

СОЗДАНИЕ НА БАЗЕ ВЭБ ФАБРИКИ ПРОЕКТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ И ЦЕНТРА КОМПЕТЕНЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ И ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ

С.Н. Горьков, председатель ВЭБ

апрель 2017

Проблематика проектного финансирования в Российской Федерации

1. Финансирование и структурирование проектов

- Дефицит источников длинного и дешевого финансирования
- Большая инвестиционная фаза проектов
- Низкое качество прогнозирования рынка из-за длительности проектов и волатильности рынков
- Disruptive technologies – быстрое устаревание технологий
- Слабая отраслевая экспертиза, отсутствие отраслевых компетенций
- Высокая инвестиционная составляющая при низком кредитном рейтинге заемщиков

Отказ банковского сектора от проектного финансирования



Структура долгосрочных кредитов

Коммерческие банки: в основном инвесткредитование действующего бизнеса

ВЭБ: в основном проектное финансирование (без регресса)

2. Качество управления проектами

- Дефицит квалифицированных управленческих команд
- Низкое качество проработки проектов
- Неучастие кредиторов в управлении
- Недооценка рисков
- Срыв сроков реализации проектов
- Превышение затрат

Пример

Отрасль: минеральные удобрения

Инвестфаза: 2011-2015



Реализовавшиеся риски:

Увеличение капзатрат: на 150 млн.\$

Рыночный: падение цен на продукт в два раза

Влияние: срок возврата кредита вырос вдвое

Как будет решать проблемы ВЭБ



Структурирование и финансирование

- ✓ Синдицирование (синдикат с траншами разного уровня риска и доходности)
- ✓ Привлечение портфельных инвесторов, фонды (с использованием механизма госгарантий)
- ✓ Использование механизма субсидирования ставки
- ✓ Качественный отбор проектов на входе
- ✓ Квалифицированная отраслевая экспертиза



Качество управления

- ✓ Участие в капитале ВЭБ; привлечение стратегических соинвесторов
- ✓ Вхождение в управление проектом
- ✓ Внедрение инструментов управления и контроля
 - Agile
 - Dashboard
 - Blockchain (прозрачный механизм контроля)
- ✓ Создание центра компетенций по проектному управлению

Схема финансирования проектов ВЭБ 2.0



Срок: 10-15 лет

Ставка для заемщика: доходность инфляционных ОФЗ + премия (не более 3,5% годовых)

Схема работы «фабрики» проектов ВЭБ 2.0



Новая структура и компетенции бизнес-блока поддерживают фабрику проектного финансирования

БИЗНЕС-БЛОК

Отраслевые бизнес-решения

Отбор проектов и предварительная Экспертиза

- Оценка бизнес-моделей
- Отраслевая экспертиза
- Оценка маркетинговой стратегии
- Привлечение инвесторов

30 раб. дней

КРИО

Отбор проектов для дальнейшего рассмотрения

Корпоративно-инвестиционный бизнес

Комплексная Экспертиза

- Формирование портфелей по стратегическим направлениям
- Экспертиза проектов
- Структурирование сделок
- Синдикация
- Компетенции по проектному финансированию

Типовые проекты - 90 раб. дней

Нетиповые проекты - 150 раб. дней

Кредитный комитет

Решения о финансировании проектов

Сопровождение Проектов

- Сопровождение проектов на принципах проектного управления
- Проактивная работа с отклонениями

> 7-10 лет

Регионы

СЕРТИФИЦИРОВАННЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ

Предварительный отбор проектов

ФЦПФ

Доработка проектов

ВЭБ-ИНЖИНИРИНГ

Центр компетенций по управлению проектами

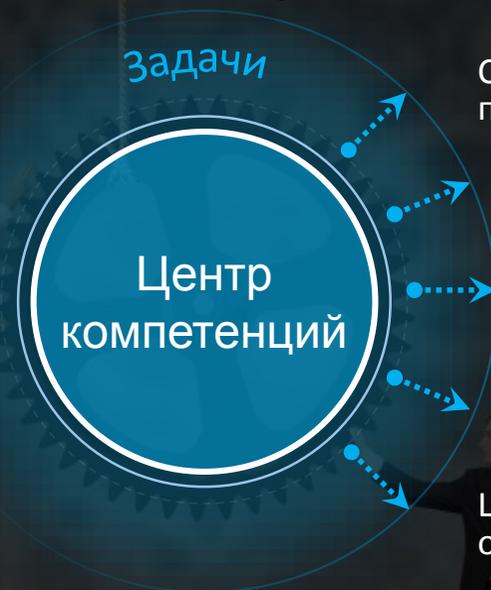
Используем agile в инвестиционном процессе

	Проактивный поиск проектов	Предварительная экспертиза	Структурирование и одобрение	Сопровождение и мониторинг	Реструктуризация	Новая бизнес-модель	Операционная трансформация	Дефолтная стратегия
Отраслевые бизнес-решения	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
КИБ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Стратегический IB			✓			✓	✓	✓
Синдицирование	✓	✓	✓			✓		
Риски		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Проблемная задолженность			✓	✓	✓	✓	✓	✓
ВЭБ Капитал							✓	✓
Правовая служба			✓		✓	✓	✓	✓
Экспорт	✓	✓	✓	✓	✓	✓		

✓ - Лидер этапа

✓ - Участники этапа

Создание на базе ВЭБ российского центра компетенций по управлению проектами и организации процессов



Сбор, хранение, анализ и развитие знаний по управлению проектами и организации производственных процессов

Предоставление знаний бизнесу

Продвижение услуг по повышению производительности и изменению процессов

Обеспечение возможности подбора услуг под заказы бизнеса

Центр сертификации уровня качества управления и организации производственных процессов

Предлагаемые механизмы для организации центра компетенций

1 Стандартизация

Формирование стандартов по качеству управления и организации производственных процессов

2 Сертификация

Независимая экспертиза уровня производительности и качества организации производственных процессов

3 Рейтингование

Присвоение рейтингов топ-менеджерам и командам

4 Гос. субсидии

Предоставление субсидий государства предприятиям, прошедшим сертификацию и имеющим максимальный рейтинг

Способ решения: Уберизация консалтинговых и образовательных услуг

Государство:

- Мотивация бизнеса на повышение производительности труда
- Поддержка предприятий и топ команд с максимальным рейтингом производительности

Российский бизнес

- Персонализированные заказы на подбор услуг
- Запросы на обучение
- Запросы на совершенствование процессов (RFP)
- Запросы на сертификацию

2-х стороннее рейтингование

Создание Marketplace b2b:

- Управление контентом и качеством
- Отбор и доступ (сертифицированных) консультантов и образовательных учреждений
- Управление ценообразованием

Поставщики услуг

- Образование
- Эксперты
- Консалтинг
- ИТ
- Технологическая экспертиза

Smart книги

- Управленческие практики
- Технологии организации процессов
- Отраслевые бизнес-решения
- Управление проектами

