

9.1 Инвестиционный цикл проекта по времени

Как уже выше отмечалось, **проект** - это временное предприятие, предназначенное для создания уникального продукта или услуги, которые создадут добавочную стоимость.

Инвестиционный проект – это план долгосрочных капитальных вложений в материальные активы с целью получения прибыли или иной выгоды в будущем. Физически этот процесс связан с капитальным строительством: новое строительство; расширение действующего предприятия, техническое перевооружение, модернизация, реконструкция и т.д.

Любой крупный проект (строительство новых городов, заводов и других крупных объектов) всегда делят на стадии. На стадии строительства в короткий период необходимо сконцентрировать большое количество людей. Поэтому необходимо привлечь много строителей и монтажников со стороны. Так строили КАМАЗ, АвтоВАЗ и Астану, ни одна большая стойка без этого не обходилась. Единственное условие, чтобы законодательно было закреплено участие в этих мега проектах по полной местных строительных организаций.

Период времени между началом осуществления проекта и его ликвидацией принято называть **инвестиционным циклом**. Инвестиционный цикл принято делить на фазы (этапы), каждая из которых имеет свои цели и задачи. В конце каждой фазы есть точка контроля и каждая фаза может иметь свою команду. Смысл жизненного цикла проекта (ЖЦП) состоит в том, чтобы последовательно, поэтапно идти к намеченной цели в рамках временного интервала. Существует несколько классификаций (концепций) ЖЦП, одна из них состоит из следующих стадий:

- **предынвестиционную** – от предварительного исследования до окончательного решения о принятии инвестиционного проекта;
- **инвестиционную** – включающую проектирование, заключение договора или контракта, подряда на строительные работы и т.п.;
- **операционную** (производственную) – стадию хозяйственной деятельности предприятия (объекта);
- **ликвидационную** – когда происходит ликвидация последствий реализации ИП.

Предынвестиционная фаза включает несколько стадий:

- а) определение инвестиционных возможностей;
- б) анализ с помощью специальных методов альтернативных вариантов проектов и выбор проекта;
- в) заключение по проекту;
- г) принятие решения об инвестировании.

Каждая стадия инвестиционного проекта должна способствовать предотвращению неожиданностей и возможных рисков на последующих

стадиях, помогать поиску самых экономичных путей достижения заданных результатов, оценке эффективности ИП и разработке его бизнес-плана.

На прединвестиционной фазе необходимо сформулировать инвестиционный замысел (идентифицировать проект). Идеи осуществления инвестиционного проекта появляются в связи с неудовлетворительным спросом на товары и услуги, наличием временно свободных средств, желанием реализовать предпринимательские способности и т.п. Как правило, рассматривается несколько вариантов бизнес-идеи и отклоняются варианты, предполагающие высокую стоимость, чрезмерный риск, отсутствие надежных источников финансирования.

Инвестиционный замысел отражается в *декларации о намерениях*. В Декларации содержатся сведения об инвесторе, местоположении объекта, технических и технологических характеристиках инвестиционного проекта, потребности в различных ресурсах (трудовых, сырьевых, водных, земельных, энергетических), источниках финансирования, воздействии объекта на окружающую среду, сбыте готовой продукции.

Следующим необходимым документом является *обоснование инвестиций*. Этот документ разрабатывается с учетом требований государственных органов и обязательно должен пройти экспертизу. В обоснованиях инвестиций отражается общая характеристика отрасли и предприятия, цели и задачи проекта, характеристика объектов и сооружений, обеспечение ресурсами, текущее состояние и прогноз рынка продукции, структура управления проектом и оценка эффективности инвестиционного проекта.

Данный документ служит основанием для оформления, в случае необходимости, акта выбора земельного участка.

В рамках обоснования инвестиций рассматривается вопрос о жизнеспособности проекта. Жизнеспособность проекта оценивают с точки зрения стоимости, срока реализации и доходности. Оценка позволяет выявить надежность, окупаемость и результативность проекта. Жизнеспособность проекта означает его способность генерировать денежные потоки не только для компенсации вложенных средств и риска, но и получения прибыли.

Как правило, оценка осуществляется с помощью методов анализа эффективности проектов.

При принятии решения об инвестировании денежных средств в проект важную роль играет экспертиза проекта. *Экспертиза* – оценка проекта в целях предотвращения создания объектов, использование которых нарушает интересы государства, права физических и юридических лиц или не отвечает установленным требованиям стандартов, а также для определения эффективности осуществляемых вложений. Инвестиционные проекты, которые осуществляются за счет или с участием бюджета различного уровня, которые требуют государственной поддержки или гарантии, подлежат государственной комплексной экспертизе.

Экспертные подразделения министерств и ведомств проводят экспертизу проектов по вопросам целесообразности осуществления проекта, о

его соответствии градостроительным, санитарным, экологическим, социальным требованиям.

Работа по проведению экспертизы осуществляется группой экспертов, которая готовит заключение, где содержатся окончательные выводы о целесообразности реализации проекта, а также оценка технических, финансовых, экономических, экологических и социальных аспектов проекта.

Завершающим этапом предынвестиционных исследований является разработка *технико-экономического обоснования (ТЭО)*. Технико-экономическое обоснование – это комплект расчетно-аналитических документов, отражающих исходные данные по проекту, основные технические, технологические, расчетно-сметные, оценочные, конструктивные, природоохранные решения, на основе которых возможно определить эффективность и социальные последствия проекта.

ТЭО является обязательным документом при финансировании капитальных вложений из государственного бюджета (полностью или на долевых началах), централизованных фондов министерств и ведомств, собственных ресурсов государственных предприятий.

Разработка ТЭО осуществляется юридическими и физическими лицами, получившими лицензию на выполнение соответствующих видов проектных работ.

На практике не существует единой, универсальной модели ТЭО. Однако зарубежный и отечественный опыт позволяет дать примерную структуру разделов ТЭО:

- 1) Предпосылки и основная идея проекта.
- 2) Анализ рынка и маркетинговая стратегия.
- 3) Обеспеченность ресурсами.
- 4) Место размещения инвестиционного объекта и окружающая среда.
- 5) Проектирование и технология.
- 6) Организационная схема и управление предприятием.
- 7) Трудовые ресурсы.
- 8) Реализация проекта.
- 9) Финансовый анализ и оценка инвестиций.
- 10) Резюме.

Заканчивается предынвестиционная фаза проведением тендера на закрепление земельного участка под строительство и выбор подрядчика.

Инвестиционная фаза заключается в принятии стратегических плановых решений, которые должны позволить инвесторам определить объемы и сроки инвестирования, а также составить наиболее оптимальный план финансирования проекта. В рамках этой фазы осуществляется заключение контрактов на поставку сырья и комплектующих, оформляются договора подряда, производится набор рабочих и служащих, формируется портфель заказов.

Таким образом, инвестиционная фаза проекта включает:

- 1) Строительство объектов и монтаж оборудования.
- 2) Пусконаладочные работы.

- 3) Производство опытных образцов.
- 4) Выход на проектную мощность и подписание акта приемки-сдачи объекта.

Операционная (производственная или эксплуатационная) фаза инвестиционного проекта заключается в текущей деятельности по проекту: закупка сырья, производство и сбыт продукции, проведение маркетинговых мероприятий и т.п. На этой стадии проводятся непосредственно производственные операции, связанные с взаиморасчетами с контрагентами (поставщиками, подрядчиками, покупателями, посредниками), формирующие денежные потоки, анализ которых позволяет оценивать экономическую эффективность данного инвестиционного проекта.

Эксплуатационная фаза включает в себя:

- 1) Сертификацию продукции.
- 2) Создание центров ремонта (сервисных центров).
- 3) Создание дилерской сети.
- 4) Текущий мониторинг эксплуатационных показателей.

Ликвидационная фаза связана с этапом окончания инвестиционного проекта, когда он выполнил поставленные цели либо исчерпал заложенные в нем возможности. На данной стадии инвесторы и пользователи объектов капитальных вложений определяют остаточную стоимость основных средств с учетом амортизации, оценивают их возможную рыночную стоимость, реализуют или консервируют выбывающее оборудование, устраняют в необходимых случаях последствия осуществления ИП.

Ликвидационная фаза может возникнуть и в случае преждевременного закрытия проекта независимо от степени достижения поставленных целей. Подобное решение может быть вызвано изменением планов инвестора, недостатком средств на осуществление проекта, ошибками в расчетах, появлением альтернативных проектов и другое. Если имеется потенциальная вероятность возобновления проекта, процесс закрытия должен предусматривать подготовку к будущему восстановлению организационной структуры проекта и возможность возобновления работ.

Когда проект пришел к нормальному или преждевременному завершению, проблему закрытия проекта следует рассматривать как особый проект, одноразовую уникальную задачу со специфическими ограничениями ресурсов.

9.2 Стадии реализации проектов по цели

1. Инициация – где четко сформулированы цели и обозначены участники. Перед разработкой любого проекта выдвигается его идея, которая может быть спонтанной или выдвинута в результате проводимых фундаментальных или прикладных исследований, или опытно -

конструкторских разработок (ОКР) по созданию принципиально новой продукции и товара.

При поиске идей проекта огромное значение имеют творческие способности ученых и специалистов, а также используемые ими методы: мозгового штурма, Дельфи, экспертных оценок и другие. Идеями могут быть результаты маркетинговых исследований, а их реальность может быть оценена по следующим показателям: конкурентоспособность продукции, прирост прибыли, снижение себестоимости, рост объемов производства, увеличение доли на рынке, рост имиджа фирмы и т.д.

Стадия инициации – это прежде всего убеждение руководства организации (или инвесторов) в необходимости выполнения проекта.

2. Планирование – при этом должно быть три плана, разбитые на участки работ: время, финансы, ресурсы и ОТМ (организационно-технические мероприятия).

Стадия планирования включает план как основной документ, обеспечивающий взаимодействие всех участников проекта и ориентацию их на достижение конечной цели. Планы могут быть: концептуальными, стратегическими, текущими, оперативными.

Как правило, таким планом является ТЭО или бизнес-план - это инициация проекта изложенная на бумаге, включающая в себя идею, маркетинговый анализ, экспертные оценки, проведение тендера, согласование выбранного местоположения и условий реализации проекта с местными органами самоуправления, ТЭО (технико-экономическое обоснование), одним словом мыслить надо на бумаге.

В широком смысле слова этап планирования связан с разработкой проектно-сметной документации.

3. Процесс реализации проекта

Проведение строительно-монтажных работ. Контроль качества выполняемых работ (СМР). Фактически это инвестиционная фаза выше указанной классификации.

Проектный менеджер (РП) всегда смотрит вперед, т.к. перед ним всегда стоят новые задачи и проблемы. Операционный менеджер – назад, в прошлое, потому что у него процесс производства носит циклический характер.

4. Завершение проекта

- завершение и закрытие контрактов, включая разрешение всех возникших споров;
- подготовка, сбор и распределение информации, необходимой для формального завершения проекта;
- подписание АКТА приемки – сдачи.

9.3 Жизненный цикл венчурной компании

Жизненный цикл венчурной (инновационной) компании состоит из семи этапов, которые представлены ниже на рисунке 1



Рисунок 1 – Стадии жизненного цикла венчурной компании

1) **На стадии «посева» (SEED)** компания находится в процессе формирования, имеется лишь идея или проект, идет процесс создания управленческой команды, проводятся НИОКР и маркетинговые исследования, определяется концепция бизнеса, происходит сбор начальных финансовых ресурсов, выполняется создание прототипа. Спонсорами являются бизнес-ангелы или венчурные фонды.

2) **Стадия «СТАРТ - АП» (Start - UP)** – компания недавно образована, обладает опытными образцами, пытается организовать производство и выход продукции на рынок, идет создание команды, проводится анализ конкуренции, осуществляется поиск и привлечение первых клиентов на рынке, выполняется переход от прототипа к масштабному продукту.

3) **Этап «ранний рост» (Early stage)** – компания осуществляет выпуск и коммерческую реализацию готовой продукции, хотя пока не имеет устойчивой прибыли, происходит увеличение количества клиентов, выполняется поиск средств на развитие компании, комплектуется штатный персонал. На эту стадию приходится «точка безубыточности».

4) **Этап «расширения» (Expansion)** – венчурная компания занимает определенные позиции на рынке, становится прибыльной, ей требуется расширение производства и сбыта, проведение дополнительных маркетинговых исследований, увеличение основных активов и капитала. Здесь происходит переориентация продукта на массового пользователя и экспоненциальный рост продаж.

5) **«Промежуточная» стадия (Mezzanine)** – это стадия, на которой привлекаются дополнительные инвестиции для улучшения краткосрочных показателей компании, что влечет за собой общее повышение ее капитализации. Инвесторы при этом вкладываются, ожидая быструю отдачу от вложений.

6) **«Выход» (Exit)** – этап развития венчурной компании, на котором происходит ее акционирование и первичное размещение на фондовом рынке (IPO – **первичный рынок ценных бумаг**) или выкуп крупным инвестором, который говорит, что ему пассажиры не нужны.

7) **SPO** – вторичный рынок ценных бумаг, т.е. когда акции данной компании прошли несколько трансакций (перепродаж).

Общая продолжительность цикла инновационной компании от «посева» до «выхода» занимает 5 – 10 лет. По статистике 90% венчурных проектов гибнут в «долине смерти». А сам венчурный бизнес работает на том, чтобы создать компанию, ее раскрутить и продать в 10 и более раз дороже первоначальных вложений.