

Роль анализа процесса разработки управленческих решений и структурирования инвестиционных проектов в обеспечении устойчивости компаний различного типа

Борисюк Дмитрий Александрович¹

Старший управляющий кредитный менеджер

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5855-1014>, e-mail: borisyuk@outlook.com

Астафьева Ольга Евгеньевна²

Канд. экон. наук, доц., зав. каф. экономики и управления в строительстве

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3957-790X>, e-mail: oe_astafyeva@guu.ru

¹ПАО «Промсвязьбанк», 109052, ул. Смирновская, 10с22, г. Москва, Россия

²Государственный университет управления, 109542, Рязанский пр-т, 99, г. Москва, Россия

Аннотация

В рамках мероприятий, направленных на перезапуск инвестиционного цикла в новой экономической реальности, Правительством Российской Федерации принят и готовится к внедрению ряд мер, призванных упростить реализацию инвестиционных проектов и тем самым создать предпосылки для поддержания интереса к инвестированию в реальный сектор экономики. Благодаря сложившейся к текущему моменту в России модели финансового обеспечения инвестиционных проектов, инвестору доступен разнообразный и необходимый инструментарий при выборе способов осуществления инвестиций для принятия управленческих решений по реализации проектов, направленных на обеспечение устойчивости компаний различного типа. Естественным образом в рамках этого процесса возникает вопрос рационального определения параметров финансового обеспечения инвестиционного проекта, учитывающего все аспекты его реализации, начиная от выбора источников финансирования и заканчивая порядком возврата привлеченного капитала, а также вопрос структурирования проектов при оценке их соответствия критериям ESG (англ. Environmental, Social, Governance – экологические, социальные и корпоративные). Целью настоящей работы является исследование важности структурирования инвестиционного проекта в обеспечении устойчивости компаний, проработка всех аспектов реализации проекта как части процесса принятия управленческого решения, которая непосредственно влияет на возможность его реализации. Методологической и теоретической основой статьи явились общенаучные и частнонаучные подходы, посвященные вопросам структурирования проектов в рамках подготовки инвестиционных решений. Кроме того, в качестве академических баз данных использовались КиберЛенинка, eLibrary.Ru, Scopus, Web of Science и Google Scholar. Чтобы обеспечить точность обзора литературы, все публикации были независимо исследованы авторами. Проведен анализ порядка подготовки и процесса принятия инвестиционных решений, структурирования проектов. Предложена авторская логика интерпретации цели структурирования при принятии управленческих решений по финансированию проектов.

Ключевые слова: структурирование, финансовое обеспечение, строительство, управленческое решение, проект, инвестиции, проектное финансирование, управление проектами, устойчивое развитие, ESG

Цитирование: Борисюк Д.А., Астафьева О.Е. Роль анализа процесса разработки управленческих решений и структурирования инвестиционных проектов в обеспечении устойчивости компаний различного типа // Управление. 2023. Т. 11. № 1. С. 64–72. DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-1-64-72



Received: 18.01.2023

Revised: 20.02.2023

Accepted: 01.03.2023

The role of developing management decisions process and structuring investment projects analysis in ensuring the sustainability of various types of companies

Dmitry A. Borisjuk¹

Senior Managing Credit Manager

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5855-1014>, e-mail: borisyuk@outlook.com

Olga E. Astafyeva²

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Head of the Economics and Management in Construction Department

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3957-790X>, e-mail: oe_astafyeva@guu.ru

¹PJSC Promsvyazbank, 10s22, Smirnovskaya ul., Moscow 109052, Russia

²State University of Management, 99, Ryazansky prospekt, Moscow 109542, Russia

Abstract

During the restart of the investment cycle in the new economic reality, the Government of the Russian Federation has adopted and is preparing to implement a number of measures designed to simplify the implementation of investment projects and thereby create prerequisites for maintaining interest in investing in the real sector of the economy. Thanks to the current model of financial support for investment projects in Russia, a diverse and necessary toolkit is available to the investor when choosing ways to make investments in order to make management decisions on the implementation of projects aimed at ensuring the sustainability of companies of various types. Naturally, within the framework of preparing management decisions for the implementation of investment projects, the question arises of rationally determining the parameters of financial support for an investment project, taking into account all aspects of its implementation, from the choice of sources of financing to the procedure for returning capital raised, as well as structuring projects when assessing their compliance with ESG (Environmental, Social, Governance) criteria. The purpose of this work is to study the importance of structuring an investment project in ensuring the sustainability of companies, to study all aspects of project implementation as part of the management decision-making process, which directly affects the possibility of its implementation. The methodological and theoretical basis of the article is general scientific and particular scientific approaches devoted to the issues of structuring projects in the framework of preparing investment decisions. In addition, CyberLeninka, eLibrary.Ru, Scopus, Web of Science, and Google Scholar were used as academic databases. To ensure the accuracy of the literature review process, all publications were independently reviewed by the authors. An analysis of the procedure for preparing and making investment decisions, structuring projects was made. The authors' logic of interpreting the goal of structuring in making managerial decisions on project financing is proposed.

Keywords: structuring, financial support, construction, management solution, project, investment, project financing, project management, sustainable development, ESG

For citation: Borisjuk D.A., Astafyeva O.E. (2023) The role of developing management decisions process and structuring investment projects analysis in ensuring the sustainability of various types of companies. *Upravlenie / Management (Russia)*, 11 (1), pp. 64–72. DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-1-64-72



Введение / Introduction

В последние годы Правительство Российской Федерации приняло и готовит к внедрению ряд мер, направленных на перезапуск инвестиционного цикла с учетом новой экономической реальности и разработку мероприятий по определению принципов устойчивого развития при организации проектного управления в различных отраслях экономики. В частности федеральным законом от 28 июня 2022 г. № 226-ФЗ¹ внесены изменения в один из важнейших для экономики новой реальности законодательных актов — федеральный закон от 1 апреля 2021 г. № 69-ФЗ (далее — ФЗ-69)², регламентирующий реализацию проектов с использованием соглашения о защите и поощрении капиталовложений (далее — СЗПК). Основные изменения коснулись следующих аспектов:

- инициатору проекта разрешено привлекать различные источники заемного финансирования и учитывать заемные средства в общем объеме капиталовложений, что упрощает доступ к финансированию для более широкого круга заинтересованных;
- увеличено минимальное пороговое значение с 250 млн руб. до 750 млн руб. для проектов, реализуемых в рамках СЗПК, стороной по которым является Российская Федерация (далее — РФ), что позволяет сконцентрировать реализацию крупнейших проектов на федеральном уровне;
- в целях повышения прозрачности реализации проектов в рамках СЗПК выездные и камеральные налоговые проверки заменены на налоговый мониторинг посредством предоставления доступа к отчетности в онлайн-режиме, что снижает административное давление и риски;
- субъектам РФ предоставлено больше полномочий для принятия решений по реализации инвестиционных проектов, рассматривая их в контексте региональной экономики, что позволит соблюсти баланс интересов региона и федерации, поскольку проекты реализуются на территории конкретного субъекта РФ и региональные власти должны понимать, как инвестиционный проект повлияет на структуру доходов и расходов бюджета.

Одновременно с указанными изменениями в публичном информационном пространстве заявлено³ внедрение регионального инвестиционного стандарта (далее — РИС) в обновленной редакции, направленного на унификацию правил ведения инвестиционной деятельности во всех регионах РФ. После утверждения РИС регионы смогут рассчитывать на дотации, покрывающие части выпадающих доходов при предоставлении инвестиционного налогового вычета. РИС состоит из пяти элементов: декларация об инвестиционных намерениях, свод правил с алгоритмами подключения к инфраструктуре, карта региона с данными об инфраструктуре и мерах поддержки, региональное агентство инвестиционного развития и инвесткомитет при губернаторе.

Запланирована разработка регламентов работы «инвестиционной карты региона» в качестве единой системы сопровождения и поддержки региональных инвестиционных проектов, также являющейся новой инициативой, направленной на предоставление инвестору информации о распределении производственных площадок в регионе, наличии инфраструктуры (транспортно-логистической, инженерной и образовательной), работающих в регионе строительных компаниях, специальных налоговых режимах и административно-территориальном делении региона.

Кроме того, запущен совместный проект Министерства экономического развития Российской Федерации и корпорации «Росатом» — «Сквозной инвестиционный поток», направленный на сокращение сроков выдачи необходимой документации инвестору и ускорение подключения к инфраструктуре.

С учетом текущей ситуации у инвесторов возрос интерес для инвестиций не только внутри России, но и в рамках Евразийского экономического союза (далее — ЕАЭС). Принимая во внимание положительный опыт внедрения последних инициатив в России, Правительством Российской Федерации предложено создать схожий инструмент, охватывающий территорию ЕАЭС⁴.

Указанные новации призваны упростить, сделать более понятной реализацию инвестиционных проектов и тем самым создать предпосылки для под-

¹ Федеральный закон от 28.06.2022 № 226-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон „О защите и поощрении капиталовложений в Российской Федерации“». Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_420377/ (дата обращения: 10.01.2023).

² Федеральный закон от 01.04.2020 № 69-ФЗ «О защите и поощрении капиталовложений в Российской Федерации». Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_349045/ (дата обращения: 10.01.2023).

³ Правительство Российской Федерации (Среда 2 февр. 2022). Андрей Белоусов: Внедрение нового инвестиционного стандарта станет входным билетом для получения дотации по ИНВ. Режим доступа: <http://government.ru/news/44465> (дата обращения: 10.01.2023).

⁴ Галиева Д. (Понедельник 1 авг. 2022). «Перезапуск инвестиционного цикла — задача, стоящая перед всем экономическим блоком» // Газета «Коммерсантъ» № 137/П. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/5490802/> (дата обращения: 10.01.2023).

держания интереса к инвестированию в реальный сектор экономики.

Благодаря сложившейся к текущему моменту в России модели финансового обеспечения инвестиционных проектов инвестору доступен разнообразный и необходимый инструментарий при выборе способов осуществления инвестиций в целях принятия управленческих решений по реализации проектов [Борисюк, Астафьева, 2022].

Естественным образом в рамках подготовки управленческих решений по реализации инвестиционных проектов возникает вопрос рационального определения параметров финансового обеспечения инвестиционного проекта, учитывающего все аспекты его реализации, начиная от выбора источников финансирования и заканчивая порядком возврата привлеченного капитала.

Методы и материалы / Methods and materials

Методологической и теоретической основой статьи стали общенаучные и частнонаучные подходы, посвященные вопросам структурирования проектов в рамках подготовки инвестиционных решений. Кроме того, в качестве академических баз данных использовались КиберЛенинка, eLibrary.Ru, Scopus, Web of Science и Google Scholar. Чтобы обеспечить точность процесса обзора литературы, все публикации были независимо исследованы авторами.

В основу статьи положена методология системного подхода. К числу использованных методов можно отнести методы сравнительного анализа, метод экспертных оценок, нормативный и логический методы, ознакомление с нормативно-правовыми документами законодательства РФ, общественными инициативами в области поддержки, регулирования порядка и способов финансового обеспечения инвестиций и реализации проектов.

Проведен анализ порядка подготовки и процесса принятия инвестиционных решений, места и роли структурирования проектов в рамках такого процесса. На основании анализа и обобщения полученных результатов настоящего исследования обозначена важность задачи структурирования проектов в рамках процесса принятия управленческих решений по финансированию проектов.

Результаты исследования / Results

Согласно определению, данному в советском энциклопедическом словаре, структура (лат. structure — строение, расположение, порядок связи) — это определенная взаимосвязь, взаиморасположение составных

частей; строение, устройство чего-либо⁵. Понятие структуры получило широкое распространение в общественных науках в середине XX в. Так, В.И. Свидерский пишет: «Под понятием структуры мы будем понимать принцип, способ, закон связи элементов целого, систему отношений элементов в рамках данного целого» [Свидерский, 1962].

Применительно к целям настоящего исследования структурирование в широком понимании — это процесс придания чему-либо свойств структуры, или организация компонентов системы согласно заданным параметрам.

Чтобы перейти от определения структурирования в целом к структурированию кредитной сделки, необходимо остановиться на понятии кредитной сделки. Следует отметить, что в научных источниках и на законодательном уровне у этого понятия отсутствует единая трактовка, позволяющая ограничить такие сделки от сделок другого профиля гражданского оборота и выделить характерные особенности данного рода сделок [Муратова, Голышев, 2002].

В общем виде кредитная сделка — это правовая форма, обеспечивающая движение ссудного капитала [Шамраев, 2010]. В более широком понимании под кредитной сделкой рассматривают совокупность необходимых и возможных отношений между участниками кредитных отношений, закрепленных в одном или нескольких, объединенных общими признаками договорах и (или) соглашениях (заемщики, кредиторы, гаранты (поручители), контрагенты сторон, третьи лица, имеющие косвенное касательство к основным субъектам и т.д.), результатом которых должно стать удовлетворение потребностей и реализация соответствующих и связанных с данной сделкой целей указанных сторон [Ермаков, 2008].

Структурирование кредитной сделки — это формирование модели реализации такой сделки, учитывающей все аспекты ее осуществления, в том числе, но не исключительно: источники финансирования и участников сделки, правовое и документальное обеспечение сделки, параметры и условия предоставления и возврата средств, и позволяющей минимизировать кредитный риск. Структурирование предусматривает определение потребностей получателя кредита (инициатора проекта), подходов при осуществлении непрерывного мониторинга и способов своевременного реагирования на происходящие изменения. Следовательно, структура кредитной сделки должна предусматривать: условия кредитования, состав участников сделки — юридических

⁵ Большая Советская Энциклопедия: в 30 т. // Прохоров А.М. (гл. ред.). 3-е изд. М.: Советская энциклопедия. 1969–1978.

и физических лиц, специфику юридического оформления отношений участников сделки с кредитной организацией [Ульянов, 2012].

Необходимо отметить, что в академической литературе структурирование сделок в большей степени рассматривается как один из методов распределения, минимизации кредитного риска [Депутатова, 2008], что способствует обеспечению устойчивости субъектов экономики как участников сделки. При этом не уделяется внимание роли и месту исследуемого понятия в процессе принятия управленческих решений по финансированию проектов, а также взаимосвязи указанных дефиниций. Очевидно, что вопросы определения потребности и параметров привлечения внешнего финансирования являются частью процесса принятия инвестиционного решения, и они непосредственно влияют на возможность реализации проекта. В рамках настоящей работы, авторы исследуют данную проблематику и предлагают свою логику в интерпретации цели структурирования при принятии управленческих решений по финансированию проектов.

Структурирование сделок по финансированию инвестиционных проектов решает те же задачи, что и структурирование кредитных сделок в более общем понимании, при этом имеет ряд отличий. При определении структуры финансирования проекта, кредитный риск в первую очередь принимается на результаты реализации финансируемого инвестиционного проекта, а не инициатора его реализации, юридическое лицо. Следовательно, анализ инвестиционных решений всегда ориентирован на перспективу, речь идет о прибыльности будущих инвестиций, а не исследовании результатов прошлых периодов [Omorieg, 2016]. Это обстоятельство и обуславливает особую роль структурирования условий финансирования, отталкиваясь ото всех аспектов реализации инвестиционного проекта в рамках подготовки инвестиционного решения.

Важно обратить внимание на получивший распространение в деловых кругах термин «структурирование инвестиционных проектов» [Шенина, 2021]. В контексте настоящего исследования данное определение соответствует используемому – структурирование кредитных сделок по финансированию инвестиционных проектов.

Авторы не останавливаются на подробном описании всех особенностей и вариантов структурирования различных кредитных сделок и сделок по финансированию инвестиционных проектов так как данная тема достаточно исследована и подробно представлена в академических источниках и не является целью настоящей работы.

Инвестиционное решение – это результат взвешенной оценки всей информации об объекте инвестирования, о возможностях и рисках, которые он несет, а также как компромисс и единое решение всех участников инвестиционной деятельности [Попков, Семенов, 2001].

В общем виде процесс принятия инвестиционного решения в академических источниках представлен следующими этапами [Лисицкая, Резник, 2007]:

- 1) прогноз эффективности инвестиций и анализ рисков проекта;
- 2) оценка финансовой устойчивости инициатора проекта;
- 3) определение структуры капитала и потребности в привлечении внешних источников финансирования портфеля проектов;
- 4) ратификация капитала и выбор оптимального решения.

Для полноты описания исследуемого вопроса необходимо обратиться к внешнему опыту. В зарубежных источниках встречается следующая трактовка термина «инвестиционное решение» – это традиционная задача, которая сводится к принятию решения с несколькими неизвестными, поскольку она имеет много факторов неопределенности и неполную информацию, такую как размер инвестиций, период реализации проекта, выручка и прочее [Zuo et al., 2016].

Одновременно в международной практике получил распространение термин Final Investment Decision или сокращенно FID [Wibisono, 2022], что переводится как «окончательное инвестиционное решение». FID – это ключевой этап хода реализации проекта, когда компания или компании, владеющие и/или управляющие проектом, одобряют или санкционируют будущее развитие проекта, заключают контракты на поставку оборудования, выполнение строительно-монтажных работ.

Несмотря на важность данного этапа в ходе реализации проекта, авторы отмечают, что само по себе FID является по сути итогом предшествующего процесса выработки и принятия управленческого решения по финансированию проекта. Для принятия взвешенного инвестиционного решения необходимо учитывать множество факторов, составляющих и влияющих на проект, особенно финансовую составляющую, непосредственно определяющую структуру и возможность реализации проекта.

При изучении роли структурирования в рамках процесса принятия управленческих решений по финансированию проектов нельзя обойти вниманием ставшую особенно актуальной категорию – устойчивое развитие, по-английски Sustainability, или

кратко «ESG» (Environmental, Social, and Governance), что переводится как экологический, социальный и корпоративный и, как следствие, вопрос о соответствии проекта (бизнеса) критериям устойчивого развития [Sanchez-Planelles et al., 2020].

Анализ соответствия компании критериям ESG проводят некредитные рейтинговые агентства. Его результат отражает экспертное мнение, выраженное символьным (буквенным) атрибутом на основании оценки подверженности компании экологическим и социальным рискам бизнеса, а также рискам корпоративного управления [Борисюк, Астафьева, 2021].

В целях формирования в России рынка устойчивых инфраструктурных проектов, соответствующих критериям ESG, то есть самым высоким стандартам качества, и привлекательных для разных категорий инвесторов, в том числе зарубежных, в 2019 г. Государственной корпорацией развития «ВЭБ.РФ», АНО «Национальный Центр ГЧП» и ООО «Аиком» при поддержке Министерства финансов Российской Федерации в рамках практического внедрения в России принципов качественных инфраструктурных инвестиций, одобренных главами государств-членов «Группы двадцати», разработана Национальная система оценки качества и сертификации инфраструктурных проектов, сокращенно IRIIS (англ. Impact and Responsible Investing for Infrastructure Sustainability)⁶.

Одним из двадцати семи критериев, основывающихся на количественных и качественных характеристиках оценки инфраструктурных проектов, охватывающих все стадии жизненного цикла проекта и относящегося к группе «Экономика и управление», является качество структурирования проекта. Элементы оценки указанной группы содержат основные требования к качеству финансовой и правовой структуры проекта, учету при его реализации принципов качественных инфраструктурных инвестиций и устойчивого развития, оценивают, насколько реализация проекта соответствует национальным целям стратегического развития.

Несмотря на сложность оцифровки меры качества структурирования проекта, предложенная разработчиками IRIIS идея учета качества структурирования проекта при оценке соответствия проекта критериям ESG подтверждает актуальность обозначенной авторами статьи области исследования.

Другим важным аспектом текущей повестки по достижению национальных целей является использование механизма государственно-частного партнерства (далее — ГЧП) при реализации проектов. Необходимо отметить, что на текущий момент потенциальным инвесторам доступно несколько инструментов финансового обеспечения реализации проектов в рамках механизма государственно-частного партнерства, из них основные: фабрика проектного финансирования, соглашение о государственно-частном партнерстве, концессия, соглашение о защите и поощрении капиталовложений, специальный инвестиционный контракт. Одной из функций созданного в 2019 г. единого центра развития инфраструктуры и государственно-частного партнерства АНО «Национальный Центр ГЧП» (далее — Центр ГЧП) на базе ВЭБ.РФ является структурирование проектов в рамках комплексной поддержки, осуществляемой Центром ГЧП и заключающейся в поиске, отборе наиболее перспективных проектов ГЧП, планируемых к реализации в субъектах РФ, оказании содействия в привлечении инвестиций, поиске потенциальных партнеров и запуске пилотных проектов в различных отраслях инфраструктуры. По статистическим данным Центра ГЧП⁷, к текущему моменту оказано содействие в запуске 104 проектов, в том числе по их предварительному структурированию. По данным цифровой платформы «Росинфра»⁸, созданной по инициативе Центра ГЧП и ВЭБ.РФ для подготовки проектов и привлечения инвестиций в инфраструктуру, на июль 2022 г. реализуется 3 746 проектов на сумму 3,9 триллиона рублей.

Первостепенная заинтересованность государства в достижении национальных целей объясняет лидирующую роль бюджетов всех уровней в финансовом обеспечении реализации проектов не только инфраструктурных, но и жилищно-гражданского, промышленного назначения, выражающуюся в том числе не только в форме прямых инвестиций, но и в виде мер государственной поддержки, субсидий. Сложившаяся ситуация, в свою очередь, обосновывает тенденцию к преобладанию смешанной формы финансирования проектов и получивших широкое использование доступных инструментов финансового обеспечения

⁷ Центр ГЧП. Поддержка проектов. Режим доступа: <https://pppcenter.ru/podderzhka-proektov/> (дата обращения: 01.01.2023).

⁸ Росинфра (июль 2022). Ежемесячный дайджест рынка ГЧП в России. Рынок частных инвестиций в инфраструктуру России. Режим доступа: <https://rosinfra.ru/files/analytic/719/document/23691867cfdd47c2e9f9cc7a4f6b16a1.pdf> (дата обращения 01.01.2023).

⁶ ВЭБ.РФ. Методика оценки качества и сертификации инфраструктурных проектов IRIIS (Impact and Responsible Investing for Infrastructure Sustainability). Режим доступа: https://вэб.рф/downloads/iriis_draft_methodology.pdf. (дата обращения 31.12.2022).

государственно-частного партнерства при реализации проектов.

Принципы реализации проектов государственно-частного партнерства предусматривают достаточно сложный механизм взаимодействия участников проекта и как следствие объясняют острую потребность в детальной проработке всех аспектов реализации проекта на этапе подготовки инвестиционного решения. Основной функцией проработки аспектов этого процесса как раз и является структурирование инвестиционного проекта. В частности, при подготовке управленческого решения по финансированию проекта важным вопросом, помимо определения структуры финансирования, является определение структуры имущественных отношений участников проекта, на форму которых непосредственно влияет выбор инструмента финансового обеспечения ГЧП. К примеру, несмотря на то, что в российской практике существует три основных инструмента ГЧП при развитии аэропортовой инфраструктуры: инвестиционное соглашение, соглашение ГЧП и концессия, оптимальным является концессия, потому что позволяет реконструировать большой перечень объектов и соблюсти баланс интересов частной и публичной сторон [Кулаков, Ратников, 2021]. Приблизительно схожая проблематика встречается и при реализации проектов наземной транспортной инфраструктуры. Одним из важных преимуществ ГЧП по сравнению с инвестиционным проектом за счет средств капитала является то, что земельный массив для строительства линейных объектов может быть предоставлен инициатору проекта без необходимости выкупа, и без дополнительного финансового давления на инвестиционную эффективность проекта [Соколова, 2018]. В общем случае при реализации проекта, подпадающего под сферу регулирования нескольких субъектов (муниципалитетов), подготовка к его осуществлению усложняется вследствие необходимости координации и учета интересов, включая имущественных, большего количества стейкхолдеров [Мерзлов, 2014]. При рассмотрении вопроса иностранного участия в реализации проекта подготовка управленческого решения по финансированию проекта усложняется еще сильнее [Офин, Провоторов, 2018].

По мнению авторов, именно особенности и превалирующая доля ГЧП в реализации проектов и являются причиной создания описанных инициатив поддержки подготовки и реализации проектов развития, в то же время обосновывающей особую роль структурирования в рамках процесса проработки и принятия инвестиционного решения.

Заклучение / Conclusion

Таким образом, структурирование проекта в рамках процесса подготовки и принятия управленческого решения, направленного на обеспечение устойчивости компаний различного типа при реализации проектов развития, по мнению авторов, должно решать следующие задачи:

- учитывать реализуемость предлагаемого варианта проекта с учетом имеющихся условий и ограничений;
- соблюдать баланс интересов, включая имущественные, основных участников проекта: инициатора, кредитора, регулятора;
- минимизировать риски реализации проекта;
- предусматривать оптимальную схему инвестирования с учетом доступных мер государственной поддержки и возможностей оптимизации ресурсов;
- учитывать принципы устойчивого развития ESG и обеспечения качественных инфраструктурных инвестиций с целью формирования рынка устойчивых инфраструктурных проектов в России.

Принимая во внимание изложенное, указанный ранее процесс разработки управленческих решений по размещению капиталовложений в реализуемые компаниями различных типов устойчивые инфраструктурные проекты, по мнению авторов, должен быть дополнен этапом структурирования проекта и иметь следующий вид:

- 1) оценка эффективности капиталовложений;
- 2) анализ и оценка уровня устойчивости развития компании-инициатора проекта;
- 3) определение структуры капитала и потребности в привлечении внешних источников финансирования;
- 4) структурирование проекта;
- 5) анализ рисков реализации проекта с целью выявления их влияния на снижение устойчивости развития компаний различных типов;
- 6) рационализация капитала и выбор оптимального решения.

Указанная последовательность принятия управленческого решения является целесообразной при реализации устойчивых инфраструктурных проектов, однако требующей дополнения при конкретизации видов деятельности компаний различного типа и определении всех участников проекта. При этом предлагаемая авторами схема подготовки решения имеет более универсальный вид и может использоваться для описания алгоритма принятия решения и со стороны инвестора, и со стороны кредитора и регулятора. Хотя, конечно, процедуры принятия решений в кредитных организациях и органах исполнительной власти имеют исключительно свой жестко регламентированный порядок.

Библиографический список

- Борисюк Д.А., Астафьева О.Е. (2021). Экономическая надежность организации в разрезе групп интересов делового окружения // *Управление*. Т. 9, № 3. С. 67–79. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-3-67-79>
- Борисюк Д.А., Астафьева О.Е. (2022). Ситуационная модель финансового обеспечения строительства в рамках реализации проектов в РФ // *Управление*. Т. 10, № 1. С. 54–65. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2022-10-1-54-65>
- Депутатова Е.И. (2008). Методы регулирования банковских рисков при финансировании и кредитовании инвестиционных проектов в России // *Банковские услуги*. № 11. С. 19–24.
- Ермаков С.Л. (2008). Кредитная сделка-самостоятельный правовой институт Российского права // *Право и управление*. XXI век. № 3. С. 21–27.
- Кулаков А.Д., Ратников К.Ю. (2021). Подходы к структурированию проектов в аэропортовой отрасли // *Экономика и управление: проблемы, решения*. Т. 2, № 5. С. 91–97. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2021.05.02.016>
- Лисицкая Е.Л., Резник А.Е. (2007). Принятие инвестиционного решения с прогнозированием эффективности и риска // *Вестник Оренбургского государственного университета*. № 6. С. 90–94.
- Мерзлов И.Ю. (2014). Подходы к структурированию проектов государственно-частного партнерства // *Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики)*. Т. 5, № 1. С. 77–87.
- Муратова С.А., Голышев В.Г. (2002). К вопросу о понятии сделки в кредитной сфере // *Известия высших учебных заведений. Правоведение*. № 5. С. 139–144.
- Офин В.П., Провоторов И.А. (2018). Структурирование проектов государственно-частного партнерства с иностранным участием в дорожном хозяйстве // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. № 2 (110). С. 63–68.
- Попков В.П., Семенов В.П. (2001). Организация и финансирование инвестиций: учебное пособие. СПб.: Питер. 221 с.
- Свидерский В.И. (1962). О диалектике элементов и структуры в объективном мире и в познании. М.: Соцэкгиз. 275 с.
- Соколова Я.В. (2018). Алгоритм структурирования крупного инфраструктурного проекта в форме государственно-частного партнерства // *Транспортные системы и технологии*. Т. 4, № 1. С. 5–18. <https://doi.org/10.17816/transsyst2018041005-018>
- Ульянов Р.В. (2012). Минимизация рисков на основе «правильного» структурирования кредитной сделки // *Банковское кредитование*. № 2.
- Шамраев А. (2010). Правовое регулирование международных банковских сделок и сделок на международных финансовых рынках. М.: Центр исследований платежных систем и расчетов. 150 с.
- Шенина К.А. (2021). Структурирование инвестиционных проектов на принципах проектного финансирования // *Актуальные исследования*. № 47(74). С. 105–108.

References

- Borisyuk D.A., Astafyeva O.E. (2021), “Economic reliability of the organisation in the context of groups of interests of the business environment”, *Upravlenie / Management*, vol. 9, no. 3, pp. 67–79, <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-3-67-79>, (in Russian).
- Borisyuk D.A., Astafyeva O.E. (2022), “Situational model of financial support for construction in the framework of project implementation in the Russian Federation”, *Upravlenie / Management*, vol. 10, no. 1, pp. 54–65, <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2022-10-1-54-65>
- Deputatova E.I. (2008), “Methods of regulating banking risks in financing and crediting investment projects in Russia”, *Banking services*, no. 11, pp. 19–24, (in Russian).
- Ermakov S.L. (2008), “Credit transaction-independent legal institute of Russian law”, *Law and management. XXI century*, no. 3, pp. 21–27, (in Russian).
- Kulakov A.D., Ratnikov K.Yu. (2021), “Approaches to structuring projects in the airport industry”, *Economics and Management: Problems, Solutions*, vol. 2, no. 5, pp. 91–97, <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2021.05.02.016>, (in Russian).
- Lisitskaya E.L., Reznik A.E. (2007), “Making an investment decision with forecasting efficiency and risk”, *Vestnik OSU*, no. 6, pp. 90–94, (in Russian).
- Merzlov I.Yu. (2014), “Approaches to structuring public-private partnership projects”, *Journal of Economic Regulation*, vol. 5, no. 1, pp. 77–87, (in Russian).
- Muratova S.A., Golyshev V.G. (2002), “To the question of the concept of a transaction in the credit sphere”, *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Pravovedenie [News of higher educational institutions. Jurisprudence]*, no. 5, pp. 139–144, (in Russian).
- Ofin V.P., Provotorov I.A. (2018), “Structuring of public-private partnership projects with foreign participation in the road sector”, *Izvestiya of St. Petersburg State University of Economics*, no. 2 (110), pp. 63–68, (in Russian).
- Omorieg U. (2016), “Megaprojects, Complexity, and Investment Decisions”, *Open Journal of Business and Management*, vol. 4, no. 2, pp. 219–224. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2016.42023>
- Popkov V.P., Semenov V.P. (2001), *Organization and financing of investments: tutorial*, Piter, St. Petersburg, Russia (in Russian).
- Sanchez-Planelles J., Segarra-Onya M., Peyro-Signes A. (2020), “Building a theoretical framework for corporate sustainability”, *Sustainability*, vol. 13, no. 1, art. num. 273, <https://doi.org/10.3390/su13010273>.
- Shamraev A. (2010), *Legal regulation of international banking transactions and transactions in international financial markets*, Center for Research of Payment Systems and Settlements Publ. House, Moscow, Russia (in Russian).
- Shenina K.A. (2021), “Structuring of investment projects on the principles of project financing”, *Current research [Aktualnye issledovaniya]*, no. 47(74), pp. 105–108, (in Russian).
- Sokolova Ya.V. (2018), “The algorithm of structuring a large infrastructure project in the form of public-private partnership”, *Transport systems and technology*, vol. 4, no. 1, pp. 5–18, <https://doi.org/10.17816/transsyst2018041005-018>, (in Russian).

Omereg U. (2016). Megaprojects, Complexity, and Investment Decisions // Open Journal of Business and Management. V. 4, no. 2. Pp. 219–224. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2016.42023>

Sanchez-Planelles J., Segarra-Onya M., Peyro-Signes A. (2020). Building a theoretical framework for corporate sustainability // Sustainability. V. 13, no. 1. Art. num. 273. <https://doi.org/10.3390/su13010273>

Wibisono M. (2022). Final investment decision (FID) process improvement in oil & gas major capital project. case study of pt. vul's decision-making process // Journal of Engineering and Management in Industrial System. V. 10, no. 1. Pp. 60–69. <https://doi.org/10.21776/ub.jemis.2022.010.01.6>

Zuo Q., Qin X., Tian Y., Wei, D. (2016). A multi-attribute decision making for investment decision based on D numbers methods // Advances in Pure Mathematics. V. 6, no. 12. Pp. 765–775. <https://doi.org/10.4236/apm.2016.612062>

Svidersky V.I. (1962), *On the dialectic of elements and structure in the objective world and in cognition*, Socecgez, Moscow, USSR (in Russian).

Ulyanov R.V. (2012), “Risk minimization based on the ‘correct’ structuring of a credit transaction”, *Banking crediting*, no. 2, (in Russian).

Wibisono M. (2022), “Final investment decision (FID) process improvement in oil & gas major capital project. case study of pt. vul's decision-making process”, *Journal of Engineering and Management in Industrial System*, vol. 10, no. 1, pp. 60–69, <https://doi.org/10.21776/ub.jemis.2022.010.01.6>

Zuo Q., Qin X., Tian Y., Wei D. (2016), “A multi-attribute decision making for investment decision based on D numbers methods”, *Advances in Pure Mathematics*, vol. 6, no. 12, pp. 765–775, <https://doi.org/10.4236/apm.2016.612062>