



ИНВЕСТИЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ (Тема 1)

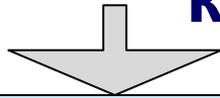
Иллюстрационные материалы к курсу

Составитель – к.э.н., доц. Смирных С.Н.
Кафедра экономики предприятий (ком. 658)
sns6@yandex.ru

Тема 1: Обоснование направлений инвестирования фирмы

1. Инвестиционная стратегия – инвестиционная политика – инвестиционный проект.
2. Стратегический подход к выбору направлений инвестирования. Проектный анализ: задачи и методический инструментарий
3. Инвестиционный проект и бизнес-план: цели, этапы и принципы разработки

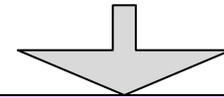
Вопрос 1. Инвестиционная деятельность компании (фирмы)



Прямое инвестирование – создание или покупка реальных активов

Органический рост – создание новых производств и центров распределения продукции (greenfield-проекты), а также модернизация, наращивание объемов деятельности по существующим бизнес-единицам (brownfield-проекты)

Агрессивный рост связан с покупкой контроля над уже функционирующими на рынке компаниями или покупкой имущественных комплексов (развитие выбранных направлений деятельности или выход на новые рынки)



Порфельное инвестирование – вхождение в капитал связанных или не связанных с деятельностью компании бизнесов

Инвестиционные решения фирмы – решения, порождающие денежные оттоки на создание новых долгосрочных активов, а также денежные притоки, связанные с продажей активов

- Хаотичные, импульсивные, не увязанные с общими стратегическими целями компании инвестиционные решения.
- Инвестиционные решения, которые подчинены определенной **инвестиционной политике**.

Инвестиционная политика – осуществление инвестиционной деятельности как осознанного, последовательного, организованного процесса. Предполагает наличие приоритетов при рассмотрении альтернативных вариантов инвестирования.

Место инвестиционных проектов в иерархии инвестиционных целей)

Согласование интересов основных стейкхолдеров

Цель

Способы достижения целей, используемые механизмы, инструменты

Стратегия

Корпоративная стратегия
Финансовая стратегия
Инвестиционная стратегия

Портфель проектов

Стратегии бизнес-единиц

Операционный менеджмент

(управление затратами и др.)



Инвестиционная стратегия как высшая форма инвестиционной политики

- Инвестиционная стратегия предполагает, что выбор инвестиционных решений, отбор проектов, принятие инвестиционной программ, также разработка бюджета капитальных вложений согласованы с общей стратегией развития фирмы и с ее функциональными стратегиями.
- Отличительная черта инвестиционной стратегии – рассмотрение большого количества инвестиционных альтернатив с учетом влияния внешней среды на деятельность (инвестиционную, операционную, финансовую) компании.

Инвестиционная стратегия – генеральное направление (программа, план) инвестиционной деятельности, которое соответствует общекорпоративной стратегии гармонизации интересов по функционированию компании и направлениям использования денежных потоков заинтересованных лиц

Инвестиционная стратегия

выстраивается



в целом по компании (корпоративная стратегия):
создание новых бизнес-направлений, продажа
отдельных бизнес-единиц ит.д.;



по отдельным бизнес-единицам.

Корпоративную стратегию формируют 3 элемента:

1. Состав бизнесов в портфеле
2. Уровень интеграции (синергии) между бизнесами
3. Операционная модель управления

В основе корпоративной инвестиционной стратегии
лежит согласованное между владельцами капитала
понимание места фирмы на рынке и ее перспектив
(миссия) – см. след. Слайд.

Выбор места и роли компании на рынке

■ Место компании на рынке:

Продукт, рынки, основные потребители, технологии для производства и реализации продукта

■ Цели компании:

Ориентация компании (устойчивость, лидерство...); отношение к риску; методы оценки эффективности (акционерная модель, стейкхолдерская модель)

■ Философия компании:

Ценности, бизнес-этика, подходы к принятию решений, взаимоотношения с персоналом, взаимодействие с клиентами и внешней средой, понимание социальной ответственности

■ Имидж компании:

Как компания хотела бы выглядеть в глазах клиентов, поставщиков, инвесторов, социума

Стратегический подход к выбору направлений инвестирования. Ключевые вопросы

ГДЕ МЫ НАХОДИМСЯ СЕЙЧАС?

Оценка прошлой деятельности (конкурентоспособности и эффективности). Фиксация ключевых факторов успеха. Оценка совпадения интересов стейкхолдеров

Анализ рынков и конкуренции. Прогнозы положения компании с изменением внешней среды. Определение стратегических ресурсов и способностей

ГДЕ МЫ ХОТИМ БЫТЬ? КАКИМИ МЫ БУДЕМ?

Разработка миссии, видения компании, дерева целей. Разработка стратегических альтернатив, оценка их достижимости и эффективности, ранжирование альтернатив. Оценка стратегических преимуществ. Выбор направлений роста.

ЧТО НАМ МЕШАЕТ?

Выявление проблемных зон. Структурирование факторов неопределенности, оценка рисков. Выявление недостающих компетенций

ЧТО МЫ ДОЛЖНЫ СДЕЛАТЬ?

Формирование перечня задач, действия, перевод их в планы

Разработка инвестиционной программы в рамках управления стоимостью – акцент на реализацию стратегии

Анализ конкурентных преимуществ, формирование стратегии и проектов, реализующих эту стратегию по алгоритму **«сверху вниз»**

+

Инициация предложений **«снизу вверх»** и проверка их на соответствие стратегии, на коммерческую эффективность

Отбор проектов, связанных со стратегией, их ранжирование

Формирование «банка» прочих проектов

Формирование портфеля проектов с учетом:

- Реализации стратегии
- Диверсификации капитала и снижения рисков
- Поиска потенциально интересных новых направлений развития

Формирование инвестиционной программы и инвестиционного бюджета

Этапы разработки инвестиционной стратегии

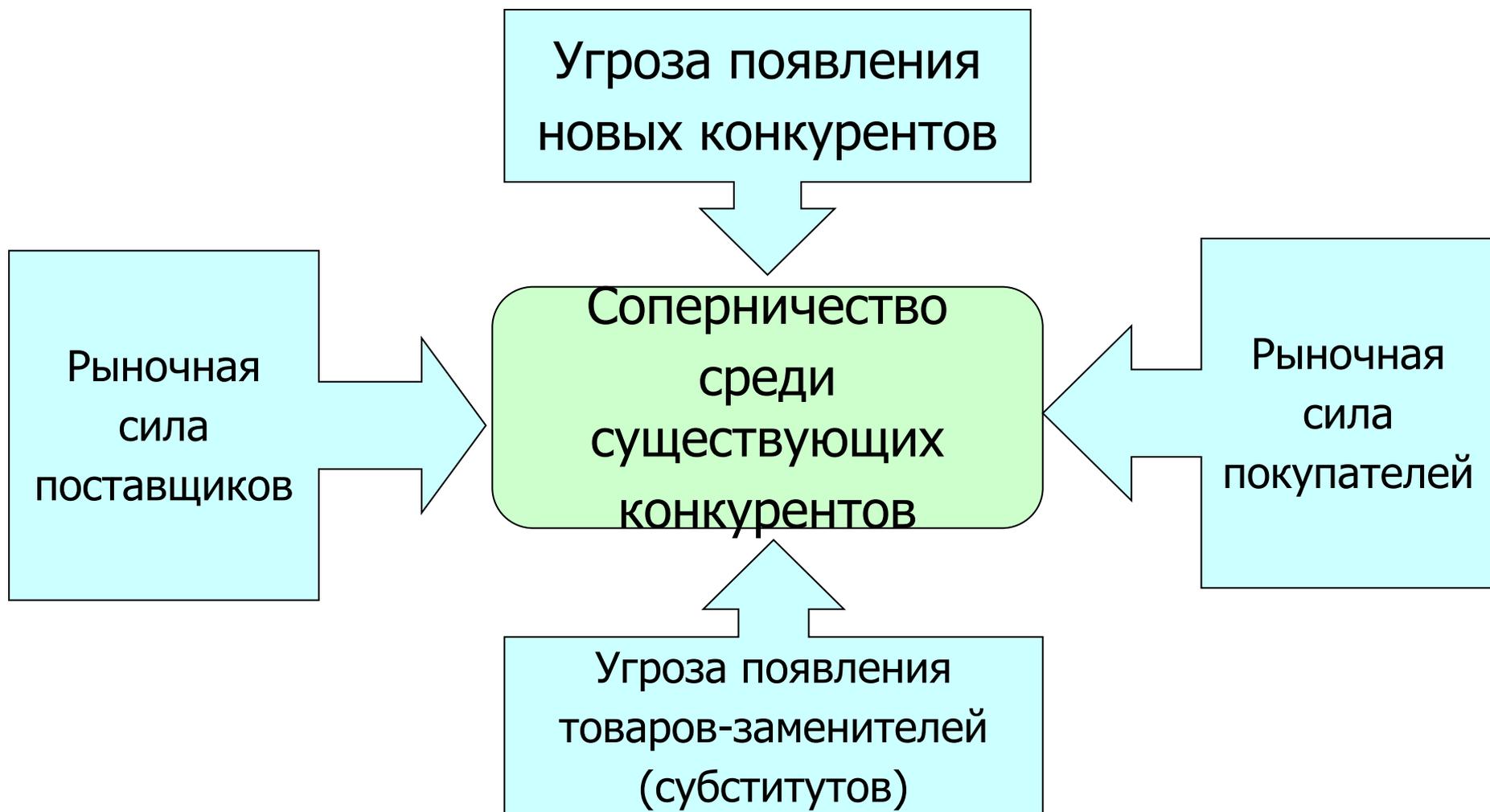
Подход «сверху вниз»	Подход «снизу вверх»
1. Определение привлекательных сфер деятельности	1. Определение элементов конкурентоспособности бизнеса
2. Сравнение с существующими и потенциальными конкурентами	2. Позиционирование бизнеса (качество, цена, наличие компетенций)
3. Анализ существующих стратегических ресурсов (ключевых компетенций)	3. Определение возможных траекторий развития бизнес-единицы за счет инвестиционных решений, ранжирование альтернатив развития
4. Возможность проникновения в желательные сферы бизнеса	4. Определение месте измененной бизнес-единицы в общей структуре компании
5. Возможность реализации инвестиционных альтернатив, оценка общей управляемости и отдельных ее сегментов	5. Выявление видов необходимой кооперации бизнесов (общекорпоративная синергия)

Вопрос 2. Методический инструментарий выбора направлений инвестирования в рамках стратегического подхода

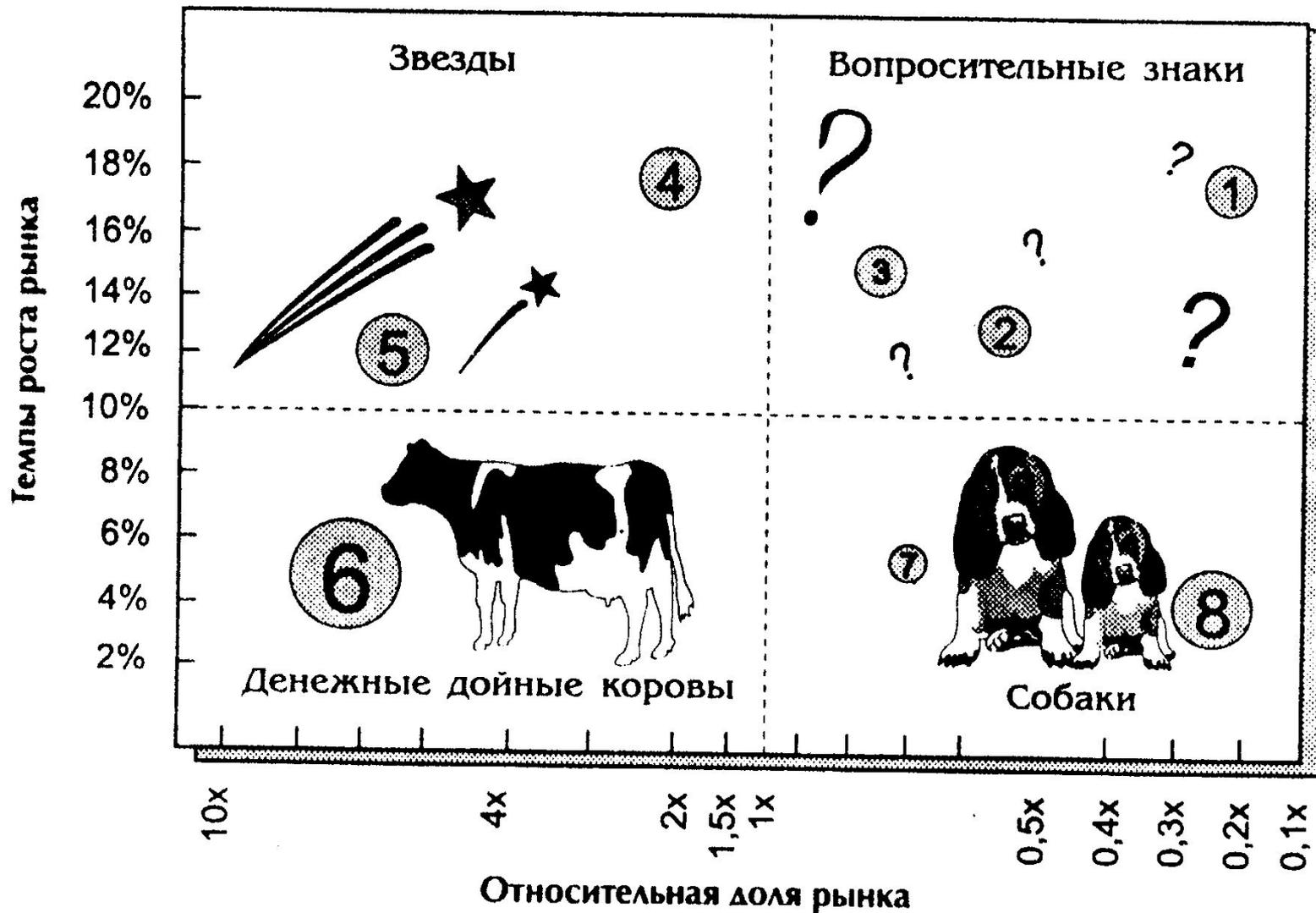
- PEST+M – анализ (M – market (рынок))
- Структурный анализ отрасли (анализ 5 сил конкуренции М. Портера)
- Анализ конкурентных преимуществ (анализ конкурентоспособности, выявление ключевых компетенций)
- SWOT- анализ
- Портфельный анализ (позиционирование проекта относительно рынка)

Пример использования некоторых инструментов стратегического анализа при выборе направлений инвестирования (см. файл)

Модель «5 сил конкуренции» М. Портера



Матрица БКГ (концептуальная схема)



Матрица БКГ (взаимосвязь с инвестированием)

<p>«Знаки вопроса» (стадия внедрения) Высокие риски, большие потребности в инвестициях</p>	<p>«Звезды» (стадия роста) Сейчас – высокая потребность в инвестициях. Большие возможности генерирования выгод в будущем</p>
<p>«Собаки» (стадия зрелости и старости) Минимальные инвестиции, низкая прибыльность и отдача на капитал. Низкие перспективы роста</p>	<p>«Дойные коровы» (Стадия зрелости) Проекты не требующие инвестиций, но генерирующие высокие текущие выгоды</p>

SWOT-матрица (описательный вариант)

ВНЕШНЯЯ СРЕДА

	ВОЗМОЖНОСТИ (O) 1. 2.	УГРОЗЫ (T) 1. 2. ...
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (S) 1. 2.	СТРАТЕГИИ поля СИВ	СТРАТЕГИИ поля СИУ
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (W) 1. 2. ...	СТРАТЕГИИ поля СЛВ	СТРАТЕГИИ поля СЛУ

ВНЕШНЯЯ СРЕДА

Стратегии SWOT- анализа

Стратегии поля СИВ	Стратегические действия по использованию возможностей и сильных сторон фирмы
Стратегии поля СИУ	Стратегические действия по использованию сильных сторон для устранения угроз
Стратегии поля СЛВ	Стратегические действия, нацеленные на преодоление слабых сторон для использования имеющихся возможностей
Стратегии поля СЛУ	Стратегические действия по преодолению слабостей и предотвращению угроз

Вопрос 3. Инвестиционный проект и бизнес-план: цели, этапы и принципы разработки

ПРОЕКТ – комплексное, не повторяющееся, предполагающее внедрение нового мероприятия по достижению цели, ограниченное по времени, бюджету, ресурсам и качеству.

**Зарождение
бизнес-идеи**

**Окончание
жизненного
цикла активов или
продуктов проекта**

Фазы и стадии проекта

```
graph LR; A[Зарождение бизнес-идеи] --> B[Фазы и стадии проекта]; B --> C[Окончание жизненного цикла активов или продуктов проекта]
```

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ ФИРМЫ – комплекс взаимосвязанных мероприятий, сопровождающий достижение поставленных целей в течение ограниченного периода времени через изменение величины и структуры основного капитала компании.



ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ - обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений в рамках разработанной проектно-сметной документации

Бизнес-план - описание практических действий по осуществлению инвестиций

Факторы выбора проектной формы инвестиционной аналитики и попроектного управления

1. Инвестиции и эффекты по ним разделены во времени, выгоды имеют приростной характер
2. Достижение целей возможно разными путями, с использованием разных ресурсов и с разной скоростью (необходимо сопоставлять и ранжировать инвестиционные альтернативы)
3. Любое инвестиционное решение требует разработки набора организационных мероприятий, его поддерживающих (план, бизнес-план)
4. Инвестиции в создание долгосрочных материальных или инновационных активов часто предполагают денежные оттоки в оборотные средства, которые тоже трактуются как инвестиции и учитываются при проведении финансового анализа

Факторы выбора проектной формы инвестиционной аналитики и попроектного управления

5. Условия реализации проекта могут измениться в результате действий государства, но выгоды инвестора по проекту должны быть защищены в целях создания благоприятного инвестиционного климата (для того, чтобы воспользоваться защитой, нужно выделить проект из текущей деятельности фирмы)
6. Управление инвестициями в условиях высокой нестабильности внешней среды не должно быть пассивным, т.е. не должно реализовываться по заранее расписанному плану, так как изменения среды могут быть благоприятными для развития проекта (проект должен предусматривать возможность переключения на другие продукты или расширение объемов выпуска)

Классификация инвестиционных проектов

1) По масштабу (значимости) проекта

- Глобальные
- Народнохозяйственные (страновые)
- Крупномасштабные (отраслевые, региональные)
- Локальные

2) По сфере деятельности проекта

- Технический
- Организационный
- Экономический
- Социальный

3) По длительности проекта

- Долгосрочный (свыше 5 лет)
- Краткосрочный (до 1 года)
- Среднесрочный (до 3-5 лет)

Классификация инвестиционных проектов

4) По составу и структуре

- Монопроект
- Мультипроект
- Мегапроект

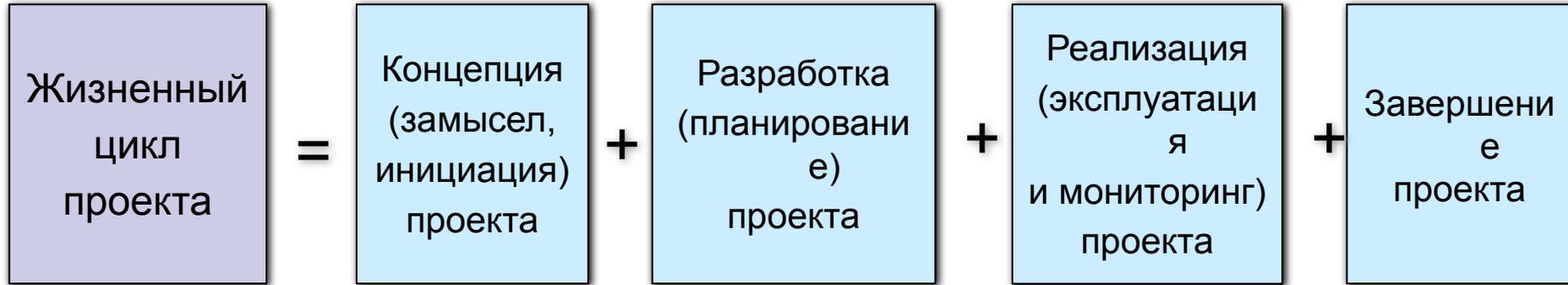
5) По степени зависимости

- Независимые
- Альтернативные
- Взаимосвязанные (взаимодополняющие, взаимовлияющие)

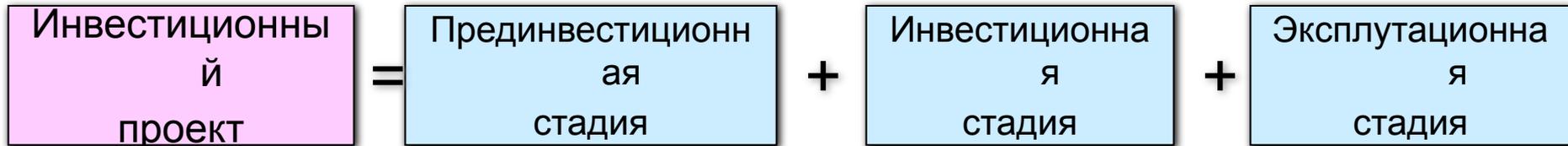
6) По цели инвестирования

- Прирост объема выпуска продукции
- Расширение (обновление) ассортимента продукции
- Повышение качества продукции
- Снижение себестоимости продукции
- Решение социальных, экологических и других задач

Жизненный цикл проекта



Стадии инвестиционного проекта



Фазы и этапы инвестиционного проекта

Фаза цикла	Этапы фазы разработки
Преинвестиционная	<ul style="list-style-type: none">■ Формирование инвестиционного замысла (идеи)■ Исследование инвестиционных возможностей■ ТЭО проекта■ Финальное рассмотрение проекта и принятие решения
Инвестиционная	<ul style="list-style-type: none">■ Подготовка контрактной документации■ Подготовка проектной документации (сметы)■ Строительство (СМР)■ Обучение■ Сдача в эксплуатацию и пуск
Эксплуатационная	<ul style="list-style-type: none">■ Эксплуатация объекта■ Мониторинг экономических показателей■ Расширение (инновации)■ Замена (ликвидация)

Фазы

1. Преинвестиционная
2. Инвестиционная
3. Эксплуатационная
4. Ликвидационная

Стадии

1. Предварительное обоснование (экспресс-оценка)
2. ТЭО с ориентировочной схемой Финансирования
3. Текущая оценка проекта
4. Анализ постфактум (мониторинг)

Направления проектного анализа

Аспекты

1. Технический
2. Экономический
3. Финансовый
4. Социальный
5. Экологический
6. Институциональный

Качество

1. Оценка реализуемости
2. Оценка эффективности проекта в целом
3. Оценка эффективности для каждого участника
4. Оценка устойчивости

Бизнес-план - это плановый документ на текущую перспективу, в котором изложены основные экономические, организационные, юридические и финансовые аспекты намечаемого коммерческого мероприятия как наиболее рационального способа достижения стратегической цели развития фирмы, роста ее капитала и доходов

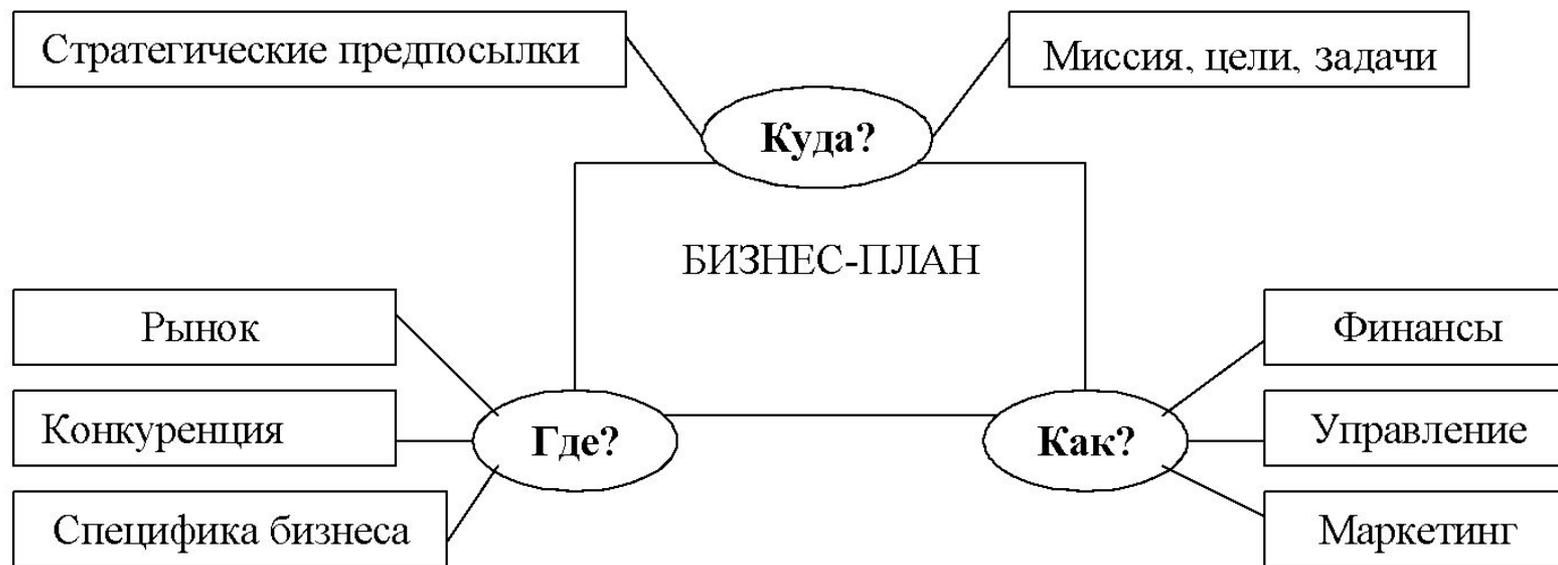


Рис. Контуры бизнес-плана

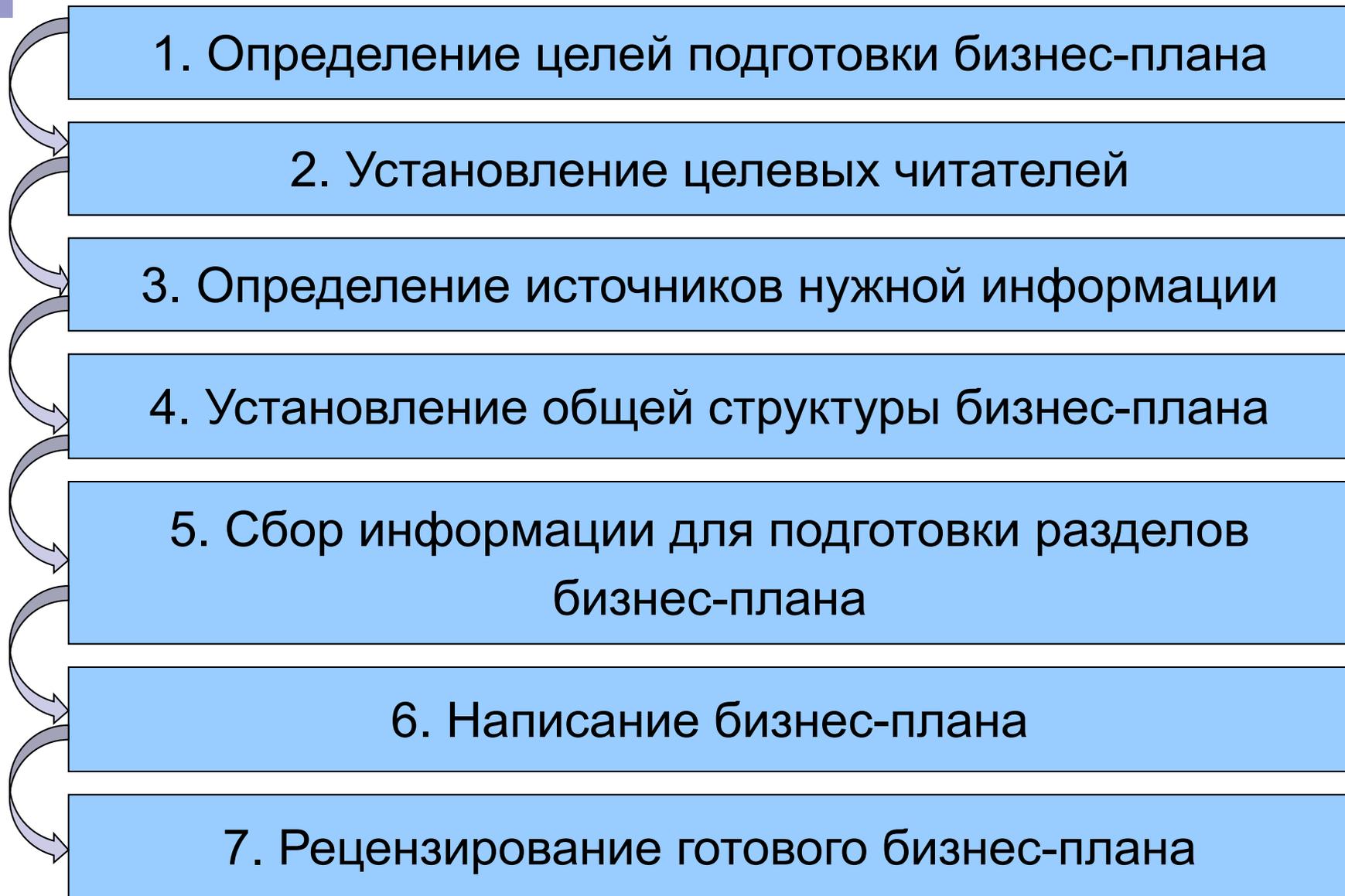


Рис. Этапы разработки бизнес-плана

Структура бизнес-плана (инвестиционного проекта)

Вариант 1 (ЮНИДО)	Вариант 2 (Ernst and Young)
1. Общие исходные данные и условия	1. Исполнительное резюме
2. Рынок и мощность предприятия	2. Общее описание компании
3. Материальные факторы производства	3. Продукты и услуги
4. Место нахождения предприятия	4. Маркетинг-план
5. Проектно-конструкторская документация	- Определение спроса и возможности рынка
6. Организация предприятия и накладные расходы	- Конкуренция и другие внешние факторы
7. Трудовые ресурсы	- Стратегия маркетинга
8. Планирование сроков осуществления проекта	- Исследование рынка
9. Финансово-экономическая оценка проекта	5. Производственный план
10. Социально-экономическая оценка проекта	- Разработка продукта
	- Изготовление
	- Другие факторы, влияющие на производство
	- Меры по правовой защите
	6. Управление и организация
	- Менеджмент (руководство компании)
	- Организационная схема
	- Кадровая политика и стратегия (найм работников и заработная плата)
	7. Капитал и юридическая форма компании (определение юридической формы бизнеса, потребности в капитале, источников капитала)
	8. Финансовый план

Структура бизнес-плана (инвестиционного проекта)

Вариант 3 (Алексеева)	Вариант 4 (Дубровский)
1. Резюме	1. Резюме
2. История бизнеса	2. Портфель продукции и стратегия фирмы
3. Описание продуктов	3. Оценка емкости рынка и сбыт
4. Описание дел в отрасли. Товарные рынки	4. Конкурентная среда
5. Описание конкурентов. Оценка и выбор конкурентной стратегии	5. План маркетинга
6. Производственный план	6. План производства
7. План маркетинга	7. Производственные потоки и мощность предприятия
8. Организационный план	8. Организационный план
9. Финансовый план	9. Юридический план
10. Оценка риска	10. Финансовый план
11. План исследований и разработок	

Бизнес-план в реализации инвестиционной деятельности

1. Краткое содержание коммерческой идеи, лежащей в основе потребности в инвестировании
2. Информация об инициаторах проекта, их интересах в его реализации
3. Анализ внешней среды, результаты маркетинговых исследований, предлагаемая маркетинговая стратегия
4. Внутренний анализ проекта в разрезе производственной части – бизнес-модель идеи (проекта). Технология, потребность в реальных активах, источники сырья, организационно-правовые аспекты, кадровые возможности и т.д.
5. Анализ факторов риска (технологических, политических и т.п.)
6. Экономическое обоснование целесообразности инвестирования (оценка инвестиций, денежных выгод, устойчивости финансового результата)
7. Оценка финансовых аспектов реализации проекта (привлечение капитала, приемлемые схемы погашения обязательств, гарантии, оценка кредитных и инвестиционных рисков, расчет финансового результата и показателей отдачи на капитал и рентабельности). Сопоставительный анализ проекта.

Принципы разработки бизнес-плана

- Ясность, четкость изложения
- Не увлекаться использованием «технического жаргона»
- Включение только релевантной информации
- Реалистичность оценок
- Умелое использование наглядных методов изложения
- Четкость структуры бизнес-плана
- Выделение главного (выводов)
- Не утяжелять основные разделы бизнес-плана (приложения)
- Правильный выбор времени работы над бизнес-планом
- Гибкость планирования
- Краткость изложения