Энергоэффективность в муниципалитетах II

Требования к обоснованию проектной заявки на финансирование I

02 – 06 июля 2018 року, Київ, Україна, Владимир Усиевич

renac
renewables academy

У співпраці з:

giz

www.renac.de

План презентации

1. Основные понятия алгоритма обоснования инвестиционного проекта
2. Процедурные вопросы процесса подготовки и согласования обоснования проекта
3. Финансовая (управленческая) модель

renac
renewables academy

1. Основные понятия алгоритма обоснования инвестиционного проекта

Несколько вводных слов

renac
renewables academy

- **Накопление опыта** работы с **международными финансовыми институтами** и **местными органами власти** в ходе подготовки и реализации проектов по реабилитации зданий бюджетной сферы
- Рынок этих услуг ограничен возможностями заимствований в валюте и подвержен влиянию факторов, которыми консультант не управляет
- Важно уже сейчас задумываться о том, а что же дальше. А дальше огромное поле деятельности в **муниципальной инфраструктуре** с использованием накопленного опыта с параллельной подготовкой плацдарма для **основания рынка клиентов в сфере услуг, а это в основном тоже здания**, и **промышленных клиентов**
- С этой целью мы будем рассматривать подготовку инвестиционных проектов **с повышенной сложностью** по сравнению с энергоаудитом бюджетных учреждений на деньги западных консалтинговых компаний, чтобы вы были готовы к расширению бизнеса и выхода на другие рубежи, где местные консультанты будут выступать **в роли инициаторов проектов, не только подрядчиков**

Существо работы консультанта под названием «Подготовка предложения, удовлетворяющего требованиям банка»

renac
renewables academy

- Мы будем говорить о случае **проектного, а не корпоративного финансирования**, т.е. когда банк дает деньги под конкретный **проект, доходность которого позволит обслуживать долг**
- **Заявитель** - собственник проекта или только консультант, который выступает от имени собственника (энергосервисные контракты)?
- **Банк стоит последний в ряду должников банкрота**. Поэтому его задача профинансировать проект с минимальными рисками для себя
- **Разного рода «подстилки»** в форме залогов и/или поручительств мало убедительны или столь значительны по своим масштабам, что оказываются неподъемными для заявителя
- **Задача заявителя (консультанта)** подготовить проектное предложение, которые с предельной убедительностью **доказывают исполнимость проекта и получение желаемого дохода исключительно в рамках его реализации с приемлемыми для банка рисками**
- В конечном итоге **качество предложения улучшает условия кредитования**: процентную ставку (резервирование), длительность, план траншей, льготный период, коэффициент обслуживания долга, смягчение ковенантов и т.п.

Схема бизнес-процесса

renac
renewables academy

Бизнес-процесс – **ключевое понятие разработки проектного предложения,** т.к. банк видит **риски в каждой операции**, которую заемщик должен будет проделать в ходе реализации проекта. Задача заявителя привести **убедительные аргументы** того, что **каждый шаг продуман и оставшиеся риски не представляют серьезной опасности** для банка.

- **Схема бизнес-процесса** – это последовательность действий (работ, функций), имеющих входы и выходы
  - **Входы**: ресурсы и/или промежуточные результаты, а также управленческие воздействия для выполнения действий
  - **Выходы**: результаты выполненных действий
- Схема должна описывать проектную деятельность во всех деталях. **Степень декомпозиции** может быть от укрупненного описания до необходимого уровня детализации, возможно, вплоть до отдельных операций
- Данный анализ должен обеспечить **максимально полное выявление стоимостных и физических, в т.ч. временных, характеристик** выполняемых действий (работ, функций)

Финансовая (управленческая) прогнозная модель

renac
renewables academy

Финансовая модель должна быть разработана таким образом, чтобы она же стала управленческой моделью на этапе реализации проекта

- **Финансовая (управленческая) прогнозная модель**
  - Описание **взаимосвязей между параметрами** (внутренними и внешними, управляемыми и неуправляемыми), характеризующими **материальные, энергетические, денежные и иные потоки**
  - Эти потоки должны соотноситься с **ресурсами и условиями реализации проекта** (функционирования бизнес-процесса) и **параметрами** (индикаторами), соотносимыми с результатами проекта / бизнес-процесса
  - Модель должна **учитывать ограничения регуляторного и коммерческого характера** во временном аспекте в **течение заданного срока прогнозирования**
  - Модель должна позволять проводить **сценарный анализ**, **оценку чувствительности и устойчивости**, **прогнозировать динамику основных индикаторов относительно риск-границ**

Заинтересованные стороны (stakeholders)

renac
renewables academy

- **Стейкхолдеры проекта:** лица, включая **представителей органов государственной власти и местного самоуправления**, **принимающие решения <u>по распоряжению активами проекта</u>** и **<u>по распоряжению средствами, предназначенными для обеспечения обязательств</u> перед кредиторами проекта**
- К их числу относятся также стороны, которые **оказывают влияние на принимаемые решения** (например, надзорные органы)
- В число стейкхолдеров проекта важно включить его **кредиторов**, **в том числе и тех, действия которых не контролируются со стороны основного кредитора** и поэтому обязательно должны быть учтены (а **при необходимости и ограничены**).

Инициаторы проекта и проектная компания

- **Инициаторы проекта:** лица (компании) из числа его **будущих стейкхолдеров**, ведущие деятельность по формированию проекта, начиная с предпроектного этапа его подготовки, в том числе деятельность по привлечению инвестиционных ресурсов, необходимых для реализации проекта. **Их количество должно быть оптимальным.**
- Данная работа **может проводиться не в одиночестве**, а с участием консалтинговых, инжиниринговых, экспертных, проектных и т.п. организаций, включая, возможно, инвестиционных посредников
- **Проектная компания:** юридическое лицо, реализующее инвестиционный проект
  - существующее или создаваемое в ходе реализации проекта
  - возможны необходимые ограничения в уставных документах и/или с **контрольным пакетом у организации, представляющей интересы (основного) кредитора**, и/или **с договором на управление (выполнение функций единоличного исполнительного органа) с такой организацией**

«Датчики» и риск-границы проекта

- **«Датчики» проекта:** набор инструментов мониторинга, пассивного и/или активного контроля над течением проекта (бизнес-процесса проектной компании) на период до возврата ресурсов, предоставленных основным кредитором
  - Реализация «датчиков» проекта может включать в себя закрепленные в договорах с участниками кредитной сделки специальные условия (ковенанты), в том числе **организационные, технические меры, обязательства по ведению управленческого учета и отчетности по утвержденным основным кредитором стандартам** и т.д.
  - «Датчики» могут быть **информирующими, фильтрующими, корректирующими, блокирующими**
  - Источниками «датчиков» являются формы управленческого учета
- **Риск-границы:** значения индикаторов (**критические значения**), характеризующие деятельность в ходе реализации проекта (на инвестиционной и операционной стадиях), **отделяющие состояния бизнеса с одним уровнем риска** (допустимым) **от состояний с другими уровнями риска (недопустимым)**

Обоснование проекта (1)

- **Обоснование проекта** есть доказательства состоятельности проекта, сбор которых по необходимости представляет собой продолжительный процесс, имеющий итерационный характер, включающий в себя выстраивание организационных и договорных отношений сторон, участвующих в проекте, согласование содержания и перечня доказательств.
- Участники обоснования – все стейкхолдеры, включая банк, общение с которым тоже носит итерационный характер
- **Основные компоненты обоснования**
  - **бизнес-план**, включающий финансовую модель и схему бизнес-процесса; результаты проектно-изыскательских работ и экспертиз, технико-экономические обоснования;
  - **исходно-разрешительную документацию, технические условия**, выдаваемые уполномоченными организациями, **справки/акты об их выполнении;**
  - ;

верждающие права
ренды) на активы

Обоснование проекта (2)

- Если проект является частью госпрограмм или пользуется какой-либо финансовой поддержкой со стороны государства, то предоставляются
  - **целевые инвестиционные программы**, утвержденные уполномоченными органами государственной власти и включающими в себя мероприятия по проекту;
  - **инвестиционные контракты**, заключенные с уполномоченными органами государственной власти и местного самоуправления;
  - **государственные гарантии**, предоставленные уполномоченными органами государственной власти и местного самоуправления в соответствии с бюджетным законодательством
- В случае проекта с **муниципальными регулируемыми компаниями** водоснабжения, теплоснабжения, городского освещения и т.п.
  - документы о **согласовании тарифов** и их составляющих, имеющих отношение к проекта, с **уполномоченными регулирующими органами** и/или **уполномоченными органами исполнительной власти регионов**

Обоснование проекта (3)

- **договоры с (со)инвесторами** и документы, подтверждающие получение соответствующих ресурсов, протоколы переговоров, связанных со структурированием сделок проекта;
- **учредительные документы** проектной компании, поручителей и залогодателей - юридических лиц,
- **документы, необходимые для оценки финансового состояния и кредитоспособности**, необходимые протоколы их органов управления об одобрении крупных сделок и сделок с заинтересованностью,
- **акты экспертиз по проекту** и предоставляемым для обоснования проекта материалам, другие документы, запрашиваемые кредитором.

renac
renewables academy

2. Процедурные вопросы процесса подготовки и согласования обоснования проекта

Особенности формирования списка документов, предоставляемых кредитору

- Список документов и материалов, включаемых в обоснование проекта, представляемое кредитору, **составляется кредитором и привлекаемыми организациями, осуществляющими консультационную поддержку**
- Список необходимых документов и материалов, включаемых в обоснование проекта, **может изменяться кредитором в одностороннем порядке**
- Этот список также **дорабатывается по результатам переговоров с инициаторами проекта** в зависимости от специфики проекта, оценки рисков, текущего состояния проекта, структуры (планируемой) кредитной сделки

Прием заявки

- **Прием Заявки** инициаторов проекта к рассмотрению зависит от
  - **результатов первичных переговоров**;
  - **оценки основным кредитором** представленной информации о проекте
  - **готовности инициаторов следовать алгоритму работы над проектом, предлагаемому основным кредитором**.
- Не исключается возможность, что **инициаторы проекта модифицируют алгоритм**, предъявляя убедительные доказательства, основанные на **высокой компетентности и глубине проработки проекта**
- Заявка **может быть отклонена** основным кредитором, либо ее рассмотрение может быть **приостановлено**
- **Инициаторы проекта берут на себя риски расходов**, связанных с подготовкой материалов, включаемых в обоснование проекта
- При приеме заявки к рассмотрению для надлежащего администрирования последующих действий **ВАЖНО** инициаторам проекта и кредиторам составить **меморандум с планом-графиком подготовки этих материалов и назначают своих представителей (администраторов)**

renac
renewables academy

3. Финансовая (управленческая) модель

Требования к содержанию финансовой (управленческой) модели (1)

renac
renewables academy

Мы говорим о финансовой модели для обоснования проекта, которая превращается в управленческую модель.

Модель преследует цель минимизировать риски инвесторов, что допускает возможность того, что банк может потребовать выполнить расчеты по принятым у них моделям, но все они создаются для минимизации рисков банка.

Требования к математическому описанию финансовой модели состоят в том, что прогнозируемые бизнес-планом значения индикаторов (показателей), отражающих результаты проекта (результаты функционирования бизнес-процесса), должны быть выражены:

- **через входные параметры**, отражающие величины и стоимости потребляемых ресурсов в определенные временные интервалы и/или на заданные даты;
- **с учетом условий (ограничений)**, наложенных на реализацию проекта (функционирование бизнес-процесса);
- **с учетом возмущений**, которым могут подвергаться значения любых переменных (параметров, условий), учитываемых в модели;
- **с учетом возможных сценариев**.

Требования к содержанию финансовой (управленческой) модели (2)

renac
renewables academy

Степень сложности модели зависит от **характера и масштаба проекта**, а также **желания представить проект с предельно возможной степенью надежности и детальности стейкхолдерам, включая кредиторов**.

Адекватная модель должна отображать **риск-границы** и позволять при, возможно, **различных сценариях** проекта и/или способах функционирования бизнес-процессов:

- **прогнозировать** состояние бизнеса проектной компании или проекта **относительно риск-границ**;
- **анализировать чувствительность** и **устойчивость индикаторов**, характеризующих реализацию проекта (функционирование бизнес-процессов) и их результаты.

Расчеты в модели служат для обоснования **KPI**, **оптимизационных схем и решений**, направленных на повышение эффективности бизнеса.

Модель является столь же важным управленческим инструментом, как и схемы процессов.

Для моделей нет стандартов их составления, они индивидуальны.

Требования к содержанию финансовой (управленческой) модели (3)

renac
renewables academy

- Составление модели **опирается на схемы процессов, оснащенных датчиками, <u>и наоборот</u>, многие детали процессов связаны с результатами расчетов в применяемой модели**.
- Модель должна подвергаться **постоянному пересмотру** и **модификациям** на основе **сопоставления прогнозов с фактическими показателями проекта (бизнес-процесса).**
- Адекватная модель, разработанная и применяемая управленческой командой проектной компании, является также **показателем ее управленческой квалификации**.
- Модель, отвечающая вышеуказанным характеристикам, является **полезным инструментом** при осуществлении **мониторинга**, поскольку **предоставляет возможность выявлять многие проблемы до того, когда они приводят к негативным последствиям**.

Дякую!

Владимир Усиевич

Академія з питань відновлювальної енергії (RENAC)

Schönhauser Allee 10-11
D-10119 Berlin
Tel: +49 30 52 689 58-85
Fax: +49 30 52 689 58-99
info@renac.de

renac
renewables academy

У співпраці з:

giz

www.renac.de