



ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ СТРАНЫ И ЕЕ НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ

Информация о государственной политике и о проектах в области инноватизации национальной экономики

ИНВЕСТИЦИИ В ИННОВАЦИИ: КАК ПОСТРОИТЬ ФИНАНСОВЫЙ КОНВЕЙЕР В РОССИИ?

ЛЮБОМУДРОВ Дмитрий Владимирович,
генеральный директор «Клуба Проектного Процесса», член Комитета
по инвестиционной политике Торгово-промышленной палаты РФ,
председатель комиссии по финансированию проектов
МОО «ГИЛЬДИЯ ФИНАНСИСТОВ», e-mail: LDV@projectclub.ru



Любомудров Д.В.

Как показывает практика, задача по поиску внешних инвестиций для реализации инновационного проекта (т.е. доведение его до стадии серийного производства уникального товара или услуги) является для российских инноваторов куда более сложной и важной, чем, собственно, создание и патентование самого изобретения или рационализаторского предложения. О том, как инноваторам можно с наименьшими финансовыми и временными затратами найти финансирование своих проектов, с редакцией журнала «Инновационный менеджмент» своим практическим опытом поделился генеральный директор «Клуба Проектного Процесса» Д.В. Любомудров.

– *Уважаемый Дмитрий Владимирович! Расскажите об истории создания, идеологии и о действующих технологиях «Клуба Проектного Процесса». Какие основные задачи решает Клуб?*

– «Клуб Проектного Процесса» – это операционная система, созданная топ-менеджерами банков для подготовки проектов к финансированию, подбора подрядчиков, организации системы контроля проектов. Организационно Клуб состоит из 2-х юридических лиц – НП «Клуб Участников Проектного Процесса», которое ведет работу с членами Клуба, и ООО «Клуб Проектного Процесса», которое проводит экспертизу проектов, осуществляет комплектацию проектов услугами и продуктами членов и партнеров Клуба. При этом Клуб объединяет крупнейшие страховые, аудитор-

ские, оценочные, консалтинговые компании, банки, кредитные бюро, международные инвестиционные и деловые клубы и различные типы инвесторов. Для конкретных проектов Клуб формирует кредитные синдикаты, инвестиционные пулы и экспертные группы.

Среди основных побудительных мотивов создания Клуба и, одновременно, решаемых им задач можно выделить следующие.

Во-первых, реализация любого инвестиционного проекта предполагает решение инноватором-инициатором и его венчурными инвесторами, помимо чисто технологических и патентно-правовых, еще и широкого круга задач в области финансирования, кредитования, страхования, создания инфраструктуры вначале опытного, а затем и серийного производства и т.д. Инноваторы часто пытаются

напрямую обратиться за кредитами в банки, которые, во-первых не финансируют начальную (посевную) стадию инновационных проектов, а во-вторых, – не могут и не должны решать задачи функционального обеспечения проектов. Банки стоят на 3-й стадии «Финансового конвейера», и до этой стадии проект финансируют бизнес-ангелы, венчурные инвесторы. Руководители инновационных проектов обычно не просчитывают проекты до стадии серийного производства, а ведь именно на этой стадии инновация может дать заметную, ощутимую прибыль. Кардинальному изменению данной ситуации и посвящена основная деятельность Клуба.

Во-вторых, в нашей стране сейчас крайне мало дипломированных специалистов в области проектного менеджмента. Только

в последние 2 года, в том числе и по инициативе Клуба, некоторые отечественные вузы ввели специальность «проектный менеджмент» и начали готовить специалистов. Однако молодые люди, кто сейчас обучаются по такой специальности, появятся на рынке не раньше, чем через 2–3 года. К тому же такой выпускник не имеет практического опыта управления инвестиционными проектами и должен будет некоторое время поработать стажером, а этот процесс в нашей стране пока также не организован. Между тем Клуб помогает проектам сформировать «проектную команду», разработать регламент ее работы, как с проектом, так и с многочисленными подрядчиками и аутсорсерами, а также с инвесторами.

В-третьих, после распада СССР исчезла такая управленческо-координирующая структура, как ГОСПЛАН. Во время его существования директора промышленных предприятий просто не думали о решении задач по стратегическому планированию, привлечению частных инвестиций, самостоятельном внедрении инноваций и модернизации производства. Главное для них было обеспечить и сохранить технологический цикл производства утвержденных ГОСПЛАНом товаров. ГОСПЛАН исчез, но сама задача по сохранению технологического цикла осталась. Более того, в силу инертности мышления она стала единственно значимой и жизненно важной для директоров. Что же касается новых рыночных задач в области самостоятельного поиска инвестиций, внедрения инноваций и модернизации производства, то на их решение у современных директоров предприятий нет ни необходимого для этого профессионального опыта и знаний, ни времени, ни, что скрывать, даже желания. В сложившейся ситуации на помощь директорам предприятий готов прийти Клуб,

который берет на себя работу по организации консорциума по продвижению инвестиционного проекта, а также – разработку стратегии взаимодействия проекта с исполнителями различных функций, как: управление бизнес-процессами, инжиниринг, маркетинг, страхование, оценка, аудит, капитализация компаний, бюджетирование и контроль, и многие другие функции проектного процесса, которых всего мы насчитываем до 150, включая группу функций мониторинга проекта специализированными аутсорсинговыми компаниями, например: проверка партнеров, аудит, оценка активов, кредитный мониторинг, контроль исполнения бюджетирования, контроль дочерних структур в холдингах, поставщиков, подрядчиков и зависимых обществ, контроль поставок (сюрвейинг), контроль закупок через систему электронных торгов, технадзор, научный и технологический аудит, контроль исполнения технических заданий и т.д.

В-четвертых, в России до сих пор не устранено одно из самых серьезных препятствий на пути модернизации экономики, повышения технологического уровня и конкурентоспособности национальной промышленности – у предприятий нет доступа к длинным недорогим кредитным ресурсам для финансирования инвестиционных проектов. Сегодня банки располагают краткосрочной ликвидностью, очень ограниченное число российских банков когда-либо получало длинные ресурсы в виде субординированных кредитов, однако Правительство РФ до сих пор не решило и не решает стратегическую задачу по формированию для банков длинных и недорогих кредитных ресурсов, и банковское сообщество в целом лишено возможности финансировать промышленные проекты. Некоторые междуна-

родные банки готовы участвовать в финансировании престижных (с большими объемами инвестиций, высокой добавочной стоимостью и «политической значимостью») венчурных проектов. Но и в этом случае речь идет о возможности кредитования только тех предприятий, которые уже нашли 20–30% финансирования среди местных партнеров и способны предоставить банку тщательно разработанный по международным стандартам бизнес-план. Выход из сложившейся ситуации Клуб предлагает своим партнерам в русле создания инвестиционных пулов и кредитных синдикатов, привлечения к участию в рисках местных региональных банков и иных инвесторов, в т.ч. администраций регионов.

В-пятых, одной из важнейших задач Клуба является помощь венчурному капиталу найти точку своего наиболее эффективного приложения. Дело в том, что инвестор пока просто не видит перспективы – т.е. своего преемника, которому он сможет выгодно продать инновационный проект – по факту его успешной реализации и доведения до стадии серийного производства. Венчурные инвесторы готовы, как правило, финансировать только НИОКР, а не всю инвестиционную цепочку (от патентования изобретения до стадии серийного производства нового инновационного товара) в целом. Однако они, как правило, не умеют выстраивать единый процесс с банками и иными инвесторами промышленной стадии. На наш взгляд, это одна из главных причин, по которой в нашей стране не работают механизмы инновационной модернизации экономики. Для решения данной проблемы Клубом разработана технология «Финансовый конвейер», которая заключается в сбалансированном распределении рисков проектов между многими

участниками проектов. Данная технология помогает качественно готовить региональные проекты к финансированию, не перегружая на раннем этапе федеральные банки рисками и одновременно давая работу региональным банкам и компаниям, создает почву для внедрения полезной практики кредитных синдикатов (пулов), особенно важной для диверсификации рисков в кризисных условиях.

– **Уточните, пожалуйста, кто уже является членом и партнером Клуба? С какими государственными и общественными организациями взаимодействует Клуб по вопросу привлечения и получения инвестиций для внедрения в экономике России промышленных инноваций?**

– Партнерами Клуба являются торгово-промышленные палаты регионов (Московской области, Тюменской области), крупные консалтинговые агентства, ассоциации предпринимателей («Межрегиональная общественная организация «Московская ассоциация предпринимателей», Общероссийская общественная организация «Деловая Россия», Международная общественная организация «ГИЛЬДИЯ ФИНАНСИСТОВ» и др.), иностранные бизнес-ассоциации, бизнес-клубы и бизнес-школы. С полным перечнем членов и партнеров Клуба можно ознакомиться на сайте нашей организации – <http://www.projectclub.ru>.

По вопросам привлечения инвестиций для модернизации промышленных предприятий России Клуб тесно взаимодействует с Комитетом по инвестиционной политике Торгово-промышленной палаты РФ, правительством Пензенской области, РАГС при Президенте РФ, Экономическим факультетом МГУ им.М.В. Ломоносова, ГУ «Самарский региональный

ресурсный центр», Институтом экономических стратегий (Отделение общественных наук РАН), Российским агентством поддержки малого и среднего бизнеса.

Партнерами Клуба по формированию кредитных синдикатов и инвестиционных пулов являются международные банки и инвестиционные клубы, в частности: Международный инвестиционный банк (МИБ), Финансово-банковский совет СНГ, Британо-Российский инвестиционный клуб (Лондон), и другие партнеры.

– **Какие инвестиционно-инновационные проекты уже удалось реализовать российским инноваторам при помощи вашего Клуба?**

– «Клуб Проектного Процесса» активно участвует в крупных проектах как в качестве подрядчика по кредитной экспертизе и разработке стратегий проектов, так и в создании постоянно действующей инвестиционной инфраструктуры в качестве одного из основных постоянных механизмов подготовки проектов к финансированию, организации инвестиционных пулов и синдикатов, по контролю исполнения проектов и обеспечения прав и интересов инвесторов.

В частности Клуб участвует в реализации проекта: «Кремний-на-Дону» (полное наименование: «Создание производства поликристаллического, монокристаллического кремния и кремниевых пластин для солнечной энергетики» (www.kremni-na-donu.com)). Объем инвестиций – 1,049 млрд евро. Чистый приведенный доход – NPV (до конца 2018 г.) – 484 млн евро. Внутренняя норма рентабельности – IRR (до конца 2018 г.) – 17,5%. Срок окупаемости для валовых показателей – 36 месяцев. Место реализации: Ростовская область, город Гуково.

Имеется одобрение проекта Межведомственной комиссией Правительства РФ и ГК «Внешэкономбанк», проект осуществляется в рамках Программы поддержки моногородов. Одним из потенциальных организаторов финансирования проекта выступает глобальная компания Siemens.

– **Как простому российскому инноватору (юридическому или физическому лицу) в современных экономических условиях возможно привлечь (с помощью «Клуба Проектного Процесса») инвестиции для**



Схема группировки партнеров Клуба Проектного Процесса

реализации своей инновационной идеи?

– Любая работа Клуба с проектами начинается с проведения кредитно-экономической экспресс-экспертизы. Для начала работы инициатор проекта (дирекция предприятия или инвестор проекта) заключает Договор о проведении экспертизы начального уровня, по которому оплачивает 30 тыс. руб. Экспертиза начального уровня включает в себя анализ представленных в Клуб документов проекта (как правило – кредитная или инвестиционная заявка, бизнес-план и приложения к нему), определение слабых и недостающих звеньев «проектной цепочки», выявление в представленных документах недостатков, снижающих инвестиционную привлекательность проекта и не позволяющих вынести его на рассмотрение кредитных или инвестиционных комитетов различных инвесторов. По результатам экспертизы Клуб выдает инициатору проекта заключение с рекомендациями по устранению выявленных недостатков.

Необходимо уточнить, что Клуб на первом этапе не проводит научной, технической или любой иной экспертизы содержания проекта. Направление проекта в Клуб предполагает, что направляемый проект может быть интересен направившему его партнеру, но для начала процесса рассмотрения проекта по существу партнер хочет убедиться в том, что инициатор проекта в состоянии аргументированно ответить на главные вопросы, которые обязаны выяснять инвесторы любого вида (долевые или долговые), независимо от типа проекта, отрасли или территории. Таким образом, проект проходит в Клубе «предзащиту» перед вынесением на кредитные или инвестиционные комитеты, или иные органы, принимающие решения.

После получения заключения инициатор проекта принимает решение, какие из перечисленных проблем он может решить своими силами, а в чем ему потребуется помощь партнеров Клуба. В случае самостоятельного решения выявленных проблем, инициатор проекта предоставляет в Клуб информацию о компаниях, предоставляющих ему необходимые услуги. Клуб может осуществлять проверку этих компаний по внутренним каналам (например – через профессиональные ассоциации или саморегулируемые организации). В случае отрицательного результата проверки, Клуб выдает инициатору проекта возражения и обоснование невозможности выдачи положительного заключения при участии в обслуживании проекта предложенных компаний.

По тем услугам и функциям, по которым инициатор проекта принимает решение об обращении к помощи партнеров Клуба, Дирекция Клуба приглашает его в «Проектный супермаркет», где на полках, в соответствии с функциями проектного процесса, расположены услуги (продукты) членов и партнеров Клуба. Дирекция Клуба, выступая как мерчендайзер, зная после проведенной экспертизы потребности инициатора проекта, с одной стороны, и возможности и уровень предлагаемых членами и партнерами Клуба услуг (продуктов, товаров), советует инициатору проекта взять с конкретной полки те или иные услуги (товары). В результате инициатор проекта, получив ряд рыночных предложений по тем или иным функциям, имеет возможность самостоятельно проводить необходимые переговоры, в результате которых вокруг проекта формируется некий консорциум, «Проектная команда» из поставщиков и подрядчиков, которая и доводит проект до должного уровня, придав ему необходимую инвестиционную

привлекательность. При этом Клуб обеспечивает инициатору проекта необходимый контакт с членами и партнерами Клуба, может взять на себя согласование функций внутри «Проектной команды», сопровождение проекта в процессе поиска и организации финансирования. В случае необходимости, Клуб предоставляет дополнительные услуги по проведению многоуровневой экспертизы проектов – юридической, экономической, маркетинговой, технической и другой по запросу проектов.

В случае если инициатор проекта принимает решение об обращении к помощи членов и партнеров Клуба, Дирекция Клуба проводит внутреннюю работу, пропуская проект через «Проектный сепаратор», механизм выявления совпадений заявок инициатора проекта на определенные услуги и функции с возможностями членов и партнеров Клуба. После этого проект попадает на рабочий стол членам (партнерам) Клуба. Отсутствие ответа означает отсутствие интереса к данному проекту. По истечении установленного срока реакции Клуб организует совещание членов и партнеров, заявивших о своем интересе к данному проекту. В результате инициатор проекта получает предложения членов и партнеров Клуба, и далее самостоятельно принимает решение по выбору партнеров для себя, согласованию цен и условий. Клуб по запросу инициатора проекта проводит работу по организации кредитных пулов (синдикатов), подготовке со-страхования или перестрахования рисков, разрабатывает и согласовывает с членами и партнерами Клуба иные механизмы совместного обслуживания проекта, разделения и покрытия рисков, согласовывает регламенты работы членов и партнеров Клуба, принявших решение по участию в проекте.