



МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ БИЗНЕСА И НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

# **Управление инвестиционными проектами: от международных стандартов к работающей корпоративной системе**

# СОДЕРЖАНИЕ

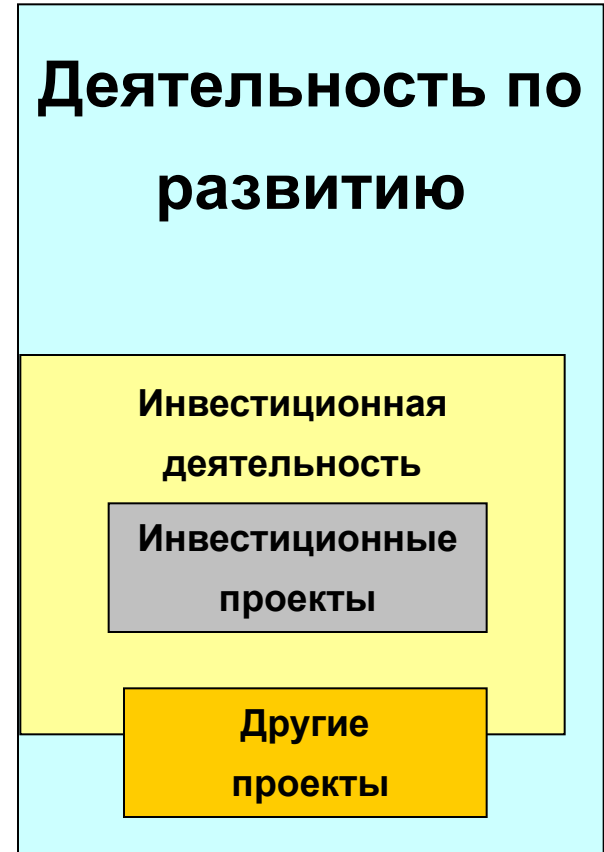
- **Основные понятия: международные стандарты УП и КСУП**
- **Инвестиционные проекты и программы: классификация, участники, задачи и система управления**

# Инвестиционные проекты vs. Проекты развития

- ✓ **Инвестиционная деятельность**
  - вложение инвестиций и осуществление практических действий в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта (ФЗ №39)
  
- ✓ **Инвестиционный проект**
  - проект, предусматривающий:
    - вложение инвестиций
    - получение эффекта

# Деятельность по развитию и инвестиционная деятельность

- ✓ Деятельность по развитию
  - ✓ включает не только инвестиционные, но и другие проекты:
    - ✓ организационные
    - ✓ социальные
    - ✓ политические
    - ✓ ...
  - ✓ рамки инвестиционных проектов расширяются



Деятельность по развитию включает инвестиционную деятельность

# Каждый из участников управляет своим проектом:

- **Инвестор**
  - инвестиционный проект
  
- **Заказчик**
  - проект по созданию и сдаче в эксплуатацию актива
  
- **Подрядчик**
  - проект по выполнению работ
  
- **Балансодержатель**
  - не управляет проектом, а только ведет проектный учет эксплуатации активов



# Международные ассоциации и стандарты УП

## *Процессы управления проектом*

**ISO 10006** Руководство по качеству в управлении проектами

Институт управления проектами (PMI), США

**ANSI PMBoK**

## *Требования к квалификации менеджера проекта*

Международная ассоциация управления проектами, Швейцария

International Project Management Association (IPMA) **PM ICB**

Российская ассоциация управления проектами СОВНЕТ,

**Национальные требования к компетенции менеджеров проектов (НТК)**

## *Процессы управления программой и портфелем проектов*

**The Standard for Program Management (PMI)**

**The Standard for Portfolio Management (PMI)**

## *Корпоративная система управления проектами*

**Organizational Project Management Maturity Model (OPM3 PMI)**

# Задачи построения и основные компоненты Корпоративной Системы Управления Проектами (КСУП)

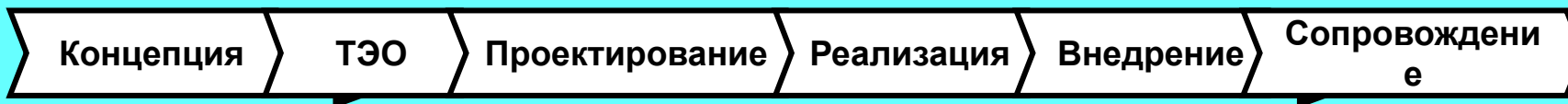
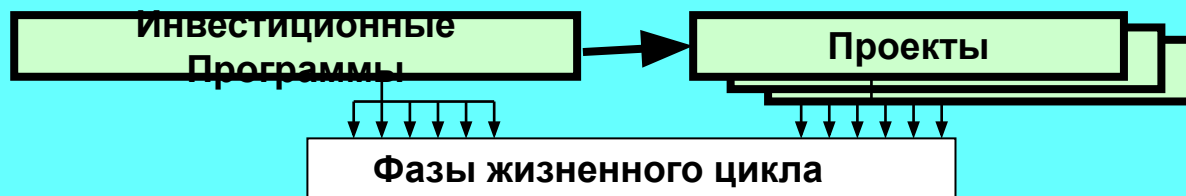


# Определение структуры и содержания КСУП

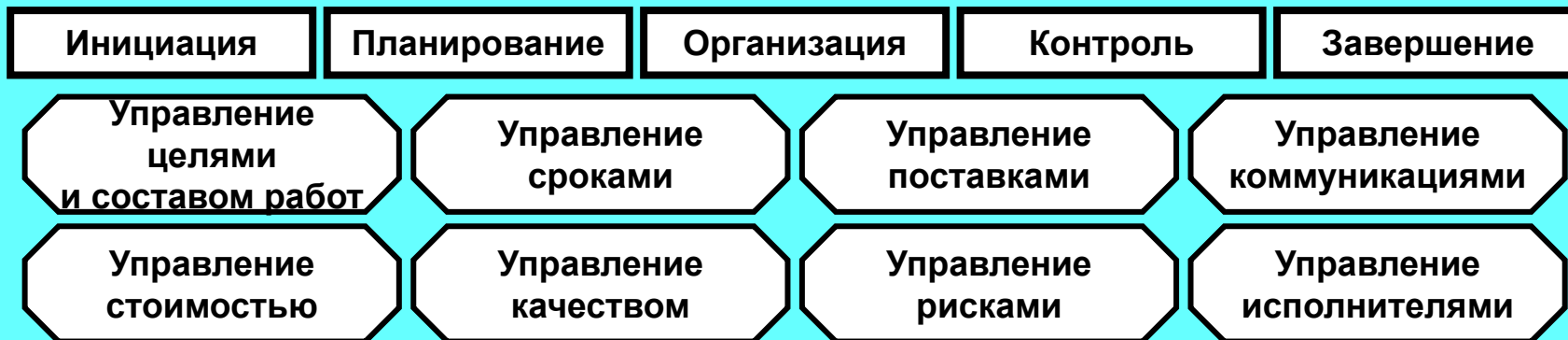
## Субъекты управления



## Объекты управления



## Процессы и функции управления





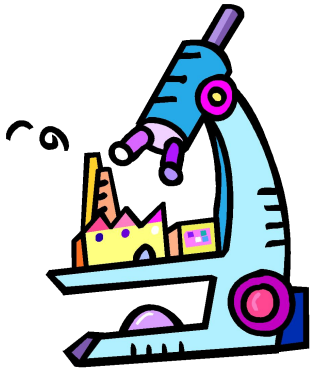
# Типы инвестиционных проектов

	Особенности	Примеры
<b>Бизнес-проекты</b> («на продажу»)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• поиск возможности инициации ведется постоянно</li> <li>• выполняются в интересах сторонних потребителей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>девелоперские проекты</b></li> <li>• <b>венчурные проекты</b></li> </ul>
<b>Проекты развития</b> («для себя»)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• инициация осуществляется в заранее определенные сроки</li> <li>• выполняются в интересах внутренних потребителей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>промышленное строительство</b></li> <li>• <b>модернизация оборудования</b></li> <li>• <b>открытие филиалов</b></li> <li>• <b>разработка технологий и продуктов</b></li> <li>• <b>создание брэнда</b></li> </ul>

# Участники инвестиционного проекта

<i>Сторона</i>	<i>Роль</i>	<i>Интересы</i>
<b>Инвестор</b>	Предоставляет инвестиции и ожидает возврата вложенных средств и ожидаемого дохода (или других эффектов) от них	Максимизация дохода (или других эффектов) на вложенные инвестиции при заданном уровне риска
<b>Заказчик</b>	Организует использование предоставленных инвестиций для создания актива с привлечением Подрядчиков и передачу его Балансодержателю	Создание актива, соответствующего заданным требованиям, в заданные сроки и максимизация своего вознаграждения при минимизации своих затрат
<b>Подрядчик</b>	Выполняет работы по созданию актива	Выполнение работ в соответствии с заданными требованиями, в заданные сроки, максимизация своего вознаграждения при минимизации своих затрат
<b>Балансодержатель</b>	Эксплуатирует созданные активы и обеспечивает получение дохода (или других эффектов) от их эксплуатации	Максимизация дохода (или других эффектов) от эксплуатации при минимизации эксплуатационных расходов

# Основные объекты управления в рамках инвестиционной деятельности



## СОПРОВОЖДЕНИЕ ВЫДЕЛЕННЫХ ПРОЕКТОВ

- стратегически важные проекты,
- проекты со значительным объемом финансирования,
- сложные, комплексные проекты
- основная цель – достижение запланированных эффектов



## ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КОНВЕЙЕР

- простые, часто повторяющиеся проекты,
- проекты воспроизводства,
- вынужденные проекты (экологические, социальные),
- основная цель – достижение заданного результата при минимальных затратах

# Сопровождение выделенных инвестиционных проектов

## ЗНАЧИМОСТЬ и УНИКАЛЬНОСТЬ ПРОЕКТА:

- ✓ Детальная проработка на прединвестиционной фазе,
- ✓ Специальные регламенты и организационная структура управления,
- ✓ Уточнение целей и границ в ходе реализации проекта

*Например, проект развития выделенного актива*

# Управление инвестициями в развитие актива. Пример.

Актив –  
обособленный  
сегмент бизнеса  
самостоятельно  
генерирующий  
денежные потоки

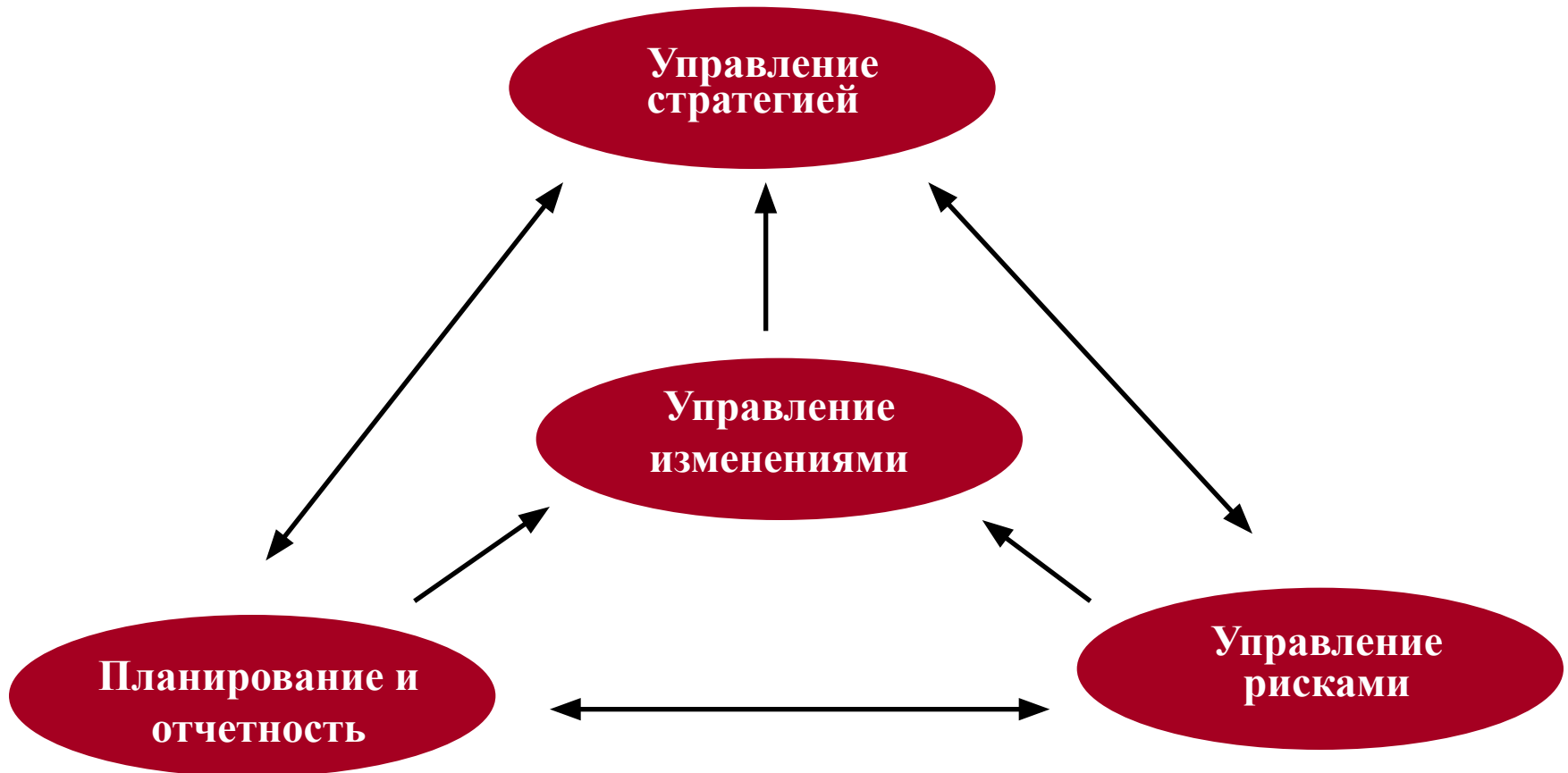
У актива динамический жизненный цикл (неизвестно ни окончание деятельности по активу, ни длительность/последовательность отдельных фаз жизненного цикла)

Особое внимание необходимо уделять рискам и неопределенности

Управлять нужно последовательно – «от решения к решению» (известно, что нужно для принятия следующего решения)

Должны быстро реагировать на изменения

# Основные процессы системы управления инвестициями в развитие активов



# Управление стратегией: задачи и инструменты

## Основные инструменты:

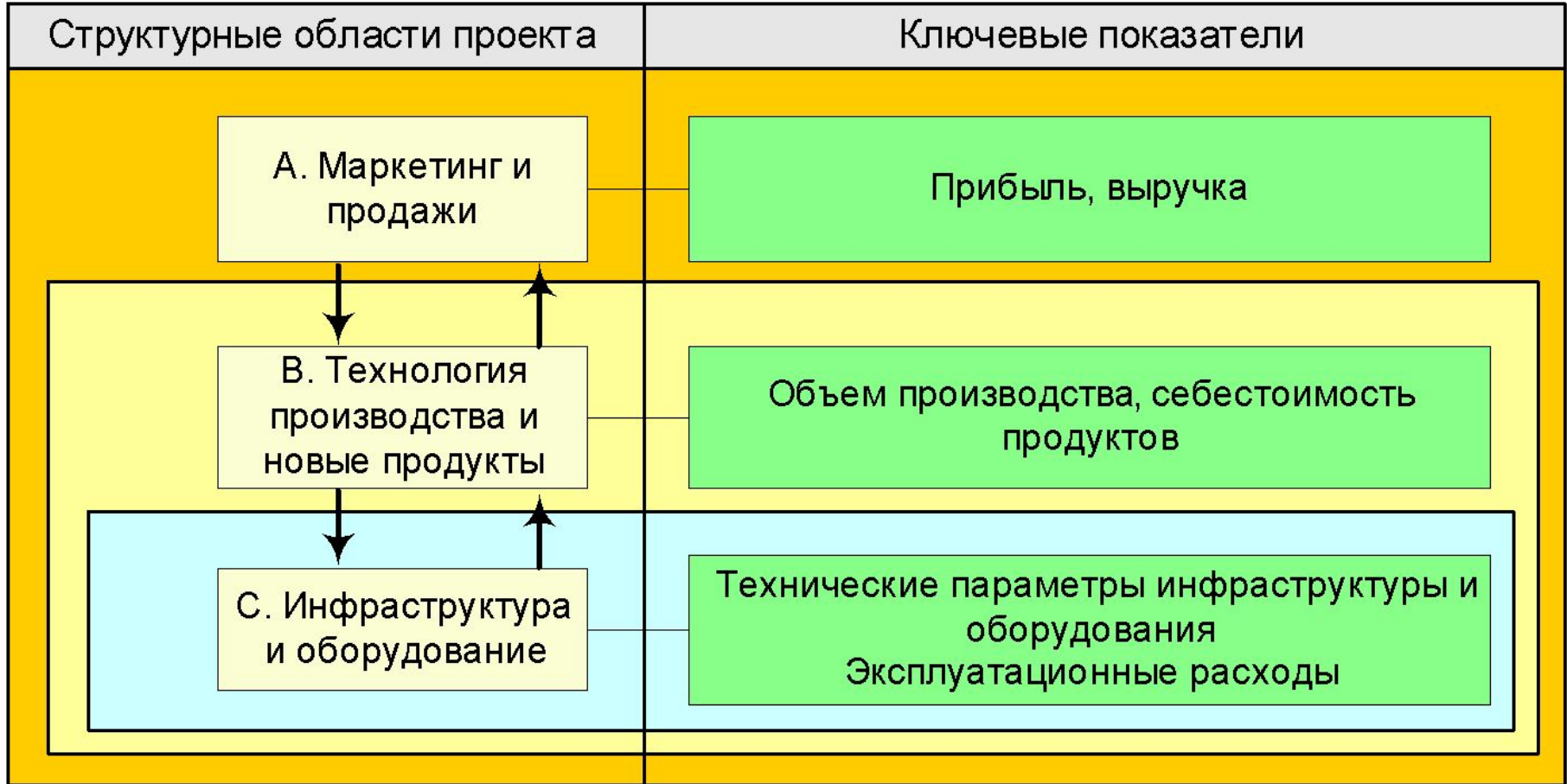
- Определение целей и границ проекта (Устав проекта)
- Связь со стратегией компании (Система сбалансированных показателей (BSC),
- Управление жизненным циклом проекта (Управление по целям (MBO), Стратегическая карта (Roadmap)
- ...

# Определение проекта, как объекта управления

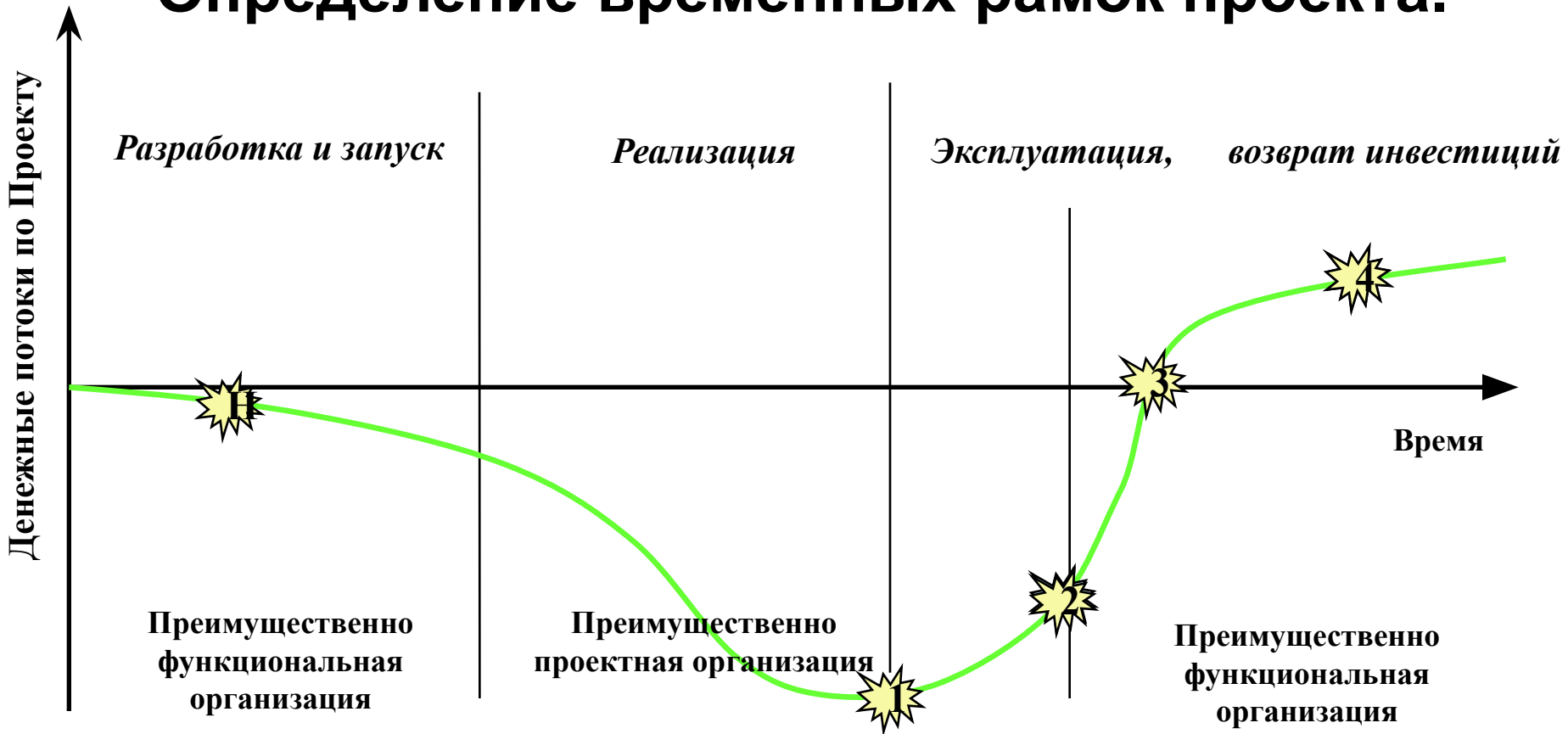




# Определение границ проекта. Пример.

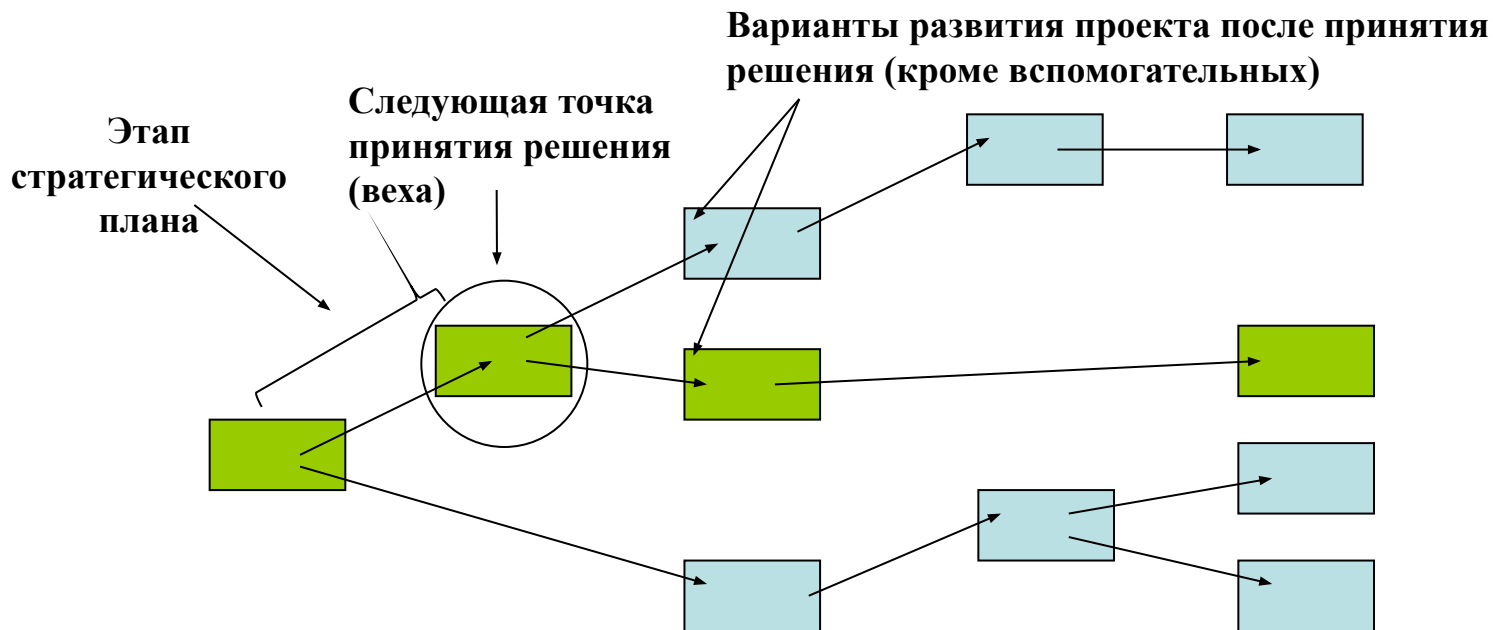


# Определение временных рамок проекта.



1. Завершение строительства (модернизации инфраструктуры)
2. Выход на проектные мощности, передача/приемка ответственности за достижение экономических показателей проекта штатным структурам
3. Возврат инвестиций
4. Получение плановых объемов прибыли, добычи и т.д.

# Управление жизненным циклом (Roadmap)



1. Выбор варианта развития актива (определяет границы проекта и зоны особого внимания)
2. Результат необходимый для принятия следующего решения
3. Требования и ограничения по отношению к необходимому результату
4. Основные проекты/работы этапа и ответственные за их выполнение

# Инвестиционный конвейер

## СТАНДАРТИЗАЦИЯ И УНИФИКАЦИЯ (ПРОСТОТА):

- ✓ инициации
- ✓ расчетов
- ✓ процедур (планирования, отчетности, корректировки, мониторинга)
- ✓ отчетных форм

# **Структура нормативно-регламентной базы управления «инвестиционным конвейером»**

**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ - инвестиционная политика/стратегия**

## **УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ**

**- регламенты:**

- разработки и утверждения инвестиционного проекта**
- формирования и актуализации инвестиционной программы**
- планирования и отчетности проекта/программы**
- управления изменениями проекта/программы**
- управления рисками проекта/программы**
- и др.**

## **МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ:**

- методика оценки коммерческой эффективности инвестиционных проектов**
  - методика оценки рисков инвестиционных проектов**
  - методика ранжирования инвестиционных проектов**
- и др.**

# Управление «инвестиционным конвейером»

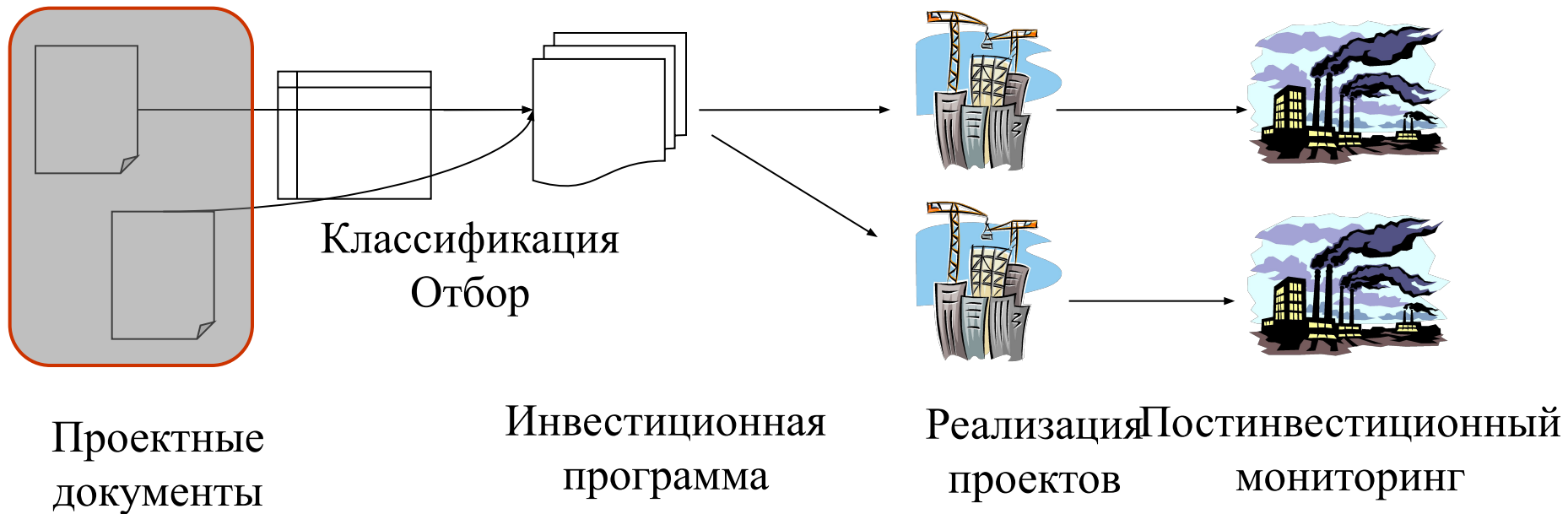
## ТРИ ГРУППЫ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ:

1. Группа элементов, связанных с прединвестиционной фазой инвестиционного проекта (разработка инвестиционного проекта)
2. Группа элементов, применяемых на этапе формирования/актуализации инвестиционной программы
3. Группа элементов, применяемых на этапе реализации инвестиционных проектов

# Система управления инвестиционной программой

## ПРЕДИНВЕСТИЦИОННАЯ ФАЗА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

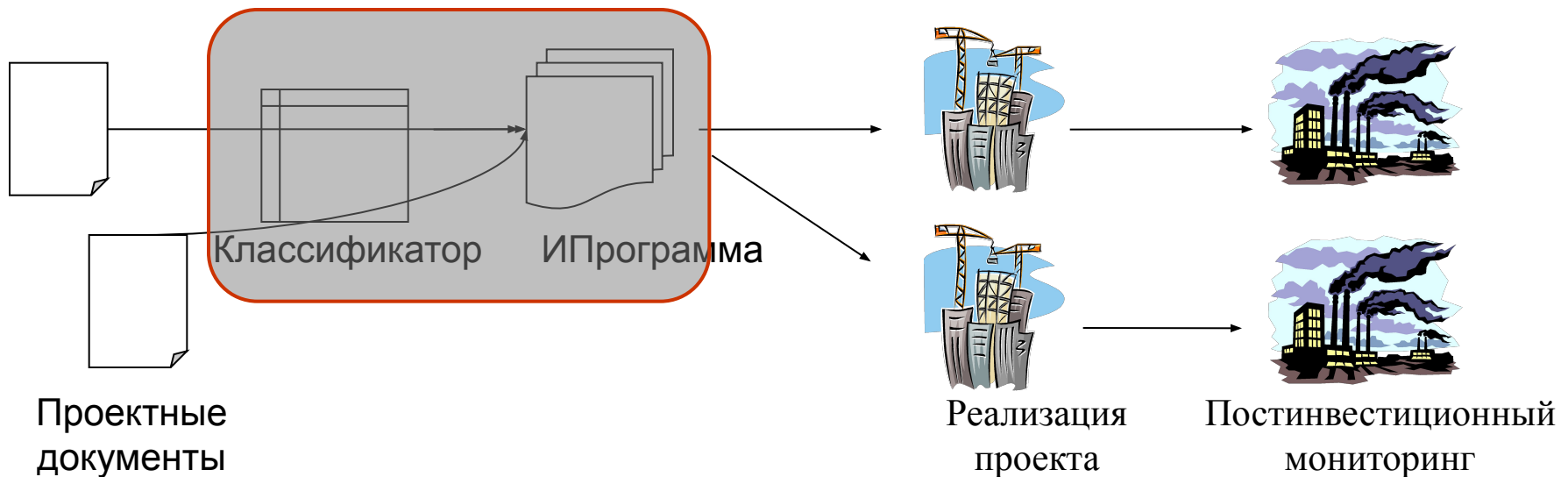
- Шаблоны проектных документов (БП, ТЭО)
- Методики по расчету эффективности инвестиционных проектов и т.п.
- Регламент взаимодействия (разработки и утверждения проекта)



# Система управления инвестиционной программой

## ФОРМИРОВАНИЕ, АКТУАЛИЗАЦИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ

- регламент формирования/актуализации программы,
- регламент управление рисками и изменениями в рамках программы
  - методика ранжирования проектов
- регламент формирования инвестиционного бюджета





# Система управления инвестиционной программой

## РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ

- регламент планирования и отчетности по проекту (включая постинвестиционный мониторинг)
- регламент управление рисками и изменениями программы
- план проекта

