**4. ПРЕДЫНВЕСТИЦИОННАЯ СТАДИЯ**

***Роль и функции инициатора***

Задачи прединвестиционной стадии.

1. Анализ положения и генерация идей. Предприятие-инициатор проекта должно выбрать лучший для себя и приемлемый для своих потенциальных партнеров вариант проекта из достаточно широ­кого спектра идей. Эти проектные идеи должны решить проблемы, выявленные при анализе ситуации «до проекта», т. е. в период, пред­шествующий разработке проекта, а также перспектив ее развития. Напомним, что основными инструментами считаются глубокий и все­сторонний анализ хозяйственной деятельности предприятия, а также анализ его финансового состояния. Результаты этих видов анализа необходимо систематизировать, выявить сильные и слабые стороны, предварительно оценить возможность совершенствования своей дея­тельности, предложить необходимые для этого шаги и учесть их при­мерную стоимость. Проводится анализ внутренней и внешней среды, изучается политика в секторе, условия конкуренции и др.

2. Отбор идей, детализация проектных предложений. На этом этапе в задачу инициатора входит детализация проектных пред­ложений с их поэтапным отсевом и подготовка документов для проведения экспертизы. Основным критерием при отборе являет­ся, как правило, максимум эффекта при условии финансовой реа­лизуемости и приемлемого уровня рисков. На этой стадии имеет смысл пригласить специалистов-консультантов, которые знакомы с требованиями к документам со стороны финансирующих орга­низаций, а также административных органов и потенциальных партнеров по реализации проектных предложений. Специалисты из штата предприятия-инициатора достаточно четко представляют, что должно быть результатом реализации проекта, а консультанты помогают им оформить эти представления в форму, принятую по­тенциальными партнерами.

3. Разработка бизнес-плана. Нужно учесть, что банки и другие финансирующие органы совершенно справедливо предпочитают вести переговоры только с основным инвестором (инициатором), а не с консультантами-посредниками, которые принимали участие в разработке бизнес-плана, но не могут отстаивать реальные инте­ресы своего заказчика, поскольку не знают массы важнейших дета­лей, известных только «хозяину», и не способны нести ответствен­ность за решения, которые их напрямую не затрагивают. При этом не следует забывать, что у консультантов, как и у наемных управля­ющих, есть собственные интересы, которые зачастую могут входить в противоречие с интересами инициатора.

4. Экспертиза. Инициатору при проведении экспертизы проек­та целесообразно использовать услуги действительно независимых экспертов. Поиск таких экспертов и организация процедуры провер­ки бизнес-планов являются обязанностью предприятия-инициато­ра и входит в его интересы. Недостаток внимания к этим вопросам может быть губительным для проекта. Особенно важно обеспечить не только участие в экспертизе квалифицированных специалистов, но и их независимость. Сотрудники фирм-поставщиков оборудо­вания, лица, связанные с конкретными финансовыми или строи­тельными организациями, не вполне соответствуют последнему требованию. Эксперты должны проверить достоверность исходной информации, корректность применения методики оценки, исполь­зованной при подготовке решений, включенных в бизнес-план, со­ответствие этих решений требованию максимизации эффекта при условии приемлемого уровня рисков, в том числе рисков наруше­ния условий финансовой реализуемости.

5. Переговоры. Финальным и наиболее важным этапом предын­вестиционной стадии являются переговоры с потенциальными пар­тнерами, среди которых должен быть и кандидат на роль наемного управляющего. С некоторого момента он может стать консультантом по организации переговоров и заключению контрактов с финансо­выми структурами (банками, потенциальными лизингодателями), строительными организациями, производителями и поставщиками оборудования. Процедуры переговоров являются достаточно слож­ными и требующими профессиональных навыков, которых может быть недостаточно у штатных сотрудников предприятия-инициато­ра. Здесь нужна помощь опытных специалистов. К тому же полез­но, если будущий управляющий включится в управление проектом именно на этой важной стадии. Тем не менее, подпись под контрак­тами ставит основной инвестор (инициатор). Поэтому устраняться от управления, перекладывая заботы на плечи наемного управляю­щего, руководству предприятия-инициатора еще рано.

***Роль и функции стороннего инвестора***

Предприятие-инициатор часто вы­нуждено обращаться с предложением партнерства к сторонним ин­весторам. Чаще всего причина такого обращения — недостаток финансовых ресурсов для полноценной и относительно безриско­вой реализации намеченного проекта. Соответственно, согласие этого нового участника проекта означает, что он берет на себя не­которые обязанности, связанные с реализацией проекта. При этом следует предполагать, что он это делает не из альтруистических по­буждений, а в своих собственных интересах.

Достаточно типичным вариантом является прямое инвестирова­ние средств в проект, например, в форме финансирования строи­тельно-монтажных работ или закупки сельхозтехники. Другим спо­собом участия может быть предоставление гарантий, без которых предприятие-инициатор не может получить доступ к кредитным ресурсам. Возможны и другие варианты. В частности, как уже было показано, часто фирма, представляющая финансовый, нефтегазо­вый или торговый сектор, скупает земли сельскохозяйственного назначения и фактически становится инициатором тех или иных аграрных проектов.

В последнем случае интерес бывшего стороннего инвестора до­статочно понятен. В других случаях его может интересовать доля в ожидаемых в будущем доходах от нового для него бизнеса и/или диверсификация своего основного бизнеса.

Функции стороннего инвестора во многом сходны с функциями инициатора. Разница, как правило, состоит в том, что стороннего инициатора приглашают к участию в проекте не с самых первых этапов проектного цикла, а тогда, когда какая-то часть вопросов хотя бы предварительно уже решена, эскизный план проекта сфор­мирован, потребность в финансировании определена. Типичным вариантом является включение стороннего инвестора в процесс подготовки и принятия последующих решений. Соотношение прав стороннего инвестора и тех, кто его пригласил, в каждом конкрет­ном случае определяется их «весом» в инвестициях. Авторам изве­стен проект, в котором сторонний инвестор получал контрольный пакет акций нового предприятия только за гарантию перед банком. Известны также случаи, когда сторонний инвестор (независимо от своей доли в уставном капитале) предпочитает не вмешиваться в детали управления на предынвестиционной и даже на инвести­ционной стадиях в ожидании своей доли в будущих доходах.

***Роль и функции банков и лизингодателей***

На предынвестиционной стадии проектоустроители (инициато­ры и/или сторонние инвесторы) фактически должны согласовать с банком свое будущее поведение на инвестиционной фазе, когда будет открыто финансирование. Отсюда ясно, что определенные функции по управлению проектом банки, а также лизингодатели осуществляют уже на этом этапе. Инициатор и его ближайшие пар­тнеры могут отказаться от услуг конкретного финансового учреж­дения и попытаться найти другое с более приемлемыми условиями его участия в данном проекте. Возможен также отказ от проекта в целом. Но без согласия «банка» ни одно предложение не будет реализовано, если только проектоустроители не располагают соб­ственными средствами в достаточном объеме.

Не будем забывать, что, предоставляя свои услуги, финансовые учреждения преследуют свои собственные интересы. Как прави­ло, эти интересы выражены достаточно ясно в форме банковского процента по кредитам или условий организации лизинга. Однако в их распоряжении имеются и другие инструменты управления проектами, например, размер начального платежа, срок возвра­та долга, продолжительность льготного периода и т. п. Возможны также штрафные санкции за нарушение тех или иных условий, включенные в кредитное соглашение или контракт лизинга. При подписании контракта инициатор-заемщик или лизингополучатель берет на себя обязанность расходовать средства или получать и ис­пользовать оборудование в соответствии с объявленными целями проекта и по согласованному графику. Со своей стороны, банки и лизингодатели заинтересованы в таком успехе проекта, который обеспечивает возврат кредита и компенсацию средств, затраченных на приобретение имущества по заказу лизингополучателя, с прием­лемой доходностью. Таким образом, до некоторой степени инте­ресы проектоустроителей и финансирующих структур совпадают, но последние управляют реализацией проекта своими средствами и со своими целями.

Таким образом, на предынвестиционной фазе финансирующие структуры должны:

1) рассмотреть достаточное число проектных предложений по­тенциальных партнеров (заемщиков, лизингополучателей) и вы­брать те проекты, участие в которых им наиболее выгодно и не свя­зано с неприемлемо высокими рисками;

2) сформировать «портфель» проектов, ориентируясь не только на новые проекты, но и на свои финансовые возможности с учетом ранее взятых на себя обязательств, а также с учетом ожидаемых по­ступлений по ранее заключенным кредитным соглашениям (и/или лизинговым сделкам);

3) по отношению к конкретному проекту специалисты банка (лизингодателя) должны провести тщательную экспертизу; осно­вой для подготовки заключения служит, как правило, бизнес-план проекта; проверке подлежат как натуральные показатели, так и сто­имостные; проверяется, например, реальность указанных в доку­ментах потенциального заемщика (лизингополучателя) уровней урожайности культур, продуктивности сельхозугодий, реальное на­личие площадей, обеспеченность трудовыми ресурсами, семенами и посадочными материалами, ГСМ; проверяются цены на ресурсы и продукцию ит. п.;

4) при положительной оценке представленного проекта деталь­но прорабатывается и согласуется график кредитования и график обслуживания долга (для банков) или график затрат на покупку и поставку имущества, которое предназначено для передачи в ли­зинг, а также график лизинговых платежей; за основу, как правило, берутся предложения потенциального клиента, включеенные в биз­нес-план или ТЭО проекта;

5) проводится окончательная проверка и окончательное согла­сование всех параметров финансового взаимодействия с потен­циальным клиентом, включая оценку финансовой реализуемости намеченных мероприятий по критериям «минимум накопленного сальдо» и «коэффициент покрытия ссудной задолженности», а так­же оценка финансовой эффективности (на основе денежных пото­ков потенциального загмщика или лизингополучателя в ситуации «с проектом») как дополнительной гарантии возврата выделенных клиенту средств; завершается проверка анализом рисков; одно­временно проверяется возможность включения данного проекта в формируемый портфель проектов; при необходимости параметры финансового взаимодействия могут корректироваться; в случае от­сутствия приемлемого варианта корректировки проект может быть отвергнут;

6) оформляется и подписывается кредитное или лизинговое соглашение, в котором указаны все права и обязанности сторон, а также их действия при изменении обстоятельств.

***Роль и функции организаций, ответственных за развитие***

Организации, ответственные за развитие, должны обеспечи­вать положительное влияние реализуемых проектов на экономи­ку страны, региона и отраслевых структур. Правила такой оценки общественной, региональной и отраслевой эффективности деталь­но изложены в литературе. На инвестиционной фазе они должны обеспечивать целевое использование выделенных средств, а также соблюдение графика реализации проекта. На предынвестиционной фазе их функции состоят в том, чтобы:

1) обеспечить рациональное распределение средств между претендентами по критерию максимизации соответствующего их уровню экономического эффекта на основе концепции «с про­ектом» — «без проекта»; отметим, что сторонние инвесторы также распределяют средства, но для максимизации своего эффекта при приемлемом уровне риска;

2) по отношению к конкретному отобранному проекту прове­рить его финансовую реализуемость с учетом намеченных усло­вий его финансирования, а также эффективность проекта для всех участников; в числе рисков важно обратить внимание на надеж­ность компромисса между всеми участниками; при необходимости условия финансирования пересматриваются; если приемлемый ва­риант финансирования не найден, проект отклоняется или коррек­тируется;

3) подготовить соглашение о своем участии в финансирова­нии проекта после проверки реальности намерений претендентов, включая оценку результатов проведенных экспертиз, достоверно­сти и законности подготовленных договоров; еще до заключения контрактов необходимо отслеживать ход подготовки соглашений, используя систему правил, принятых в международной практике; корректная организация конкурсных торгов, проведение тендеров способствует экономии средств при высоком качестве работ;

4) сформировать систему контроля и управления целевым ис­пользованием средств, а также правил реагирования на отклонения от установленного графика реализации проекта и смет расходов;

5) заключить соглашение о финансировании проекта с указани­ем мер ответственности сторон в случае изменения обстоятельств.

***Роль и функции наемного управляющего***

Напомним, что, как правило, наемный управляющий включает­ся в работу с момента, когда принципиальные решения уже при­няты пригласившими его инстанциями. Однако брать на себя от­ветственность за сомнительные решения не имеет смысла. Поэтому до включения в проект он должен:

— все проверить и обеспечить внесение корректив в графики и сметы, если видит ошибки заказчика;

— особое внимание уделить собственным интересам, т. е. пла­нируемым расходам на управление, а также таким обстоятельствам как наличие офиса, формирование команды, ответственность за­казчика и его партнеров и т. п.

Отношение к финансовой эффективности проекта и к его реали­зуемости со стороны наемного управляющего отличается от отно­шения других субъектов. Главными для него являются показатели реализуемости, которые он должен контролировать, в том числе при изменении обстоятельств, но только до завершения инвести­ционной стадии. Показатели эффективности он должен контроли­ровать, если будет специальное поручение:

а) от организации, ответственной за развитие, и от заказчика (инициатора) на основе концепции «с проектом — без проекта»;

б) от банка, лизингодателя и стороннего инвестора на основе денежного потока «с проектом».

Эффективность собственного участия в проекте он учитывает, но методика, используемая информация и другие вопросы — это его «личное дело».