

орієнтиром при її формуванні є маржинальний прибуток банку, що надає додаткові можливості щодо визначення найбільш рентабельних продуктів, послуг, напрямків оперативного розвитку банку. Застосування цієї моделі дозволяє спростити систему нормування та розрахунку собівартості, управлінського обліку. Ця модель, порівняно з попередньою, характеризується суттєво меншими витратами на впровадження

Підводячи підсумок, зазначимо, що формування комплексної системи контролінгу в банку є процесом довготривалим та витратним, оскільки передбачає реструктуризацію більшості бізнес-процесів, а також цілий ряд реорганізаційних змін в банку. Саме тому не всі вітчизняні банківські установи на сьогодні є готовими для здійснення відповідних змін. Визнаючи переваги, які може надати впровадження системи контролінгу в практику господарювання, банки достатньо низькими темпами інтегрують моделі контролінгу в загальну систему власного банківського менеджменту.

4.8. ПРОЕКТНЕ ФІНАНСУВАННЯ В СИСТЕМІ ВАРТІСНООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМ БІЗНЕСОМ

Як свідчить світовий досвід, саме комерційні банки в умовах ринкової економіки повинні виступати в ролі організаторів та ініціаторів здійснення інвестиційних проектів, оскільки саме вони здатні грати вирішальну роль в мобілізації інвестиційних ресурсів, виступаючи як провідники, а у ряді випадків – як фінансові гаранті здійснюваних інноваційних заходів. Мобілізуючи ресурси для фінансування інвестиційних проектів, комерційні банки мають можливість прямого виходу на світовий фінансовий ринок з метою масового залучення іноземного капіталу для реалізації високоризикових проектів; можуть брати безпосередню участь в розробці пілотних проектів, інвестиційних програм, що здійснюються за участю іноземного капіталу; виконують функції одного з фінансових агентів уряду, щоб забезпечити ефективне і надійне розміщення іноземних інвестицій в національну економіку. Саме банки є ключовою ланкою між підприємствами та інвесторами (як інституційними, так і індивідуальними) за допомогою ефективної політики мобілізації інвестицій в реальний сектор економіки як за рахунок внутрішніх, так і за рахунок зовнішніх джерел.

На жаль, на сьогодні вітчизняні банки віддають перевагу фінансуванню трьох видів проектів:

- кінцевих, коли основний обсяг інвестицій вже здійснений за рахунок власних коштів і потрібний кредит на завершення будівництва і запуск об'єкта в експлуатацію;
- проектів з обмеженим регресом банку на позичальника, коли забезпеченням виступає не стільки якість проекту, скільки його активи, різного роду гарантії і поручительства;
- проектів, що забезпечують високу норму прибутку у відносно короткостроковому періоді.

Розглядаючи історію участі банків в реалізації механізмів проектного фінансування як сучасній технології надання фінансових ресурсів, слід зазначити, що воно розвинулося з такого інструмента банківської практики, як погашення кредиту виробленою продукцією. Цей різновид банківського кредиту сформувався в США в 1930-х роках і спочатку набув поширення при розробці нафтових родовищ. Його характерною особливістю стало повне фінансування під нафтові запаси окремо взятого інвестиційного проекту. З моменту початку добування нафти кредит погашався з доходів від продажу. Банк при цьому ніс ризик того, що нафтових запасів опиниться недостатньо для погашення боргу і сплати відсотків.

У 1970-х роках, в період “нафтового буму”, коли ціни на нафту та інші енергоносії за короткий період вирости в багато разів, прибутковість інвестиційних проектів у сфері нафтовидобутку стала складати сотні і навіть тисячі відсотків в рік, проектне фінансування перетворилося на окремий самостійний фінансовий інструмент, яким користувалися більшість великих фінансових інститутів розвинених індустріальних країн. Традиційно пасивна поведінка банків, коли потенційні позичальники йдуть в банк і просять грошей, змінилася на активно-агресивну, коли самі банки стали шукати (перш за все, в нафто- і газопереробних галузях економіки) високоприбуткові проекти для кредитування.

Після падіння цін на нафту і газ у 1980-ті роки інвестиційний портфель багатьох банків знецінився, у зв'язку з чим особливої актуальності набуло завдання диверсифікації цього портфеля за рахунок відбору високоякісних проектів в інших секторах економіки. Банки, що спеціалізувалися на проектному фінансуванні, почали входити в сектор телекомунікацій, гірничодобувну промисловість, інфраструктуру (дороги, електростанції і електропостачання, водопостачання тощо), туристичний бізнес та індустрію розваг тощо.

Потрібно зауважити, що операції проектного фінансування не можна однозначно віднести ні до інвестиційних, ні до кредитних банківських операцій. Вони є синтетичним банківським продуктом, що має змішану природу і поєднує в собі елементи багатьох традиційних

банківських операцій. Проектне фінансування дозволяє синхронізувати економічні інтереси кредиторів і позичальників, оскільки з його допомогою можна забезпечити оптимальне співвідношення між акціонерним і кредитним фінансуванням проекту.

При реалізації схем проектного фінансування комерційний банк як його учасник може виступати:

- кредитором;
- співінвестором (банк-агент, банк-менеджер, банк-юрист, банк-організатор);
- кредитором-консультантом;
- співінвестором-консультантом;
- фінансовим консультантом;
- основним інвестором;
- гарантом;
- інвестиційним брокером (інвестиційним банком);
- ініціатором створення та/або менеджером банківських консорціумів;
- лізинговим інститутом;
- інституціональним інвестором, який купує цінні папери проектних компаній.

Особливістю участі банків в операціях проектного фінансування є те, що вони стають не тільки позикодавцями, а безпосередніми учасниками проекту, набуваючи пакети акцій позичальника або вводячи в раду директорів свого представника для безпосереднього контролю за цільовим використанням коштів, що служить додатковою гарантією повернення кредиту. В даному випадку банк одержує незаперечну інформаційну перевагу, оскільки жодне скільки-небудь істотне управлінське рішення не буде ухвалено без його відома.

Представник банку виконує функцію постійного моніторингу, причому не ззовні, а зсередини компанії, що дозволяє виявити достатньо багато непрямих чинників, що сприяють більш реалістичній оцінці ходу виконання проекту. Крім того, управлінський контроль дозволяє відстежувати фінансові потоки компанії, що різко знижує можливість нецільового використання позикових коштів. У вітчизняній практиці у зв'язку з високими ризиками контрагентів прийнято мати не тільки контрактні, але і неявні довгострокові угоди, які є додатковим чинником, що мотивує позичальника до виконання своїх зобов'язань. Це ж в рівній мірі стосується й інших учасників проекту – постачальників, замовників, гарантів.

Перевагою участі банку в здійсненні операцій проектного фінансування є виняткова можливість в ході реалізації проекту переглядати деякі умови кредитної угоди. У звичайній банківській практиці умови

укладеного договору є обов'язковими і подальшому перегляду не підлягають. Проте, враховуючи довгостроковий характер заборгованості і високий ступінь невизначеності економічного середовища, банк може переглянути деякі умови співпраці в рамках проектного фінансування тільки за наявності вагомих аргументів і достатнього обсягу підтверджуючої аналітичної інформації.

Найбільш цікавими для участі в проектному фінансуванні є, по-перше, банки, що входять до складу фінансово-промислових груп, а по-друге – банки, що беруть участь в проектах міжнародних фінансових інститутів (Світового банку, Європейського банку реконструкції і розвитку і т.д.).

З огляду на вищезазначене існує механізм, що визначає, наскільки той або інший банк відповідає вимогам, що пред'являються до класичних операцій проектного фінансування. Для цього для кожного банку на підставі форми, поданої в табл. 4.5, визначаються конкурентні переваги, що формують так званий “профіль банку”, на підставі чого і робиться остаточний висновок.

Кожен чинник, представлений в табл. 4.5, оцінюється кількісно (від 0 до 3 балів: оцінка 0 – слабо виражений, оцінка 1 – нижче середнього, оцінка 2 – вище середнього, оцінка 3 – значно виражений), потім ці значення, помножені на ваговий коефіцієнт, сумують і утворюють інтегральну оцінку.

Зауважимо, що оцінка кількості послуг характеризує те, в якому обсязі банк може запропонувати релевантні для проектного фінансування послуги, що є частиною цього комплексного банківського продукту. Наприклад, невеликі кредитні організації, як правило, не мають можливості брати на себе функції організатора консорціуму банків. Оцінка якості послуг характеризує те, наскільки запропоновані в рамках проектного фінансування послуги задовольняють потреби клієнтів. Наприклад, як позитивний чинник можна оцінити інноваційний підхід до складання договорів, який оптимально враховує норми податкового законодавства.

У більшості схем проектного фінансування банки покривають велику частину витрат за проектом. Розмір коштів, що надаються у позику, може бути розрахований з урахуванням покриття витрат на будівництво, обіговий капітал, якщо передбачається кредитування підприємства. У випадку, якщо ініціатор проекту до моменту звернення у відповідний орган вже витратить певні суми на проект, ця обставина трактується банком як позитивна, оскільки збільшує зацікавленість цього підприємства в реалізації даного проекту і знижує ризики.

Таблиця 4.5

**Форма для визначення “профілю банку” як показника його
готовності брати участь у здійсненні проектного фінансування**

Фактор	Питома вага, %		Пояснення
1. Послуги:			
1.1. Кількість	23	13	1.1. Доступність для клієнтів всіх важливих банківських послуг
1.2. Якість		10	1.2. Ступінь задоволення потреб клієнтів
2. Забезпечення персоналом:			
2.1. Якість	25	12	2.1. Достатня кількість співробітників
2.2. Кількість		13	2.2. Кваліфікація співробітників
3. Дохідність операцій:			
3.1. Валовий дохід	21	11	3.1. Дохід в абсолютних значеннях. Характеризує те, наскільки вдалими були минулі домовленості банку у сфері проектного фінансування
3.2. Ефективність витрат		6	3.2. Віддача від вкладень ресурсів. Характеризує рентабельність послуг, яка дозволяє скласти уявлення про конкурентноздатність банку
3.3. Потенціал зниження витрат		4	3.3. Можливості збільшення виробництва
4. Ефективність організаційних структур			
4.1. Технології надання банківських продуктів	16	8	4.1. Оптимальність систем прийняття рішень, розподілення повноважень, розподілення інформаційних потоків, схем горизонтальної взаємодії, схем документообігу тощо (на основі аналізу внутрішніх повноважень банку)
4.2. Організаційна структура банку		4	4.2. Оптимальність ієрархічних структур
4.3. Інформаційний менеджмент		4	4.3. Управління інформаційними потоками
5. Цінова політика:			
5.1. Можливості рефінансування	15	10	5.1. Дешеві ресурси (ресурси зарубіжних фінансово-кредитних установ)
5.2. Цінова еластичність		5	5.2. Цінова незалежність
Всього:	100	100	

При проектному фінансуванні нормативний коефіцієнт покриття заборгованості, який розраховується як відношення суми очікуваних чистих надходжень від проекту до запланованих виплат за боргом, зазвичай приймається рівним 2 (хоча в окремих промислово розвинених країнах у зв'язку з надлишком капіталу він знизився до 1,3). При погашенні боргу може застосовуватися метод заданого відсотка, коли на погашення заборгованості спрямовується фіксований відсоток притоку грошової готівки. Часто норма заданого відсотка залежить від нормативного коефіцієнта покриття заборгованості.

Зобов'язання (по кредитах, облігаційних позиках), які дають банку право переважного звернення щодо стягнення на активи підприємства у разі його ліквідації, в міжнародній практиці носять назву основного боргу. При проектному фінансуванні вони являють собою основну суму кредитування (фінансування) проекту, складаючи зазвичай більше половини від загального обсягу ресурсів, що залучаються.

Банки в рамках проектного фінансування можуть надавати кредити під забезпечення або без забезпечення, коли всі ризики за кредитом розподіляються між учасниками проекту.

У міжнародній практиці основні кредити надає голова консорціуму або організатор синдикованого кредитування. При синдикованому кредитуванні банки зазвичай не вимагають забезпечення, видають кредити під "фіксовані" контракти, з великою відповідальністю підходячи до тендерного відбору учасників проекту, задіяних у процесі будівництва, постачань продукції, послуг. В деяких випадках свого роду гарантією проектних ризиків для інвесторів є участь державних органів у проекті у вигляді концесійних угод або пільгових позик.

Міжнародні фінансові організації і міжнародні банки надають проектні кредити як із забезпеченням, так і без нього, що пояснюється різним характером операцій і складом учасників, проте в більшості випадків міжнародні організації прагнуть оформляти забезпечення, особливо при наданні кредитів у країни Східної Європи. Якщо організатором консорціуму виступає міжнародна фінансова організація, що входить до групи Світового банку, то величина кредиту не перевищує 30-35 % від проектних інвестицій.

Забезпечені кредити доступні по більшості проектів, активи яких мають цінність як забезпечення (тобто можуть бути легко реалізовані): нерухомість, перерахована виручка за контрактами і товарно-матеріальними цінностями. Подібне право розглядається банками тільки як захист погашення боргів при неплатежах позичальників. Завдяки праву звернення на власність забезпечені кредити за статусом вищі незабезпечених і комерційних кредитів.

Слід також відзначити, що крім застави існують інші можливості нівеляції ризиків. Наприклад, одним з можливих методів зниження ризиків є угоди між незалежними кредиторами, при яких кредитні ризики розподіляються між ними. Дана методика розподілу ризиків досить зручна, оскільки всі кредитні ризики зменшуються пропорційно тривалості участі кредиторів. Проте слід зазначити, що вона, в основному, характерна для “консорціумних” міжбанківських кредитів.

Окремо слід виокремити так звані резервні інвестиційні кредити, що надаються спонсорами у разі потреби, при перевищенні реальних кошторисних витрат над планованими. При реалізації проекту в країнах, що розвиваються, такі кредити надають зазвичай місцеві комерційні банки в обмін на дозволи державних органів не страхувати кредитні ризики.

Фінансування інвестиційних проектів на субординованій основі надається, як правило, спонсорами проекту. Субординований борг – це зобов’язання компанії з нижчим, в порівнянні з її іншими борговими зобов’язаннями, статусом. Вказаний борг формується із зобов’язань по залученому капіталу (кредитам, позикам) для покриття необхідних витрат в частині, що залишилася після основного фінансування (кредитування).

Однією з форм участі банків у механізмі проектного фінансування інвестиційних проектів є надання ними безпроцентного кредиту на розвиток конкретних пріоритетів в рамках проекту (такий вид кредитування активно застосовується в нових індустріальних країнах). Грошові кошти опосередковують промисловий обіг, створюючи нові споживчі вартості. В цьому випадку наявне привласнення права на реалізацію кінцевого продукту виробником і кредитною установою. Дохід банку представляє обумовлену частку від реалізації обсягів продукції як дохід від спільної діяльності.

Така система довгострокового кредитування передбачає активну участь банківського капіталу у виробничому процесі, контроль за виробництвом і реалізацією, встановлення обсягів, ціни, форм реалізації товару, виходячи з вимог ринку і оптимальних темпів зростання економіки.

Вказана форма кредитування інвестиційних проектів, що відображає взаємодію банківського і промислового капіталу, дозволяє:

- забезпечувати інвестиційний процес (від формування ідеї, виробництва і закінчуючи реалізацією) необхідними ресурсами без додаткових витрат на покриття відсотків. Таким чином, вартість товару відобразатиме, в основному, витрати, пов’язані з виробничим процесом;

- створювати умови для ефективної реалізації продукції, формувати ринок збуту, встановлюючи обсяги реалізації, аналізуючи чинники ціноутворення, виходячи з потреб ринку і споживчих можливостей. Цей чинник відіграє особливу роль, оскільки визначає “ринковий сегмент” для збуту продукції, в якій зацікавлені всі учасники процесу, оскільки їх фінансове положення цілком залежить від своєчасної і ефективної реалізації товару;
- здійснювати активне використання обігових коштів банку в середньострокових і довгострокових вкладеннях з урахуванням зацікавленості банку в кінцевих результатах виробництва. Це створює умови для використання капіталу банку у виробничому процесі, що є найважливішим чинником розвитку економіки;
- створювати умови для формування майбутнього прибутку, можливості реінвестування, зміцнення власного капіталу виробника;
- формувати доходи від спільної діяльності з виробництва товару, які є реальним заробленим доходом – правомірним відшкодуванням використання кредитних джерел як ресурсної бази, служать прискоренню обіговості оборотних коштів, створенню нової вартості, насиченню ринку товарами, вирішенню соціальних проблем.

Кобичева, О. С. Проектне фінансування в системі вартісноорієнтованого управління банківським бізнесом [Текст] / О. С. Кобичева // Вартість банківського бізнесу : монографія / [А. О. Єпіфанов, С. В. Леонов, Й. Хабер та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук А. О. Єпіфанова та д-ра екон. наук С. В. Леонова. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”. – С. 115-122.