



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

Проект инвестора (инвестиционный проект)

Проект Заказчика

Проект
подрядчика

Деятельность
Балансодержателя

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 COBHET,

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

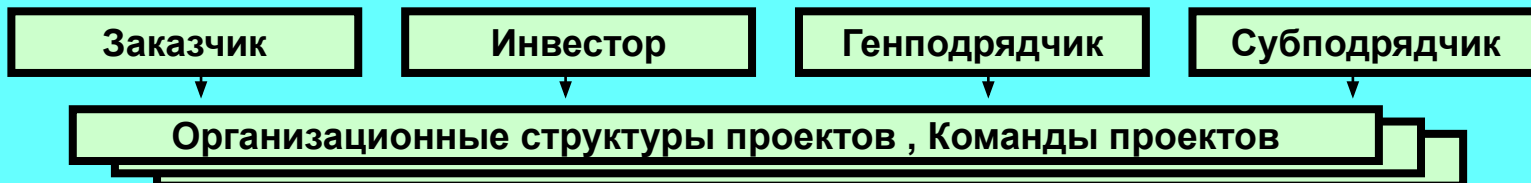
Organizational Project Management Maturity Model (OPM3 PMI)

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

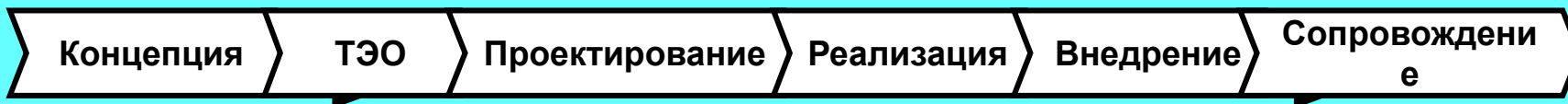
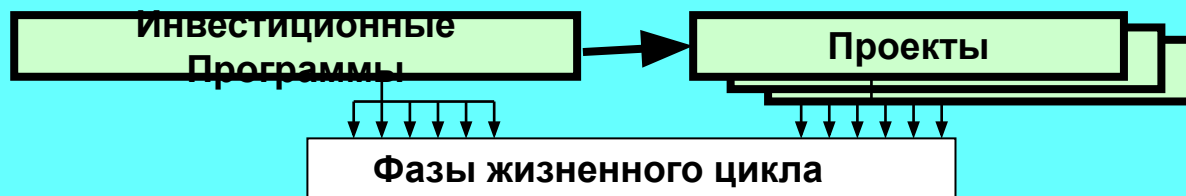


Определение структуры и содержания КСУП

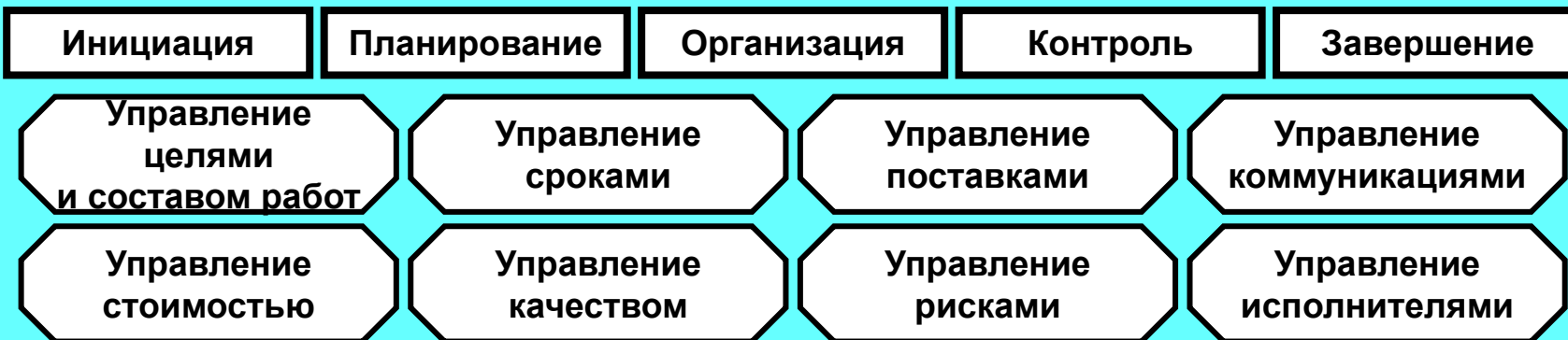
Субъекты управления



Объекты управления



Процессы и функции управления



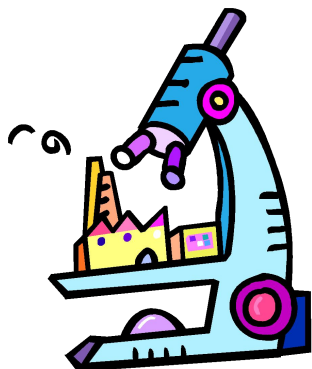
Типы инвестиционных проектов

	Особенности	Примеры
Бизнес-проекты («на продажу»)	• поиск возможности инициации ведется постоянно • выполняются в интересах сторонних потребителей	• девелоперские проекты • венчурные проекты
Проекты развития («для себя»)	• инициация осуществляется в заранее определенные сроки • выполняются в интересах внутренних потребителей	• промышленное строительство • модернизация оборудования • открытие филиалов • разработка технологий и продуктов • создание бренда

Участники инвестиционного проекта

<i>Сторона</i>	<i>Роль</i>	<i>Интересы</i>
Инвестор	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
Заказчик	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
Подрядчик	Выполняет работы по созданию актива	Выполнение работ в соответствии с заданными требованиями, в заданные сроки, максимизация своего вознаграждения при минимизации своих затрат
Балансодержатель	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**

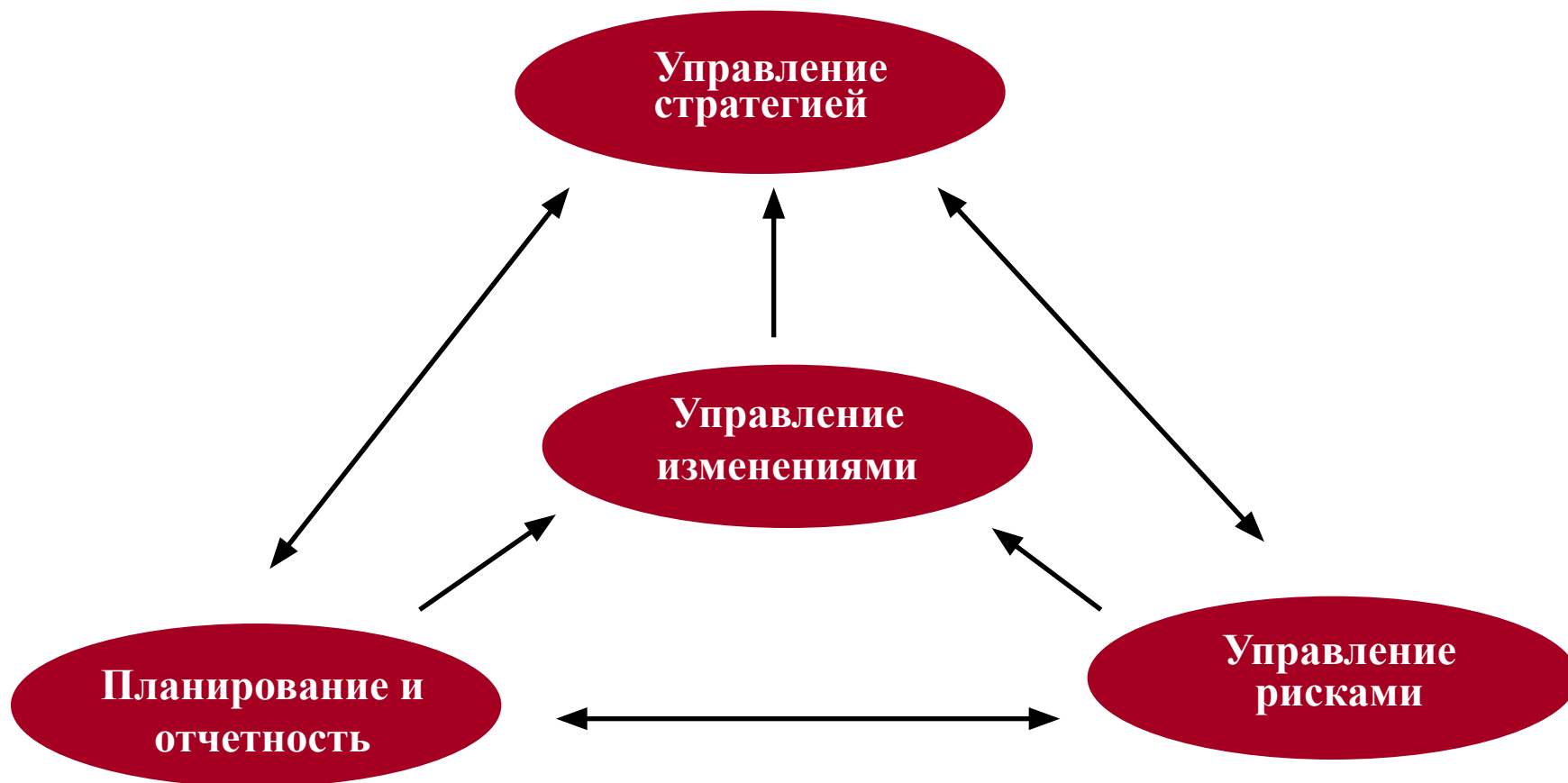
У актива динамический жизненный цикл (неизвестно ни окончание деятельности по активу, ни длительность/последовательность отдельных фаз жизненного цикла)

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

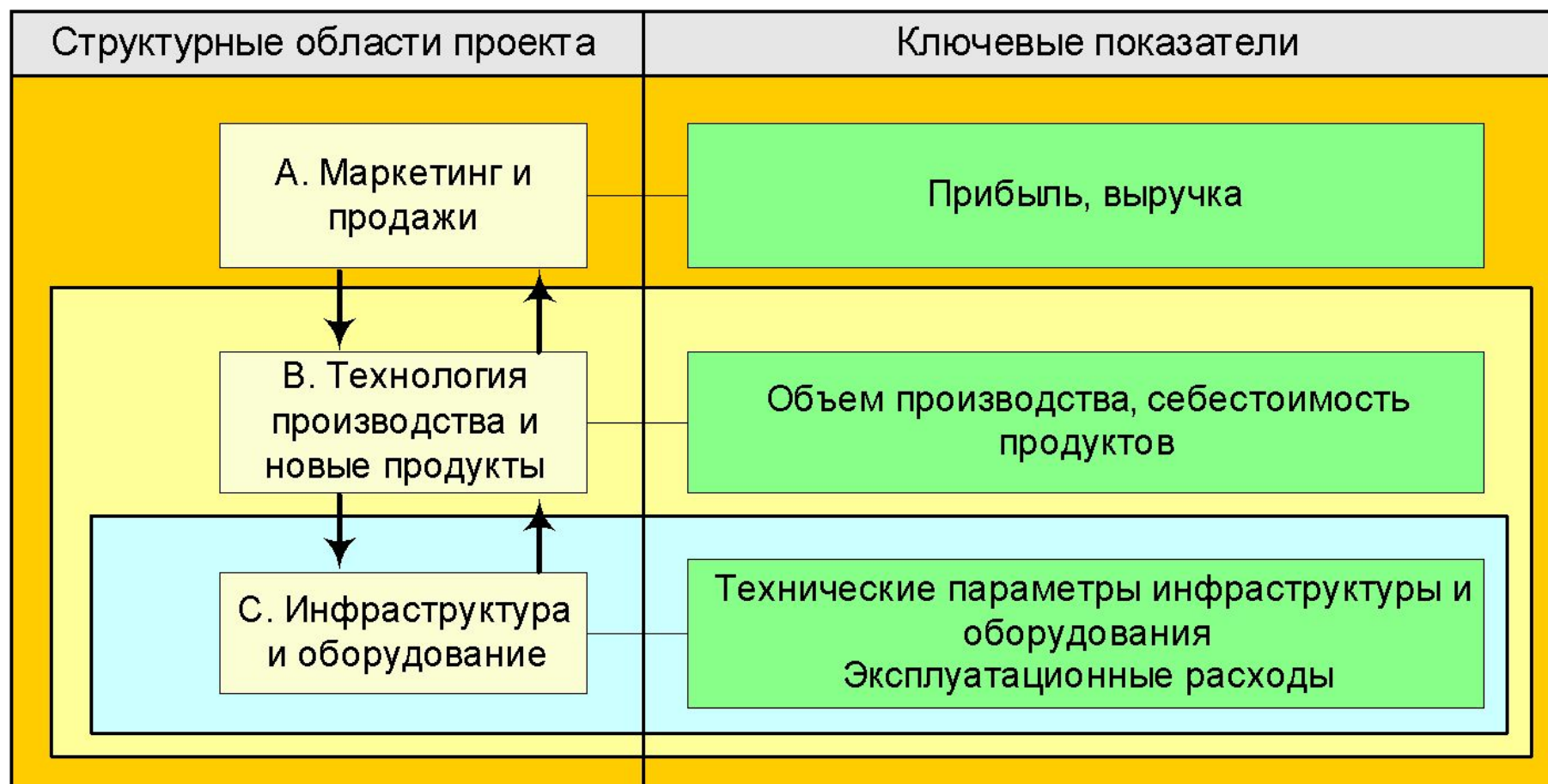
Основные инструменты:

- 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)
- ...

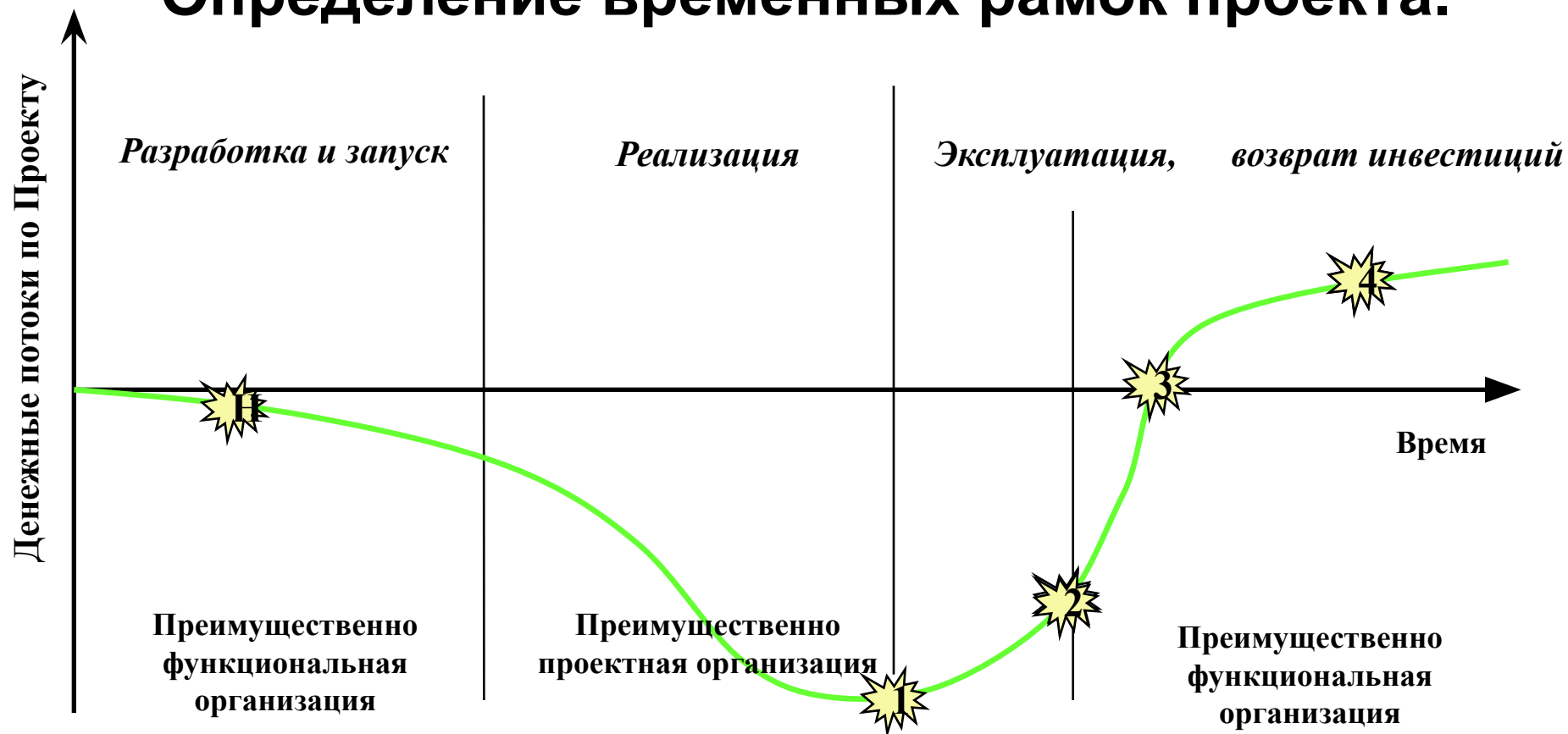
Определение проекта, как объекта управления



Определение границ проекта. Пример.

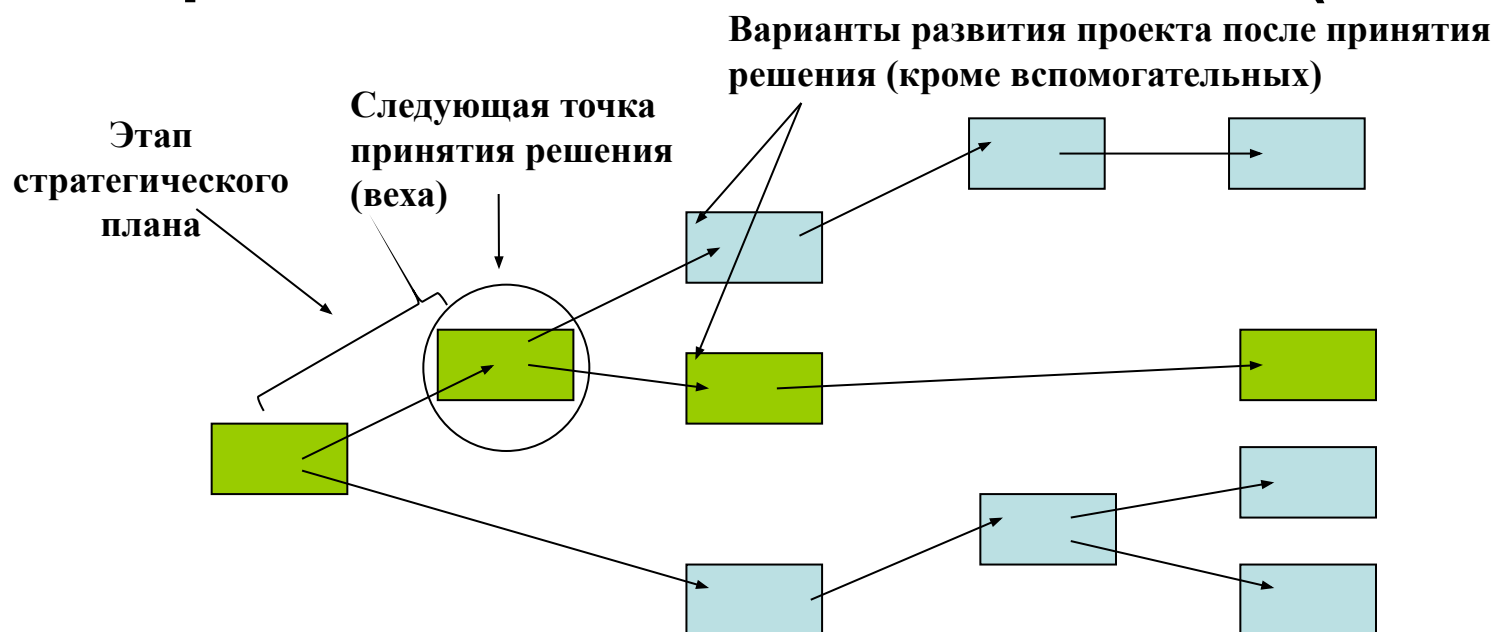


Определение временных рамок проекта.



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»

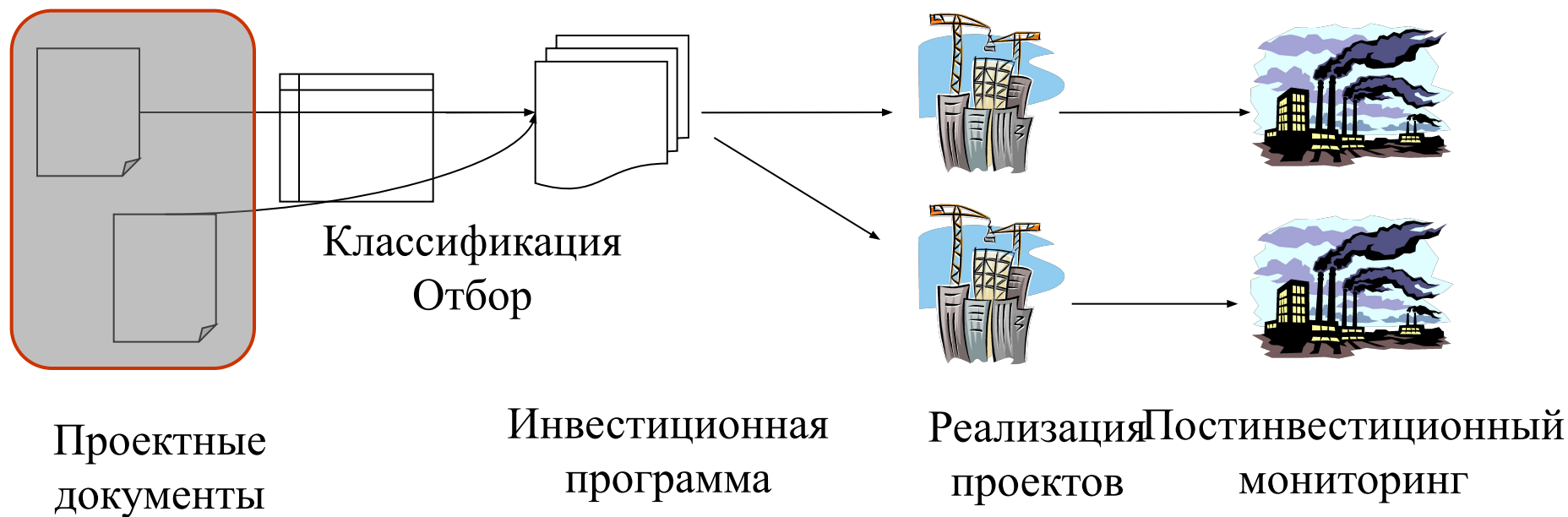
ТРИ ГРУППЫ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ:

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

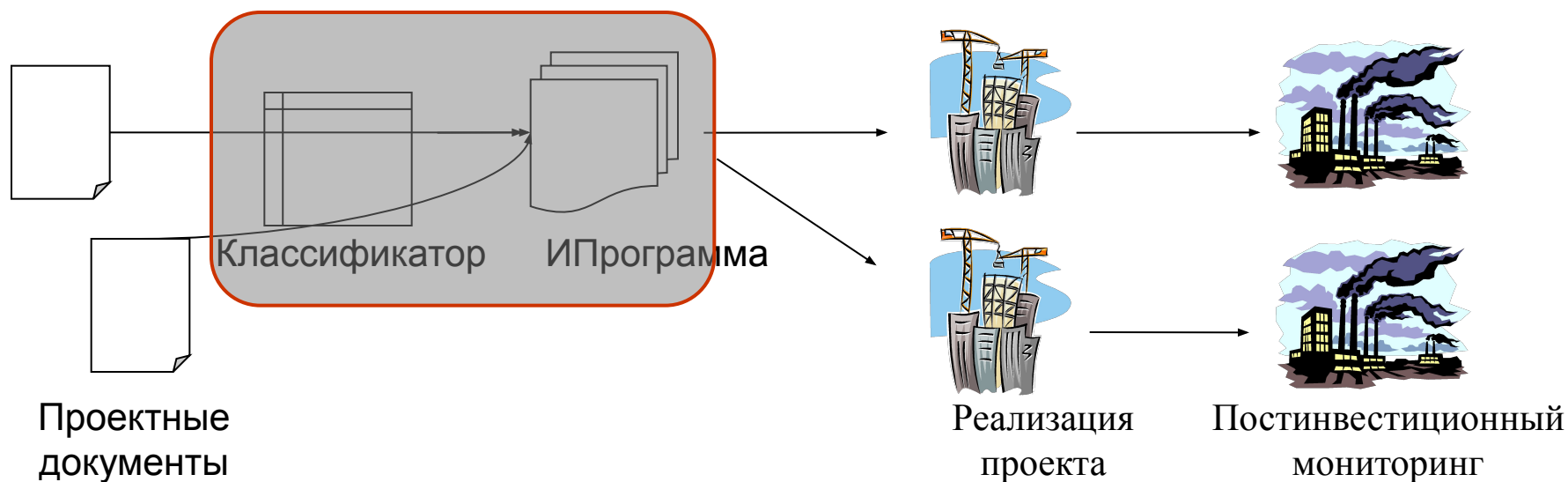
- Шаблоны проектных документов (БП, ТЭО)
- Методики по расчету эффективности инвестиционных проектов и т.п.
- Регламент взаимодействия (разработки и утверждения проекта)



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

