



Банковское сопровождение контрактов для предприятий ТЭК

За этой банковской услугой на стыке расчетного обслуживания, финансового контроля и управления проектами – будущее

ОЛЕГ МЕЛЬНИКОВ

Исполнительный вице-президент, начальник Департамента банковского сопровождения контрактов Газпромбанка

Банковское сопровождение контрактов стремительно завоевывает рынок. Услуга успешно применяется в сфере госзакупок с 2014 года. За шесть лет банки значительно улучшили сервис, появляются новые сопутствующие платформы, приложения и базы данных. Это позволило успешно адаптировать продукт под нужды крупного бизнеса, который уже отметил положительные моменты: бюджет проекта стал полностью управляем, отношения в цепочке кооперации подряда/поставки стали прозрачными, многочисленные «прокладки» не рискуют идти в такие проекты. Все это позволяет ощутить реальный эффект – уменьшение конечной стоимости проекта на 5–15%. Сейчас уже говорят о постепенном вытеснении привычного механизма банковских гарантий за счет более совершенной процедуры банковского сопровождения без замораживания средств и повышенных требований к клиенту. Однако, мы уверены, что за этой банковской услугой на стыке расчетного обслуживания, финансового контроля и управления проектами – будущее.

УДАЧНАЯ ГОСИНИЦИАТИВА

Работа по принципу «единого окна» значительно облегчает жизнь миллионам людей, пример этому – сеть предоставления госуслуг МФЦ. Этот принцип переходит и в сферу В2В, во взаимоотношения между партнерами, контрагентами и цепочкой подрядчиков.

Все началось с Федерального закона 44-ФЗ «О госзакупках» и Постановления Правительства РФ № 963, которое сделало банковское сопровождение обязательным для некоторых видов госконтрактов. В них сопровождение бывает простым и расширенным. Первое подразумевает открытие и предоставление выписки по движению денежных средств и информации об остатках. Второе предоставляет банковскую экспертизу платежных документов, а также другие банковские услуги, которые позволяют проверить соответствие операций исполнителя условиям контракта, а также реальным физическим объемам работ. Речь шла о крупных контрактах в сфере капитального строительства, дорожного строительства и иных объектах инфраструктуры. Однако постановление устанавливало и финансовый минимум объема сделок, начиная с которого банковское сопровождение становилось обязательным. Этот порог устанавливается централизованно, но может быть пересмотрен в сторону уменьшения региональными и муниципальными властями. Цель введения банковского сопровождения крупных сделок – ужесточить контроль за расходованием бюджетных средств без дополнительной нагрузки на бюджет, с помощью инфраструктуры коммерческих банков.

Работа по принципу «единого окна» значительно облегчает жизнь миллионам людей, пример этому – сеть предоставления госуслуг МФЦ. Этот принцип переходит и в сферу В2В, во взаимоотношения между партнерами, контрагентами и цепочкой подрядчиков

Идея прижилась и показала свою эффективность настолько, что коммерческие организации обратили внимание на этот механизм и стали применять его по своим проектам. Там, где банковское сопровождение не регулируется нормативно-правовой базой государства, и банки, и компании начали свободно адаптировать эти механизмы под свои нужды.

ДЛЯ ЧЕГО ЭТО БИЗНЕСУ

Главная цель применения новой банковской услуги – обеспечить контроль над расходованием средств, исключить их нецелевое использование, избавиться от фирм-

однодневок, а также способствовать корректному формированию финансовой отчетности. Заказчик получает комплексный прозрачный механизм, позволяющий видеть в отчетах, как тратятся заложенные денежные средства по ключевым направлениям, как происходит формирование ценообразования, каковы условия контрактов по всей цепочке участников кооперации. Это дает возможность оптимизировать затраты, снизить риски и гибко управлять бюджетом проекта. Помимо этого, сопровождение помогает избавиться от лишних поставщиков в цепочке, установить механизм ценообразования, оптимизировать объемы авансовых платежей и финансовую структуру сделки в целом.

Цель введения банковского сопровождения крупных сделок – ужесточить контроль за расходованием бюджетных средств без дополнительной нагрузки на бюджет, с помощью инфраструктуры коммерческих банков

Строительство и другие инфраструктурные проекты – лишь малая часть потенциала банковского сопровождения. Услуга востребована и там, где исполнитель заказа – часть производственной цепочки, с разветвленной сетью субподрядчиков, а суммы по контракту выплачиваются авансом. Банковское сопровождение идеально подходит заказчикам сложных, крупных проектов, с большим числом разноотраслевых компаний-подрядчиков. Это поставщики специализированных строительных материалов, комплектующих, электронного оборудования, компьютеров, турбин и продовольствия для строителей и сотрудников, а также региональные логистические и строительные компании.

Для компаний-исполнителей банковское сопровождение тоже выгодно. На генподрядчика, выигравшего тендер, ложится большой объем работ по поиску и привлечению субподрядчиков. Причем вся ответственность за качество и сроки выполнения работ, а также риски привлечения третьих лиц полностью лежит на генеральном подрядчике. С помощью банковского сопровождения он может обезопасить себя, контролируя исполнение работ и платежи по всем направлениям. Популярностью пользуются контракты на закупки материально-технических ресурсов и техобслуживания, реконструкции и техперевооружения, плановые капитальные ремонты, а также концессионные проекты.

Благодаря механизму сопровождения и заказчик, и генподрядчик могут детально разобраться в способах ценообразования и структуре взаимодействия исполнителей и субподрядчиков в ходе проекта. Очевидными становятся лишние звенья, без которых можно обойтись, а значит, сократить расходы.

Одним из критериев использования обязательного банковского сопровождения госзаказа является сумма контракта. Если же коммерческие структуры договариваются о применении этой услуги, то сумма контракта становится неважной. Речь идет о многомиллиардных сделках, и о контрактах на несколько миллионов рублей. Добровольное решение обратиться к сопровождению остается за компаниями.

КАК ЭТО РАБОТАЕТ

Заказчик выбирает подрядчика, и они решают работать на условиях банковского сопровождения. Стороны определяют банк. Для организации-подрядчика открывается специальный счет для операций, связанных только и непосредственно с контрактом. Все расчеты ведутся с помощью этого счета. Заказчик через гибкие настройки счета устанавливает определенный режим, позволяющий банку контролировать соблюдение условий контракта. Если в проекте задействованы другие контрагенты и субподрядчики, для них также открываются отдельные счета. Такую группу счетов, открытых специально для проекта, называют «периметром банковского сопровождения». В этот периметр не входят госучреждения, которые не имеют права открывать счета где бы то ни было, кроме как в Федеральном казначействе, а также организации и иные лица, чье участие в проекте незначительно или риски нецелевого использования минимальны – например, непосредственные изготовители оборудования, арендодатели, монополисты. То есть можно не контролировать тех, кого не требуется.

Банк контролирует операции и формирует отчетность по исполнению контракта. Каждый платеж проходит проверку банка и классифицируется специалистами как целевой или нецелевой, согласно условиям договора и критериям заказчика. Таким образом, исключаются любые платежи, не относящиеся к контракту.

Главная цель применения новой банковской услуги – обеспечить контроль над расходованием средств, исключить их нецелевое использование, избавиться от фирм-однодневок, а также способствовать корректному формированию финансовой отчетности

Разумеется, для анализа необходимости того или иного платежа требуются соответствующие компетенции. Отмечу, что в Департаменте банковского сопровождения контрактов Газпромбанка собрана команда не только профессионалов в банковской сфере, но и специалистов в области аудита, бухгалтерского учета, проектирования и строительства, юриспруденции, снабжения, производства и т.д. Похожими компетенциями должны владеть



сотрудники отделов банковского сопровождения любого банка. Такие специалисты глубоко вникают в проект и понимают суть того или иного платежа. Компаниям, которые работают в сфере топливно-энергетического комплекса, при выборе банка следует ориентироваться именно на сотрудников, имеющих нужную вам квалификацию – знакомых с особенностями создания и обслуживания специфических промышленных объектов, с порядком реализации программы закупок крупных холдингов, с работой генерирующих или электросетевых компаний и ценообразованием в энергетике. От компетенций специалистов зависит оперативность оплаты по целевым платежам и эффективность отсекающих запрещенных операций, а значит, и своевременность, а также качество реализации всего проекта.

При каждой транзакции плательщик предоставляет документы, на основании которых составлено платежное поручение. Банк проверяет назначение платежа, находит соответствующий пункт или обоснование в порядке работы отдельного счета и других документах. Банковское сопровождение по сделке между коммерческими структурами можно настроить так, как выгодно заказчику – тот сам указывает, чему при проверке уделить внимание в первую очередь. Далее специалист банка либо акцептует перевод, либо отказывает в проведении операции.

Стоит отметить, что при такой системе работы отказы довольно редки: банковское сопровождение дисциплинирует финансовые службы и бухгалтерию. Если же разногласие возникло и подрядчик настаивает на платеже, то уже сам заказчик может дать банку рекомендацию пропустить платеж, даже если он не укладывается в рамки договора.

В среднем блокируется порядка 10–15% крупных платежей. При этом не все операции, которые банк отнес к целевым, пытаются провести по злему умыслу – таких всего 5–7% от общего числа проводок, или половина от заблокированных. Их видно, поскольку их не пытаются повторить. Другая причина отказов – технические ошибки, например, со стороны составителя платежного поручения. После исправления неточностей платеж проходит успешно.

Строительство и другие инфраструктурные проекты – лишь малая часть потенциала банковского сопровождения. Услуга востребована и там, где исполнитель заказа – часть производственной цепочки, с разветвленной сетью субподрядчиков, а суммы по контракту выплачиваются авансом

УСЛУГА ВОСТРЕБОВАНА

Выделим главные тенденции рынка банковского сопровождения сделок – клиентоориентированность, гибкость и технологичность. В частности, в Газпромбанке очень сильная IT-составляющая, есть ряд уникальных сервисов, которых нет у других банков, появляются дополнительные, нефинансовые сервисы, в том числе за счет накопленного массива данных. Это и система электронного документооборота между всеми участниками банковского сопровождения, и современная интерактивная система отчетности о результатах банковского сопровождения, позволяющая заказчику в режиме реального времени проследить движение каждого рубля инвестиций в проект, и сама автоматизированная система контроля за расчетами, осуществляемыми участниками реализации проекта, а также собственная платформа по проверке контрагентов. Последние новинки – сервис «Риски бизнеса», который дает возможность на основе широкого спектра данных присвоить рейтинг подрядчику, а также трансграничное банковское сопровождение – эксклюзив, который есть только в Газпромбанке. Фактически заказчик услуги получает то же качество сервисов даже при реализации проекта на территории иностранного государства. Все эти сервисы – собственная разработка Газпромбанка. Так мы создали единую гибкую экосистему по управлению проектами, в которой все элементы связаны между собой.

Наш прогноз: рынок банковского сопровождения будет расти – в разы ежегодно. Это связано с тем, что крупные компании отлаживают механизм на тестовых, небольших проектах, прежде чем решиться провести большие контракты новым способом, либо доверяют тестирование дочерним предприятиям, входящим в холдинг. Так слу-

чается и с применением новых технологий в разработке: апробация на одном объекте и последующее внедрение на остальных. Если результаты теста устраивают руководство головной компании, механизм распространяют на другие «дочки» и далее масштабируют на весь холдинг. Кроме того, на наш взгляд, классические инструменты снижения рисков в проекте, в т.ч. некоторые банковские, изжили себя. Нельзя положить под подушку банковскую гарантию и спокойно ждать пару лет, рассчитывая, что проект будет реализован точно в срок – погруженность в проект должна быть максимальной на всех этапах. Это как раз про банковское сопровождение. А инфраструктуру для того, чтобы трудозатраты при таком погружении были минимальными, дает банк – большую часть работы мы сделаем сами. Многие крупные заказчики, в том числе государственные, крупные коммерческие компании, стали отказываться от банковских гарантий в пользу банковского сопровождения. На наш взгляд, переход на новую систему снижения рисков – лишь вопрос времени.

Если говорить о нашем опыте в ТЭК, то он на сегодняшний день значителен. Мы достаточно сильно продвинулись в обеспечении банковского сопровождения контрактов Группы «Газпром». Руководство финансового блока компании системно подошло к вопросу внедрения банковского сопровождения – от создания внутренних нормативных документов до разработки собственных уникальных IT-решений. Для нас это потрясающий опыт – фактически нас взяли в команду, которая строит совершенно новый процесс по управлению бюджетом в одной из крупнейших мировых энергетических компаний.

Наш прогноз: рынок банковского сопровождения будет расти – в разы ежегодно. Это связано с тем, что крупные компании отлаживают механизм на тестовых, небольших проектах, прежде чем решиться провести большие контракты новым способом, либо доверяют тестирование дочерним предприятиям, входящим в холдинг

Но это лишь часть, хотя и значительная, нашей работы с ТЭК. Есть интересные проекты и с «Роснефтью», и с НОВАТЭКом, и с СИБУРОм. Каждый из этих проектов уникален, в каждом есть свои изюминки в части банковского сопровождения. Точно могу сказать, что заказчик из сектора ТЭК – наиболее требовательный и продвинутый. Сама специфика бизнеса и внешняя среда подталкивают к поиску современных продуктов и технологий, позволяющих управлять проектом, повышая его эффективность. 📌