

Разработка и управление проектами

Ключевые участники

- Ключевыми участниками проекта, реализуемого с привлечением проектного финансирования, являются:
 - **Акционер (-ы) / Инициатор (-ы):** наиболее важный участник проекта, который несет на себе наибольшие риски и ответственность за успешную реализацию.
 - **Проектная компания:** специализированное юридическое лицо созданное с единственной целью – осуществление всего комплекса мероприятий по реализации проекта.
 - **Специализированные консультанты:** отраслевые экспертные организации, привлекаемые Акционерами для проработки отдельных аспектов проекта (технические решения и параметры, исследования рынка и др.)
 - **Кредитные организации:** основной источник финансовых ресурсов, привлекаемых для реализации проекта.
 - **Потенциальные контрагенты:** потенциальные потребители, поставщики, поручители, подрядчики, государственные органы.

Особенности привлечения проектного финансирования

- **Дополнительный контроль:** над проектной работой на всех стадиях, начиная с согласования поставщиков / подрядчиков, заканчивая условиями ключевых соглашений по проекту.
- **Ограничение возможностей акционеров:** по использованию финансовых потоков проекта, выхода из проекта, отчуждения долей / имущества, по оперативному и стратегическому управлению проектной компанией.
- **Распределение рисков и повышение акционерной доходности:** привлечение заемных финансовых ресурсов позволяет снизить необходимый объем финансирования со стороны акционеров, эффективно разделить риски между ключевыми участниками проекта и оптимизировать финансовую структуру проекта.

Предварительная проработка проекта

Как правило, на начальном этапе работы над проектом целесообразно провести подробный анализа следующих ключевых составляющих:

- **Инжиниринг и строительная часть.**
- **Эксплуатационные показатели и расходы.**
- **Правовые вопросы, разработка документарной базы, коммерческой структуры.**
- **Бухгалтерские и налоговые аспекты.**
- **Полноценное изучение потенциальных финансовых показателей проекта и разработка финансовой структуры проекта.**

Следует понимать, что проработка данных аспектов невозможна без привлечения специализированных отраслевых экспертов, способных предоставить независимое и компетентное заключение по профильному аспекту.

Зачастую, расходы проектной компании на услуги внешних консультантов составляют **около 5% от бюджета проекта.**

Специализированная проектная компания

- **Ключевые характеристики:** как правило, является вновь созданным юридическим лицом (зачастую в «домашней» юрисдикции), не имеющим права осуществлять деятельность, кроме связанной с реализацией проекта, не обладает активами и обязательствами за рамками проекта.
- **Основное соглашение, регламентирующее работу:** Соглашение Акционеров компании, регулирующие следующие вопросы:
 - Доли участия в компании,
 - Процедуру формирования капитала,
 - Права голоса акционеров,
 - Регламент работы и полномочия совета директоров,
 - Процедуру назначения и полномочия управленческой команды,
 - Параметры распределения прибыли,
 - Условия отчуждения долей / акций

Проектное финансирование в ГЧП

- **Цели и задачи Государства (концепция Value for Money):** данная оценка включает не только количественный финансовый анализ, но также рассмотрение качественных факторов, таких как целесообразность и обоснованность реализации на основе ГЧП с учетом структуры проекта и предполагаемую эффективность комбинации издержек в течение всего срока реализации проекта и качества/соответствия поставленным задачам.
- **Критерии оценки:** зачастую в рамках данной концепции проводится анализ по следующим ключевым показателям:
 - Инновационность – использование передового опыта и технологий
 - Управление – способствующее максимальной интеграции проекта в существующие системы и эффективное на всех стадиях реализации проекта
 - Эффект масштаба – комплексный эффект от реализации проекта
 - Оптимальное распределение рисков – отнесение рисков на ту сторону проекта, которая способна наиболее эффективно этим риском управлять

Проектное финансирование в ГЧП

- **Частные партнеры Государства:** как правило, со стороны частного инвестора в ГЧП проектах выступают проектные консорциумы – объединения профессиональных участников соответствующего рынка (строительный/технический партнер, оператор проекта, финансовый партнер, институциональный инвестор).
- **Заинтересованные инвесторы:** в развитии крупных проектов, реализуемых на основе механизма ГЧП, принимают участие следующие ключевые категории частных инвесторов:
 - Инвест подразделения коммерческих банков, инвестбанки и инвесткомпании – ГПБ, ВТБ капитал, Macquarie и др.
 - Специализированные профессиональные инвесторы – управляющие компании – ЗАО «Лидер»,
 - Негосударственные Пенсионные фонды – Газфонд, Благосостояние
 - Специальные инвестиционные фонды прямых инвестиций.

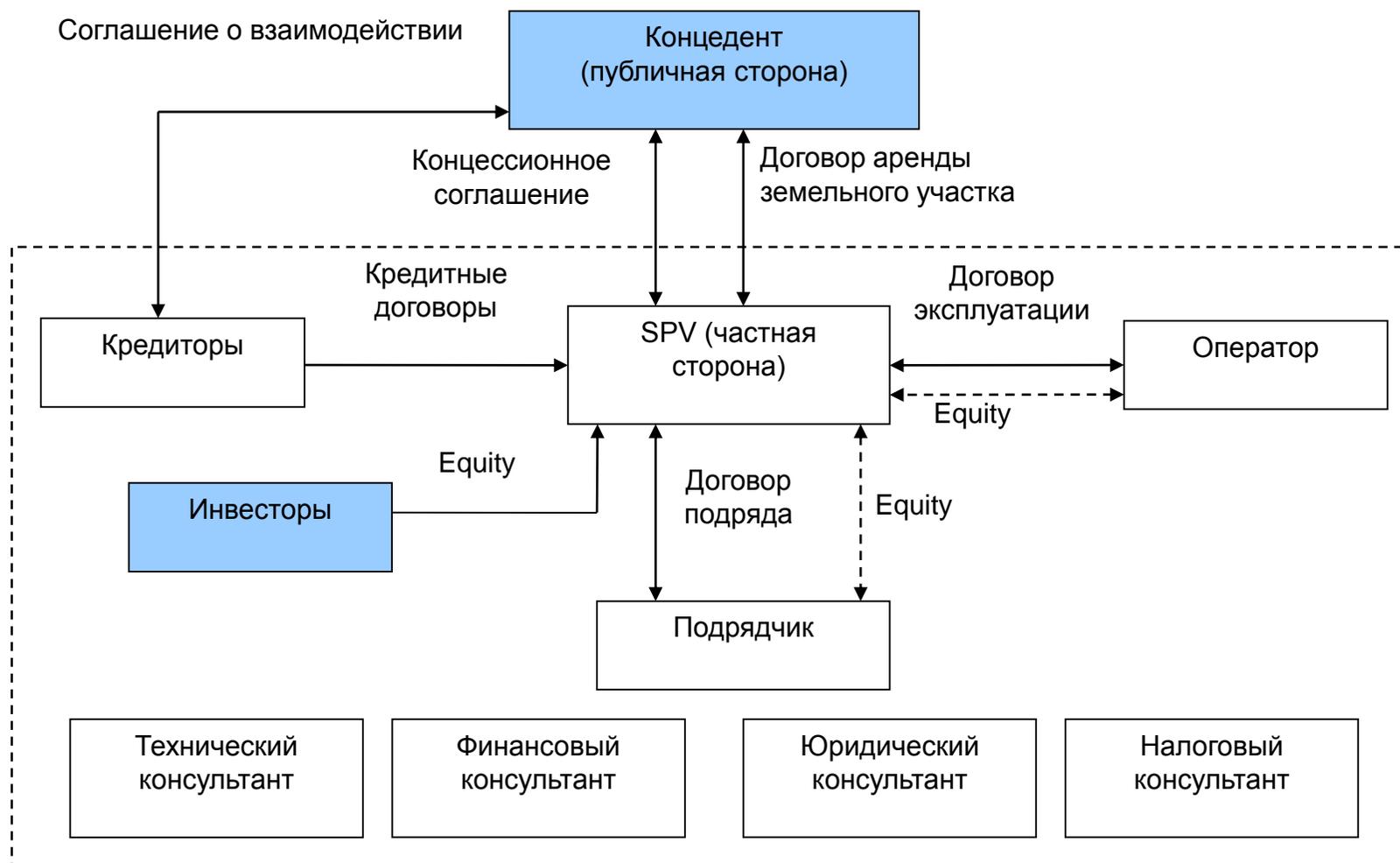
Проектное финансирование в ГЧП

- **Цели частного партнера Государства:** максимизация прибыли при приемлемом уровне риска.
- **Основные механизмы привлечения частных инвесторов, используемые государством:**
 - Административное и политическое содействие,
 - Использование механизма разделения рисков,
 - Предоставление специальных гарантий – минимального дохода, компенсации затрат и обеспечение доходности при расторжении ГЧП Соглашения,
 - Частичное финансирование затрат по реализации проекта,
 - Предоставление субсидий,
 - Платежи за операционную доступность,
 - Налоговые льготы,
 - Защита от конкуренции и негативного изменения законодательства

Международные финансовые организации

- Типы:
 - Многостороннее агентство по гарантиям инвестиций (MIGA)
 - Банки развития
 - Экспортно-кредитные агентства
 - Специальные страховые компании (Monoline insurers)
- Наличие механизмов минимизации рисков, разрабатываемых и внедряемых банками развития, является одним из необходимых условий для привлечения частных инвесторов:
 - **Частичные кредитные гарантии банков развития**, способствующие развитию операций на рынке капитала, росту предложения субординированных займов и займов на условиях мезонинного финансирования
 - **Гарантии политических рисков**, предоставляемые чаще всего специализированными международными организациями и агентствами
 - **Гарантии рефинансирования**, предоставляемые проектам имеющим возможность своевременно погашать свои обязательства, но не нашедшим подходящего рефинансирования из-за нестабильности на рынке

Схема взаимоотношений сторон в ГЧП проекте



Привлечение профессиональных консультантов

Реализация успешного проекта в современных условиях невозможна без привлечения специализированных отраслевых консультантов.

- **Юридический консультант:** Юридические консультанты должны не только иметь дело с проектными контрактами, но и контролировать их соответствие требованиям проектного финансирования. Они также должны быть ознакомлены с финансовой документацией проекта. Необходимо нанимать юридических консультантов с опытом ведения бизнеса в местных условиях. Поскольку проектное финансирование заключается в структурировании контрактов, юридические консультанты играют ключевую роль
- **Консультант по маркетингу:** Маркетинговые консультанты необходимы для решения вопросов, которые не регламентируются контрактами (например, поставка сырья, сбыт готовой продукции или транспортные риски). Компетенция таких консультантов и степень их вовлеченности в проект может оказаться решающим фактором при проведении заимодавцами процедуры due diligence

Привлечение профессиональных консультантов

- **Технический консультант:** В качестве технического консультанта приглашают внешнюю инжиниринговую фирму. Основная ее задача – составление спецификаций объекта, оказания помощи в процессе контроля Заемщика и подрядчика, надзора за строительными работами, подтверждение соответствия объекта ранее запланированным требованиям
- **Страховой консультант:** Зачастую необходимо привлечь страхового брокера, который обладает опытом страхования сделок, как при проведении проектного финансирования, так и в стране размещения проекта, в качестве консультанта. Также страховой брокер участвует в создании программы страхования, обеспечивает эффективную коммуникацию со страховой компанией для предоставления информации, которая может повлиять на стоимость и возможность получения страхового покрытия. В случае, если важна информация была скрыта от страховщика, он может уклониться от уплаты компенсации по страховому полису.

Привлечение профессиональных консультантов

- **Финансовый консультант:** Услуги по финансовому консультированию привлекаются с целью получения доступа к специализированным знаниям и требованиям к инвестиционным сделкам на отдельных рынках. Кроме того, финансовый консультант привлекается с целью организации финансирования. Финансовый консультант в проектном финансировании занимается более широким кругом вопросов, чем в случае корпоративного финансирования. Финансовый консультант должен координировать процедуры due diligence, и гарантировать, что проектные контракты или иные документы регулируют их решение. Сфера деятельности финансового консультанта включает:
 - оптимизацию финансовой структуры проекта,
 - подготовку финансового плана,
 - определение источников финансирования
 - подготовку финансовой модели проекта,
 - готовит информационные меморандумы и презентации проекта
 - проводит оценку предложений по финансированию,