

Енергоефективність в муніципалитетах II

Требования к обоснованию проектной
заявки на финансирование II

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

У співпраці з:

 **giz**

1. Требования к заявке на получение кредита
2. Мониторинг с применением финансовой (управленческой модели)

3. Требования к заявке на получение кредита

- Заявка должна содержать:
 - общую информацию о проекте (резюме проекта);
 - цели;
 - сроки;
 - объемы вложений;
 - технологии;
 - физические объемы проекта;
 - потребители и поставщики, включая характеристики платежеспособного спроса и условия поставок ресурсов;
 - риски;
 - условия осуществимости проекта;
 - потребность в кредитных ресурсах.

- В ходе переговоров с инициаторами проекта важно сформулировать **общие требования** к:
 - содержанию обоснований;
 - раскрытию информации о стейкхолдерах проекта;
 - объемам собственных средств стейкхолдеров и их целевому назначению в проекте и порядку использования;
 - порядку управления проектом (проектной компанией) и мониторингу проекта со стороны кредитора и/или уполномоченной им организации;
 - доказательной базе (документам, договорам, нормативным актам и т.п.), подтверждающей выполнение условий для предоставления кредита (проектного финансирования).
- На переговорах следует фокусировать внимание инициаторов проекта на том, что следование указанным требованиям **отвечает собственным интересам стейкхолдеров проекта в создании механизмов правильного управления**
- **Затраченные ресурсы** на получение необходимых обоснований и результатов их экспертиз, на создание механизмов мониторинга и адекватного управления, **могут быть учтены в составе собственных средств при заданном соотношении собственных и кредитных средств**

Для оценки Заявки на получение кредита (проектного финансирования), а также **готовности инициаторов проекта раскрывать информацию** в целях оценки их опыта и компетентности необходимо получить:

- контактные данные стейкхолдеров проекта;
- наименования и другие данные, идентифицирующие **бизнес-единицы**, (со)владельцем которых является стейкхолдер проекта, а также данные о проектной компании, ее владельцах, **структуре капитала, ее финансовой отчетности за три предшествующие заявке года либо за весь период от даты регистрации до даты запроса**, если проектная компания образована позже, аналогичные данные на (потенциальных) залогодателей и поручителей (гарантов) по обязательствам проектной компании в случае удовлетворения заявки;
- информацию об интересах стейкхолдера (чем занимается);
- информацию о потребностях стейкхолдера (в чем нуждается);

- характеристику бизнеса стейкхолдера проекта:
 - в каких натуральных показателях и денежном выражении, что и кому продает, у кого покупает,
 - у кого кредитуются, кому сейчас должен, за кого поручился, кого кредитует,
 - как он и его контрагенты выполняют свои обязательства,
 - В течение какого времени ведется бизнес и как оцениваются его результаты, как управляется/ опыт и компетентность управленцев,
 - как вписан в рынок, какова обстановка (риски) и основные тренды в соответствующем секторе рынка,
- структуру холдинга или конгломерата (если бизнес организован по схеме холдинга или конгломерата);
- информацию о собственности (чем и каким образом стейкхолдер проекта владеет);
- имена партнеров стейкхолдера, их интересы, репутация;
- характеристику связей стейкхолдера (от кого зависит, на кого влияет), его административного ресурса.

- Следует получить данные об:
 - **условиях правового и нормативного регулирования** деятельности, осуществляемой при реализации проекта, возможных ограничениях;
 - **порядке и условиях (методах) установления тарифов**, их долгосрочности, условиях пересмотра, в том числе досрочного;
 - ответственности органов регулирования тарифов при их установлении на новый период регулирования и источниках компенсации недополученных доходов при установлении тарифов на недостаточном уровне (в т.ч., оценить возможность и необходимость заключения **регуляторных договоров** в коммунальной сфере);
 - общей системе взаимоотношений заемщика (проектной компании) с органами государственной власти и местного самоуправления,
 - системе договорных отношений (в т.ч., оценить возможность и необходимость уступки кредитору денежных требований к потребителям *гарантирующим поставщиком* / получателем денежных средств от потребителей),
 - отношениях собственности на имеющиеся и создаваемые инфраструктурные объекты,
 - порядке и условиях взаимоотношений с потребителями, объемах задолженности потребителей и принимаемых мерах по их снижению,
 - логистике проекта,
 - потенциальных конфликтах интересов в связи с реализацией проекта и возможностях их разрешения.

- Данные о **бизнес-процессах** для каждого из следующих **этапов проекта** с соответствующими **источниками финансирования** должны описывать:
 - оценку уровня подготовки проекта;
 - содержание и параметров планируемого бизнеса;
 - прогнозируемой стоимости;
 - технологические, эксплуатационные, операционные, управленческие, рыночные и финансовые риски.
- Выделяются 4 основных этапа развития бизнеса либо в рамках существующей или специально созданной проектной компании
 - **подготовительный** (получение необходимых экспертиз и обязательных разрешений), выполняемый (в основном) за счет собственных средств стейкхолдеров проекта;
 - **этап осуществления капитальных вложений** за счет собственных средства стейкхолдеров проекта и кредитных средств проектного финансирования;
 - **операционная деятельность**, финансируемая за счет выручки от операционной деятельности, овердрафтов, кредитов и займов (в т.ч., от стейкхолдеров) на пополнение оборотных средств и создающая источники для выполнения долговых обязательств
 - **продажа бизнеса либо рефинансирование** за счет других кредиторов (возможно, по схеме синдицированного кредита)

Чрезвычайно важным компонентом обоснования проекта является представление инвесторам и кредитору четкого видения схемы организации работ. Чем подробнее, тем лучше, т.е. тем больше уверенности у всех стейкхолдеров, что заявитель понимает во всех деталях, что, когда, как, с кем и с каким результатом будет сделано.

Поэтому обязательно представляется обновляемый **план-график работ** подготовительного этапа **с оговоренной с инициаторами проекта периодичностью** в виде диаграммы Ганта (*Gantt chart*) или в MS Project), с указанием **стоимостных характеристик работ с приложением смет и приложением документов**, подтверждающих расходование средств на их выполнение.

План-график должен содержать выполненные и планируемые к выполнению работы (мероприятия), связанные с:

- оформлением прав на земельные участки;
- заключение концессионных соглашений, договоров аренды инфраструктуры, соглашений ГЧП и аналогичных контрактов;

- инженерными изысканиями,
- получением и выполнением технических условий, выдаваемых уполномоченными организациями,
- разработкой проектно-сметной документации;
- обоснованиями технических решений и разработкой бизнес-планов;
- **консалтингом по каком-то важным узким темами, где вы не обладает должным опытом**, дополнительными экспертизами для обоснования кредитов (проектного финансирования),
- учреждением проектной компании и/или изменениями в составе ее собственников, изменениями органов управления;
- заключением договоров с контрагентами (чаще всего предварительных или договоров с отлагательными условиями), включая поставщиков оборудования, строительных подрядчиков, проектировщиков, любых договоров, определяющих условия последующей операционной деятельности, условия (возможно, синдицированного) кредитования..

- Для описания 2-го этапа требуется (аналогично Подготовительному этапу):
 - изложение содержания обновляемого план-графика СМР, работ по доставке (**с входным контролем качества**), подготовке к монтажу, монтажу оборудования, предпусковым испытаниям, пуско-наладочным работам, приемке в эксплуатацию (**осторожность с оценкой продолжительности**);
 - указание стоимостных характеристик работ **с приложением смет** (объектных смет и сводных сметных расчетов), данных **бухгалтерского и управленческого учета** об остатках и движении требований и обязательств, **материальных активов и денежных средств с приложением документов, подтверждающих целевое использование денежных ресурсов**.
- План-график должен содержать выполненные и планируемые к выполнению работы (мероприятия), связанные с:
 - СМР по всем объектам (зданиям и сооружениям), включая сети и работы по подключению к сетям, по возведению временных сооружений, по оборудованию строительных площадок и т.п.;
 - приобретением, доставкой, таможенным оформлением **основных средств, производственных запасов и нематериальных активов**;

- размещением, подготовкой к монтажу, монтажом, предпусковыми испытаниями, пуско-наладочными работами, тестовой эксплуатацией оборудования;
- приемом в эксплуатацию основных средств, обучением производственного персонала (**банку важно понимать, что эксплуатация будет в надежных руках, т.к. от ее качества во многом зависит ;**
- организацией **системы мониторинга («датчиков» процессов)** для процессов последующего этапа операционной деятельности, включая необходимые **стандарты (внутреннего) управленческого учета и контроля.**

Для данного этапа важно сформировать **блок-диаграмму бизнес-процессов** в рамках предполагаемой операционной деятельности.

Степень детализации должна выявлять содержание процессов с достаточной глубиной.

Рассмотрению подвергаются:

- **временные и стоимостные характеристики** выполняемых действий;
- **данные бухгалтерского и (внутреннего) управленческого учета** об остатках и движении требований и обязательств, материальных активов и денежных средств.

Схема должна будет сопровождаться приложением документов, подтверждающих **целевое использование денежных ресурсов**.

Схема бизнес-процессов должна содержать процессы (работы, функции, действия, операции) связанные с **приобретением, созданием необходимых запасов, хранением, передачей в производство потребляемых материальных ресурсов, работ и услуг поставщиков и подрядчиков.**

Эти данные относятся к:

- выпуску продукции;
- поддержанию работоспособности, надежности, эффективности эксплуатируемых основных средств;
- обеспечению нормальных условий работы персонала;
- наличию персонала надлежащей квалификации.

Схема должна также отражать:

- производство продукта (товаров, работ, услуг), его **доставку до потребителя;**

- **ликвидацию последствий реализовавшихся производственных рисков** (сбоев, аварий);
- получение оплаты за поставленный продукт (товары, работы, услуги) и расчеты за приобретаемые ресурсы;
- управление производством, закупками и сбытом, бухгалтерским и (внутренним) управленческим учетом и **внутренним контролем**.

Ключевым элементом схемы является **отображение размещения и характеристик датчиков процессов** для целей измерения и контроля производственных показателей, учета, расчетов KPI, принятия управленческих решений, а также обеспечения мониторинга со стороны основного кредитора.

Бизнес-процесс проектной компании должен быть **документирован и оснащен системой датчиков** (от измерений и иных первичных данных до результирующих управленческих отчетов, включающих производственные и финансовые показатели) **с необходимой защитой от возможных злонамеренных манипуляций**.

Без этих инструментов управления банк будет скорее ожидать реализации рисков, что **скажется на условиях кредитования**.

Адекватное описание бизнес-процесса и системы датчиков, сформированное управленческой командой проектной компании, является **показателем ее управленческой квалификации**.

Любые модификации процессов и системы датчиков **должны своевременно отражаться** в соответствующей документации и стандартах учета и отчетности.

Описание 4-го этапа **может быть востребовано:**

- если планируемая структура кредитной сделки **изначально** в качестве основного либо **возможного альтернативного сценария** предусматривает продажу проектной компании новым стратегическим инвесторам (заранее заключившим договор/опцион об этом) или
- кредитная сделка трансформирована к подобному виду в ходе реализации проекта и/или реструктуризации обязательств проектной компании

Еще один вариант **рефинансирование обязательств** последующим кредитором. Данным кредитором может быть **участник синдиката**, создаваемого для финансирования кредитной сделки.

3. Мониторинг проекта

Мониторинг, представляющий собой **критически важный элемент кредитного процесса**, на практике обычно осуществляется **в явно недостаточных объемах**, и это часто **приводит к негативным последствиям**.

Использование вашей компетенции в области методов и подходов, обсуждаемым в данной презентации, является **эффективным инструментом для решения этой проблемы**.

Порядок мониторинга формируется на основе **содержания вышерассмотренных разделов обоснования**, соответствующим этапам проекта.

Система мониторинга может быть реализована с применением **информационных технологий, автоматике, измерительного оборудования, датчиками аварийных режимов** и т.п., в том числе, с **интеграцией в систему управленческого учета**.

Описание системы мониторинга **включает описание расположения инструментов мониторинга и контроля («датчиков» проекта) на схемах бизнес-процессов.**

Система мониторинга над течением проекта требуется для адекватного управления проектом, но **на период кредитования в число пользователей системы может (должен быть) включен основной кредитор.**

Его права в отношении этой системы могут (должны быть) раскрыты **в ковенантах кредитной сделки**

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

