

И.А. Никонова

Проектный анализ и проектное финансирование



ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Москва
2012

УДК 330.322
ББК 65.263-21/24
Н64

Никонова И.А.

Н64 Проектный анализ и проектное финансирование /
И.А. Никонова. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 154 с.

ISBN 978-5-9614-1771-5

Книга посвящена активно развивающемуся направлению деятельности российских компаний и банков — реализации инвестиционных проектов на принципах проектного финансирования.

Чем отличается проектное финансирование от финансирования проектов? Каковы современные принципы, методы и модели проектного финансирования? В книге рассмотрены все аспекты работы с инвестиционным проектом: от инициации проекта и проектного анализа, структурирования схемы проектного финансирования, мониторинга реализации проекта и управления проектом до выхода из проекта.

Книга основана на зарубежном и российском опыте оценки, анализа проектов и проектного финансирования. В ней обобщены материалы курса «Проектное финансирование: состояние и перспективы развития», который автор читает в Финансовом университете при Правительстве РФ.

Данное издание будет полезно студентам и преподавателям экономических и финансовых высших учебных заведений, аспирантам, слушателям курсов МВА, специалистам коммерческих банков и предприятий.

УДК 330.322
ББК 65.263-21/24

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

ISBN 978-5-9614-1771-5

© Никонова И.А., 2012
© ООО «Альпина Паблишер», 2012

Оглавление

Предисловие	9
-------------------	---

Глава 1

Проект, параметры и виды проектов	13
--	-----------

1.1. Понятие инвестиционного проекта и их классификация	13
1.2. Параметры проекта. Жизненный цикл проекта	21
1.3. Среда проекта	27
1.4. Бизнес-процесс работы с инвестиционным проектом в компании и банке	28

Глава 2

Проектный анализ и его виды	31
--	-----------

2.1. Основные принципы современного проектного анализа. Этапы анализа	31
2.2. Экспресс-анализ проекта на этапе предварительной оценки (экспертизы)	36
2.3. Стратегический анализ проекта	36
2.4. Технический анализ проекта	37
2.5. Коммерческий анализ проекта	38
2.6. Институциональный анализ проекта	39
2.7. Анализ рисков проекта	40

- 2.8. Экологический анализ проекта 43
- 2.9. Финансово-экономический анализ проекта 44
- 2.10. Развитие методов учета неопределенности
(Н-модели) 51

Глава 3

Связь оценки экономической эффективности инвестиционного проекта с оценкой бизнеса 61

- 3.1. Современное состояние методологии оценки экономической эффективности инвестиционных проектов 61
- 3.2. Оценка эффективности проекта на прединвестиционной стадии его жизненного цикла 69
- 3.3. Оценка эффективности проекта на инвестиционной и эксплуатационной стадии его жизненного цикла 71
- 3.4. Особенности оценки эффективности инновационных проектов 74

Глава 4

Проектное финансирование как инструмент долгосрочного финансирования инвестиционных проектов 77

- 4.1. Источники и инструменты финансирования инвестиционных проектов 77
- 4.2. Определение проектного финансирования 80
- 4.3. Виды и формы проектного финансирования 86
- 4.4. ГЧП как форма проектного финансирования 88
- 4.5. Количественные критерии принятия решений в проектном финансировании 99
- 4.6. Управление рисками в проектном финансировании 103
- 4.7. Организация проектного финансирования 107
- 4.8. Контрактная основа проектного финансирования 118

Глава 5

Комплексный мониторинг инвестиционных проектов	123
5.1. Финансовый мониторинг	125
5.2. Мониторинг хода реализации инвестиционного проекта	127
5.3. Мониторинг эффективности инвестиционного проекта	129
5.4. Требования к отчетности	131

Глава 6

Направления развития проектного финансирования на государственном и корпоративном уровне	133
6.1. Портфель долгосрочных государственных проектов и программ для реализации государственной стратегии развития экономики	133
6.2. Развитие законодательной базы проектного финансирования	138
6.3. Государственные гарантии как инструмент развития проектного финансирования	143
6.4. Организация мониторинга и управления проектами в компании (банке)	147
Литература	151

Посвящается моему сыну

Роль инвестиционных проектов в общей системе управления бизнесом

Реализация эффективных инвестиционных проектов, создающих дополнительную стоимость и обеспечивающих рост ВВП, является важнейшим условием 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 потребность в развитии бизнеса и экономики страны в целом, и эта потребность формулируется в стратегии развития соответствующего хозяйствующего субъекта (или региона, отрасли, страны в целом).

Потенциально нужным и стратегически целесообразным может считаться только проект, необходимый для реализации стратегии развития компании. Главной стратегической целью бизнеса является рост рыночной стоимости инвестированного в него капитала. Поэтому эффективным с точки зрения акционеров является инвестиционный проект, который обеспечил при его реализации

прирост рыночной стоимости капитала акционеров и/или долгосрочных кредиторов. Фактический экономический эффект проекта является основным источником роста рыночной стоимости и компании, и регионального валового продукта, и ВВП в целом.

Отсутствие или недостаточный объем инвестиционной деятельности компании (отрасли, региона, страны в целом) приводит к потере ее конкурентоспособности, позиции на рынке и соответствующим социальным последствиям.

Общемировая тенденция развития бизнеса свидетельствует об ускорении процесса обновления продукции, производственных фондов и соответствующем росте потребности в инвестиционных проектах, в проектной деятельности.

Методологической базой отбора и реализации эффективных инвестиционных проектов является проектный анализ, методология финансирования проекта с использованием различных финансовых инструментов, методология оценки фактической социально-экономической эффективности реализованных 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. Мин-

экономразвития РФ, Минфином РФ, Госстроем России 21.06.1999 г. № 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 предынвестиционной стадии жизненного цикла проекта; проектное финансирование организуется на предынвестиционной 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 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 анализа необходимы знания различных методов и инструментов финансирования проектов (включая проектное финансирование), оценки инвестпроектов 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.

В данной работе систематизированы современные понятия и методы, используемые в проектном анализе (на разных стадиях жизненного цикла проекта) и проектном финансировании, а также изложены основные принципы и особенности современного проектного анализа и проектного финансирования.

Проект, параметры и виды проектов

1.1. ПОНЯТИЕ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ

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 г.) A Guide to the Project Management Body of Knowledge¹ (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

¹ Руководство к своду знаний по управлению проектами.

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. О завершении проекта может также 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 РМВОК (2004 г.);
- проект — уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированных и управляемых видов деятельности, имеющий начальную и конечную дату выполнения, предпринимаемый для до-

стижения 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. Ципеса);
- проект — комплекс взаимосвязанных мероприятий, действий, ориентированных на достижение неповторяющейся (уникальной) цели и результата в течение заданного ограниченного 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.

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 таблице 1.

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 выпол-

Таблица 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

няется в соответствии с действующими в организации процедурами и регламентами.

Большинство проектов реализуется в **целях стратегического развития** хозяйствующего субъекта и является основой реализации корпоративной стратегии и достижения стратегических целей. Поэтому **проектную деятельность можно считать обязательным условием**

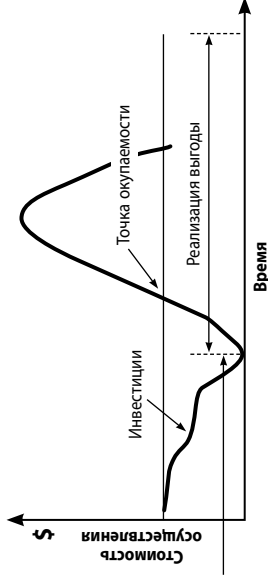
развития бизнеса, социально-экономического развития страны.

Развитие проектной деятельности характерно для современного международного бизнеса (рис. 1). В России проектная деятельность также играет все возрастающую роль. Она является основой организации бизнеса в строительных, консалтинговых и инновационных компаниях, в крупных коммерческих банках.

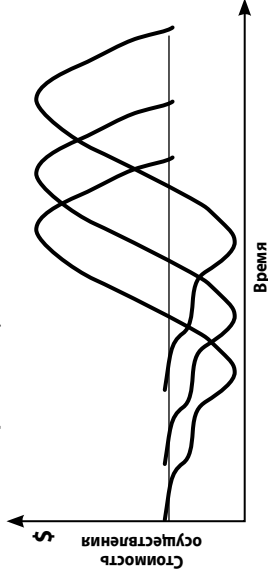
Проекты можно классифицировать по различным признакам:

- по уровню:
 - проект;
 - программа;
 - портфель;
- по масштабу (размеру):
 - малый;
 - средний;
 - мегапроект;
- по сложности:
 - простой;
 - организационно сложный;
 - технически сложный;
 - ресурсно сложный;
 - комплексно сложный;
- по срокам реализации:
 - краткосрочный;
 - среднесрочный;
 - долгосрочный;
- по требованиям к качеству и условиям его обеспечения:
 - бездефектный;
 - модульный;
 - стандартный;

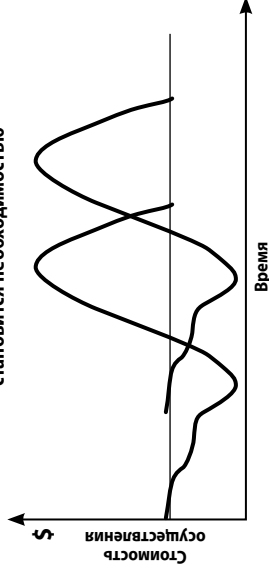
**Жизненный цикл продукта
в неизменном виде сокращается**



Проекты запускаются все чаще и чаще...



**Внедрение новых технологий на постоянной основе
становится необходимостью**



**В XXI в. управление проектом займет место
традиционного функционального менеджмента**

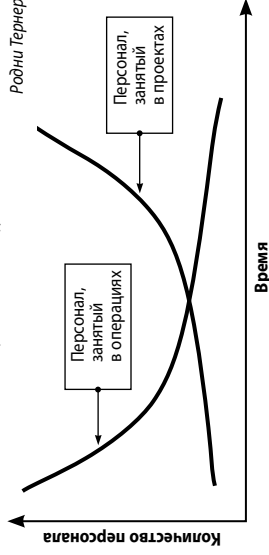


Рис. 1. Развитие проектной деятельности

- по требованиям к ограниченности ресурсов совокупности проектов:
 - мультипроект;
 - монопроект;
- по характеру проекта и уровню участников:
 - международный (совместный);
 - российский (государственный, территориальный, местный);
- по характеру целевой задачи проекта:
 - антикризисный;
 - реформирование/реструктуризация;
 - маркетинговый;
 - инновационный;
 - образовательный;
 - чрезвычайный;
- по объекту инвестиционной деятельности:
 - финансовый инвестиционный;
 - реальный инвестиционный;
- по главной причине возникновения проекта:
 - открывшиеся возможности;
 - чрезвычайная ситуация;
 - необходимость структурно-функциональных преобразований;
 - реорганизация;
 - реструктуризация;
 - реинжиниринг.

Основным типом проектов, обеспечивающих устойчивое экономическое развитие, являются **инвестиционные проекты** создания реальных активов (материальных и нематериальных).

В соответствии с Федеральным законом от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных

вложений» 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 г.) 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 Федеральным законом от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской

Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» **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.

Основным недостатком данного определения является **отсутствие указания на долгосрочный характер инвестиций**, что отличает их от спекуляций, которые имеют краткосрочный характер.

Целесообразно определять 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 являться договоры купли-продажи, мены, дарения.

Понятия «проект», «инвестиции» и «инвестиционный проект» являются базовыми в проектном финансировании как наиболее рискованной и современной форме финансирования реализации крупных инвестиционных проектов.

1.2. ПАРАМЕТРЫ ПРОЕКТА. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА

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.

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 (см. таблицу 2):

- **предынвестиционная стадия** (принятие решения о выполнении проекта, разработка необходимой документации и организация финансирования проекта); в практике проектного финансирования целесообразно в этой стадии выделять этап организации финансирования. Основные задачи, решаемые на предынвестиционной стадии (по методике Европейской комиссии по экономическим взаимоотношениям) состоят в следующем:
 - формирование заявки проекта (проектная бизнес-идея);
 - исследование инвестиционных возможностей;
 - предварительное технико-экономическое обоснование (ТЭО);
 - анализ и оценка инвестиционного проекта;
 - создание бизнес-плана проекта (включая проектно-сметную документацию и пр., распределение рисков, модели финансирования и мониторинга);
 - варианты капитализации проекта;
 - решение об организации финансирования;
- **инвестиционная стадия** (осуществление инвестиций, выполнение работ, строительство, ввод производственных мощностей в строй; в некоторых случаях на этой стадии может начинаться и производство продукции (услуг)). Основные задачи, решаемые на инвестиционной стадии (по методике Европейской комиссии по экономическим взаимоотношениям), состоят в следующем:
 - организация тендеров, отбор поставщиков, подрядчиков, консультантов, экспертов;
 - строительно-монтажные работы, поставка оборудования;

Таблица 2

Структура работ на разных стадиях жизненного цикла проекта

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

- пусконаладочные работы и обучение персонала;
- закупка сырья и материалов;
- сдача-приемка объекта;
- **эксплуатационная стадия** — производство продукции и услуг, продажи, получение выручки; основные задачи, решаемые на эксплуатационной стадии (по методике Европейской комиссии по экономическим взаимоотношениям), состоят в следующем:
 - введение объекта в эксплуатацию и вывод на заданную мощность;
 - реализация продукции проекта;
 - погашение займов и выплата дивидендов акционерам;
 - переход прав собственности на объект;
- **стадия завершения проекта** (или выхода из проекта); основные задачи, решаемые на данной стадии, состоят в следующем:
 - консервация, демонтаж или продажа объекта;
 - ликвидация техногенных и экологических последствий деятельности по проекту.

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

Типовая длительность жизненных циклов 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.

Для жизненного цикла проекта характерны следующие особенности:

- стоимость проекта и количество вовлеченного персонала невелики в начале, 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) — это лица или организации, которые активно участвуют 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 предынвестиционной 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.

Бюджет проекта — это распределенная по времени оценка всех инвестиционных затрат (включая инвестиции в оборотный капитал) на выполнение необходимых работ по проекту с момента начала проектирования, строительства объекта до момента ввода объекта в эксплуатацию, а также связанных с реализацией проекта финансовых затрат (капитализируемые проценты по кредитам в период строительства и расходы на оплату услуг консультантов за организацию привлечения для

реализации проекта облигационных займов и (или) кредитов) и расходов, связанных с возможной оплатой планируемых и заключенных договоров. Контроль исполнения бюджета проекта является одной из основных функций руководителя проекта. Распределенный по времени график расходования необходимых для реализации проекта средств называется «базовым планом по стоимости» проекта и используется при управлении стоимостью проекта.

Стоимость (полная стоимость) проекта равна сумме затрат, входящих в расчет бюджета проекта.

1.3. СРЕДА ПРОЕКТА

Реализация проекта осуществляется в определенной внешней среде проекта.

Под **внешней средой** понимается совокупность факторов макроэкономического, политического, законодательного и природного характера, которые оказывают влияние на параметры и характеристики проекта, определяют 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, и принятую систему управления проектом.

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

1.4. 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. 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;

Жизненный цикл проекта

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

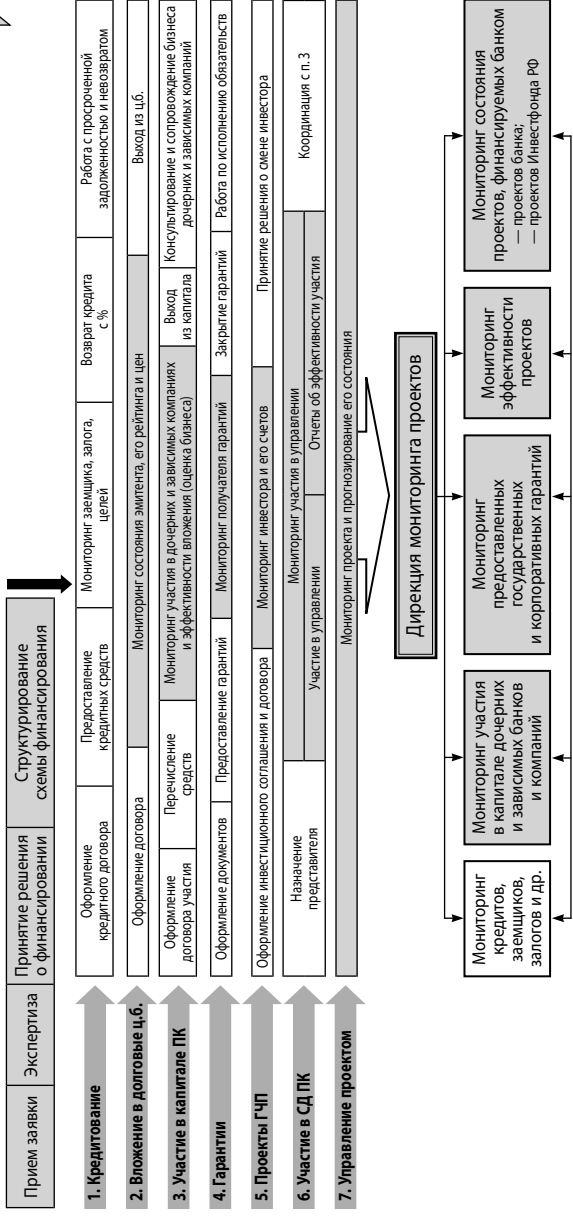


Рис. 2. Бизнес-процесс работы с инвестпроектom в банке (ГЧП — государственно-частное партнерство, ПК — проектная компания, СД ПК — совет директоров проектной компании, ц. б. — ценные бумаги)

- финансирование проекта;
- мониторинг проекта в интересах банка;
- расчеты с заемщиком, получение доходов акционера;
- выход из проекта.