализа	10
1.1. Понятие и параметры инвестиционного проекта. Классификация проектов	10
1.2. Бизнес-процесс работы с инвестиционным проектом в компании и банке	20
1.3. Основные принципы современного проектного анализа. Этапы анализа	21
1.3.1. Экспресс-анализ проекта на этапе предварительной оценки (экспертизы)	27
1.3.2. Стратегический анализ проекта	27
1.3.3. Технический анализ проекта	28
1.3.4. Коммерческий анализ проекта	29
1.3.5. Институциональный анализ проекта	29
1.3.6. Анализ рисков проекта. Развитие методов учета неопределенности	30
1.3.7. Социально-экологический анализ проекта	37
1.3.8. Финансово-экономический анализ проекта	39
1.4. Связь оценки экономической эффективности инвестиционного проекта с оценкой бизнеса	44
1.4.1. Оценка эффективности проекта на прединвестиционной стадии его жизненного цикла	48
1.4.2. Оценка эффективности проекта на инвестиционной и эксплуатационной стадии его жизненного цикла	49
1.4.3. Особенности оценки эффективности инновационных проектов	52
<i>Кейс «Проект “Диснейленд Париж”: в ожидании инвестиционного успеха...»</i>	<i>53</i>
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	<i>62</i>
Глава 2. Проектное финансирование как форма долгосрочного финансирования инвестиционных проектов	65
2.1. Источники и инструменты финансирования инвестиционных проектов	66
2.2. Развитие проектного финансирования, его сущностные характеристики и особенности	68

2.3. Предпосылки и история развития проектного финансирования за рубежом.....	71
2.4. Отличие проектного финансирования от долгосрочного кредитования	75
2.5. Виды и формы проектного финансирования	76
2.6. ГЧП как форма проектного финансирования	78
2.7. Количественные критерии принятия решений в проектном финансировании.....	85
2.8. Управление рисками в проектном финансировании.....	88
2.9. Организация проектного финансирования	91
2.10. Контрактная основа проектного финансирования	98
2.11. Комплексный мониторинг инвестиционных проектов	101
2.11.1. Финансовый мониторинг	102
2.11.2. Мониторинг хода реализации проекта	104
2.11.3. Мониторинг эффективности инвестиционного проекта.....	105
2.11.4. Требования к отчетности	106
2.11.5. Организация мониторинга и управления проектами в компании (банке)	107
<i>Кейс «Проект “Диснейленд Париж”:</i>	
<i>в ожидании инвестиционного успеха...»</i>	<i>109</i>
<i>Контрольные вопросы и задания.....</i>	<i>116</i>

Глава 3. Направления развития проектного финансирования в России 117

3.1. Применение проектного финансирования для реализации долгосрочных государственных проектов и программ	117
3.2. Развитие законодательной базы проектного финансирования в России	124
3.2.1. Специализированные общества	125
3.2.2. Новые виды банковских счетов.....	128
3.2.3. Развитие института залога	129
3.3. Государственные гарантии как инструмент развития проектного финансирования.....	132
3.4. Принципы ответственного финансирования и их внедрение в практику российских компаний и банков.....	134
<i>Контрольные вопросы и задания.....</i>	<i>141</i>
Литература	143

Предисловие

Реализация эффективных инвестиционных проектов, создающих дополнительную стоимость и обеспечивающих рост ВВП, — важнейшее условие модернизации российской экономики, перехода ее на высокотехнологичный путь развития.

Потребность хозяйствующего субъекта (предприятия, муниципального и государственного органа управления) в реализации инвестиционных проектов появляется тогда, когда возникает необходимость в развитии этого субъекта, и эта потребность формулируется в стратегии развития соответствующего хозяйствующего субъекта (компании или региона, отрасли, страны в целом).

Потенциально нужным и стратегически целесообразным может считаться только проект, необходимый для реализации стратегии развития компании. Главная стратегическая цель бизнеса — рост рыночной стоимости компании. Поэтому эффективным с точки зрения акционеров представляется инвестиционный проект, обеспечивающий прирост рыночной стоимости капитала акционеров и (или) долгосрочных кредиторов. Фактический экономический эффект проекта — основной источник роста рыночной стоимости и компании, и регионального валового, и валового внутреннего продукта (ВВП) в целом.

Общемировая тенденция развития бизнеса свидетельствует об ускорении процесса обновления продукции, производственных фондов и соответствующем росте потребности в инвестиционных проектах, в проектной деятельности. Отсутствие или недостаточный объем инвестиционной деятельности компании (отрасли, региона, страны в целом) приводит к потере ее конкурентоспособности, позиции на рынке и соответствующим социальным последствиям.

В выступлении на пленарном заседании Петербургского международного экономического форума В. В. Путин особо выделил необходимость обеспечения доступа к дешевым инвестиционным ресурсам, для чего предлагается внедрять механизм проектного финансирования. В связи с этим президент особо отметил, что

«все правовые акты, необходимые для запуска механизмов проектного финансирования, нужно принять до конца текущего года»¹.

Методологической базой отбора и реализации инвестиционных проектов являются проектный анализ, методы финансирования проекта с использованием различных финансовых инструментов, теория оценки социально-экономической эффективности проектов и бизнеса компании.

Соответствующими знаниями и компетенциями должны обладать специалисты компании — инициатора проекта, проектной компании (специализированного хозяйствующего субъекта), коммерческих банков, страховых компаний и иных финансовых институтов, участвующих в финансировании проекта.

В настоящее время в российской экономике сложилась ситуация, при которой как частные, так и бюджетные инвестиции осуществляются в огромных масштабах и практически в методологическом вакууме. С 2000 г. не обновлялись Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (утв. Минэконом развития России, Минфином России, Госстроем России от 21.06.1999 № ВК 477). Многие коммерческие банки, институты развития пользуются своими корпоративными методиками оценки и анализа проектов, содержащими ошибочные термины, расчетные формулы и допущения, а главное — приводящими к принятию ошибочных инвестиционных решений.

Аналогичная ситуация нехватки методических разработок сложилась и в области обоснования принимаемых финансовых решений, т.е. решений о рациональной структуре, стоимости используемых для финансирования проекта инструментов, использования некорректных определений терминов «проектное финансирование», «эффективность», «результативность», «фактический экономический эффект проекта».

Проектный анализ (экспертиза) выполняется на прединвестиционной стадии жизненного цикла проекта; проектное финансирование организуется на прединвестиционной стадии проекта, а осуществляется с точки зрения финансирования проекта и возврата предоставленных проектной компании заемных средств — на последующих стадиях жизненного цикла проекта (инвестиционной и эксплуатационной). Фактическая эффективность реализованного проекта зависит от качества управленческих решений, принимаемых на всех стадиях жизненного цикла проекта. Более того, только мониторинг инвестиционного проекта в процессе его реализации с использованием методов и проектного

¹ Стенографический отчет о пленарном заседании Петербургского международного экономического форума. Петербургский международный экономический форум. 23 мая 2014 г. URL: <http://kremlin.ru/news/21080>

анализа, и финансового инжиниринга и реинжиниринга, и оценки влияния реализуемого проекта на стоимость бизнеса и иные социально-экономические последствия реализации проекта обеспечивает достижение проектом запланированных в его бизнес-плане целей и показателей эффективности.

Специалистам в области проектного финансирования необходимы знания различных методов и инструментов финансирования проектов (включая проектное финансирование), оценки инвестиционных проектов и создаваемого в ходе их реализации бизнеса. А специалистам в области организации и структурирования сделок при осуществлении проектного финансирования необходимы знания, связанные с оценкой проекта и управления им на стадии реализации.

Учебное пособие подготовлено на основе книги И. А. Никоновой «Проектный анализ и проектное финансирование» [10]. В предлагаемом издании систематизированы современные понятия и методы, используемые в проектном анализе на разных стадиях жизненного цикла проекта и в проектном финансировании, изложены основные принципы и особенности современного проектного анализа и проектного финансирования. В дополнение к материалам, приведенным в [10], добавлен параграф по ответственному финансированию, сквозной кейс и вопросы для более глубокого изучения материалов гл. 1 и 2, актуализированы параграфы гл. 3.

Содержание учебного пособия представлено тремя основными главами.

В первой главе раскрыты принципы, виды и содержание современного проектного анализа. Отражено место оценки инвестиционных проектов в системе оценки бизнеса.

Во второй главе описана история развития проектного финансирования за рубежом и в России, дано его определение, рассмотрены виды и формы, а также содержание процедур, связанных с организацией проектного финансирования.

В третьей главе определены основные проблемы и направления развития проектного финансирования и государственно-частного партнерства в России.

В целях иллюстрации представленного теоретического материала, усвоения и закрепления приобретенных знаний в книге представлен кейс проекта «Диснейленд Париж», реализованного на принципах проектного финансирования, с соответствующими заданиями для самостоятельной работы студентов и примеры, касающиеся практики применения проектного финансирования за рубежом и в России.

Настоящее учебное пособие предназначено для студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика», «Менеджмент», «Юриспруденция»; магистратуры, обучающихся по

направлениям «Экономика», «Менеджмент», «Юриспруденция», «Финансы и кредит», аспирантов и слушателей курсов повышения квалификации, а также для преподавателей и специалистов коммерческих банков и предприятий.

По окончании изучения данного курса студент должен обладать следующими компетенциями:

- способностью оценивать эффективность проектов с учетом фактора неопределенности;
- составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия;
- разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности;
- свободно владеть профессиональным категориально-понятийным аппаратом корпоративных финансов;
- систематизировать и обобщать информацию по вопросам корпоративных финансов и оценивать эффективность инвестиций и финансовых решений на основе действующей нормативно-правовой базы, типовых методик и моделей, современных компьютерных программ;
- использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии.

В результате освоения содержания дисциплины студент должен:

знать

- основы правовой базы проектного финансирования;
- виды и методы проектного анализа, оценки стоимости и эффективности инвестиционных проектов на разных стадиях жизненного цикла;
- принципы проектного финансирования, количественные критерии принятия решений при проектном финансировании;
- методы управления рисками и формы мониторинга инвестиционных проектов;

уметь

- анализировать бизнес-план проекта, определять целесообразность применения проектного финансирования;
- оценивать стоимость и риски проекта;
- рассчитывать коэффициенты покрытия;
- выбирать наиболее рациональное сочетание финансовых инструментов при проектном финансировании;

владеть

- первичными навыками принятия управленческих решений при проектном финансировании;

- инструментами финансирования инвестиционных проектов, программными продуктами и информационными базами для анализа проекта и оценки его стоимости и эффективности;
- методами бизнес-планирования, оценки проектов в системе оценки бизнеса;
- методами мониторинга и управления проектами.

Глава 1

СОДЕРЖАНИЕ, ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ВИДЫ СОВРЕМЕННОГО ПРОЕКТНОГО АНАЛИЗА

В результате изучения материала данной главы студент будет:

знать

- основные принципы и виды анализа инвестиционных проектов;
- методы оценки эффективности проектов;

уметь

- анализировать бизнес-план проекта и оценивать стоимость и экономическую эффективность проекта;
- систематизировать и обобщать информацию по вопросам корпоративных финансов и оценивать эффективность инвестиций и финансовых решений на основе действующей нормативно-правовой базы, типовых методик и моделей, современных компьютерных программ;

владеть

- методами и программными продуктами анализа проекта и выбора источников и форм его финансирования.
-

1.1. Понятие и параметры инвестиционного проекта. Классификация проектов

В основе целого ряда современных управленческих теорий, областей знаний (включая проектное финансирование, управление проектами, оценку проектов) лежит понятие проекта.

В настоящее время в России не существует единого общего определения понятия «проект». Большинство экономистов, стремящихся к внедрению и распространению в российской практике лучших методик и международных стандартов, используют определение проекта, соответствующее глобальному международному стандарту управления проектами — четвертому изданию (2008) A Guide to the Project Management Body of Knowledge (далее — Руководство PMBOK).

В соответствии с этим стандартом проект — это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.

-
- Иначе говоря, *проектом* называется группа взаимосвязанных задач, выполняемых в рамках выделенного бюджета с целью получения запланированного результата специально созданной для этого командой. Причем время начала и окончания проектных работ четко определено.
-

Проект характеризуется наличием четкой цели, достижение которой свидетельствует о завершении проекта. Кроме того, о завершении проекта может говорить признание того, что цель нельзя достичь или исчезла необходимость в проекте. Термин «временный» отражает только ограниченный срок реализации цели проекта. Жизненный цикл созданного в ходе проекта продукта, услуги или иного результата может быть намного дольше жизненного цикла проекта.

Каждый проект характеризуется такими конкурирующими между собой параметрами, как содержание, качество, бюджет, расписание, риски и ресурсы.

Наряду с приведенным определением понятия «проект» в практике широко применяются также следующие определения:

- проект — целенаправленное ограниченное во времени мероприятие, направленное на создание уникального продукта или услуги (определение, предлагаемое Российской ассоциацией управления проектами «СОВНЕТ»);
- проект — это ограниченное во времени усилие (мероприятие, предприятие), предпринимаемое для создания уникального продукта, услуги или результата (данное определение содержится в третьем издании Руководства РМВОК¹ (2004));
- проект — уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированных и управляемых видов деятельности, имеющий начальную и конечную дату выполнения, предпринимаемый для достижения цели, соответствующей установленным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам (определение ISO);
- проект — уникальный комплекс взаимосвязанных мероприятий для достижения поставленных целей при определенных требованиях к сроку, бюджету и характеристиках ожидаемых результатов (определение А. С. Товба и Г. Л. Ципеса²);
- проект — комплекс взаимосвязанных мероприятий, действий, ориентированных на достижение неповторяющейся (уникальной) цели и результата в течение заданного ограниченного

¹ Свод знаний по управлению проектами. Основы управления проектами. Стандарт РМВОК, 2004 г.

² Товб А. С., Ципес Г. Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. М., 2003.

периода времени при установленном бюджете, представляющий собой однократную деятельность (определение Всемирного банка);

- проект — это что-либо, что задумывается или планируется (определение словаря *Webster*);

- проект — это документально оформленный план сооружения или конструкции (в строительстве), проектная документация.

Необходимо различать понятия «проект» и «комплект проектной документации», в состав которой входит проектно-сметная документация (ПСД), бизнес-план проекта, инвестиционное предложение.

В процессе реализации крупных инвестиционных проектов, выполняемых на основе принципов проектного финансирования, принимает участие большое количество организаций и компаний. Их статус и роли в проекте отражены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Участники проекта и процесса проектного финансирования

Возможные участники	Роль в проекте
Спонсоры проекта	Компании и физические лица, непосредственно заинтересованные в результатах проекта. Они продвигают проект, согласовывают различные вопросы, получают соответствующие разрешения и часто являются учредителями проектной компании
Поставщики и подрядчики	Компании, имеющие договорные обязательства поставлять товары и услуги, связанные с данным проектом
Покупатели	Во многих проектах продукция не поступает на открытый рынок. В этом случае проектная компания заранее заключает долгосрочный контракт с отдельным покупателем или их группой на покупку определенного количества произведенной продукции
Правительство страны, в которой осуществляется проект	Выдача необходимых разрешительных документов, закупки, участие в качестве акционера, спонсора проекта, предоставление определенных гарантий
Управляющие проектом	Команда менеджеров, отвечающих за осуществление проекта — ключевое звено сделки по проектному финансированию
Кредиторы	Структуры, которые предоставляют проектной компании ресурсы в долг на оговоренный период времени и на заранее согласованных условиях
Консультанты и советники	Специализированные компании и физические лица, компетентные в различных аспектах осуществления проекта

Важной особенностью проекта является новизна и неповторимость цели и результата проекта. Именно эта особенность позволяет считать проектную деятельность основой инновационной деятельности предприятий, отраслей, регионов, экономики в целом.

В отличие от проектной деятельности текущая деятельность представляет собой повторяющийся процесс, поскольку выполняется в соответствии с действующими в организации процедурами и регламентами.

В настоящее время разработано и существует множество различных классификаций проектов.

Проекты можно классифицировать по различным признакам (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Классификация проектов по признакам

Признак	Содержание
Уровень	Проект; программа; портфель проектов/программ
Масштаб (размер)	Малый; средний; крупный (мегапроект)
Сложность	Простой; организационно, технически, ресурсно и комплексно сложный
Срок реализации	Кратко-, средне- и долгосрочный
Требования к качеству и условиям обеспечения	Бездефектный; модульный; стандартный
Требования к ограниченности ресурсов совокупности проектов	Мульти- и монопроект
Характер проекта и уровень участников	Международный (совместный); российский (государственный, территориальный, местный)
Характер целевой задачи проекта	Антикризисный; маркетинговый; инновационный; образовательный; чрезвычайный
Объект инвестиционной деятельности	Финансовый и реальный инвестиционный
Главная причина возникновения проекта	Открывшиеся возможности; чрезвычайная ситуация; необходимость структурно-функциональных преобразований; реорганизация; реструктуризация; реинжиниринг
Уровень разработки и утверждения	Федеральный; региональный; отраслевой; корпоративный

Большинство инвестиционных проектов реализуется в целях стратегического развития хозяйствующего субъекта и служит основой реализации корпоративной стратегии и достижения стратегических целей компании. Поэтому проектную деятельность

можно считать обязательным условием развития бизнеса, социально-экономического развития страны.

Развитие проектной деятельности характерно для современного международного бизнеса (рис. 1.1). В России проектная деятельность также играет все возрастающую роль и представляет собой базу для организации бизнеса в строительных, консалтинговых и инновационных компаниях, в крупных коммерческих банках.

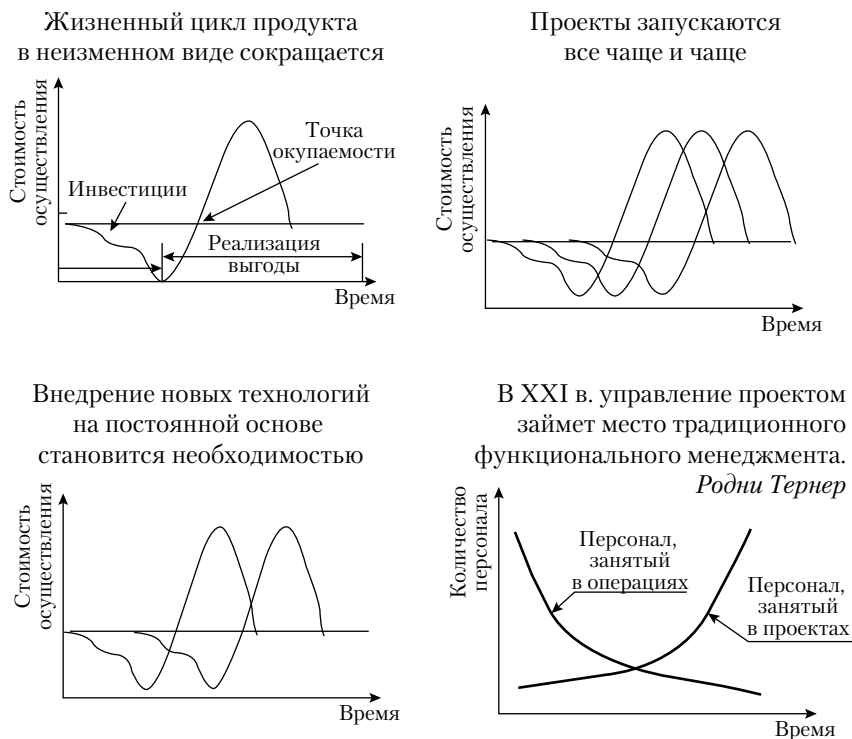


Рис. 1.1. Развитие проектной деятельности

К основному типу проектов, обеспечивающих устойчивое экономическое развитие, относятся инвестиционные проекты создания реальных активов (материальных и нематериальных).

В соответствии с Федеральным законом от 25.02.1999 № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» (далее — Закон об инвестиционной деятельности) под *инвестиционным проектом* понимается «обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимая проектно-сметная документация, разработанная

в соответствии с законодательством Российской Федерации и утвержденными в установленном порядке стандартами (нормами и правилами), а также описание практических действий по осуществлению инвестиций (бизнес-план)». Данное определение значительно сужает понятие проекта, не соответствует международному определению понятия «проекта как деятельности...» и свидетельствует о необходимости корректировки указанного закона в этой части.

В Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов (2000) и в проекте их третьей редакции (ее можно найти на сайте www.isaran.ru) под *инвестиционным проектом* понимается комплекс действий (работ, услуг, управленческих операций и решений), направленных на достижение сформулированной цели и требующих для своей реализации осуществления инвестиций. Под *инвестиционной программой* понимается совокупность (обычно взаимосвязанных) инвестиционных проектов, ориентированных на достижение заданной общей цели.

Учитывая, что современная методология проектного управления и финансирования основана на международных стандартах, будем понимать под инвестиционным проектом проект (определение РМВОК), требующий для своей реализации осуществления инвестиций.

Поскольку понятие инвестиционного проекта неразрывно связано с понятием инвестиций, рассмотрим, как определяется это понятие в различных источниках.

В соответствии с Законом об инвестиционной деятельности, *инвестициями* называются денежные средства, ценные бумаги, иное имущество (в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку), вкладываемые в объекты предпринимательской и иной деятельности в целях получения прибыли или иного полезного эффекта.

Основной недостаток данного определения — отсутствие указания на долгосрочный характер инвестиций, что отличает их от спекуляций, носящих краткосрочный характер.

Целесообразно характеризовать инвестиции как средства (денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, имеющие денежную оценку), вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности с целью получения долгосрочного дохода, прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта в будущем.

Правовой основой вложений могут служить договоры купли-продажи, мены, дарения.

Понятия «проект», «инвестиции» и «инвестиционный проект» являются базовыми в проектном финансировании как наиболее

лее рискованной и современной форме финансирования реализации крупных инвестиционных проектов.

Каждый проект характеризуется следующими основными параметрами:

- цель (результат);
- стоимость и бюджет проекта;
- жизненный цикл проекта.

Цель проекта определяет ожидаемый результат реализации проекта.

При формировании цели (как в управлении проектами, так и в стратегическом менеджменте) необходимо использовать *SMART*-принципы (*specific, measurable, agreed, realistic, time-related*). Иными словами, цели проекта должны быть конкретными и напряженными, измеримыми, согласованными и достижимыми, реалистичными и соотнесенными со временем (т.е. со сроками, к которым они должны быть достигнуты).

От того, насколько конкретно сформулирована цель проекта, зависит длительность жизненного цикла, стоимость проекта, оценка его эффективности.

Например, нельзя сформулировать как цель проекта открытие филиала банка в городе *N*. При такой формулировке не определено событие, соответствующее достижению цели проекта. Более правильная формулировка — открытие филиала и достижение суммы депозитов населения в размере 100 млн руб. 1 января 2015 г.

Жизненный цикл как параметр проекта зависит от формулировки цели проекта.

-
- Под *жизненным циклом* проекта понимается период времени от момента рождения идеи реализации проекта до момента достижения цели проекта.
-

Следует различать жизненный цикл проекта и жизненный цикл продукта. Жизненный цикл продукта может быть намного больше жизненного цикла проекта. Основные стадии жизненного цикла продукта (разработка, производство, эксплуатация) могут включать в себя много самостоятельных проектов (например, собственно разработка продукта, разработка его маркетинговой стратегии и др.).

Жизненный цикл инвестиционного проекта состоит из последовательно выполняемых или иногда перекрывающихся фаз (стадий) проекта (табл. 1.3, 1.4).

Жизненный цикл проекта является базовым понятием для управления проектом и проектного финансирования.

Типовая длительность жизненных циклов долгосрочных проектов в разных отраслях различается в зависимости от отрасли, в которой проекты реализуются:

- инфраструктурные проекты — 25 лет;
- энергетические проекты — 15 лет;
- общемашиностроительные — 8 лет;
- высокие технологии — 4 года.

Таблица 1.3

Стадии жизненного цикла инвестиционного проекта

Стадия	Основные задачи (по методике Европейской комиссии по экономическим взаимоотношениям)
Прединвестиционная (принятие решения о выполнении проекта, разработка необходимой документации и организация финансирования проекта); в практике проектного финансирования целесообразно в этой стадии выделять этап организации финансирования	Формирование заявки проекта (проектная бизнес-идея). Исследование инвестиционных возможностей. Предварительное технико-экономическое обоснование (ТЭО). Анализ и оценка инвестиционного проекта. Варианты капитализации проекта. Решение об организации финансирования
Инвестиционная (осуществление инвестиций, выполнение работ, строительство, ввод производственных мощностей в строй; в некоторых случаях на этой стадии может начинаться и производство продукции (услуг))	Создание бизнес-плана проекта (включая проектно-сметную документацию и пр., распределение рисков, модели финансирования и мониторинга). Организация тендеров, отбор поставщиков, подрядчиков, консультантов, экспертов. Строительно-монтажные работы, поставка оборудования. Пусконаладочные работы и обучение персонала. Закупка сырья и материалов. Сдача-приемка объекта
Эксплуатационная (производство продукции и услуг, продажи, получение выручки)	Введение объекта в эксплуатацию и вывод на заданную мощность. Реализация продукции проекта. Погашение займов и выплата дивидендов акционерам. Переход прав собственности на объект
Завершение проекта (или выход из проекта)	Консервация, демонтаж или продажа объекта. Ликвидация техногенных и экологических последствий деятельности по проекту

Структура работ на разных стадиях жизненного цикла проекта

Структура работ	Прединвестиционная (инвестпредложение): концепция, разработка проекта, организация финансирования	Инвестиционная — выполнение работ	Эксплуатационная	Завершение проекта
Планирование	×	×	×	
Финансирование		×	×	
Контроль и регулирование		×	×	
Анализ и оценка	×	×		×
Принятие решения	×			×
Бюджетирование		×	×	
Организация реализации		×	×	
Мониторинг		×	×	
Экспертиза	×			
Проверка и прием		×	×	×
Учет		×	×	
Администрирование		×	×	×

Для жизненного цикла проекта характерны следующие особенности:

- стоимость проекта и количество вовлеченного персонала невелики в начале жизненного цикла, достигают пикового значения по мере выполнения работ и затем стремительно падают;
- влияние заинтересованных сторон, риск и неопределенность имеют наибольшее значение в начале проекта и уменьшаются к концу проекта;
- стоимость внесения изменений и коррекции проекта к его концу возрастают.

-
- *Заинтересованные стороны* (или стейкхолдеры) — лица или организации, активно участвующие в проекте или интересы которых могут быть затронуты в ходе исполнения или в результате завершения проекта.
-

Различают *внутренних* и *внешних* стейкхолдеров. Команда проекта, управляющая реализацией проекта, должна учитывать и осуществлять мониторинг интересов всех стейкхолдеров проекта в течение жизненного цикла проекта.

Заинтересованные в проекте стороны в наибольшей степени влияют на проект на прединвестиционной стадии проекта, поскольку на этой стадии каждая из них проводит анализ проекта и принимает решение об участии в проекте в той или иной форме. Принятые решения могут привести к изменению цели, содержания проекта и форм его финансирования.

Стоимость (полная стоимость) проекта равна сумме:

- единовременных затрат на прединвестиционной стадии проекта;
 - необходимых инвестиций;
 - таких финансовых затрат, как капитализируемые проценты по кредитам в период строительства и расходы на оплату услуг консультантов за организацию привлечения для реализации проекта облигационных займов и (или) кредитов);
 - единовременных затрат на формирование начального оборотного капитала.
-

- *Бюджет проекта* — распределенная по времени стоимость проекта (расходная часть бюджета проекта) и источников его финансирования (доходная часть бюджета).
-

- Распределенный по времени график расходования необходимых для реализации проекта средств называется *базовым планом по стоимости* проекта и используется при управлении стоимостью проекта.
-

Контроль исполнения бюджета проекта — одна из ключевых функций руководителя проекта.

Важным условием обеспечения эффективной реализации проекта (достижения цели проекта в заданные сроки и в рамках заданного бюджета) остаются мониторинг состояния среды проекта и принятие своевременных корректирующих воздействий.

-
- Под *внешней средой* понимается совокупность факторов макроэкономического, политического (геополитического), законодательного и природного характера, оказывающие влияние на параметры и характеристики проекта, определяющие его внешние риски и необходимые инструменты адаптации проекта.
-

Система взаимодействия со стейкхолдерами проекта также относится к факторам внешней среды.

- Под *внутренней средой* проекта понимается совокупность факторов, характеризующих систему управления компании, реализующей проект, ее финансовое состояние и принятую систему управления проектом.
-

1.2. Бизнес-процесс работы с инвестиционным проектом в компании и банке

Бизнес-процесс работы инициатора проекта с проектом в течение его жизненного цикла включает следующие стадии (этапы) работ:

- инициация проекта, разработка проектной документации, планирование работ и событий;
- анализ проекта и обоснование его эффективности и инвестиционной привлекательности, разработка бизнес-плана;
- поиск инвесторов и кредиторов, формирование группы заинтересованных сторон проекта, выбор формы финансирования проекта;
- организация финансирования, подписание договоров;
- выполнение проекта;
- мониторинг проекта, расчеты с кредиторами, инвесторами;
- достижение цели проекта, завершение проекта.

Бизнес-процесс работы банка с проектом включает следующие стадии (этапы) работ (рис. 1.2):

- прием документации по проекту в соответствии с критериями и положениями инвестиционной политики банка;
- экспертиза проекта на основе его комплексного анализа;
- принятие решения банком об участии в проекте и форме участия;
- организация финансирования, подписание договоров;
- финансирование проекта;
- мониторинг проекта в интересах банка;
- расчеты с заемщиком, получение доходов банка как акционера;
- выход из проекта.