

Чтобы избежать подобной ситуации доверие банка должно основываться на точной и своевременной информации о заемщике. Отчасти это вызвано отсутствием в инфраструктуре отечественной банковской системы кредитных бюро, неразвитости рынка корпоративных ценных бумаг, одной из функций которого является предоставление информации о компаниях. Поэтому необходимо законодательно (в законе "О ценных бумагах", Банковском кодексе) закрепить статус банков, выдавших гибридные кредиты, как акционеров, в частности их права на получение от заемщиков информации об их деятельности, финансовой отчетности, права на участие в собраниях акционеров, заседаниях руководящих органов заемщика с правом голоса.

Внедрение данных предложений даст банкам стимул и позволит безболезненно реструктуризировать нерентабельные госпредприятия, с которых проблематично взыскать ранее выданные кредиты, не говоря уже о ликвидации в официальном судебном порядке.

Поскольку на закупку новых, а значит дорогих технологий предприятиям понадобятся очень крупные гибридные кредиты, то в случае невозврата кредита банк фактически получит контрольный пакет акций предприятия и сможет контролировать управление им как крупнейший акционер, проводить реструктуризацию предприятия (путем частичной распродажи излишних производственных мощностей, организации слияния/присоединения к финансовой устойчивой фирме и т.д.) перестраивать организационную структуру, фактически руководить, отстранив от управления неэффективных менеджеров и назначив в руководящие органы предприятия-заемщика своих управленцев, пролонгировать ранее выданные кредиты или вообще списать их, выделить дополнительное финансирование для восстановления работоспособности предприятия.

Таким образом, банки по сути будут выполнять функцию страховщиков предприятий, принимая на себя бразды управления и ответственность за восстановление работоспособности бизнеса в условиях финансового кризиса и в других ситуациях, требующих проведения реструктуризации предприятия.

## **УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ: ФУНКЦИИ И ОРГАНИЗАЦИЯ**

**А.Н. Сенько, доцент, к.э.н.**

*Белорусский государственный экономический университет*

Результативность принимаемых инвестиционных решений во многом обусловлено качеством управления проектами в процессе их реализации. Предприятие может детализированно разработать технико-экономическое обоснование проекта, но при неэффективном управлении неизбежно возникают проблемы, связанные с инвестированием: либо неизбежно возник-

кают проблемы, связанные с инвестированием, либо перерасходования ресурсов, либо их «замораживания». Данные проблемы приводят к изменению параметров проекта и в конечном итоге, снижают ожидаемый эффект от его реализации.

Поэтому основной функцией управления проектом является обеспечение своевременного достижения поставленной цели при инвестировании средств в условиях ограниченности ресурсов и времени. Если в проекте предполагается участие нескольких инвесторов, то в число функций управления входят также координация их деятельности, согласования интересов и инвестиционных ожиданий. Не случайно в американском «Своде знаний по управлению проектами» данный процесс определяется как искусство руководства, координации людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения современных методов и техники управления для достижения результатов по составу и объему работы, стоимости, времени, качеству.

На различных фазах инвестиционного проекта выполняются адекватные их специфике функции управления.

Фаза инвестиционного проекта	Функции управления проектом
1. Инвестиционных исследований	- целевая; - организационная, устанавливающая схему управления проектом; - планирования проектных работ и ресурсов. Инвестор (собственник проекта) определяет цели, ресурсы и время выполнения проекта; структуру управления и источники финансирования
2. Инвестиционная (фаза инвестирования)	- оперативного управления ресурсными потоками; - координации действий и согласования интересов участников проекта. Инвестором может быть создана администрация проекта либо управление осуществляется самим собственником проекта
3. Эксплуатационная	- финансового управления и контроля денежными потоками; - мониторинга параметров проекта; - согласование инвестиционных ожиданий участников проекта
4. Завершения проекта (ликвидационная)	- оцпочная, т.е. определения результативности проекта; - организационная, устанавливающая процедуру и комплекс работ по завершению проекта

Если учесть, что инвестиционные проекты отличаются по многим признакам - целям, объектам инвестирования, масштабам реализации, структурой вложения средств, содержанием отдельных фаз и др., то вполне обосновано отсутствие единой универсальной структуры управления ими. Анализ показывает, что в системе менеджмента и экономической практике наиболее часто востребованы следующие схемы управления проектами.

Схема управления проектом	Содержание
1. «Основная»	<p>Управляющий проекта, представляющий интересы собственника (инвестора), обеспечивает координацию и управление процессом разработки и реабилитации проекта на следующих условиях:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- не несет финансовой ответственности за принимаемые условия;</li> <li>- не вступает в контактные отношения, связанные с проектом, с иными его участниками, кроме заказчика;</li> <li>- риск отклонений от запланированных параметров проекта возложена на заказчика</li> </ul>
2. «Расширенного управления»	<p>Управление проектом осуществляется специализированной проектно-ориентированной организацией-подрядчиком (консалтинговой, инжиниринговой и др.) при условии, что ответственность за реализацию проекта установлена в пределах фиксированной сметной стоимости. Риск, связанный с координацией ресурсного (материально-технического) обеспечения и инжинирингом возлагается на подрядчика</p>
3. «Под ключ»	<p>Функции по управлению проектом выполняются проектно-строительной организацией на основании соответствующего договора (контракта), заключаемого между данной организацией и заказчиком. Условиями контракта определяется сдача проектируемого объекта «под ключ» при заданной стоимости и установленных сроках. Риск по реализации проекта возложен на организацию-подрядчика.</p>

Каждая из анализируемых схем управления проектом имеет преимущества и недостатки по распределению функций, ответственности и риска; свои области применения и требует разного юридического обеспечения. Поэтому для повышения эффективности и качества управления проектами предлагается организационную структуру определять исходя из особенностей декомпозиции проекта № состава, содержания и трудоемкости функций управления; сложности и технологичности проекта.

#### Литература

1. Бузова И.А., Маховикова Г.А., Терехова В.В. Коммерческая оценка инвестиций - СПб.: Питер, 2003.
2. Ендовицкий Д.А. Комплексный анализ и контроль инвестиционной деятельности: методология и практика - М.: Финансы и статистика, 2001.
3. Ковалев В.В. Методы оценки инвестиционных проектов - М.: Финансы и статистика, 2002