

Методическое обеспечение разработки, управления и реализации инновационного проекта

Обрадович Т., аспирант кафедры «Общий менеджмент»,
Финансовый Университет при Правительстве РФ, (г. Москва)
Усманова Т.Х., д.э.н., профессор кафедры «Общий менеджмент»,
Финансовый Университет при Правительстве РФ, (г. Москва)

Аннотация. В настоящее время в Российской Федерации и в международной практике существует множество методик и моделей реализации и управления проектами. В работе предложена адаптированная методика формирования проектов государственно-частного партнерства (ГЧП), которая требует особых допущений для разработки проектов с участием корпоративных структур и холдингов, транснациональных корпораций Российской Федерации и Республики Сербия.

Ключевые слова: методическое обеспечение; управление проектами; Сербия; Россия; инновационные проекты; государственно-частное партнерство.

Methodical support of the development, management and implementation of an innovative project

Obradovic T., graduate student of «General Management» department
at Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow)
Usmanova T.H., Doctor of Economics, Professor of Department
of «General Management» on the Finance University
under the Government of the Russian Federation (Moscow)

Annotation. At present, in the Russian Federation and internationally, there are many methods and models of project management and implementation. This paper presents an adapted method of forming public-private partnership (PPP), which requires specific conditions for the development of projects involving corporate structures and holdings, transnational corporations of the Russian Federation and the Republic of Serbia.

Keywords: Methodical support; Project management; Serbia; Russia; Innovative projects; Public-private partnership.

В настоящее время в Российской Федерации и в международной практике существует множество методик и моделей реализации и управления проектами. Множество финансовых и банковских структур разрабатывают индивидуальные стандарты для разработки, управления, контроля и сопровождения проектами. Глобализация и активная международная интеграция экономики вносит свои коррективы в стандарты, методологии, методики и модели развития инновационных проектов. Участники конкурентного рынка формируют транснациональные проекты, кластеры и проекты в рамках государственно-частного партнерства для развития производства, переработки и освоения рынков сбыта. В работе предложена адаптированная методика формирования проектов государственно-частного партнерства (ГЧП), которая требует особых допущений для разработки проектов с участием корпоративных структур и холдингов, транснациональных корпораций Российской Федерации и Республики Сербия, а именно:¹

- Модели-схемы ГЧП должны соответствовать законодательству о концессионных соглашениях;
- Бюджетный кодекс позволяет финансировать объекты госсобственности в рамках концессий в пределах сроков, превышающих бюджетный цикл;

¹ Усманова Т.Х, Обрадович Т. Особенности Формирования инвестиционного инновационного климата в Республике Сербия в рамках интеграции в мировое хозяйство // Аудит и финансовый анализ. – М.: 2013, №6, стр. 371-374

В условиях формирования приоритетных проектов необходимо выявить ключевые параметры финансовой привлекательности кластеров и проектов ГЧП, а именно:

- Требуется наличие утвержденной региональной целевой программы (РЦП);
- Гарантией обеспечения кредита являются безусловные обязательства региона по определению согласованного минимального объема услуг;
- Источник дохода – оплата услуг в рамках органа местного самоуправления, программ и дополнительных услуг;
- Гарантия возврата вложенных средств- концессионное соглашение;
- Риски разных этапов проекта структурируются и страхуются внутри консорциума на базе SPV;

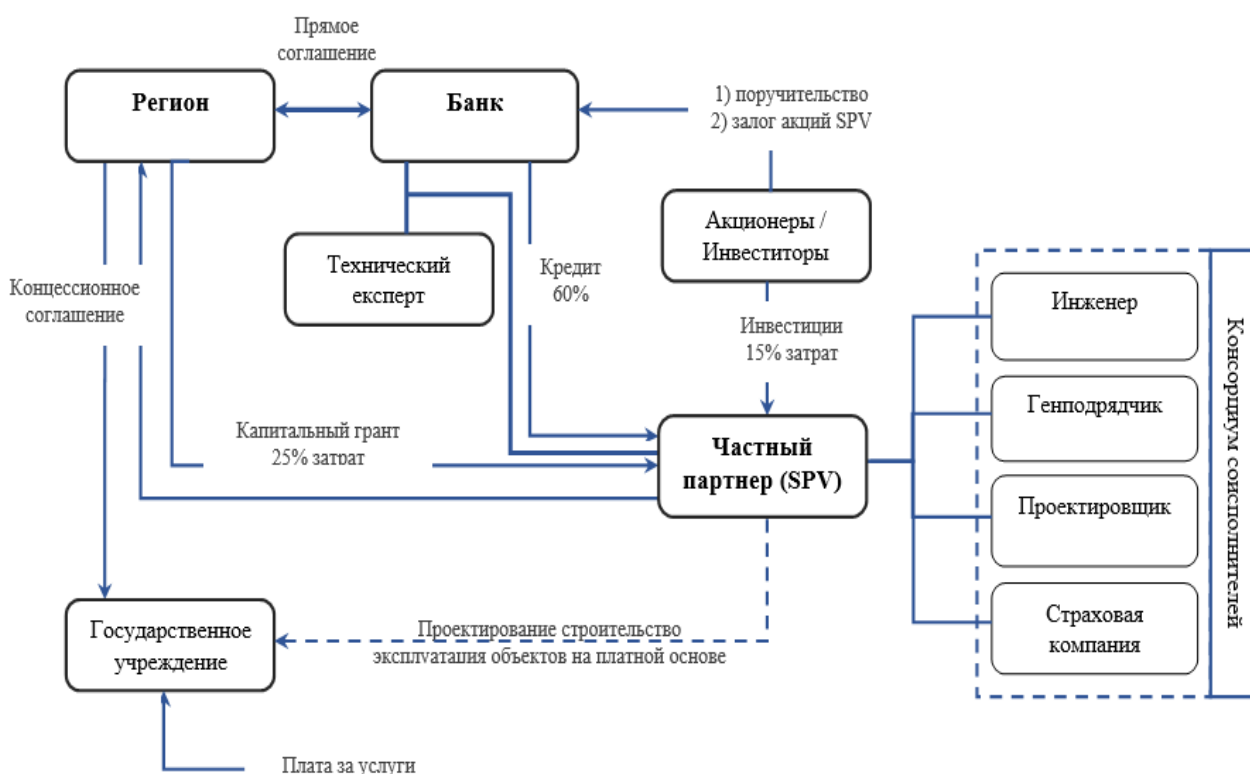


Рис. 1 – Адаптированная модель-схема классической концессии

Для эффективного внедрения инновационного проекта необходима адаптация концессионной модели развития проекта ГЧП. Особенно важно участие региона в концессионном проекте в части²:

1. Определения потребности в рамках компании;
2. Определения потребности в региональной целевой программе;
3. Принятие решения о запуске проекта;
4. Корректировки региональной целевой программы в целях реализации проекта;
5. Подготовки Конкурсной документации на проведение конкурса по проектированию, строительству и техническому обслуживанию объектов учреждений.
6. Проведения концессионного конкурса и заключение соглашения с победителем в соответствии с действующим законодательством .
7. Подписания кредитного соглашения Концессионер - Банк.
8. Открытие финансирования проекта со стороны Концессионера
9. Предоставления бюджетных инвестиций на возмещение капитальных затрат со стороны Региона (не более 25% затрат).
10. Сдачи объекта в эксплуатацию, оформление права собственности на объекты
11. Передачи объектов муниципальным образованиям с сохранением обязательств по Концессионному соглашению.
12. Финансирования оставшейся части капитальных затрат Концессионера.

² Делмон Д. Государственно-частное партнерство в инфраструктуре практическое руководство для органов государственной власти / Д. Делмон - [М.]: The World Bank, 2010 - 154 с.

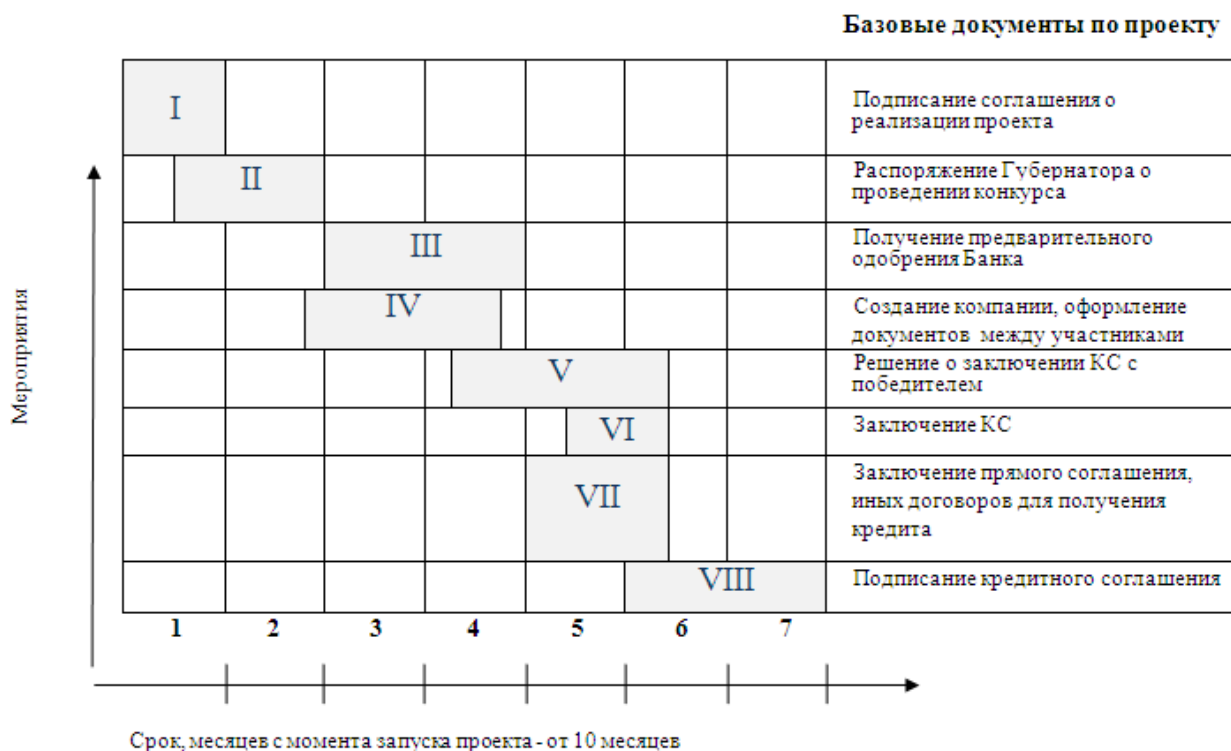


Рис. 2 – Этапы реализации проекта (авторские)

В рамках проектного управления предусматриваются следующие этапы реализации проекта:

- I. Разработка ключевых экономических параметров проекта
- II. Согласование ключевых параметров с концедентом
- III. Подготовка конкурсной документации на проведение концессионного конкурса
- IV. Формирование консорциума
- V. Организация и проведение концессионного конкурса
- VI. Коммерческое закрытие
- VII. Привлечение проектного финансирования
- VIII. Финансовое закрытие

Подготовка концессионного проекта требует значительной подготовки специалистов и повышения их квалификации. Для эффективной реализации инновационного проекта необходимо планировать этапы подготовки проекта на перспективу, которые представлены на рисунке 3.

ЭТАП I. Предварительное структурирование проекта

1. Формирование базовых технико-экономических и финансовых параметров проекта
2. Разработка Концепции реализации проекта (Бизнес-план, ТЭО)
3. Предварительное согласование ключевых параметров проекта с банками
4. Фиксирование и утверждение параметров проекта в целях подготовки концессионного конкурса
5. Формирование релевантного Консорциума (банки, инвесторы, проектировщики, строители, эксплуатирующие организации)



Рис. 3 – Мероприятия по запуску проекта

ЭТАП II. Организация и проведение конкурса

1. Разработка и утверждение конкурсной документации на проведение концессионного конкурса
2. Корректировка документов долгосрочного бюджетного планирования (РЦП)
3. Организация и проведение концессионного конкурса
4. Синхронизация конкурсной документации и требований рынка инвесторов
5. Финансовое закрытие проекта (привлечение банковского финансирования)

Таблица 2

Преимущества концессионной схемы³

Критерий	Концессия
Привлекательность для финансирования	Отработанная процедура оценки проектов и финансового закрытия. Обязательства бюджета по концессионному соглашению (КС) оцениваются на уровне федеральных гарантий.
Надежность и прозрачность	Более высокая надежность за счет использования акционерных соглашений и страховых мер внутри консорциума, объединения проектирования, строительства и эксплуатации в едином контракте. Можно обеспечить формально прозрачные конкурсные процедуры даже при «заранее определенном» концессионере.
Реализуемость	Одобренные процедуры бюджетирования и формирования долгосрочных обязательств региона. Обязательства по КС не увеличивают объем долговой нагрузки, так как кредит привлекает консорциум. КС может быть заключено на любой срок, в текущей российской практике до 49 лет, в международной до 60 лет.
Размер проекта	Ограничен долгосрочными возможностями бюджета региона и доступными объемами кредитного финансирования для консорциума.
Использование конкурентных преимуществ	Могут быть использованы преимущества от наличия производства полного цикла, преимуществ в технологии (качество, сроки), наличия финансового партнера.
Капитализация иных бизнесов	Возможно заключение долгосрочных контрактов с собственными поставщиками строительных материалов и оборудования, участие в доходах от управления строительством, эксплуатации объектов.
Количество Согласований	Не менее 3 этапов согласительных процедур, при этом политические решения могут быть в основном ограничены исключительно решениями губернатора.
Сроки	От 10 месяцев

³ Механизм концессии и другие инструменты государственно-частного партнерства при создании и развитии инфраструктуры особых экономических зон: Монография / Г.З. Бунатян [и др.]; ФГБОУ ВПО "Финансовый университет при Правительстве РФ", Ин-т финансово-экономических исследований ; под ред. Н.А. Гостевой - М.: Финуниверситет, 2012 - 148 с.

Ключевые условия организации финансирования могут быть представлены в разных вариантах. Базовые условия финансирования на инвестиционном этапе представляются следующим образом:⁴

- Затраты на проектирование (если проектирование не выполнено в ходе подготовки проекта публичной стороной) несет концессионер (Частный партнер).

- Затраты на СМР финансируются в следующем порядке:

- Регион предоставляет финансирование в объеме до 25% от стоимости СМР в виде капитального гранта.

- Концессионер предоставляет собственный капитал в объеме не менее 15% от стоимости СМР. Для финансирования со стороны частного партнера выполняется соотношение 20/80 в отношении собственных и заемных средств.

- Банк предоставляет старший долг в объеме до 60% от стоимости СМР.

- Денежные средства на финансирование СМР регион, частный партнер и банк направляют пропорционально участию в финансировании, поэтапно в соответствии с утвержденным графиком строительства.

- Затраты на осуществление процентных выплат по старшему долгу на инвестиционной фазе несет концессионер за счет собственных средств.

⁴ Инновационный бизнес: Формирование моделей коммерциализации перспективных разработок: учебное пособие / В.А. Антонец [и др.]; Российская акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ ; под ред. К.А. Хомкина - М.: Дело, 2009, 2010, 2011 - 318 с.

Условия финансирования проекта и обеспечения в проекте

Этапы проекта	Доля средств концедента	Доля средств концессионера	Доля кредитных средств	Документы для открытия этапа и финансирования	Гарантийные механизмы
Стадия проектирования	не более 5%	не менее 95%	-	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подписанное концессионное соглашение (КС) 2. Утвержденный сторонами КС график финансирования 3. Договор страхования ответственности концессионера на этапе проектирования 	Финансирование за счет собственных средств концессионера
Стадия строительства (привлечение кредита)	25%	15%	60%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Договор аренды земельных участков 2. Договор банковской гарантии на этапе строительства 3. Утвержденный сторонами и согласованный банком график строительства 4. Подписанный договор с генподрядчиком в согласованной банком форме 5. Договор страхования ответственности концессионера на этапе проектирования 	<ul style="list-style-type: none"> - Банковская гарантия по контракту с генподрядчиком - Предоставление кредита при условии открытия бюджетного финансирования
Стадия эксплуатации (возврат кредита)	100% фондирования или получение концессионной платы со стороны концессионера	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обслуживание долга. 2. Затраты на эксплуатацию объекта. 3. Получение доходов на вложенные инвестиции 4. Концессионная плата 	Возврат кредита	<ol style="list-style-type: none"> 1. Акт приемки в эксплуатацию объекта 2. Акт передачи объекта концеденту 3. Свидетельство о регистрации права собственности концедента 4. Подписанный сторонами КС график финансирования проекта на этапе эксплуатации 5. График погашения кредита 6. Договор банковской гарантии на этапе эксплуатации 	<ul style="list-style-type: none"> - Фиксированные бюджетные платежи из бюджета - Прямое соглашение с концедентом

В рамках реализации инновационного проекта необходим банковский контроль:

- Концессионер заключает контракт в соответствии с фиксированной ценой, со сроками и качеством работ, обеспеченное банковской гарантией) с генеральным подрядчиком по согласованию с банком.
- Технический эксперт банка осуществляет независимый аудит сметы строительных работ и предлагаемых технических решений, а также технический надзор за счет средств Концессионера.⁵

Важным условием в планировании финансовых потоков является фондирование проекта на этапе эксплуатации. Концессионер получает от региона компенсацию в виде доступных платежей, а именно:

- платежи учитывают обслуживание долга, доходность акционерного капитала, эксплуатационные затраты, уровень инфляции, коэффициент изменения заработной платы, коэффициент страхования и пр.;
- фиксированная доходность;
- срок возврата инвестиций до 7 лет после введения объектов в эксплуатацию;
- периодичность и размер платежей фиксируются в концессионном соглашении;
- применяемые в отношении платежей штрафные санкции не затрагивают средства, направляемые концессионером на обслуживание долга;
- платежи осуществляются регионом в виде бюджетные инвестиции в объекты капитального строительства государственной собственности согласно ч.6 ст.79 Бюджетного Кодекса РФ на основании заключенного регионом концессионного соглашения.

Основным преимуществом государственно-частного партнерства является частичное бюджетное финансирование концессий.⁶

⁵ Кабашкин В.А. Государственно-частное партнерство в регионах Российской Федерации: Учебное пособие / В.А. Кабашкин - М.: Дело, 2010, 2012 - 120 с.

⁶ Кабашкин В.А. Государственно-частное партнерство в регионах Российской Федерации: Учебное пособие / В.А. Кабашкин - М.: Дело, 2010, 2012 - 120 с.

1. Софинансирование расходов концессионера на основании п.9, ч.2 ст. 10 ФЗ-115, который предусматривает финансовую возможность концедента, которым выступает Правительство региона принимать на себя расходы на создание объекта концессионного соглашения, использование (эксплуатацию) объекта концессионного соглашения;

2. Результат договора – право собственности региона на создаваемый объект: реализация концессионного проекта, в том числе с принятием субъектом РФ обязательств по несению расходов на реализацию проекта за счет бюджета субъекта РФ, предполагает возникновение права государственной собственности субъекта РФ на создаваемое имущество;

3. Вид расходов – бюджетные инвестиции согласно ч.6 ст.79 БК РФ бюджетные инвестиции в объекты капитального строительства государственной собственности в форме капитальных вложений в основные средства могут осуществляться в соответствии с концессионными соглашениями;

4. Платежи за доступность – бюджетные инвестиции, периодические платежи, учитывающие обслуживание долга, доходность акционерного капитала, эксплуатационные затраты, уровень инфляции, коэффициент изменения заработной платы, коэффициент страхования и проч. Платежи являются составной частью капитальных затрат и относятся к соответствующим бюджетным инвестициям.

Проект ГЧП, как и любая предпринимательская деятельность имеет риски в разных этапах развития. В таблице 3 приведена матрица распределения рисков.

Матрица распределения рисков

Ключевые риски проектов	Концедент	Концессионер
Предоставление земельного участка	•	
Гарантия включения платежей в очередной бюджет	•	
Строительство, включая проектирование и получение разрешений		•
Экологические риски	•	•
Эффективность технологии и ее реализация		•
Эксплуатационные риски		•
Инфляционные риски	•	
Страхование объекта ГЧП-соглашения		•
Форс-мажор	•	
Изменения в законодательстве	•	•
Досрочное прекращение ГЧП-соглашения по инициативе концедента	•	
Досрочное прекращение ГЧП-соглашения по вине концессионера		•
Дефолт генерального подрядчика		•
Дефолт Субподрядчиков		•

Проект ГЧП предусматривает тесное сотрудничество с банком, который отвечает за риски проекта. Поэтому требования банка к проекту в части гарантии финансовой реализуемости проекта также вполне могут быть обоснованы, а именно:⁷

- Подтверждение Концессионером (его участниками) достаточного объема акционерных средств для финансирования собственного участия в проекте и осуществления процентных выплат по старшему долгу на

⁷ Йескомб Э.Р. Принципы проектного финансирования / Э.Р. Йескомб - М.; СПб.: Вершина, 2008 - 481 с.

инвестиционной фазе. Объем собственного участия – не ниже 20% от совокупного объема внебюджетного финансирования проекта.

- Подтверждение принятия и вступления в силу Долгосрочной Целевой программы региона, включающей расходы на выплату платежей за доступность в течение срока действия Концессионного соглашения.

В части минимизации рисков на строительной фазе проекта могут быть:

- Согласование с Кредиторами (Банком) Генерального подрядчика в рамках проекта. Заключение EPC-контракта в соответствии с условиями FIDIC SilverBook (фиксированная цена, сроки и качество работ, обеспеченное банковской гарантией).

- Привлечение Технического эксперта Кредиторов (Банка) для независимого аудита сметы строительных работ и предлагаемых технических решений (а также дальнейшего надзора) за счет средств Концессионера.

В части согласования коммерческой схемы проекта необходимы:

- Положения Концессионного соглашения о компенсации Кредиторов Концессионера в случае досрочного расторжения Соглашения по любым обстоятельствам на любой стадии реализации проекта.

- Положения Концессионного соглашения о компенсации Участников (акционеров) Концессионера в случае досрочного расторжения Соглашения по вине Области (и в случае непредвиденных обстоятельств) на любой стадии реализации проекта.

- Заключение между Областью, Концессионером и Кредиторами (Банком) «Прямого соглашения», регулирующего, в том числе, следующие ключевые аспекты:

- а) порядок и механизм компенсации Кредиторов в случае досрочного расторжения Концессионного соглашения,

- б) порядок и механизм реализации кредиторами права на замену Концессионера в случае возможного расторжения Концессионного соглашения по его вине,

Согласование с Кредиторами (Банком) и утверждения в качестве приложения к Концессионному соглашению финансовой модели проекта с обязательной фиксацией следующих условий:

- WACC \geq 15%,
- Gearing \geq 20/80,
- Min. DSCR = 1,25,
- Min. LLCR = 1,3,
- Min. PLCR = 2,0.

Банк в свою очередь определяет порядок подачи заявки в Банк, а именно:

I. На стадии предварительного рассмотрения:

- Актуальная финансовая модель (с оценкой минимального IRR на базе гарантированной выручки)
- Инвестиционный меморандум (или его проект) с описанием структуры проекта
- Подробная матрица рисков для понимания Банком профиля рисков проекта и формирования предложения по ставкам
- Информация об инициаторах проекта и собственном участии в проекте

II. На стадии официального рассмотрения:

- Концессионное соглашение со всеми приложениями
- Конкурсная документация и заключение конкурсной комиссии о признании Заявителя (Концессионера) победителем
- Бизнес-план, финансовая-модель проекта (публичная сторона), финансовая-модель Концессионера и иные документы в составе победившего конкурсного предложения
- Документацию о Концессионере и подтверждение наличия средств для собственного участия в проекте
- Проекты контрактов и/или подписанные контракты/соглашения в соответствии с контрактной моделью проекта и требованиями Банка

Документы, необходимые для финансового закрытия⁸

1.	Концессионное соглашение	Содержащее ключевые условия проекта в части финансовых обязательств концедента, порядка оплаты капитального гранта и платежа за доступность, технические параметры проекта и иные параметры проекта
2.	Конкурсная документация	Подтверждающая правомочность конкурсных процедур и отбора победителя
3.	Договор аренды земли	Подтверждающий порядок и сроки исполнения Концедентом обязательств по предоставлению земельного участка Концессионеру
4.	Утвержденная РЦП, подтверждающая наличие бюджетных средств для долгосрочного финансирования проекта, а также распорядительный акт о финансировании строительства за счет бюджетных инвестиций по концессионной схеме	Распорядительные документы, являющиеся основанием для включения финансовых обязательств региона в реестр долгосрочных обязательств для обеспечения гарантированного денежного потока концессионеру по Концессионному соглашению
5.	Договор генерального подряда (ЕРСконтракт)	Для снятия или снижения строительных и прочих рисков с концессионера
6.	Документы, подтверждающие наличие собственных средств СПК	В целях обеспечения заявленной финансовой модели проекта
7.	Прямое соглашение	Для устранения риска дефолта Концессионера
8.	Договор страхования рисков	В целях минимизации рисков Концессионера
9.	Иные обязательные приложения к КС	График строительства, эксплуатационные требования, основные условия банковской гарантии на этапе строительства и договора страхования ответственности Концессионера по этапу строительства

⁸ Механизм концессии и другие инструменты государственно-частного партнерства при создании и развитии инфраструктуры особых экономических зон: Монография / Г.З. Бунатян [и др.]; ФГБОУ ВПО "Финансовый университет при Правительстве РФ", Ин-т финансово-экономических исследований ; под ред. Н.А. Гостевой - М.: Финуниверситет, 2012 - 148 с.

По нашему мнению, формирование адаптированной модели – схемы государственно-частного партнерства и методики реализации инновационных проектов должны быть тиражированы в условиях развития Республики Сербия.

Библиографический список

1. Делмон Д. Государственно-частное партнерство в инфраструктуре практическое руководство для органов государственной власти / Д. Делмон – [М.]: The World Bank, 2010. – 154 с.
2. Инновационный бизнес: Формирование моделей коммерциализации перспективных разработок: учебное пособие / В.А. Антонец [и др.]; Российская акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ ; под ред. К.А. Хомкина. – М.: Дело, 2009, 2010, 2011. – 318 с.
3. Йескомб Э.Р. Принципы проектного финансирования / Э.Р. Йескомб. – М.; СПб.: Вершина, 2008. – 481 с.
4. Кабашкин В.А. Государственно-частное партнерство в регионах Российской Федерации: Учебное пособие / В.А. Кабашкин. – М.: Дело, 2010, 2012 - 120 с.
5. Механизм концессии и другие инструменты государственно-частного партнерства при создании и развитии инфраструктуры особых экономических зон: Монография / Г.З. Бунатян [и др.]; ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Ин-т финансово-экономических исследований; под ред. Н.А. Гостевой – М.: Финуниверситет, 2012. – 148 с.
6. Усманова Т.Х, Обрадович Т. Особенности Формирования инвестиционного инновационного климата в Республике Сербия в рамках интеграции в мировое хозяйство: Аудит и финансовый анализ. – М.: 2013, №6, стр. 371-374