

**«УТВЕРЖДЕНА»**  
**Решением Совета директоров**  
**НАО «Западно-Казахстанский**  
**медицинский университет**  
**имени Марата Оспанова»**  
**от «18» сентября 2020 года**  
**протокол № 7.**

**Инвестиционная политика**  
**некоммерческого акционерного общества**  
**«Западно-Казахстанский медицинский университет**  
**имени Марата Оспанова»**

**г. Актобе, 2020 год**

## ВВЕДЕНИЕ

Настоящая Инвестиционная политика некоммерческого акционерного общества «Западно-Казахстанский медицинский университет имени Марата Оспанова» (далее - Университет) устанавливает единые требования к организации инвестиционной деятельности в Университете.

Настоящая инвестиционная политика разработана в соответствии с Предпринимательским кодексом Республики Казахстан от 29 октября 2015 года № 375-V Закон Республики Казахстан, Законами Республики Казахстан «Об инвестиционных и венчурных фондах» от 7 июля 2004 года № 576-II, «Об акционерных обществах» от 13 мая 2003 года № 415-II и иными нормативными актами Республики Казахстан.

Если международным договором, ратифицированным Республикой Казахстан, установлены иные правила, чем те, которые содержатся в настоящей инвестиционной политике, то применяются правила международного договора.

Действие настоящей Политики распространяется на инвестиционные проекты Университета, кроме инвестиционных проектов в рамках управленческой и административной деятельности.

Процедуры, формат принимаемых решений, порядок взаимодействия структурных подразделений Университета при рассмотрении, согласовании и мониторинге реализации инвестиционных проектов определяются настоящей Политикой и иными внутренними документами, регулирующими инвестиционную деятельность Университета.

## ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В настоящей Политике используются следующие термины и определения:

**Администратор инвестиционного проекта** - структурные подразделения Университета, ответственные за планирование, обоснование и исполнение инвестиционных проектов;

**Бизнес-план** - документ, содержащий описание цели и обоснование целесообразности реализации инвестиционного проекта, не относящегося к стратегическому. Бизнес-план формируется в соответствии с локальными актами Университета;

**Дополнительный инвестиционный меморандум (Дополнительный ИМ)** - документ, предназначенный для получения решения/ рекомендации соответствующего Согласующего органа Университета, когда ожидается превышение затрат или сроков реализации по стратегическому проекту по сравнению с утвержденным ИМ;

**Жизненный цикл инвестиционного проекта** - набор последовательно изменяющихся состояний Инвестиционного проекта от выдвижения идеи до проведения ретроспективного анализа по результатам реализации проекта. Жизненный цикл проекта состоит из шести этапов: оценки, выбора, определения, реализации, эксплуатации, обучения, определения которых даны в настоящей Политике.



**Инвестиции** - осуществление расходования денежных средств на покупку, создание и поддержание в рабочем состоянии производственных и непроизводственных основных средств, и нематериальных активов, а также реализация сделок по слияниям и поглощениям с целью получения в запланированном промежутке времени длительностью не более одного бюджетного периода экономических или качественных (нефинансовых) выгод;

**Инвестиционная деятельность** - процесс планирования, выполнения, контроля выполнения и анализа результатов расходования собственных, заемных или бюджетных средств на покупку или строительство (создание) или поддержание в рабочем состоянии основных средств, покупку или создание, или поддержание в рабочем состоянии нематериальных активов, а также процесс реализации сделок по слияниям или поглощениям;

**Инвестиционный меморандум (ИМ)** - документ, который готовится на определенной стадии Жизненного цикла стратегического инвестиционного проекта (определение), включающий обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления инвестиционного проекта, основной целью которого является согласование результатов проекта и утверждение права (мандата) на получение необходимого финансирования и ресурсов для реализации проекта;

**Инвестиционный проект (проект)** - это комплекс мероприятий по реализации отдельной инвестиционной инициативы, предусматривающий инвестиции в создание новых, расширение и обновление действующих производств, а также покупку и продажу долей участия в товариществах с ограниченной ответственностью, акций акционерных обществ и создание юридических лиц. Инвестиционные проекты должны удовлетворять критериям целостности: все действия и ресурсы, необходимые для достижения поставленных в инвестиционном предложении целей, включены в рамки одного проекта; все действия в рамках проекта должны быть взаимосвязаны;

**Инициатор проекта** - уполномоченный орган, структурное подразделение, работник Университета, должностное лицо, которые в соответствии с законодательством Республики Казахстан и нормативными актами Университета могут инициировать проведение инвестиционных проектов;

**Куратор** - работник Университета, ответственный за своевременное и эффективное исполнение инвестиционного проекта;

**Лимиты ответственности** - пределы компетенции органов (исполнительного органа, совета директоров, консультативно-совещательных органов для реализации инвестиционной деятельности Университета и руководителей подразделений Университета при принятии решения/выработке рекомендаций по инвестиционной деятельности);

**План капитальных вложений** - документ по реализации инвестиционных проектов на отдельный финансовый период, в котором отражены основные параметры инвестиционных проектов;

**План развития** - бизнес-план финансово-хозяйственной деятельности Университета на пять лет, направленный на достижение стратегических целей, задач;



**Рабочий орган** - структурное подразделение Университета, ответственное за инвестиционное планирование в Университете, несет ответственность за разработку и мониторинг исполнения плана капитальных вложений Университета;

**Согласующий орган** - один из уровней управления в рамках иерархической структуры системы управления инвестиционной деятельностью Университета, являющийся консультативно-совещательным органом Университета, в компетенцию которого входит рассмотрение и принятие решений по вопросам инвестиционной деятельности:

**Стадия развития** - характеристика Университета с точки зрения развития ее управленческих, инвестиционных и бизнес-процессов, стабильности деятельности и возможности генерирования денежных потоков от операционной деятельности и т.д.;

**Программа развития** - документ, определяющий стратегические цели и задачи Университета на долгосрочный период, утвержденный в установленном порядке;

**Уполномоченный орган Университета** - Совет директоров / Правление Университета, принимающие в пределах своей компетенции решения о реализации проектов.

## **1. ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ И ПОЛОЖЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

В своей инвестиционной деятельности Университет руководствуется действующим законодательством Республики Казахстан. Уставом Университета, настоящей Политикой и иными внутренними документами, регулирующими инвестиционную деятельность Университета.

Инвестиционная политика утверждается Советом директоров Университета. Изменения в настоящую Политику вносятся на основании решения Совета директоров Университета.

### **1.1. Ключевые положения инвестиционной деятельности**

Целью инвестиционной деятельности Университета является повышение экономической эффективности деятельности организации.

Университет несет всю полноту ответственности за результаты своей инвестиционной деятельности и исполнение решений органов управления.

Инвестиции осуществляются с учетом установленных стратегических целей Университета.

Инвестиции должны иметь экономическое и стратегическое обоснование и должны быть сформулированы в виде инвестиционных проектов, по которым может быть принято решение об их целесообразности на основе расчета экономических параметров эффективности проектов, проверки соответствия стратегическим целям, определенным Программой развития. Для обеспечения эффективного управления инвестиционной деятельностью Университета осуществляется долгосрочное инвестиционное планирование, в рамках которого сходные и взаимозависящие инвестиционные проекты могут быть сгруппированы



в целевые инвестиционные программы и подпрограммы.

Инвестициями являются все виды имущества (кроме товаров, предназначенных для личного потребления), включая предметы финансового лизинга с момента заключения договора лизинга, а также права на них, вкладываемые инвестором в уставный капитал юридического лица или увеличение фиксированных активов, используемых для предпринимательской деятельности, а также для реализации проекта государственно-частного партнерства, в том числе концессионного проекта.

Под инвестором понимаются физические и юридические лица, осуществляющие инвестиции в Республике Казахстан.

Деятельность физических и юридических лиц по участию в уставном капитале коммерческих организаций либо созданию или увеличению фиксированных активов, используемых для предпринимательской деятельности, а также для реализации проекта государственно-частного партнерства, в том числе концессионного проекта, признается инвестиционной деятельностью.

Под крупным инвестором понимается физическое или юридическое лицо, осуществляющее инвестиции в Республике Казахстан в размере не менее двухмиллионнократного размера месячного расчетного показателя.

Отдельные инвестиционные проекты и их группы, представленные в виде целевых инвестиционных программ, в своей совокупности формируют План капитальных вложений инвестиционных проектов, управление которым и является управлением инвестиционной деятельностью Университета.

### **1.2. Цели Инвестиционной политики**

Цель настоящей Политики - повышение эффективности и прозрачности инвестиционной деятельности Университета.

Достижение данной цели осуществляется за счет:

1. Формулировки для Университета единого определения инвестиций, инвестиционной деятельности и инвестиционных проектов;
2. Определения механизмов, перечня и требования к инвестиционным показателям, применяемым при оценке инвестиционных проектов, а также основных положений мониторинга и контроля инвестиционной деятельности Университета;
3. Создания общей методологической базы для осуществления инвестиционной деятельности в Университете.

### **1.3. Основные принципы инвестиционной деятельности**

Инвестиционная деятельность регулируется единым инвестиционным принципом, согласно которому доходность по инвестициям Университета должна быть выше требуемой нормы доходности. Кроме того, Университет в своей инвестиционной деятельности так же должен придерживаться следующих ключевых принципов:

- 1) интеграция стратегических целей в процесс принятия инвестиционных решений;
- 2) использование инструментов инвестиционной оценки при принятии инвестиционных решений;
- 3) баланс бюджетного контроля и степени управленческой свободы



руководителей, ответственных за результат инвестиционной деятельности.

Инвестиционные решения неразрывно связаны с другими ключевыми процессами, в этой связи, при планировании, осуществлении и мониторинге инвестиционной деятельности учитываются требования и подходы, заложенные в других документах Университета.

### **1.3.1. Долгосрочное планирование инвестиционной деятельности Университета.**

Принимая во внимание влияние инвестиций на долгосрочное развитие и стоимость компании. Университет должен осуществлять долгосрочное планирование инвестиционной деятельности основываясь на принципах экономической эффективности и целесообразности инвестиций, а также их соответствия долгосрочным целям. Планирование инвестиционной деятельности осуществляется посредством разработки и утверждения Программы развития и Плана развития Университета в части инвестиционной деятельности (далее - План развития).

Программа развития устанавливает ключевые направления деятельности и целевые КПД, которые Университет планирует достичь в долгосрочной перспективе. В свою очередь. План развития является планом финансово-хозяйственной деятельности, направленный на достижение стратегических целей и задач.

План развития является внутренним документом Университета, который формируется на период до 5 лет и утверждается Уполномоченным органом Университета. План капитальных вложений является неотъемлемой частью Плана развития, который устанавливает:

- приобретение основных средств;
- приобретение нематериальных активов;
- структуру Плана капитальных вложений по типам проектов, установленных настоящей Политикой.

План развития формируется на скользящей основе, где информация о Плате капитальных вложений корректируется ежегодно. По итогам года оцениваются результаты достижения поставленных в Плате развития целей, с последующим представлением выводов об эффективности инвестиционной деятельности на рассмотрение Совета директоров Университета.

Оценка эффективности инвестиционной деятельности Университета осуществляется путем анализа вклада каждого проекта (в случае наличия проектов) и сопоставления плановых значений Плана развития и фактических данных за отчетный период по следующим показателям:

- сроки реализации инвестиционных проектов;
- объем капитальных затрат по каждому из проектов.

### **1.3.2. Единые подходы осуществления инвестиционной деятельности**

В целях удобства анализа инвестиционных проектов и обеспечения прозрачности направлений расходования средств Университета, все проекты должны быть классифицированы. Структура Плана капитальных вложений позволит идентифицировать ориентиры дальнейшей деятельности и стадии развития Университета.



Университет должен вести последовательное рассмотрение проектов и принимать соответствующие инвестиционные решения в зависимости от стадии жизненного цикла проекта.

При определении показателей эффективности инвестиционных проектов Университет применяет единые подходы к их расчету. Ключевым основанием для принятия решения о реализации инвестиционного проекта является обеспечение:

- доходности выше уровня требуемой доходности на собственный капитал Университета;
- повышения качества предоставляемых услуг.

Принятие инвестиционных решений и определение ключевых показателей проекта ведется по единым стандартам оформления сопровождающих документов.

### **1.3.3. Механизмы поддержки инвестиционной деятельности**

В целях содействия Правительству Республики Казахстан в реализации задачи по развитию экономики Республики Казахстан, Университет в рамках своей инвестиционной деятельности может оказывать поддержку предприятиям Республики Казахстан, в том числе компаниям частного сектора. При этом поддержка инициатив частного сектора по созданию конкурентоспособных товаров и услуг может оказываться Университетом, в том числе посредством участия в совместных инвестиционных проектах с компаниями частного сектора.

При этом участие Университета в совместных проектах осуществляется путем участия в уставном капитале создаваемых и/или действующих юридических лиц.

При осуществлении инвестиций в совместные проекты предпочтение отдается проектам с участием стратегических инвесторов, обеспечивающих соответствующий уровень исполнения проекта, имеющих передовой опыт для осуществления технико-технологической стороны проекта.

Предусматривается привлечение иностранных инвестиций, которое включает в себя:

- осуществление поиска и проведение переговоров с потенциальными иностранными инвесторами с целью привлечения их к участию в реализации инновационных проектов;
- привлечение субъектов инновационной деятельности к участию в бизнес-форумах, конференциях и семинарах по инвестиционной тематике;
- распространение информации об инновационных проектах в иностранных средствах массовой информации посредством загранучреждений Республики Казахстан, а также, через иностранные дипломатические, а также, приравненные к ним представительства и консульские учреждения на территории Республики Казахстан.

Наряду с требованием по обеспечению возврата от инвестиций, важной задачей совместных проектов частной инициативы является стимулирование развития региональных экономик, сектора малого и среднего бизнеса, повышения занятости населения и количества рабочих мест в Республике Казахстан.

**1.3.4. Инвестирование свободных денежных средств Университета при реализации проектов.**



Университет, располагая временно свободными денежными средствами, может инвестировать данные средства в проекты в форме долгового финансирования на условиях срочности, платности и возвратности.

Основная задача данного вида инвестирования - повышение доходности Университета по остаткам временно свободных денежных средств, а также, сокращение сроков начала финансирования инвестиционных затрат по проектам.

Совет директоров может рекомендовать использование свободных денежных средств Университета. Решение по использованию временно свободных денежных средств в качестве источника финансирования проекта по организации кредитного процесса в Университете принимается Правлением Университета.

### **1.3.5. Взаимодействие с Правительством Республики Казахстан по вопросам инвестиционной деятельности.**

Инвестиционная деятельность Университета должна способствовать росту их долгосрочной стоимости. В рамках данной задачи инвестиционная деятельность Университета направлена на содействие Правительству Республики Казахстан в реализации задач по диверсификации и модернизации национальной экономики. Отдельные инвестиционные проекты, имеющие стратегическую важность, инициируются Правительством Республики Казахстан через Государственную программу индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2020- 2025 годы, а также отраслевые программы и другие документы.

Процесс взаимодействия Университета с Правительством Республики Казахстан по вопросам инвестиционной деятельности осуществляется через Министерство здравоохранения и социального развития Республики Казахстан, Министерство образования и науки Республики Казахстан и другие уполномоченные органы.

Университет самостоятельно реализует проекты, инициируемые Правительством Республики Казахстан, при условии, что они обеспечивают требуемую доходность. Реализация Университетом социально значимых и (или) индустриально-инновационных проектов, инициируемых Правительством Республики Казахстан, являющихся низкорентабельными, может осуществляться с предоставлением полного или частичного бюджетного финансирования и (или) государственных гарантий по негосударственным займам в порядке и на условиях, предусмотренных бюджетным законодательством Республики Казахстан.

Участие государства в финансировании или реализации низкорентабельных инвестиционных проектов, в первую очередь, должно рассматриваться в рамках доступных механизмов государственно-частного партнерства (далее - ГЧП), в том числе через договор концессии, операционную аренду, предоставление государственных субсидий, займов, гарантий, а также другие механизмы.

При выборе механизма ГЧП учитываются требования действующего законодательства, а также возможность софинансирования со стороны государства и распределение рисков между Университетом и государством. В случае существенных ограничений в бюджетном законодательстве или мерах государственной поддержки необходимых для реализации инвестиционного проекта в рамках ГЧП, может использоваться долгосрочное заемное



финансирование и/или вливания в уставный капитал Университета из средств государственного бюджета.

## **2. ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ**

### **2.1. Классификации инвестиционных проектов**

Инвестиционные проекты должны удовлетворять критериям целостности:

- все действия и ресурсы, необходимые для достижения поставленных в бизнес-плане и Инвестиционном меморандуме целей, должны быть включены в рамки одного проекта;

- все действия в рамках проекта должны быть взаимосвязаны.

В инвестиционный проект включаются все капитальные вложения по созданию, покупке или поддержанию в рабочем состоянии основных объектов и/или нематериальных активов проекта, приобретению долей участия (пакетов акций) в уставном капитале юридических лиц, а также капитализируемые затраты по созданию необходимой инфраструктуры там, где это необходимо, для обеспечения дальнейшего функционирования результатов проекта. Университет осуществляет классификацию инвестиционных проектов по типам стратегических приоритетов в зависимости от характера изменений, которые предусматривает проект, и области применения результатов проекта.

**Проекты по приобретению (сделки M&A)** - проекты, направленные на расширение сферы деятельности, рост через сделки слияния, поглощения или изменение долей участия (пакетов акций) в уставном капитале Университета и иных юридических лиц.

**Проекты органического развития** - проекты, направленные на достижение стратегических целей Университета, но не предполагающие сделки по слиянию. Проекты, направленные на увеличение стоимости Университета путем расширения деятельности в какой-либо области по сравнению с текущим состоянием (новые продукты, новые регионы). Проекты модернизации или расширения производства, основной целью которых является увеличение мощности или экономической эффективности, либо снижение издержек производства.

**Проекты локализации производства** - проекты, реализуемые Университетом, а также его частными партнерами, по созданию, расширению и/или модернизации производств, направленных на удовлетворение спроса Университета.

**Проекты по ремонту** - проекты, направленные на минимизацию рисков, связанных с выбытием оборудования из строя и авариями, поддержание в технически исправном состоянии активов и производственных мощностей, объектов инфраструктуры, а также поддержание деятельности в какой-либо области на существующем уровне (не предполагает расширения мощностей).

**Проекты, направленные на сохранение права ведения деятельности (license to operate, LTO)** - проекты, направленные на удовлетворение внешних требований (требований регулятора), без реализации которых возможен отзыв лицензии или других прав ведения деятельности рассматриваемых производств компании.

**Социальные проекты** - непрофильные проекты, обладающие социальной



значимостью, а также не являющиеся коммерчески эффективными.

Руководствуясь в инвестиционной деятельности нормативными документами Университета в Плане капитальных вложений, выделяют стратегические проекты. Инвестиционные проекты признаются стратегическими проектами решением Совета директоров Университета в соответствии с утвержденными критериями стратегического проекта.

## **2.2. Стадии инвестиционного проекта**

### **2.2.1. Описание стадий жизненного цикла проекта**

Жизненный цикл инвестиционных проектов состоит из нескольких стадий, которые в кратком виде могут быть представлены следующим образом:

**1. Оценка** - рассмотрение возможности осуществления проекта, его предварительной экономической целесообразности и соответствия стратегии Университета, производится отбор проектов из набора потенциальных возможностей.

Стадия Оценка начинается с подачи инвестиционной заявки Инициатором проекта и заканчивается решением о необходимости разработке предварительного бизнес-плана либо проведении предварительной оценки (для проектов М&А), а также решением о разработке Инвестиционного меморандума, по стратегическим инвестиционным проектам. Инвестиционный меморандум составляется на базе предварительного технико-экономического обоснования (ТЭО).

**2. Выбор** - изучение альтернативных вариантов реализации проекта и выбор предпочтительного варианта в соответствии с целями проекта, выбор способа реализации проекта.

Стадия Выбор заканчивается утверждением параметров проекта согласно предварительному бизнес-плану Администратором проекта либо результатов предварительной оценки (для проектов М&А) и принятием решения о разработке ТЭО (если применимо), либо проведения комплексной проверки (для проектов М&А).

**3. Определение** - окончательное определение объема и состава работ, источников финансирования, технологических решений, затрат и графика работ по проекту и полный экономический анализ проекта.

Стадия Определение заканчивается утверждением Согласующим органом результатов ТЭО (если применимо) либо комплексной проверки (для проектов М&А) и принятием решения о начале реализации проекта.

**4. Реализация** - создание и введение в эксплуатацию производственных активов в соответствии с утвержденным ТЭО (если применимо) либо проведение переговоров и заключения сделки (для проектов М&А).

Стадия Реализация начинается с подготовительных работ и оформления необходимой документации для проведения работ по инвестиционной части проекта и заканчивается вводом в эксплуатацию ключевого объекта по проекту и закрытием сделки (для проектов М&А).

**5. Эксплуатация** - достижение поставленных бизнес целей в течение срока службы актива. На этой стадии производится «Постпроектная оценка» - сравнение текущих результатов финансово-хозяйственной деятельности с плановыми, заложенными на предыдущих стадиях, а также оценка возможности



влияния на достижения КПД Плана развития.

Стадия Эксплуатация начинается с момента ввода в эксплуатацию ключевого объекта по проекту и заканчивается с выходом на полную проектную мощность и окупаемость проекта.

**6. Обучение** - проведение ретроспективного анализа фактических ключевых показателей проектов посредством проверки на соответствие их плановым значениям в целях накопления, обмена опытом и обучения по результатам реализации проекта.

Моменты начала и завершения реализации стадии Обучения устанавливаются Университетом для каждого проекта в индивидуальном порядке.

Принятие инвестиционных решений на всех стадиях инвестиционного проекта должны быть предварительно одобрены Администратором проекта и утверждены на стадии Определения соответствующим Согласующим органом Университета, прежде чем получить финансирование и ресурсы на реализацию следующей стадии проекта.

### **2.2.2. Лица, ответственные за реализацию инвестиционных проектов**

Для каждого инвестиционного проекта соответствующим внутренним локальным актом Университета назначается Куратор для координации реализации данного проекта.

Куратор несет персональную ответственность перед органами Университета за обеспечение своевременного, целевого и эффективного исполнения инвестиционных проектов, что отражается через соответствующие ключевые показатели деятельности (фактический уровень исполнения, своевременная реализация в установленные сроки, показатели эффективности NPV, PI). Куратор является лицом, презентующим результаты проекта.

Куратор отвечает за разработку целей и задач проекта и осуществление иных мероприятий, необходимых для реализации проекта.

### **2.2.3. Требования по переходу проектов на последующие стадии**

Университет осуществляет поэтапное принятие инвестиционных решений после каждой стадии инвестиционного проекта и санкционируют последующие стадии только по завершении предыдущих.

В начале инвестиционного проекта Администратор проекта формирует план-график мероприятий с указанием объема финансирования и прочих ресурсов, необходимых для реализации проекта.

При завершении мероприятий Администратор проекта проводит обязательную оценку и анализ результатов, на основании чего выносит рекомендацию относительно решения о продолжении, доработке или прекращении проекта.

## **2.3. Принципы принятия решений о реализации инвестиционных проектов**

### **2.3.1. Основные принципы оценки инвестиционного проекта**

В целях обеспечения корректности сопоставлений и объективности принятия инвестиционных решений по проектам. Университет следует общепринятым принципам оценки инвестиционных проектов:

1. используют единые методологические подходы к проведению финансово-



экономического анализа (способы расчета различных показателей, сценарный подход к предпосылкам относительно значений внешних параметров);

2. используют единообразные входные внешние параметры (единые внешние предпосылки, макроэкономические и отраслевые сценарии, пр.) для всех проектов Университета;

3. используют единые методологические подходы к определению параметров для оценки эффективности проектов (CoF, премии по доходности за специфические риски и др.), в том числе устанавливаемые Университетом, а также типы проектов, определенные настоящей Политикой;

4. при разработке бизнес-планов и ТЭО обеспечивают выполнение общепринятых подходов к определению альтернативных вариантов реализации проектов, включая, но не ограничиваясь по следующим направлениям:

- технологические решения;
- источники финансирования проекта (включая возможности по лизингу оборудования);
- масштаб проекта;
- этапность реализации.

### **2.3.2. Инвестиционные показатели, применяемые для оценки инвестиционного проекта с учетом типа проекта**

Для всех проектов, в зависимости от их типа, устанавливаются инвестиционные показатели, используемые в качестве критериев отбора проектов на стадиях, Оценка, Выбор и Определение. Показатели, с учетом специфики каждого из типов инвестиционных проектов, представлены в Таблице 1.

Таблица 1

#### **Критерии отбора инвестиционных проектов**

<b>Тип проекта</b>	<b>Критерии отбора</b>
Проекты по приобретению	NPV, IRR, PI, синергия с активами Университета
Проекты органического развития	NPV, IRR, PI, DPP
Проекты локализации производства	NPV, IRR, PI, DPP, синергия с активами Университета
Проекты по ремонту	Расчет NPV в сравнении с ожидаемыми обоснованными потерями с учетом прогноза упущенной выгоды или убытков, снижения операционных издержек, получения дополнительного дохода
Проекты, направленные на сохранение права ведения деятельности	Выполнение необходимых требований с минимальными затратами Оценка альтернативы выхода из бизнеса
Социальные проекты	Выполнение необходимых требований с минимальными затратами Анализ возможности получения экономической эффективности от сопряженных проектов Университета



Для целей настоящей Политики Университета используют следующие подходы при расчете указанных выше показателей:

Чистая приведенная стоимость (NPV) - чистый денежный поток владельцам собственного капитала по проекту, дисконтированный по соответствующей ставке требуемой доходности на собственный капитал по проекту.

Индекс доходности (PI) рассчитывается как единица плюс отношение «Чистой приведенной стоимости» к «Приведенной стоимости всех Инвестиций» (включая инвестиции некапитального характера).

Внутренняя норма доходности (IRR) - ставка дисконтирования, выраженная в процентах, при которой Чистая приведенная стоимость проекта равняется нулю.

Дисконтированный срок окупаемости (DPP) - период времени, выраженный в годах, с момента осуществления первых инвестиций до момента, когда накопленный дисконтированный чистый денежный поток (накопленный положительный поток денежных средств за вычетом накопленных инвестиций) впервые становится положительным.

### **2.3.3. Анализ и мониторинг рисков инвестиционных проектов**

В целях сокращения рисков и снижения затрат, связанных с ними, при реализации проектов в будущем в Университете должно осуществляться систематическое отслеживание и анализ рисков. Для накапливания соответствующих знаний и опыта все идентифицированные риски отражаются в регистре и карте рисков.

В регистре рисков должны быть отображены следующие параметры рисков:

1. Описание, причины возникновения и возможные последствия реализации риска;

2. Рейтинг каждого из идентифицированных рисков, присваиваемый путем оценки степени влияния и вероятности наступления того или иного риска, по результатам анализа чувствительности и экспертной оценки;

3. Подразделение-владелец риска в соответствии с ответственностью за управление каждым из указанным в карте рисков. Подразделения-владельцы рисков определяются на основании фактического нахождения риска или централизации управленческих функций в отношении подверженных рискам процессов;

4. Предлагаемые мероприятия по реагированию на риски и возможному снижению их влияния на успешную реализацию проекта.

Карта рисков позволяет оценить относительную значимость каждого риска (по сравнению с другими рисками), а также выделить наиболее критичные и требующие разработки мероприятий по их управлению.

Карта рисков должна составляться для всех реализуемых инвестиционных проектов и обновляться на каждом этапе жизненного цикла проекта.

### **2.4. Документы, сопровождающие принятие инвестиционных решений**

Основными документами, используемыми для принятия инвестиционных решений, являются:

- Бизнес-план;

- Инвестиционный меморандум (для стадии Определение);



- Дополнительный инвестиционный меморандум;
- Отчет по мониторингу проекта;
- Отчет о закрытии проекта.

**Бизнес-план** является документом, используемым для принятий инвестиционных решений по инвестиционным проектам, не соответствующих критериям стратегического проекта.

Решение по утверждению инвестиционных проектов принимается в соответствии с локальными актами Университета.

**Инвестиционный меморандум (ИМ)** является основным документом, используемым для принятий инвестиционных решений по стратегическим инвестиционным проектам, и готовится Администратором проекта для стадии Определение. Основная цель ИМ - обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления инвестиционного проекта, а также установить ожидаемые результаты проекта и утвердить право (мандат) на получение необходимого финансирования и ресурсов для реализации проекта. Инвестиционный меморандум также содержит сведения о критических рисках по проекту.

Решение по утверждению ИМ проекта принимается соответствующим Согласующим органом после предварительного одобрения Администратором проекта.

После утверждения ИМ, содержимое данного документа не подлежит изменению и в дальнейшем служит основой для определения эффективности реализации стадии проекта путем сравнения фактических значений с плановыми значениями, указанных в ИМ.

**Дополнительный ИМ** предназначен для получения согласия соответствующего Согласующего органа на выделение дополнительного финансирования или изменение сроков реализации проекта, в случаях, когда ожидается любое отклонение данных показателей по сравнению с утвержденными в ИМ.

Дополнительный ИМ должен быть утвержден до выделения дополнительных средств или увеличения сроков реализации. В документе на утверждение проекта должны быть четко изложены причины изменений (изменения графика, бюджета, объема работ, технологии, макроэкономических условий, требований государственных органов и т.д.) и влияние на результаты проекта по сравнению с изначально одобренным вариантом в ИМ. Анализ должен охватывать описание как контролируемых, так и неконтролируемых факторов, которые привели к изменениям, а также извлеченных уроков и мер по предотвращению повторения ситуации на будущее.

**Отчет по мониторингу проекта** - документ, формируемый в рамках отчета об исполнении Плана развития Университета, содержащий в том числе информацию о наличии или отсутствии отклонений фактических показателей проекта от плановых, утвержденных в соответствующем ИМ, с указанием причин имеющихся отклонений, принимаемых мерах по управлению критическими рисками по проекту, а также экспертное заключение соответствующего Рабочего органа о степени влияния данных отклонений на целесообразность продолжения



реализации проекта.

**Отчет о закрытии проекта** - документ, содержащий информацию о плановых и фактических КПД проекта (сроки реализации проекта, сведения о достижении плановых результатов финансово-хозяйственной деятельности на стадии эксплуатации и другие), а также, в случае имеющихсся существенных отклонений от сроков реализации и первоначально утвержденного объема финансирования проекта, причины таких отклонений, сведения о прочих принятых в рамках реализации данного проекта решениях и дополнительные комментарии о ходе реализации проекта.

## **2.5. Мониторинг инвестиционных проектов**

Мониторинг- сбор, анализ и представление информации об исполнении проекта в сравнении с планом, изложенным в утвержденном ИМ стадии проекта. Мониторинг инвестиционных проектов осуществляется в следующих целях:

- обеспечение контроля расходования средств по проекту и его эффективности в соответствии с утвержденным графиком выполнения работ и финансирования;

- выявление ситуаций, требующих принятия корректирующих мер и решений по дальнейшей реализации проекта (на базе Дополнительного ИМ);

- анализ результатов реализации проектов для извлечения уроков и выработки рекомендаций по повышению экономической эффективности отдельных проектов и типов проектов;

- наработка базы знаний по реализации различных типов проектов для повышения в будущем качества параметров планирования.

### **2.5.1. Основные положения мониторинга**

Все инвестиционные проекты подлежат надлежащему мониторингу соответствующим Рабочим органом в целях оперативного определения корректирующих мер, а также накопления опыта.

Мониторинг проектов с целью оперативной корректировки хода проекта осуществляется с момента завершения стадии Выбор, и до момента:

- получения акта о вводе в эксплуатацию и выхода на проектную мощность для проектов органического развития;

- сдачи соответствующего объекта в эксплуатацию для социальных проектов, ЛТО и проектов ремонта.

Период мониторинга проектов М&А зависит от характеристик конкретной сделки и устанавливается в каждом случае соответствующим Согласующим органом.

По достижении указанных событий соответствующий Согласующий орган инвестиционной деятельности принимает решение о прекращении мониторинга либо о его дальнейшем осуществлении с указанием продолжительности мониторинга и его периодичности.

Обязательными показателями для мониторинга на ежеквартальной основе являются:

- оценка стоимости проекта (капитальные затраты и инвестиции некапитального характера) по состоянию на отчетную дату;

- ценочная дата ввода в эксплуатацию основного объекта по проекту.



Обязательными показателями для мониторинга стратегических проектов (кроме социальных проектов) на годовой основе являются показатели эффективности реализации инвестиционных проектов, такие как NPV, PI, IRR, DPP. По требованию Согласующего органа могут быть добавлены иные показатели оценки эффективности реализации инвестиционных проектов. При этом, перерасчет данных показателей должен осуществляться с учетом следующих требований:

- нулевой период расчета денежных потоков по проекту начинается с момента принятия решения о переходе на стадию Реализация;
- фактические данные (капитальные затраты на стадии Реализация и показатели операционной деятельности на стадии Эксплуатация) за отчетный период вносятся в расчет денежных потоков;
- прогнозные данные после отчетного периода должны быть переоценены с учетом фактических данных отчетного периода, а также изменений внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на проект;
- используется переменная ставка дисконтирования, отражающая изменение условий в каждом из фактических периодов, а также текущая ставка дисконтирования на дату мониторинга для прогнозных денежных потоков.

#### **2.5.2. Требование анализа отклонений фактических показателей от плановых**

Отчетность по мониторингу должна содержать анализ отклонений фактических показателей от плановых, указанных в бизнес-плане или ИМ. Рабочий орган проводит анализ причин данных отклонений и действия лиц, которые были ответственны за выполнение соответствующих задач в случае, если фактические показатели отличаются от плановых:

- более, чем на 5 (пять) процентов по показателю суммы годового плана проекта;
- более, чем на 20 (двадцать) процентов по показателю оценочная дата ввода в эксплуатацию основного объекта по проекту.

Рабочий орган наделен соответствующими полномочиями для истребования необходимой информации для выявления причин и последствий произошедших отклонений.

Университет вправе по своему усмотрению использовать доходы, полученные от своей деятельности, после уплаты налогов и других обязательных платежей в бюджет, в соответствии с законодательством Республики Казахстан.

Рабочий орган вправе инициировать подготовку Дополнительного ИМ, для вынесения на рассмотрение Согласующего органа, если в результате анализа причин и последствий отклонений выполняется одно или несколько из следующих условий:

1. Существует необходимость существенного продления сроков реализации определенной стадии или проекта в целом;
2. Существует необходимость выделения дополнительного финансирования или предоставления финансовых гарантий для продолжения реализации проекта;
3. Существенное негативное влияние на инвестиционные показатели проектов, кроме социальных проектов (предполагаемый NPV для рентабельных



проектов становится меньше нуля и IRR становится меньше ставки дисконтирования проекта).

В результате анализа причин и последствий отклонений, а также рассмотрения проекта Дополнительного ИМ, соответствующим Согласующим органом принимается решение о целесообразности продолжения, приостановки, ускорения или отмены реализации инвестиционного проекта.

В случае принятия соответствующим Согласующим органом решения об отказе от дальнейшей реализации проекта, Университет подготавливает в письменном виде обоснования о списании понесенных по данному проекту расходов и убытков. В данном обосновании подробно указываются первичные предположения об эффективности и реализуемости проекта и причины отказа от его дальнейшей реализации.

Мониторинг также позволяет в оперативном порядке оптимизировать инвестиционный План капитальных вложений Университета и способствует перераспределению неиспользуемых средств и ресурсов. Предложение по перераспределению средств между инвестиционными проектами принимается соответствующим Согласующим органом.


### **2.5.3. Требования к ведению ретроспективного анализа, базы статистических данных, обучению по результатам реализованных проектов**

Университет проводит ретроспективный анализ ключевых показателей проекта и ведут статистические базы, начиная со стадии Определение, в целях определения основных причин совершенных ошибок, отклонений фактических значений показателей от плановых, указанных в ИМ, а также приобретения опыта решения нестандартных задач, возникших в ходе реализации проекта.



По результатам реализованных проектов Университета проводят распространение знаний и обмен опытом между работниками, принимающих участие в осуществлении инвестиционной деятельности с целью повышения ее эффективности и избежание данных ошибок в реализации будущих проектов.



**Разработал(а):**

№ п/п	Ф.И.О.	Должность	Подпись	Дата
1.	Имангалиев Е. Б.	Руководитель департамента экономики и планирования		03.09.2021.

**Согласовано:**

№ п/п	Ф.И.О.	Должность	Подпись	Дата
1.	Жаманкулов Б.С.	Исполнительный директор, член Правления		05.09.2021.
2.	Жиеналин Е.Ш.	Руководитель юридического отдела		03.09.2021.