



ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ЭНЕРГЕТИКИ

ФОРМАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ПАСПОРТИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ ГЕНЕРИРУЮЩЕЙ КОМПАНИИ

К.э.н. Камко Ю.А.¹ (ОАО «ОГК-2»)

АННОТАЦИЯ. Рассматривается вопрос формализации процесса паспортизации инвестиционных проектов при формировании инвестиционной программы генерирующей компании в соответствии со стандартом «The Standard for Portfolio Management» PMI®. Отражен один из вариантов осуществления процесса паспортизации инвестиционных проектов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление проектами в электроэнергетической отрасли, паспортизация инвестиционных проектов, повышение обоснованности инвестиционных решений.

Как показывает опыт, инвестиционная деятельность играет все большую роль в работе генерирующих компаний (ГК). Причиной тому изношенность оборудования, необходимость снижения удельных издержек за счет использования оборудования с более высоким КПД и потребность в развитии генерирующих мощностей. Поэтому обеспечение обоснованности, эффективности и прозрачности инвестиционной деятельности ГК должно стать одним из конкурентных преимуществ компании, обеспечивая должный уровень надежности, оптимизацию издержек, повышение отдачи от производственных фондов и, как следствие, рост стоимости компании.

Как известно, управление проектным портфелем – это идентификация, определение приоритетов, санкционирование и централизованное управление проектами, программами и другими соответствующими работами для достижения особенных стратегических целей.

В соответствии с «The Standard for Portfolio Management» PMI® выделяется следующая группа процессов управления портфелем проекта «Группа процессов выравнивания» (Aligning Process Group) – данная группа определяет, как компоненты будут классифицироваться, оцениваться и выбираться для управления и включения в портфель. С целью детализации положений данного стандарта разработаем методику классификации, оценки и выбора инвестиционных проектов ГК и формирования инвестиционной программы.

Процесс формирования и корректировки инвестиционной программы отражает порядок регистрации инвестиционных заявок в ГК и дальнейший процесс формирования на их основе годовой, трехлетней и десятилетней инвестиционной программы компании. Формирование и кор-

ректировка инвестиционной программы – процесс осуществления комплексного сбора информации о предлагаемых к реализации инвестиционных проектах (ИП), их предварительная проработка в виде создания заявок, последующая систематизация и классификация заявок по всей совокупности инвестиционных проектов в виде перечня объектов капитальных вложений, их основных характеристик, объемов финансирования, освоения и ввода фондов. Целью формирования и корректировки инвестиционной программы является определение и структурирование необходимого объема инвестиций в виде капитальных вложений на плановый период по совокупности инвестиционных проектов и их актуализация путем корректировки.

Процесс формирования инвестиционной программы начинается с планирования и регистрации инвестиционных проектов в виде формирования инвестиционной заявки (ИНЗ). Заявка может быть создана в любой момент времени службами ГК, имеющими на это право.

Предпосылками для инициирования инвестиционных проектов и формирования ИНЗ являются анализ имеющейся базы фактической информации во всех областях деятельности ГК, планы стратегического развития ГК, результаты ежегодного прогнозирования сценарных условий развития, а также следующие документы:

- предписания надзорных органов;
- акты технологических нарушений;
- технические акты;
- данные о технико-экономических показателях, готовности и бесперебойности работы объектов основных фондов;
- данные о технико-экономических показателях эксплуатации зданий, сооружений, земельных участков;
- данные о надежности и безопасности работы

¹ 119526, г. Москва, Пр-т Вернадского, д. 101, корп. 3



объектов основных фондов;

- потребность в объектах административно-хозяйственного назначения;
- планы реализации тепловой энергии и мощности;
- данные о дефиците мощностей в регионах присутствия и возможностях расширения;
- долгосрочная программа обеспечения безопасности.

В рамках ИНЗ планируются будущие ИП, которые должны быть направлены на увеличение стоимости основных активов компании и соответствовать Налоговому кодексу РФ.

После завершения проекта актив ГК принимается к бухгалтерскому учету как основное средство (ОС)/несколько ОС (объектов недвижимого имущества) при выполнении одновременно следующих условий:

- объект предназначен для использования в производстве продукции, при выполнении работ или оказании услуг, для управленческих нужд организации либо для предоставления организацией за плату во временное владение и пользование или во временное пользование;
- объект предназначен для использования в течение длительного времени, т.е. срока продолжительностью свыше 12 месяцев или обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев;
- не предполагается последующая перепродажа данного объекта;
- в будущем ожидаются экономические выгоды (доходы) от использования объекта.

Наряду с вышеперечисленным условием для отнесения актива к основным средствам является его соответствие учетной политике ГК. Только в этих случаях проект считается инвестиционным и капитализируемым и для него необходимо создавать заявку.

Инициирование инвестиционных проектов начинается с заполнения паспорта ИП. При формировании инвестиционной программы используется следующая классификация проектов:

I. Стратегические – проекты, связанные с развитием бизнеса ГК в целом:

- 1.1 блоки;
- 1.2 турбины и котлы;

II. Эффективность – проекты, не затрагивающие турбинный парк, позволяющие повысить доходы ГК и/или снизить операционные затраты;

III. Обязательные – проекты, обязательные к исполнению:

- 3.1 экология;
- 3.2 пожарная безопасность;
- 3.3 реконструкция газопроводов;
- 3.4 прочие;

IV. Надежность – проекты по обеспечению непрерывности производственного процесса:

- 4.1 турбины;
- 4.2 котлы;
- 4.3 паропроводы;

4.4 пиковые водогрейные котлы (ПВК);

4.5 здания и сооружения;

4.6 автоматика;

4.7 электротехника;

4.8 вспомогательное оборудование;

4.9 мазутное хозяйство;

4.10 баковое хозяйство;

4.11 реконструкция градирен;

V. Прочие – проекты, не связанные с основным производственным процессом:

5.1 оборудование, не требующее монтажа;

5.2 реконструкция тепломагистралей;

5.3 социальные проекты;

5.4 технологическое присоединение;

5.5 прочие проекты.

Отнесение проекта к тому или иному классу производит инициатор проекта. Проекты распределяются по классам на основании четких критериев. В случае, если проект соответствует критериям нескольких классов, следует определять принадлежность проекта к классу в следующем порядке:

- Стратегические;
- Обязательные;
- Надежность;
- Эффективность;
- Прочие.

То есть, если проект можно отнести и к классу «Стратегические», и к классу «Надежность», то при формировании инвестиционной программы (далее – ИПР) он должен рассматриваться среди проектов класса «Стратегические». В случае необходимости класс проекта может быть изменен при обработке инвестиционной заявки, но строго до проведения процедуры ранжирования.

Данная классификация вводится для дальнейшего проведения ранжирования и сравнения проектов в рамках одного класса.

Для каждого класса проектов разработан свой вариант паспорта проекта, поскольку количество запрашиваемой информации, а также количество участвующих в его согласовании отличается. Информацию, содержащуюся в паспорте проекта, можно сгруппировать в четыре основные категории:

1. Характеристики проекта:

- класс проекта;
- наименование проекта;
- филиал, где предполагается реализация проекта (месторасположение, населенный пункт);
- ответственный сотрудник на филиале ФИО, должность, контактные данные (e-mail, телефон);
- ответственный сотрудник в генерирующей компании ФИО, должность, контактные данные (e-mail, телефон);
- тип оборудования;
- цель и краткое описание проекта;
- краткое обоснование необходимости проекта;
- данные по проекту;
- тип (полный проект/ проект без проектно-исследовательских работ (ПИР)/ только ПИР/ покупка



основных средств (ОС) и нематериальных активов (НМА));

- проект «под ключ» (да/нет);

2. Плановые сроки реализации:

ПИР:

- начало конкурса по ПИР (дд-мм-гггг);
- окончание конкурса по ПИР (дд-мм-гггг);
- начало реализации ПИР (дд-мм-гггг);
- окончание реализации ПИР (дд-мм-гггг).

Оборудование:

- начало конкурса на поставку оборудования (дд-мм-гггг);
- окончание конкурса на поставку оборудования (дд-мм-гггг);
- начало поставки оборудования (дд-мм-гггг);
- окончание поставки оборудования (дд-мм-гггг);

Строительно-монтажные работы (СМР):

- начало конкурса на СМР (дд-мм-гггг);
- окончание конкурса на СМР (дд-мм-гггг);
- начало реализации СМР (дд-мм-гггг);
- окончание реализации СМР (дд-мм-гггг);

ПНР:

- начало конкурса на ПНР (дд-мм-гггг);
- окончание конкурса на ПНР (дд-мм-гггг);
- начало реализации ПНР (дд-мм-гггг);
- окончание реализации ПНР (дд-мм-гггг);
- дата ввода объекта в эксплуатацию;

3. Технические характеристики проекта (их перечень зависит от того, к какому классу принадлежит инвестиционный проект.

4. Объем освоения и финансирования:

• оценочный объем освоения/ финансирования в текущих ценах с обоснованием по годам в разрезе:

- ПИР;
- СМР;
- Оборудование;
- Прочее;

• наличие обоснования объема освоения/ финансирования (документ, в соответствии с которым определена стоимость);

• пояснение по объему освоения/ финансирования;

Ежегодно паспорта проектов необходимо заполнять для новых проектов, начало реализации которых планируется на следующий год, а также для тех проектов, для которых в следующем году планируется провести только ПИР. Для продолжающихся проектов, реализация которых уже идет и будет продолжаться в следующем году, проводится только актуализация уже существующего паспорта. Паспорта проектов разных классов инициируются на разную временную перспективу (заполняется полная стоимость работ на всю длительность проекта):

- класс I – на десятилетнюю перспективу;
- класс I-II – на трехлетнюю перспективу;
- класс I-V – на годовую перспективу.

Начало проекта обычно связывают с датой на-

чала финансирования ПИР, исследования или технико-экономического обоснования (ТЭО) инвестиций. Если необходимость в проведении ПИР или ТЭО отсутствует, то началом реализации проекта считается дата начала финансирования работ по проекту при авансовом подходе или дата начала проектных работ.

Для отражения в отчетности по инвестиционной программе информации о технических характеристиках, сроках эксплуатации строящихся или реконструируемых объектов, необходимо обеспечить сопоставление инвестиционных заявок, а в дальнейшем инвестиционных проектов, с техническими объектами. По техническим характеристикам должен происходить расчет критериев и рангов.

В соответствии с классом проекта к паспорту необходимы приложения. Данные документы включают в себя материалы, которые позволяют обосновать требуемый объем инвестиций, критерии, по которым будет оцениваться проект, проектно-сметную документацию или ТЭО, технические акты, предписания надзорных органов (в случае их наличия) и т.д.

После регистрации инвестиционной заявки ответственный за планирование ИПР на основании данных ИНЗ и приложений к ИНЗ формирует план освоения, финансирования и ввода ОФ по годам. Проекты условно можно разделить на 4 категории:

- полный проект (включает в себя весь комплекс работ по проекту, в том числе выполнение ПИР);
- проект без проведения ПИР (типовой проект, по которому уже существует проектно-сметная документация (ПСД));
- проект только ПИР (решение о дальнейшей реализации будет принято на основании результатов ПИР);
- покупка ОС и НМА.

Для полного проекта планирование включает в себя планирование ПИР с возможностью детализации и оценочное планирование основного комплекса работ, которое затем будет уточнено по результатам проведения ПИР. Для проекта без проведения ПИР осуществляется планирование освоения и финансирования на основе существующей ПСД или результатов ТЭО проекта. Для проекта, представляющего из себя только ПИР, соответственно планируются только проектно-исследовательские работы. Для проектов по покупке ОС и НМА планируются даты проведения закупки.

Планирование освоения и финансирования инвестиций осуществляется в разрезе следующих групп затрат:

- ПИР;
- СМР;
- Оборудование;
- Прочее.

Детальное планирование работ, затраты по ко-



торым войдут в перечисленные группы затрат, служит основой для разработки оперативных планов освоения и финансирования. Эти данные позволяют планировать участие в тендерах, проведение конкурсных процедур и т.д. Планирование ПИР позволяет обеспечить своевременную разработку проектно-сметной документации как для предусмотренных в плане объектов строительства текущего года, так и для прогнозируемых в будущем. Планирование СМР позволяет обеспечить своевременное проведение работ по возведению новых объектов и установке в них оборудования. Планирование по группе затрат «Оборудование» обеспечивает своевременную поставку оборудования, в том числе позволяет выполнить вовремя заказ уникального оборудования с учетом сроков его изготовления и поставки. Планирование по группе затрат «Прочее» позволяет своевременно выполнить все прочие работы по проекту.

Планирование освоения по проекту осуществляется на основе данных от производственно-технического блока ГК. В случае наличия подписанного договора, в котором утвержден график выполнения работ, производится уточнение запланированных ранее работ в соответствии с договором и приложениями к нему. В случае отсутствия договора график освоения планируется на основе графика выполнения работ по аналогичным проектам.

Финансовое планирование представляет собой планирование по всем направлениям расходования денежных средств по проекту для обеспечения его развития. В задачи финансового планирования входит следующее:

- определение источников финансирования и размеров собственных финансовых ресурсов (прибыли, амортизационного фонда и т.д.);
- принятие решения о необходимости привлечения внешних финансовых ресурсов за счет выпуска ценных бумаг, получения кредитов, займов;
- контролирование финансового состояния, платежеспособности и кредитоспособности ГК.

Процесс финансового планирования включает несколько этапов:

- на первом анализируются данные договоров в случае, если они заключены, или данные

по финансовому планированию по аналогичным проектам;

- второй этап предусматривает составление плана финансирования по текущему проекту на основе собранной информации.

Планирование финансирования проектов осуществляется на основании плана освоения с учетом того, какая система оплаты предполагается в проекте, авансовая или постоплатная. При планировании финансирования необходимо обязательно предусматривать выплаты авансов на покупку требуемого дорогостоящего оборудования или материалов. Процент выплачиваемого аванса определяется в каждом конкретном случае, зависит от возможности предоставления банковских гарантий подрядчиками/поставщиками, от условий конкурсных процедур и т.д.

Источниками финансирования инвестиций являются собственные и/или привлеченные средства.

Планирование ввода основных фондов осуществляется по проекту в целом на основании проектно-сметной документации и графика выполнения работ по проекту.

Перед проведением процедуры согласования инвестиционных заявок сотрудник, ответственный за обработку ИНЗ, проверяет паспорт проекта на его полноту, достоверность и корректность введенных данных. Сотрудник вводит недостающую информацию, которая не была введена ранее вследствие ее недоступности или невнимательности сотрудника, ответственного за регистрацию ИНЗ.

Формализация процесса паспортизации инвестиционных проектов при формировании инвестиционной программы генерирующей компании позволяет в соответствии со стандартом «The Standard for Portfolio Management» PMI® обеспечить принятие обоснованных инвестиционных решений в рамках совершенствования инвестиционной деятельности ГК с целью наиболее эффективного использования собственных средств и сторонних заимствований и концентрации финансовых ресурсов на наиболее перспективных и значимых проектах; установки методики оценки ИП, их ранжирования и формирования годовых, трехлетних и десятилетних ИПР ГК; определения порядка взаимодействия структурных подразделений ГК при формировании ИПР.

