

# PROJEKTFINANSZÍROZÁS

## 1. Projektfelvezítés alapjai (1. rész)

Összeállította:

**Naár János**

okl. üzembgázász,  
okl. közgazász-tanár,  
mestertpedagógus

1

## A projekt fogalma, jellemzői, típusai

**Projekt:** minden olyan feladat, amely

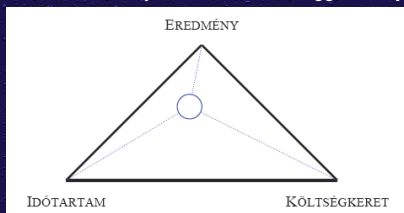
- eltér egy szervezet szokásos napi tevékenységétől, és
- valamilyen egyedj, egyszer előforduló komplex problémát jelent a szervezet számára, ezenkívül
- meghatározott idő (kezdés és befejezés) alatt és adott költségkereten belül kell elvégezni és
- egy definiált cél (eredmény) elérésére irányul.

2

Egy konkrét **projekt** mindenkor **leírható**

- az elérendő eredménnyel
- a teljesítés időtartamával
- a teljesítés költségkeretével

A fenti három tényező közötti összefüggés ábrája:



A háromszög csúcspontjai az egyes projektcélok, melyek adott kombinációjával azonosítható a konkrét projekt.

3

**A projektek típusai:**

1. **Beruházási projekt:** eredményeként valamilyen termék előállítására, valamilyen szolgáltatás teljesítésére alkalmas létesítmény jön létre, vagy már meglévő létesítmény kerül átalakításra, bővítésre, felújításra.

2. **Kutatási és fejlesztési projekt:** eredményeként új termék vagy technológia jön létre, meglévő termék vagy technológia javulása következik be, új termék gyártása vagy új technológia kerül bevezetésre, a termékek gyártási költségének csökkentésére kerül sor.

3. **Szellemi szolgáltatási projekt:** a szervezeti struktúra átalakítása, a tulajdonosi struktúra megváltoztatása, a szervezet tagjainak jelentő tovább- vagy átképzése, a szervezet működési folyamatainak újratervezése stb.

4. **Egyéb projekt:** amely az előzőekben nem sorolható be.

4

## A projektek érintettjei

Minden szervezet a működése során számos **személlyel** vagy **társadalmi csoporttal** (a **projekt érintettjeivel**) kerül **kapcsolatba**, amelyek **hatnak a szervezet működésére**, illetve olyanokkal, **amelyre hat a szervezet működése**. → Amikor egy feladat megoldásával kapcsolatos döntések előtt állunk ezeket a hatásokat figyelembe kell venni.

5

Az **érintettek** azon szervezetek, személyek összessége akik

- közvetve **befolyásolhatják** a projekt megvalósítását, pl. a **támogató szervezet, az állam stb.**
- közvetlenül **érdekeltek** a célok elérésében, pl. egy **vállalkozás tulajdonosai, a projektmenedzserek stb.**
- **döntöttek** a beavatkozásról és **finanszírozzák** azt, pl. az **állam, finanszírozó bankok stb.**
- **részt vesznek** a projektben, pl. **tervezők, kivitelezők stb.**
- a közsférában dolgozó érintett **végrehajtók**, pl. **pedagógusok, kórházi orvosok, bírók stb.**
- a projekt **végző kedvezményezettjei**, pl. az **érintett lakosság, egy iskola diákjai, az autópályát használók stb.**

6

### A vállalkozás érintettjeinek csoportosítása:

- A. Belső érintettek:** valamilyen jogviszony keretében a szervezethez tartoznak ← általában különböző érdekekkel rendelkeznek, ez eltérő törekvésekben nyilvánul meg.
- a tulajdonosok
  - a vezetők (menedzserek)
  - alkalmazottak
- B. Külső érintettek:** ők jelentik azt támogatást vagy korlátot, amely feltételrendszer keretei között működik a szervezet.
- Fogasztók
  - Szállítók (ide soroljuk a hitelezőket is!)
  - Versenytársak
  - Központi és helyi közigazgatási intézmények (pl. helyi önkormányzat, járási hivatal, NAV, ÁNTSZ stb.)
  - Egyéb csoportosulások (pl. mozgalom, vallási csoportosulások, érdekvédők, segítségnyújtók stb.)

7

### A vállalkozás kiemelt érintettjeinek csoportosítása:

- A. Kedvezményezettek:** valamilyen módon részesülnek a szervezet eredményeiből
- **Célcsoport:** akit vagy amit közvetlenül érint a szervezet működése (pl. tulajdonos, alkalmazott)
  - **Végső kedvezményezett:** hosszú távon részesednek a szervezet működésének eredményéből (nyugdíjasok, gyerekek, más fogyasztók)
- B. Partnerek:** olyan egyének vagy szervezetek, akik vagy amik részt vesznek a szervezet céljainak megvalósításában, együttműködnek vele (pl. közös marketing akció, közös logisztikai bázis) → átmenetet képeznek a külső és belső érintettek között
- **Stratégiai partnerek:** amelyek a legnagyobb hatással vannak a szervezet működésére (pl. Kormány)

8

## A projektmenedzsment

**Projektmenedzsment:** a vezetéstudomány önálló, független ága, amely egy totális rendszerbe integrálja azokat a technikákat, amelyek elősegítik a projekt céljainak hatékony és eredményes realizálását. (Gál – Szabó: 2010)

**Projektmenedzsment célja:** a projekt létrehozására irányuló folyamat (tevékenységek) kézben tartása (költségek, határidők, minőség stb.) és ellenőrzése (problémák feltárása – gyors reagálás, kockázat felismerése – megszüntetés → káros hatások minimalizálása)

9

**Projektmenedzsment feladata:** a projekt valamennyi szempont szerinti

- megtervezése,
- követése és ellenőrzése, és
- mindazok **motiválása**, akik részt vesznek a projekt céljainak az előre meghatározott időben, költségkereteken belül és megfelelő minőségben történő megvalósításában.

**Projektmenedzsment folyamatok:**



10

## A projektfinanszírozás lényege

Egy céltársaság/projektársaság finanszírozása a projekt szponzorainak/tulajdonosainak korlátozott felelősségével, amelynél a finanszírozó elsődlegesen a következőket vizsgálja meg:

- a projekttársaság cash-flow-ját, mint a hitel visszafizetésének elsődleges forrását; valamint
- a projekttársaság eszközeit, mint a hitel biztosítékát.

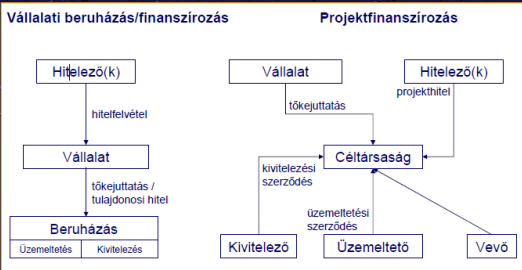
11

Néhány projektfinanszírozás keretében megvalósult ismertebb beruházás és rendezvény:

- MOL-MSZKSZ **stratégiai gáztároló** projekt
- M6 2. fázis, M1/M15, M4 **autópálya** projektek
- **Tisza II. erőmű** retrofit projekt
- **Paksi Atomerőmű** üzemidő-hosszabbítási projekt
- Dunapaláza **bevásárló központ** fejlesztési projekt
- **Duna projekt** - a magyarországi Duna-szakasz árvédelmi rendszerének megerősítése
- **Művészetek Palotája** projekt
- **Várkert Bazár** kiemelt projekt
- **Sziget 2015** fesztivál projekt
- **Zempléni Fesztivál 2015** projekt

12

## A vállalati beruházás finanszírozás és a projektfinanszírozás összehasonlítása



13

Összehasonlítás különböző jellemzők alapján:

Jellemző	Vállalati beruházás finanszírozás	Projektfinanszírozás
Hitelfelvevő	Vállalat	Cél/projektársaság
Tulajdonos	Vállalat	Vállalat
Hitelező	Jellemzően egy bank	Jellemzően több pénzintézet (szindikátus)
Felhasználhatóság	Jellemzően általános vállalati célokra használható fel	Konkrét cél megvalósítását szolgálja
Futamidő	Rövid vagy középtáv (max. 3-7 év)	Hosszú vagy középtáv (akár 30 év is)
Visszafizetés forrása	Vállalat összes bevétele	Céltársasági cash-flow Jellemzően harmadik féltől
Biztosíték / fedezet	Jellemzően nincs, de bármilyen biztosíték szóba jöhet	Céltársaság vagyona (jellemzően nem jelentős) és szerződésai
Visszkereset	Teljes	Jellemzően limitált, ritkán teljes

14

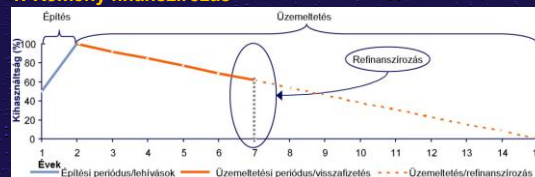
Összehasonlítás különböző jellemzők alapján (folytatás):

Jellemző	Vállalati beruházás finanszírozás	Projektfinanszírozás
Hitelösszeg	Vállalat hitelképességén múló	A projekt hitelképességén múló
Tőkeáttét	Változó (a hitel jellemzően max. a tőke 3-4-szerese)	Akár 10%-90%
Jellemző adós-hitelező záradék	Nettó hitelállomány / EBIT	Rendelkezésre álló cash flow / adósságszolgálat
Visszafizetés	Amortizáció (esetleg türelmi időszakkal), nyereség	Jellemzően amortizálódó türelmi időszakkal
Főbb szektorok	Bármelyik	infrastruktúra (erőművek, hidak, utak), természeti erőforrások (olaj, gáz), feldolgozóipar (petrokémia, gyártás)
Beruházási kockázat	Teljesen a vállalaté	Megosztott

15

## A finanszírozási struktúrák jellemzése

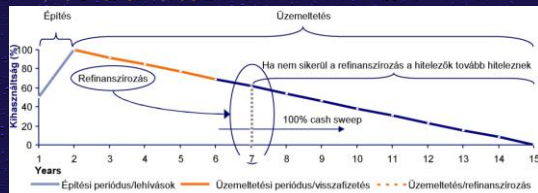
### 1. Kemény finanszírozás



- A finanszírozás (rész)futamideje az elérhető forrásokhoz igazodik (7+8 éves)
- Forrásszerzés a teljes futamidőre (15 évre)
- Jelentős refinanszírozási kockázat (lejártnak ki tudja-e váltani, milyen kondíciókkal?)

16

### 2. Puha finanszírozás



- A refinanszírozási kockázat a bankra terhelődik
- Eredeti futamidő alatt belép a 100%-os hitelcsere (cash sweep)

17

## A projektfinanszírozás néhány jellemzője

- Objektum/létesítmény szemlélet → új termelési egység, szálloda, irodaház, bevásárlóközpont, sportlétesítmény, infrastruktúra (vasút, csatorna, gázvezeték, autópálya stb.)
- „Zöldmezős” beruházások
- Teljesen új és egyedi kezdeményezés
- Jelentős tőkeigény
- A projektársaságnak és a projektnek nincs múltja ill. előzménye → a jövő finanszírozása → jelentősebb és sokrétűbb kockázatok

18

## A projektfinanszírozás szereplői

- Szponzorok – alapítók, szervezők
- Befektetők
  - professzionális (szakmai)
  - általános (pénzügyi)
- Hitelezők (kedvezményes, piaci alapon)
- Támogatók (állam, EU)
- Új projekt vezetősége (szponzorvállalat menedzsmentjétől eltérő tevékenység, attól független kör)

19

## Projektfinanszírozás forrásai és csatornái

### Források:

- Saját forrás ← szponzor
- Támogatások ← támogatók
- Hitelek ← kereskedelmi bankok
  - saját, egyedi kockázatvállalás
  - szindikált hitelek
- Kötvények ← kötvénybirtokosok
- Lízing ← lízingbeadó
- Egyéb finanszírozási eszközök (kereskedelmi váltók, magánkölcsonok) ← egyéb

**Kamatozás:**  
változó  
(általában  
LIBOR-  
alapú)  
kamat

**Csatornák:** hitel- és tőkepiac

20

## Új trendek a projektfinanszírozásban

### Szüksős források

- különböző területek versenyeznek a forrásokért (vállalati hitel ↔ projekthitel)
- emelkedő kamatfelárak
- „árukapcsolás” a bankok részéről
- a bankok a meglévő ügyfélkapcsolatokat finanszírozzák

### Korlátozott finanszírozás

- klub hitelek dominálnak
- a tipikus részvételi összeg 30-50 millió €

### Nemzetközi szervezetek bevonása

- az EIB (Európai Beruházási Bank) / EBRD (Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank) nélkül ma egy 200-300 millió €-t meghaladó hitel nem vehető fel

### Probléma a hosszú futamidő

- Sok bank nem hitelez 10-15 éven túl

21

## A projektfinanszírozás menete

1. **Befektetői döntés a projektre:** előzetes megvalósíthatósági tanulmány alapján
2. **Szakértők kiválasztása:** pénzügyi tanácsadó, jogi szakértő független mérnök
3. **Bank(ok) kiválasztása:** ajánlatkérés → részletes hitelfeltétel-rendszer kidolgozása árazással.  
Kiválasztási szempontok:
  - a hitel költségeinek kalkulálása → függ a megkívánt saját erő nagyságától, a hitel árazásától (kamatok, költségek), a törlesztési ütemezéstől és a pénzkivételi lehetőségétől.
  - a bank ügyintézőinek szakmai felkészültsége, elérhetősége, jó munkakapcsolata (rugalmas, pozitív hozzáállás)

22

4. **A projekt bevizsgálása, majd a pénzügyi banki modell véglegesítése:** a bank által választott külső szakértők részvételével. El kell készíteni a bevételre vonatkozó tanulmányokat (pl. forgalmi tanulmány, piaci tanulmány a vásárlóerőre nézve). Az elkészített pénzügyi modell a hitelszerződés melléklete.
5. **A szerződések megkötése:** a hitelszerződés és egyéb projekt szerződések megkötése.

23

## A projektfinanszírozás szakaszai:

### 1. Tervezési szakasz:

- A finanszírozás ütemének meghatározása
- A legalkalmasabb hitelnyújtó kiválasztása

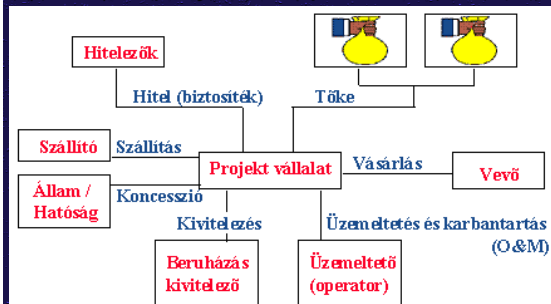
2. **Kivitelezési szakasz:** megkezdését követően nő a likviditási kockázat, mert a megvalósításhoz szükséges anyagok és munkaerő biztosítása hitelből történik. A terhek között megjelenik a felvett hitelek kamata.

3. **Zárási szakasz:** a projekt akkor befejezett, ha hosszabb ideje működik és terméket vagy szolgáltatást olyan feltételekkel állít elő, mint ahogy az a tervben szerepelt.

4. **Üzemeltetési szakasz:** elvárás, hogy a termékek vagy szolgáltatások értékesítéséből származó bevétel elegendő legyen a hitelek és kamatok törlesztéséhez, a működési költségek kifizetéséhez és a hozamok biztosításához.

24

## A projekt finanszírozási struktúrájának kialakítása



Forrás: Raiffeisen Bank

25

## A banki projektfinanszírozás folyamata

- 1) **A projekt dokumentumok átadása a banknak:** az előzetes átvilágításához szükséges információk biztosítása (tulajdonos(ok)/ bemutatása, projekt gazdasági racionalitásának és üzleti tervének /beleértve a cash-flow tervet/ prezentálása, finanszírozási igény bemutatása)
- 2) **Finanszírozása ajánlat a bank részéről:** a projekt előzetes véleményezése után bocsátja az ügyfél rendelkezésére
- 3) **Az ajánlat ügyfél általi elfogadása (vagy el nem fogadása):** elfogadás esetén a bank döntéshozó testülete elé kerül előterjesztésre.
- 4) **A bank kötelező érvényű finanszírozási ajánlatot tesz:** melyet a jogi dokumentáció kitérgyalása, aláírása, végül pedig a hitel folyósítása követ.
- 5) **Hitel monitoring:** a projekt működése során bankunk folyamatosan figyelemmel kíséri a cég eredményeit

26

## PPP, a köz- és magánszféra partnersége

**Public Private Partnership (PPP)** → köz- és magánszféra partnersége

**PPP:** a köz- és magánszféra olyan – többnyire fejlesztési – együttműködését jelent, amelyben a közfeladathoz kötődő tervezési, építési, működtetési és finanszírozási feladatokat az állam a megszokottnál nagyobb vagy teljes mértékben, jellemzően komplexebb módon bízta a magánszektorra.

Jellemző vonásai:

- a PPP-megállapodás min. 20-30 éves időtávra szól
- a magáncég nemcsak a megvalósításban vállal szerepet, hanem a közszolgáltatás felelőssége is rá hárul: szolgáltatásait eladja a kormánynak vagy – állami garancia mellett – a harmadik (felhasználó) partnereknek

27

## A PPP életciklus öt fő szakaszra bontható:

1. **A projektkör meghatározása:** annak vizsgálják, hogy milyen igényeknek megfelelő projektek kerüljenek definiálásra
2. **A projekt általános értékelése:** kiválasztják az adott szolgáltatásnak, fejlesztésnek leginkább megfelelő PPP típust, valamint definiálják annak felépítését
3. **A projektterv és megállapodás:** a megvalósítás részletes módszerének és tevékenységeinek meghatározását jelenti
4. **(Köz)Beszerzési eljárás:** célja olyan versenyhelyzetet teremteni, hogy mindkét fél maximális hasznot érheszen el
5. **A projekt végrehajtása:** a mű megépítését, mind a szerződésben foglalt szolgáltatások nyújtását foglalja magába

28

## A leginkább elterjedt PPP formák:

**A.** A magáncég tervezi, építi, birtokolja és üzemelteti az eszközt kötelezettség nélkül, hogy a tulajdonjogot a szerződés lejártakor átadja.

**B.** A magáncég megveszi vagy lízingeli a közsférától a már létező eszközt, felújítja, modernizálja és/vagy kibővíti azt, azután üzemelteti, ismét kötelezettség nélkül, hogy a tulajdonjogot a szerződés lejártakor átadja.

**C.** A magáncég tervezi, építi és üzemelteti az eszközt, majd a szerződés lejártakor, illetve más előre meghatározott idő pontban a tulajdonjog átkerül a közszektorhoz. A magáncég a szerződés szerint továbbra is bérelheti vagy lízingelheti az eszközt.

29

## A PPP előnyei:

- magas színvonalú és hatékonyabb, olcsóbb szolgáltatás
- az adott évi költségvetés – (deficit) – kímélése
- beruházásélénkítő hatás (időben megvalósulhat egy fejlesztés akkor is, ha a költségvetési források szűkössége miatt csak több év múlva kerülhetne rá sor)

## A PPP kockázatai a magán partner számára:

- **építési kockázat:** a határidőre történő, az előírt paraméterek szerinti „leszállítást”, a tervezett költségeken belül maradást és a külső kockázatokat foglalja magában
- **rendelkezésre állási kockázat:** a szolgáltatások teljesítéséhez szükséges kapacitások rendelkezésre állnak-e az előírt mennyiségben és minőségben
- **kereslet kockázat:** pl. a fogyasztói magatartás változása (magasabb ár), a technológia leértékelődése, kormányzati intézkedések (pl. a szabályozás változtatása)

30

**KÖSZÖNÖM A FIGYELMET!**