

				РД
	<i>Выпуск 1</i>	<i>Изменение 0</i>	<i>Экземпляр №1</i>	<i>Лист 1/15</i>

УТВЕРЖДЕНО

Заместителем Генерального директора

от «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

**Регламент**

**«Разработка и согласование инвестиционных проектов»**

			РД
	Выпуск 1	Изменение 0	Экземпляр №1
			Лист 2/15

Название:	<b>Регламент</b> <b>«Разработка и согласование инвестиционных проектов»</b>
Имя файла:	
Версия:	1.0
Дата формирования текущей версии:	26.12.2007
Подразделение – ответственный разработчик:	Отдел Корпоративных Инвестиций
Уровень доступа:	Общий

**Согласовано:**

Должность	Ф.И.О.	Подпись	Дата
Главный исполнительный директор			
Исполнительный директор корпоративных финансов и инвестиций			
Менеджер по инвестициям			

Рассылка:	
Подразделения:	Члены Правления

**Утверждено:**

Версия № 1.0	.
--------------	---

				РД
	Выпуск 1	Изменение 0	Экземпляр №1	Лист 3/15

## 1. Введение

### 1.1. Цель документа

Введение в ОАО единого регламента разработки и согласования инвестиционных проектов.

### 1.2. Термины, обозначения и сокращения

В настоящем Регламенте используются следующие термины, обозначения и сокращения:

**ПХК (Портфельно-Холдинговая Компания) – ОАО».**

**ПОК (Портфельно-Операционная Компания) –** дочерние, зависимые и находящиеся в управлении ПХК компании.

**Руководство –** Генеральный директор (ГД), заместитель Генерального директора (ЗГД), Главные исполнительные директора (ГИД).

**Инвестиционный проект (ИП) –** план действий, набор управленческих решений или программа вложений капитала с целью последующего получения прибыли, имеющий заданные временные рамки.

**Документация инвестиционного проекта -** комплект технической, финансовой и другой необходимой документации инвестиционного проекта.

**Бизнес-идея инвестиционного проекта (БИ ИП) -** любые предложения по улучшению функционирования бизнес-подразделений, получению дополнительной прибыли и росту капитализации, созданию новых направлений бизнеса и иные аналогичные действия.

**Концепция инвестиционного проекта –** документ, содержащий краткое описание бизнес-идеи или инвестиционного проекта — основа для принятия решения о разработке бизнес-плана инвестиционного проекта. Форма Концепции инвестиционного проекта определена в **Приложении 1**.

**Бизнес-план инвестиционного проекта (БП ИП) -** документ, содержащий описание способов достижения целей проекта и их обоснование. Форма и содержание **БП ИП** определены в **Приложении 2**.

**Технико-экономическое обоснование** проекта (далее **ТЭО**) – составная часть БП ИП. **ТЭО** включает в себя выбор и оценку технических и технологических альтернатив, их экономическое обоснование, а также организационное и административное обоснования проекта.

### 1.3. Область применения

Настоящий Регламент обязателен при разработке и согласовании инвестиционных проектов от момента инициации бизнес-идеи до момента принятия решения на реализацию проекта Советом Директоров ПХК. Настоящий Регламент применяется для всех бизнес-идей и инвестиционных проектов в ПХК.

### 1.4. Ответственная регламентная служба

Регламентной службой, отвечающей за действие настоящего Регламента, является **Отдел Корпоративных инвестиций**. В его сферу ответственности входит:

- обучение персонала способам применения настоящего Регламента;
- контроль использования настоящего Регламента;
- подготовка предложений по изменению и улучшению настоящего Регламента;

				РД
	<i>Выпуск 1</i>	<i>Изменение 0</i>	<i>Экземпляр №1</i>	<i>Лист 4/15</i>

## 2. Общие Положения

### 2.1. Система управления инвестиционными проектами

Система управления ИП в ПХК состоит из следующих основных элементов:

- нормативная база по управлению ИП (стандарты, регламенты, формы, инструкции, рекомендации);
- контрольный список задач (мероприятий) ИП;
- информационные технологии.

#### 2.1.1. Нормативная база по управлению проектами

Настоящий Регламент является основным документом всей системы управления ИП в компании. Прочие документы системы являются зависимыми документами по отношению к Настоящему Регламенту.

#### 2.1.2. Контрольный список задач (мероприятий) проекта

Контрольный список задач (мероприятий) ИП необходим для:

- составления дерева работ и определения исполнителей (ресурсов) для ИП;
- введения единообразия при составлении рабочих планов по ИП;
- определения ключевых событий (вех) процесса разработки и согласования ИП.

Проектная команда разрабатывает контрольный список работ своего ИП на основе Базового контрольного списка (Приложение 3). Проектная команда вправе не включать в контрольный список своего ИП часть задач из Базового контрольного списка, в этом случае руководитель ИП возьмет на себя дополнительную ответственность, если подобное исключение повлечет ухудшение ИП.

Контрольный список ИП является динамическим документом. Последовательные детализации и корректировки контрольного списка отражаются в выпуске новых версий.

Проектным командам рекомендуется составлять максимально подробные контрольные списки ИП.

#### 2.1.3. Информационные технологии

Для управления ИП в ПХК разрабатываются специализированные информационные технологии, которые должны обеспечить, как минимум:

- централизованное хранение информации по календарным планам работ, ресурсам, стоимостным и другим показателям ИП;
- возможность быстрого анализа изменений информации по ИП;
- распределенную поддержку и обновление данных.

На данном этапе развития расчеты по ИП рекомендуется проводить в программе Excel на основании шаблонов, согласованных с Отделом Корпоративных Инвестиций.

Программа Excel может быть расширена путем добавления в процесс моделирования конкретных функций, таких как управление рисками @RISK и других.

Вопрос о покупке и применении специализированных средств оценки ИП и пакетов моделирования решается в рабочем порядке. Применение информационных технологий для управления ИП в ПХК уточняется дополнительными Регламентами.

## 2.2. Классификация инвестиционных проектов

ИП в ПХК классифицируются по следующим признакам<sup>1</sup>:

- по типу инициации:
  - инициированные внутри компании
  - инициируемые акционером
- по длительности проекта:
  - краткосрочные (до одного года);
  - долгосрочные (свыше одного года);
- по величине бюджета:
  - малобюджетные (до 0,1 млн. долларов США)<sup>2</sup>;
  - среднебюджетные (от 0,1 до 1 млн. долларов США);
  - высокобюджетные (свыше 1 млн. долларов США);
- по степени риска:
  - риск отсутствует;
  - риск незначительный;
  - риск ниже среднего;
  - риск средний;
  - риск выше среднего;
  - риск наивысший

## 2.3. Применяемые методы оценки эффективности инвестиционных проектов

Оценка эффективности ИП изложена в «Методологии оценки эффективности ИП».

## 3. Разработка и согласование проектов

### 3.1. Этапы разработки и согласования проектов

Инвестиционный процесс по отдельному ИП в укрупненном виде показан на рис.1.

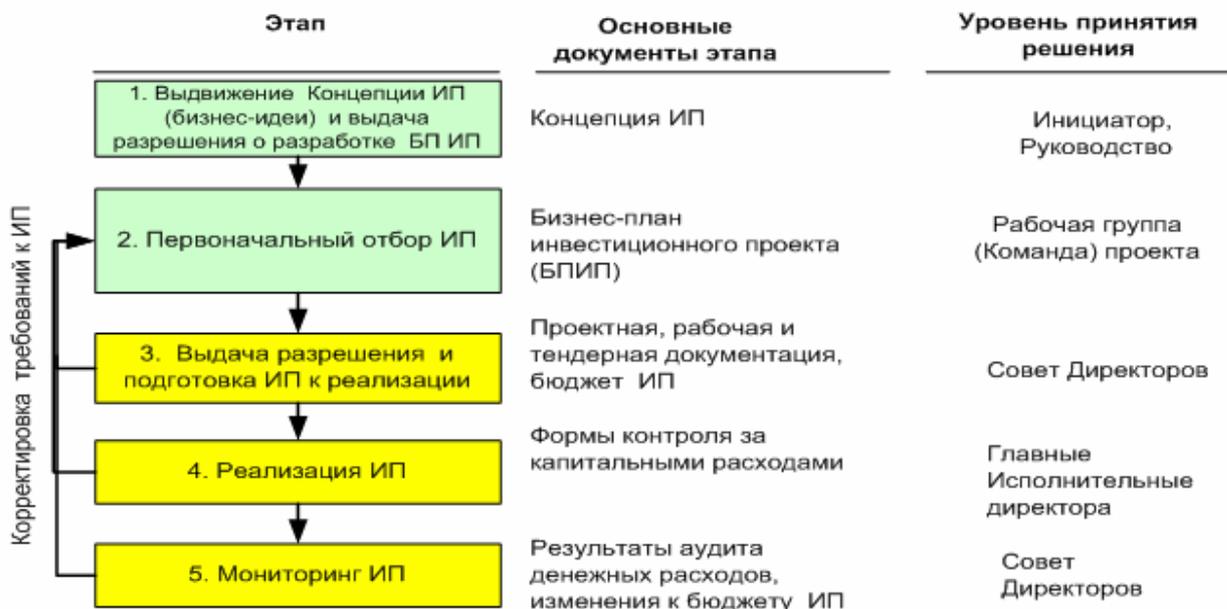


Рис.1. Этапы инвестиционного процесса

Детально мероприятия этапов 1 и 2 представлены на рис.2. и 3.

Формы Концепции ИП и Бизнес-плана ИП определены в Приложениях 1 и 2.

<sup>1</sup> Рассматриваются только признаки, влияющие на порядок разработки и согласования проектов

<sup>2</sup> По курсу ЦБ на момент утверждения бюджета ИП

				РД
	<i>Выпуск 1</i>	<i>Изменение 0</i>	<i>Экземпляр №1</i>	<i>Лист 6/15</i>

Этапы №№ 3 - 5 регулируются отдельными Регламенами.

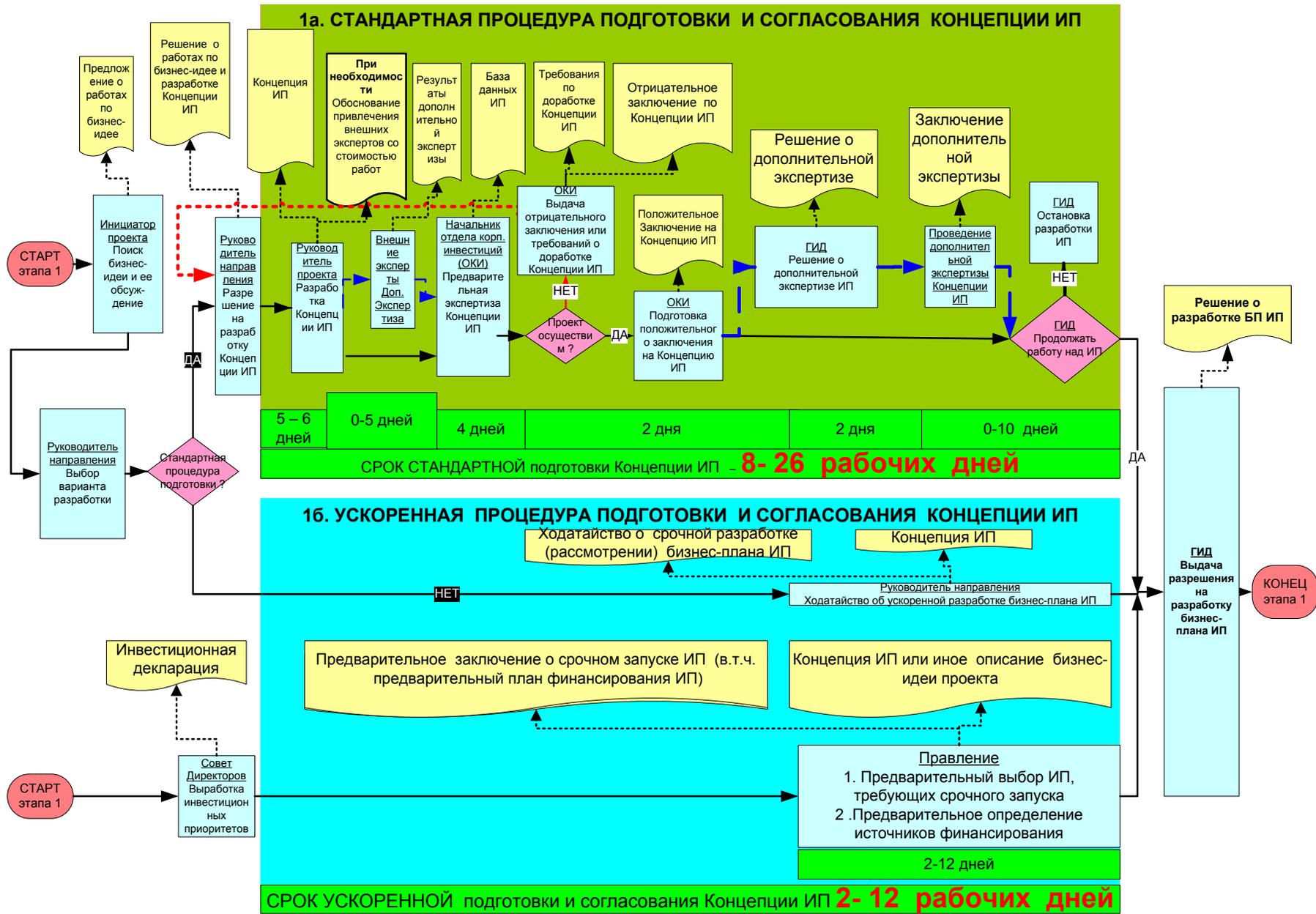


Рис. 2. Разработка и согласование Концепции ИП (бизнес-идеи) и выдача разрешения на разработку БП ИП (ГИД – главный исполнительный директор, ОКИ – Отдел корпоративных инвестиций)

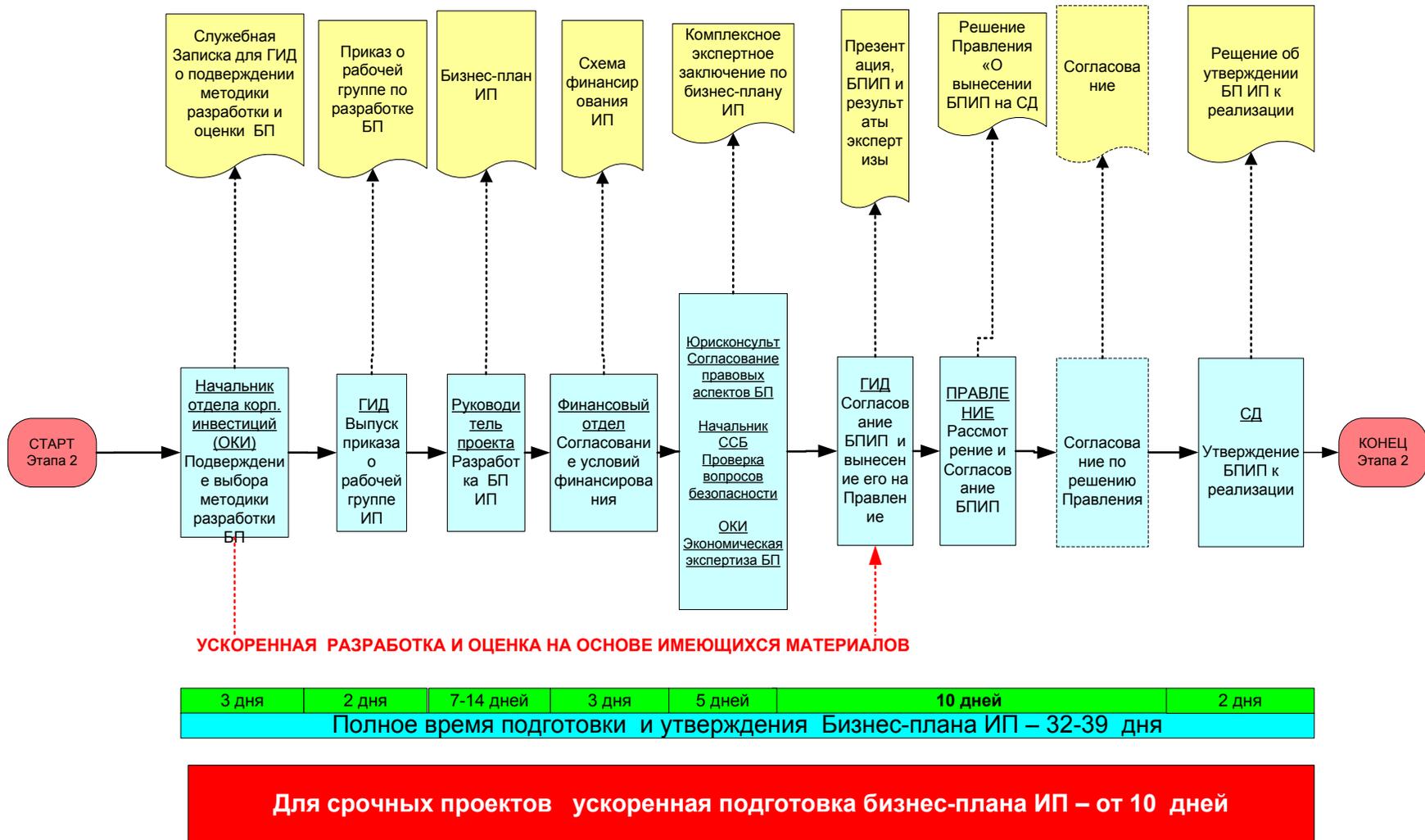


Рис. 3. Схема подготовки и утверждения Бизнес-плана ИП (Здесь: ГИД – главный исполнительный директор, ОКИ – Отдел корпоративных инвестиций)

				РД
	<i>Выпуск 1</i>	<i>Изменение 0</i>	<i>Экземпляр №1</i>	<i>Лист 9/15</i>

#### **4. Приложения**

Приложение 1. Формат документа «Концепция инвестиционного проекта».

Приложение 2. Типовое содержание бизнес-плана инвестиционного проекта.

Приложение 3. Базовый контрольный список задач (мероприятий) по разработке и согласованию инвестиционных проектов.

			РД
	Выпуск 1	Изменение 0	Экземпляр №1 Лист 10/15

Приложение 1.

## КОНЦЕПЦИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

### 1. Название ИП

" \_\_\_\_\_ ".

### 2. Цели ИП

- Освоение новых видов товаров и услуг
- Обеспечение оптимальных темпов роста
- Обеспечение оптимальной рентабельности в течение длительного срока
- Сокращение издержек производства
- Повышение качества и конкурентоспособности продукции
- Выход на новые рынки сбыта
- Снижение (ограничение) риска...
- ...

(указать цели из списка или написать другие цели, подходящие для данного ИП )

### 3. Инициатор ИП

\_\_\_\_\_

### 4. Место (предприятие), где реализуется ИП

\_\_\_\_\_

### 5. Описание причин инициирования

Необходимость реализации ИП:

- Расширение ассортимента продукции;
- Использование незанятых в производстве мощностей...
- 

(Описать причину инициирования ИП)

### 6. Заказчик(и) ИП

\_\_\_\_\_

(указать владельцев или пользователей результатов ИП )

### 7. Тип ИП

\_\_\_\_\_

(В соответствии с классификацией проектов)

### 8. Описание предварительных решений по проекту

\_\_\_\_\_

(Даты совещаний, ссылка на протоколы и/ или наименования документов)

### 9. Планируемые сроки реализации

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г. – \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### 10. Описание основных и вспомогательных результатов ИП

▪

...(указать результаты в соответствие с поставленными целями)<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Например: объем продаж, прибыль, урожайность, продуктивность, использование мощностей, % потерь, доля на рынке, удельные затраты, доля в продажах (производстве) натуральных продуктов,

			РД
	Выпуск 1	Изменение 0	Экземпляр №1
			Лист 11/15

Таблица № 1

	Наименование показателей	2007 г	2008 г	2009 г	2010 г	....

**11. Краткое описание ИП (бизнес-идеи ИП)**

(указать)

**12. График реализации и контрольные точки ИП**

Таблица № 2

План-график реализации ИП

№ п.п.	Наименование мероприятий	Сроки осуществления	
		дата начала	дата окончания
1.	Разработка Концепции ИП		
2.	Утверждение Концепции ИП		
3.	Разработка Бизнес-плана ИП		
4.	Утверждение Бизнес-плана ИП		
5.	Разработка предпроектной документации		
6.	Разработка проектной и рабочей документации		
7.	Проведение тендера на генподрядчика		
8.	Заключение контракта с генподрядчиком		
9.	Освоение участка		
10.	Оформление разрешения на строительство		
11.	Заключение контрактов на материалы и оборудование		
12.	Доставка ..... (оборудования, товаров, техники, сырья, материалов)....		
13.	Подбор персонала.....		
14.	Строительство		
15.	Ввод основных мощностей ,монтаж, пуско-наладочные работы, обучение персонала		
16.	Ввод объекта в эксплуатацию.		
17.	Начало производства продукции		
18.	Выход на проектную мощность		

**13. Основные участники и организационные мероприятия по ИП**

(указать )

**14. Организационные, экологические, социальные и другие ограничения**

(указать)

количество хозяйств, количество или площадь предприятий торговли или общественного питания по видам, темпы роста и др.

				РД
	Выпуск 1	Изменение 0	Экземпляр №1	Лист 12/15

## 15. Бюджет ИП

Таблица № 3

Инвестиционные затраты по ИП (тыс. руб.)

	Наименование статьи затрат	Окт.07	Ноя.07	Дек.07	2008 г	....
<b>1.</b>	<b>Затраты на приобретение материальных активов</b>					
1.1.	Земельные участки					
1.2.	Здания и сооружения					
1.3.	Машины и оборудование					
1.4.	Транспортные средства					
1.5.	Оргтехника					
1.6.	Мебель, бытовая техника, предметы интерьера					
1.7.	Животные на откорме и многолетние насаждения					
1.8.	Прочие материальные активы					
<b>2.</b>	<b>Затраты на строительство и ремонт материальных активов</b>					
2.1.	Проектные работы					
2.2.	Разрешения и согласования					
2.3.	Строительно-монтажные работы					
2.4.	Материалы и оборудование для СМР					
2.5.	Капитальный ремонт машин и оборудования					
2.6.	Капитальный ремонт транспортных средств					
<b>3.</b>	<b>НМА и прочие инвестиционные затраты</b>					
3.1.	Лицензии, разрешения, сертификация					
3.2.	Программное обеспечение					
3.3.	прочие инвестиционные затраты					
3.4.						
<b>4</b>	<b>ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА</b>					
4.1.	<b>Бюджет открытия (торговля и рестораны)</b>					
4.1.1.	....					
	...					
4.2.	<b>Оборотные средства для производства (запасы сырья, НЗП, гот. продукции, дебит. задолженность)</b>					
	...					
	<b>ИТОГО</b>					

Примечание: Года добавляются в соответствии со сроками ИП

Суммарный бюджет ИП составляет \_\_\_\_\_ тыс. руб.

			РД
	Выпуск 1	Изменение 0	Экземпляр №1 Лист 13/15

## 16. Экономические показатели ИП

Таблица № 4

Показатели экономической эффективности ИП

Показатели	Ставка дисконта ____, горизонт расчета __ лет	Ставка дисконта ____, горизонт расчета __ лет
NPV, тыс. руб.		
Срок окупаемости простой, лет		
Срок окупаемости, дисконтированный DPP, лет		
Внутренняя норма доходности IRR, %		

Примечание: ставка дисконта и горизонт расчета для ИП доводятся (согласуются) дополнительно.

## 17. Подписи

(подпись, дата, расшифровка подписи)

Инициатор ИП \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

Исполнители \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

## 18. Контактная и дополнительная информация

---



---



---

				РД
	<i>Выпуск 1</i>	<i>Изменение 0</i>	<i>Экземпляр №1</i>	<i>Лист 14/15</i>

Приложение 2.

Типовое содержание бизнес плана ИП

1. Резюме ИП
2. Описание предприятия и отрасли
3. Характеристика услуг и продукции
4. Оценка рынка
5. План маркетинга
6. Производственный план
7. Организационный план
8. Финансовый план (Исходные данные, Себестоимость, Инвестиции, Отчет о прибылях и убытках, Отчет о движении денежных средств, Баланс)
9. Оценка чувствительности (рисков) ИП

			РД
	Выпуск 1	Изменение 0	Экземпляр №1 Лист 15/15

Приложение 3.

Базовый контрольный список задач (мероприятий) по разработке и согласованию ИП

Раздел бизнес-плана ИП, подлежащий разработке и другие документы	Содержание работ (более детально – при необходимости)	Ответственный	Соисполнители	Дата нач.	Дата кон.	Дней	Примечание
Характеристика услуг и продукции	Сбор и анализ информации о продукции, услуге						
Оценка рынка	Сбор и анализ информации о рынке сбыта (сырья)						
Оценка рынка	Анализ состояния конкуренции на рынке						
Описание предприятия и отрасли	Анализ состояния и возможностей(SWOT анализ) и перспектив отрасли						
План маркетинга	Разработка стратегии маркетинга, товарной ценовой и сбытовой политики						
Производственный план	Описание технологии производства						
Производственный план	Определение потребностей в ресурсах (основные и оборотные средства, кадры, информация, услуги)						
Финансовый план	Определение доходов и затрат, расчет финансовых планов						
Финансовый план	Определение источников финансирования, масштабов ИП, расчет эффективности						
Организационный план	Разработка организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации ИП						
Оценка чувствительности (рисков) проекта	Решение вопросов рисков и гарантий						
Резюме ИП	Составление краткого содержания ИП						
Концепция ИП	Заполнение Концепции ИП (если ранее не был составлен)						
Титульный лист	Оформление титульного листа ИП						
Презентация	Подготовка презентации ИП						

Руководитель рабочей группы ИП \_\_\_\_\_ Приказ № \_\_\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ - 200\_\_ г.