

## ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ФИНАНСИРОВАНИЕ

© 2017 Юрьева Татьяна Владимировна  
доктор экономических наук, профессор,  
заведующий отделением управления проектами и программами  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации  
119606, г. Москва, пр-т Вернадского, д. 84  
E-mail: yuryeva@ranepa.ru

Показано, что проектное управление - это эффективный инструментарий, позволяющий инициировать, планировать и реализовывать любой проект, достигать стратегических целей, развиваться на инновационной основе, обеспечивать определенный уровень конкурентоспособности. Выявлено, что инструментарий проектного управления во многом обуславливается видом проекта, областью его реализации. Обоснована необходимость более широкого использования в российской практике такой модели финансирования, как проектное финансирование, определены его преимущества и недостатки с учетом заинтересованных лиц проекта. Сделан вывод о том, что организации, применяющие проектные технологии, наиболее адаптированы к постоянным изменениям, требуется совершенствование механизма управления отдельными видами проектов с учетом их роли в реализации целей стратегического развития на инновационной основе. Рекомендовано более активно использовать модель проектного финансирования при выполнении проектов в российской экономике.

*Ключевые слова:* проект, программа, портфель проектов, проектное управление, проектное финансирование, проектная компания, приоритетные проекты.

### Введение

По мере трансформации российской экономики все большую значимость приобретает проектное управление. Основная часть экспертов сходятся во мнении, что под проектным управлением следует понимать специфическую форму управления, ориентированную на достижение цели в виде создания товаров, работ, услуг, им присуща некоторая уникальность в условиях ресурсных ограничений, координации и управления процессами на основе установленных принципов и стандартов<sup>1</sup>. Однако в последнее время при определении проектного управления предлагается акцентировать внимание на том, что управление проектами - это прежде всего процесс, а именно процесс контроля за достижением целей проекта<sup>2</sup>.

### Основная часть

Возникновение проектного управления в наиболее развитых странах относится к 50-м гг. XX в. Технологии проектного управления традиционно применяются в строительном, оборонном, нефтегазовом комплексах, в сфере информационных технологий. В последний период они все больше внедряются в отрасли социальной сферы, а также в систему государственного и муниципального управления, в которых ранее не использовались.

Проектное управление зарекомендовало себя как эффективный инструментарий, позволяющий инициировать, планировать и реализовывать любой проект. Среди известных инструментов проектного управления можно выделить: сетевое планирование, календарное планирование, диаграммы Ганта, циклограммы и пр. В частности, график Ганта длительное время применяется в практической деятельности как один из наиболее результативных методов управления проектами на всех этапах жизненного цикла. Именно присущие проектному подходу технологии помогают организациям, которые их используют, достигать стратегических целей, развиваться на инновационной основе. Практика показывает, что организации, применяющие проектные технологии, наиболее адаптированы к быстрым изменениям, что позволяет им избегать кризисных ситуаций.

Использование методов и технологий проектного управления зависит от вида проекта, особенностей его реализации. Имеется множество систематизаций проектов, разработанных на основе различных критериев. Такой критерий, как масштаб проекта, позволяет различать малые, средние и крупные проекты. Крупным проектам присуща сложная система управления и финанси-

вания, длительные сроки выполнения. Малые и средние проекты в большинстве случаев имеют несложный механизм управления, выполняются в течение небольшого отрезка времени. Малые и средние проекты вносят значительный вклад в социально-экономическое развитие общества путем создания рабочих мест, обеспечения доходов населения, развития инноваций<sup>3</sup>. Исходя из такого критерия, как функциональная направленность, выделяют технические, организационные, экономические, социальные и иные проекты.

Существенной спецификой обладают государственные проекты и программы, которые разрабатываются с учетом стратегических целей социально-экономического развития. Особое место отводится приоритетным проектам, нацеленным на решение наиболее актуальных проблем. Для управления такими проектами в 2016 г. был организован Совет при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам, определены приоритетные направления развития. Управление приоритетными проектами и программами происходит посредством федерального проектного офиса, проектных комитетов и общественно-деловых советов. Дальнейшее совершенствование механизма управления приоритетными проектами должно быть ориентировано на более тесную увязку со стратегией развития, на обоснованность выбора приоритетов, усиление взаимодействия с бюджетными процессами, повышение роли проектных инструментов.

Недостатки, свойственные государственным и частным проектам, удастся в определенной мере преодолеть посредством проектов государственно-частного партнерства (ГЧП) и муниципально-частного партнерства (МЧП). Указанные виды проектов выполняются совместно органами государства и частными компаниями на объектах федеральной, региональной и муниципальной собственности на основе контрактов, которые не могут быть заключены на срок менее чем три года в соответствии с российским законодательством. Проекты ГЧП и МЧП широко представлены в мировой практике, в частности, в экономике стран Европейского союза. Крупные инфраструктурные проекты ГЧП реализуются в Великобритании, Словакии, Франции, Германии и других странах. Наибольшая доля рынка проектов ГЧП ЕС приходится на сферу транспорта. Значительные позиции занимают проекты ГЧП и МЧП в сфере образования, здравоохранения и телекоммуникаций. Ли-

дером проектов ГЧП среди стран ЕС как по количеству, так и по стоимости проектов многие годы является Великобритания.

В современной российской экономике реализуется почти 2,5 тыс. проектов ГЧП, при этом основная их часть (83 %) в коммунально-энергетической сфере. Около 12 % таких проектов выполняется в отраслях социальной сферы<sup>4</sup>. Что касается региональной структуры проектов ГЧП, то она характеризуется большой неравномерностью. Можно выделить как регионы-лидеры (Москва, Московская область, Самарская область и др.), так и области, в которых проекты ГЧП и МЧП до сих пор отсутствуют или ведутся в минимальном количестве и, как правило, имеют низкое качество проработки (Республика Адыгея, Республика Ингушетия, Чеченская Республика и др.).

Наиболее распространенной организационно-правовой формой, в которой выполняются проекты ГЧП и МЧП, является концессия, а также ее разновидность “контракт жизненного цикла” (от английского “Life Cycle Contract”). В последнем случае публичный партнер заключает с частным партнером соглашение о проектировании, строительстве и эксплуатации объекта соглашения в течение его жизненного цикла. Привлечение финансовых ресурсов в проект осуществляется частным партнером на условиях проектного финансирования посредством специальной проектной компании. Публичный партнер не является инвестором проекта соглашения, а лишь оплачивает товары, работы и услуги, создаваемые после его ввода в действие. Все это стимулирует выполнение работ в рамках объекта соглашения на высоком качественном уровне, так как все расходы на ремонтные работы осуществляются подрядчиком<sup>5</sup>.

Эволюция проектного управления, необходимость выполнения крупных проектов в условиях высоких рисков способствовали становлению и развитию особой модели финансирования, именуемой “проектное финансирование”. Наиболее полно его различные аспекты исследованы зарубежными учеными. Среди них необходимо выделить труды С. Гатти<sup>6</sup>, П.Невитта и Ф. Фабоцци<sup>7</sup>, которые первыми начали всестороннее изучение механизма проектного финансирования. В их работах дается определение проектного финансирования как особой модели финансирования, основанной на том, что денежные средства привлекаются для осуществления конкретного проекта на условии, что обязательства по ним будут

погашены из будущих доходов проекта, а в качестве залога рассматриваются лишь активы проекта.

Б. Эсти считает, что одним из типичных признаков проектного финансирования является наличие проектной компании, обладающей юридической независимостью, ведущей свою деятельность посредством собственных средств инициаторов (спонсоров) проекта. Как и указанные выше авторы, Б. Эсти подчеркивает, что планируемые доходы проекта - это основное обеспечение возвращения заемных ресурсов, доходы инвесторов выплачиваются без права регресса задолженности. По мнению Б. Эсти, проектное финансирование связано с принятием трех управленческих решений (инвестиционное, организационное, финансовое), выполнение которых на практике приводит к его отличию от других моделей финансирования<sup>8</sup>. Различные подходы к пониманию сущности и механизма проектного механизма раскрываются в научных исследованиях Э.Р. Йескомба<sup>9</sup>.

Многие российские специалисты придерживаются сложившегося в мировой практике понимания сущности и принципов проектного финансирования<sup>10</sup>, хотя некоторые не видят его существенных отличий от иных традиционных моделей финансирования.

Проектное финансирование может осуществляться как банковское, корпоративное, с участием государства.

Банковское проектное финансирование применяет следующие виды финансирования: без права регресса (оборота); с ограниченным регрессом (оборотом) банка; с полным регрессом (оборотом) банка на заемщика. В условиях финансирования проекта без права регресса кредиторы учитывают исключительно ожидаемые денежные потоки проекта, их кредитная оценка не зависит от кредитоспособности спонсоров проекта. Поэтому стоимость финансирования является высокой, поскольку все риски проекта возложены на кредитора. Указанная форма финансирования типична для высокорентабельных проектов. Финансирование с ограниченным правом регресса на заемщика основывается на выявлении и распределении потенциальных рисков проекта между его участниками. В условиях финансирования полного регресса на заемщика поступление финансовых ресурсов происходит на основе конкретных гарантий, т.е. определенной формы ограничений ответственности кредиторов проекта. Здесь риски возлагаются на заемщика, а цена

займа, как правило, не является высокой, что дает возможность быстрого получения финансовых средств для выполнения проекта. Такой способ финансирования характерен для малоприбыльных и некоммерческих проектов. На практике допускается комбинированная форма финансирования, предусматривающая, что кредиторы исходят в основном из будущих денежных потоков проекта, но в то же время для погашения долга допускается использование чистой прибыли действующего бизнеса заемщика. В качестве залога выступают как активы самого проекта, так и имущество заемщика.

Корпоративное проектное финансирование предполагает финансирование проектов путем собственных ресурсов организации (проектной компании).

Проектное финансирование при участии государства - это особый вид привлечения финансов для реализации проекта на контрактной основе между частными и публичными партнерами, предполагающий совместное использование их активов, разделение рисков и выгоды от производства товаров, работ, услуг (используется при реализации проектов на принципах ГЧП и МЧП).

Модель проектного финансирования выбирается в ситуации, когда есть необходимость осуществления крупных долговременных инвестиций при нехватке собственных средств, наличия высокого уровня рисков, сложности реализации самого проекта. Проектное финансирование обязательно включает проведение всестороннего анализа, уровень детализации которого зависит от масштаба проекта, возможных рисков, социально-экономических последствий принимаемых управленческих решений и др. В связи с этим особое значение имеет уровень профессиональных компетенций консультантов, сопровождающих движение финансовых потоков, заключение контрактов.

Проектное финансирование - это высокорискованное финансирование, предполагающее выявление и разделение рисков между его участниками. Поэтому формирование и развитие системы управления рисками является неотъемлемым элементом системы проектного финансирования. Для проектного финансирования характерно большое количество заинтересованных лиц, что делает необходимым управление их интересами, а также наличие эффективной контрактной системы.

В развитых странах проектное финансирование используется при реализации крупномасштабных инфраструктурных проектов в условиях высокого риска. В современном мире можно привести

такие примеры реализации проектного финансирования, как небоскреб Бурдж-Халифа в Дубае, Евротоннель, мост Гонконг - Чжухай - Макао и др. Только в 2015 г. кредиты в сумме 277 млрд долл. были инвестированы по модели проектного финансирования, наибольшая их доля была направлена в энергетические проекты<sup>11</sup>.

В современной российской экономике проектное финансирование используется в основном в секторах экономики, связанных с добычей нефти и газа, в сфере транспорта и электроэнергетики, банковского дела. Как известно, инвестиционные проекты имеют значительные объемы финансирования, длительные сроки окупаемости, высокий уровень рисков, что ограничивает использование собственных средств инфраструктурных компаний. Одновременно можно выделить факторы, сдерживающие привлечение не только собственных, но и заемных средств: ограничения бюджетного финансирования, значительную цену кредитования на внутреннем рынке, ограниченность доступа к внешним рынкам капитала<sup>12</sup>. Все это требует более широкого использования на практике новых механизмов финансирования, в том числе проектного финансирования, позволяющего привлечь необходимые инвестиции в российскую экономику.

### Заключение

Проектное управление - это особый вид управленческой деятельности, позволяющий контролировать процесс достижения целей проектов и программ. Использование проектных технологий дает возможность организациям наиболее быстро адаптироваться к изменениям, выявлять риски, предотвращать кризисные ситуации. Области применения принципов и технологий проектного управления постоянно расширяются за счет сфер, в которых они ранее не использовались. В условиях ограниченности собственных средств российских организаций, усложнения получения заемных средств, в том числе на внешних рынках, следует более активно использовать привлечение финансовых ресурсов на основе принципов проектного финансирования. Несмотря на преимущества проектного управления, его внедрение в российскую практику несколько сдерживается. Это объясняется как недостаточным положительным опытом использования его принципов, так и нехваткой специалистов, обладающих соответ-

ствующими профессиональными компетенциями в области управления проектами.

<sup>1</sup> Богданов В.В. Управление проектами: корпоративная система - шаг за шагом. 3-е изд. Москва, 2016. 232 с.

<sup>2</sup> Mohammadjafari M., Dawal S.Z.M., Zayandehroodi S.A. (2011) H. Toward a theoretical concept of E-collaboration through Project management in SMEs for reducing time and cost in new product. *Journal of Applied Sciences*, vol. 11, 1, pp. 174-182.

<sup>3</sup> Turner J.R., Ledwith A., Kelly J.F. (2010) Project management in small to medium-sized enterprises: matching processes to the nature of the firm. *International Journal of Project Management*, 28 (8), pp. 744-755. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.005>.

<sup>4</sup> Рейтинг регионов России по уровню развития ГЧП 2016-2017: Единая информационная система государственно-частного партнерства в РФ. Центр развития государственно-частного партнерства при поддержке Министерства экономического развития РФ. URL: <http://pppi.ru/регионс>.

<sup>5</sup> См.: Юрьева Т.В. Проектный подход как инструмент реализации стратегических целей // Экономические науки. 2014. № 12 (121); Гуськова М.Ф., Стерликов П.Ф., Стерликов Ф.Ф. Ценность, полезность и стоимость образовательных услуг. Москва, 2003. С. 143.

<sup>6</sup> Gatti Stefano. Project Finance (2005). In: *Structured Finance: Techniques, Products and Market* / Stefano Caselli and Stefano Gatti (editors). Berlin, pp. 37-93; Gatti S. (2008) *Project management in theory and Practice*. Burlington, 435 p.

<sup>7</sup> Nevitt P., Fabozzi F. (2000) *Project Financing*. 7th Edition. London, 357 p.

<sup>8</sup> Esty B. (2004) Why Study Large Projects? An Introduction to Research on Project Finance. *European Financial Management*, vol. 10, 2, pp. 213-224.

<sup>9</sup> Йескомб Э.П. Принципы проектного финансирования / пер. с англ. [И. В. Васильевского]. Москва, 2015. 407 с.

<sup>10</sup> См.: Никонова И.А., Смирнов А.Л. Проектное финансирование в России: проблемы и направления развития. Москва, 2016. 215 с.; Никонова И.А. Проектный анализ и проектное финансирование: монография. Москва, 2012. 154 с.; Сильверстов С.Н., Кузнецов Н.В., Шестак В.П. Проектное финансирование инфраструктурных монополий в новой модели экономики России. Москва, 2017. 174 с.

<sup>11</sup> Project Finance International (2016). League tables. Available from: <http://www.pfie.com/Journals/2016/01/26/c/b/y/PFI-Financial-League-Tables-2015.pdf>.

<sup>12</sup> Сильверстов С.Н., Кузнецов Н.В., Шестак В.П. Указ. соч.

Поступила в редакцию 03.05.2017 г.