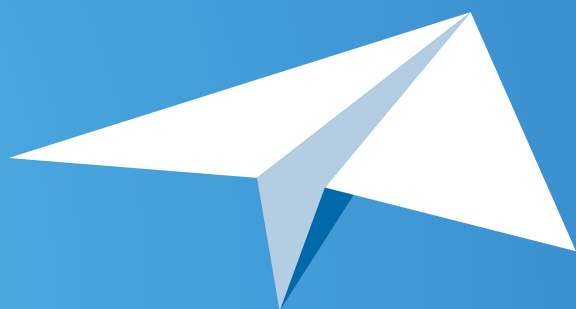




**БАНК  
РАЗВИТИЯ**



**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ  
ДО 2021 ГОДА И БИЗНЕС-  
МОДЕЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВЭБ**

Благодарим более 200 клиентов, сотрудников банка, представителей государства, которые приняли активное участие в обсуждении новой стратегии.

Мы очень ценим ваш вклад. Мы сделаем все, чтобы претворить в жизнь ваши идеи и предложения, заложенные в стратегии.



## **Вступительное слово Председателя ВЭБ**



ВЭБ принял предыдущую стратегию в 2014 году, но она уже потеряла актуальность. Это связано не только с изменением внешней среды, но и с тем, что старая бизнес-модель ВЭБ не работает.

Мы проанализировали результаты работы ВЭБ и опыт работы банков развития в мире, мы изучили основные потребности российской экономики и приоритеты государства и выбрали для себя новую бизнес-модель.

Мы сосредоточимся на развитии сегментов, которые наиболее важны для трансформации российской экономики и в которых мы можем сыграть ключевую роль, а именно: на инфраструктуре, промышленности высоких переделов, проектах в высокотехнологичной сфере и экспорте. Мы вместе с государством выберем наиболее перспективные точки роста в экономике. Мы обеспечим возвратность доверенных нам средств государства и клиентов за счет нового уровня отраслевой экспертизы и сопровождения всего жизненного цикла проектов. Мы предложим клиентам комплексные решения, включающие финансовые продукты и экспертизу ВЭБ, поддержку в привлечении софинансирования и меры государственной поддержки. Мы продолжим оказывать государству услуги как агент по государственному долгу и государственная управляющая компания.

Запуск новой бизнес-модели мы будем делать параллельно с решением накопившихся проблем существующего банка. Нам предстоит реструктурировать проблемные активы, выйти из непрофильных направлений бизнеса и выполнить обязательства по внешнему и внутреннему долгу.

Для того чтобы добиться успеха, мы должны будем сильно измениться внутри. Нам понадобятся новые компетенции, новые процессы и системы, новые ценности. Мы уже запустили изменения в организации и процессах ВЭБ.

В результате реализации новой стратегии мы станем лидером по долгосрочному финансированию важнейших проектов развития российской экономики.

Мы понимаем, что перед нами стоят непростые задачи: запустить успешные инвестиции в выбранных нами направлениях, решить накопившиеся проблемы существующего банка и провести масштабную внутреннюю трансформацию. Мы принимаем этот вызов.

Мы верим в успех нашей новой стратегии. Нас вдохновляет возможность сделать серьезный вклад в развитие экономики России и развиваться самим.

С.Н. Горьков

# Содержание

<b>1.</b>	Итоги выполнения стратегии 2015–2020 гг.	4
<b>2.</b>	ВЭБ сегодня: сильные и слабые стороны, вызовы	7
<b>3.</b>	Опыт банков развития других стран	9
<b>4.</b>	Внешняя среда ВЭБ в 2016–2021 гг.	10
4.1.	Макроэкономический прогноз на период действия стратегии	10
4.2.	Финансовые рынки, деятельность финансовых институтов	12
4.3.	Цели развития и роста, которые ставит государство	13
4.4.	Место среди других институтов развития	14
<b>5.</b>	Наша миссия и направления инвестирования	17
<b>6.</b>	Новая бизнес-модель ВЭБ	18
6.1.	Ценностное предложение для экономики	18
6.2.	Ценностное предложение для клиента	20
6.2.1.	Инфраструктура	21
6.2.2.	Промышленность	23
6.2.3.	Поддержка проектов в высокотехнологичной сфере	25
6.2.4.	Поддержка экспорта (включая Российский экспортный центр)	28
6.3.	Предоставление услуг государству	31
6.4.	Синергетические эффекты от выбранных направлений	32
6.5.	Новый инвестиционный процесс, отраслевые бизнес-решения, структурирование	33
6.6.	Новый процесс сопровождения проектов	36
6.7.	Управление рисками и работа с проблемными активами	38
6.8.	Работа со специальными проектами	42
6.9.	Новые компетенции	43
6.10.	Организация	45
6.11.	Персонал и мотивация	47
6.12.	Новые ценности	49
6.13.	Процессы и технологии	51
6.14.	Место дочерних обществ в новой модели и корпоративное управление	53
6.15.	Модель финансирования	55
<b>7.</b>	Основные показатели новой стратегии	57
<b>8.</b>	Сценарии развития ВЭБ на период действия стратегии	59
8.1.	Базовый сценарий	59
8.2.	Сценарий расширенной поддержки роста экономики	60
8.3.	Меры финансовой стабилизации	61
<b>9.</b>	Переход к новой модели	62

# Итоги выполнения стратегии 2015–2020 гг.



Стратегия развития ВЭБ на период 2015–2020 гг. была принята в 2014 году и ставила целью рост инвестирования по широкому кругу направлений.

Несмотря на существенно ухудшившиеся в 2015 году условия инвестирования (введение санкций и закрытие доступа на внешние рынки капитала, резкое ослабление рубля), а также на усугубление ситуации с накопленными проблемными активами, включая специальные проекты, ВЭБ продолжил финансирование крупных инвестиционных проектов. Вместе с тем не все показатели по объему предоставленного финансирования были выполнены.

## Объем предоставленного финансирования в 2015 году

Показатель	План	Факт	%
Объем предоставленного финансирования по проектам и сделкам банка развития, млрд руб.	276	182	66
Объем предоставленных экспортных кредитов, млн долл. США	3442	401	12
Объем предоставленных гарантий в целях поддержки экспорта, млн долл. США	229	1362	594

По размеру кредитного портфеля и объему экспортных гарантий в 2015 году ВЭБ достиг параметров модернизационного (оптимистичного) сценария стратегии.

## Выполнение параметров модернизационного сценария стратегии 2015–2020 гг.

### Целевые показатели

Показатель, млрд руб.	2014	2015			2020
	Факт	План	Факт	%	План
Кредитный портфель ВЭБ	1993	1950–2100	2433	116	2500–3000
Банк развития	1097	925–1000	1356	136	1400–1680
Спецпроекты	897	1025–1100	1077	98	1100–1320
Объем кредитов в целях поддержки экспорта	53	145	87	60	500
Объем портфеля экспортных гарантий	207	125	398	318	250

**Выполнение параметров модернизационного сценария стратегии 2015-2020 гг.****Ресурсное обеспечение**

Показатель, млрд руб.	2014	2015			2020
	Факт	План	Факт	%	План
Всего	2382	2415-2580	2519	98	3090-3660
Рыночные заимствования	1380	1125	1568	139	1430-1670
Государственная поддержка	1002	1290-1455	951	65	1660-1990

Вместе с тем объем кредитов в целях поддержки экспорта оказался ниже целевого уровня, несмотря на прирост данного показателя за год более чем на 60%.

Общий объем государственной поддержки был на 35% ниже запланированного. В результате доля более дорогих рыночных источников в пассивах была выше целевой.

В рамках выполнения стратегии развития ВЭБ на период 2015-2020 гг. мы приступили к реализации качественных изменений и получили первые положительные результаты. В частности, был создан Российский экспортный центр, и происходило наращивание объема поддержки несырьевого экспорта.

Несмотря на выполнение ряда показателей и достигнутые качественные изменения, в 2015 году ВЭБ получил убыток от основной деятельности.

Мы провели анализ действующей бизнес-модели и пришли к выводу о ее неэффективности, а также о невозможности на ее основе достичь выполнения стратегии на период 2015-2020 гг.

Существенное давление на капитал и рентабельность ВЭБ оказывают «плохие активы», которые не приносят текущего дохода. Их основную часть составляют специальные проекты, которые не удовлетворяют требованиям ВЭБ по риску и доходности. Финансирование таких активов с повышенным уровнем риска, а часто не полностью возвратных за счет возвратных платных пассивов, ведет к убыткам.

Большое количество направлений инвестирования ВЭБ затрудняет формирование глубокой компетенции по каждому из них и создает риски для финансовой устойчивости.

Недостаточный контроль рисков в процессе мониторинга инвестиционных проектов и отсутствие активной работы с проблемной задолженностью способствовали снижению качества портфеля и вероятности возврата вложенных ВЭБ средств.

Мы должны также отметить низкую операционную эффективность ВЭБ, низкий уровень технологичности бизнес-процессов и, как результат, низкую производительность труда.

В этой связи возникла необходимость разработать новую бизнес-модель и стратегию ВЭБ.



# ВЭБ СЕГОДНЯ

## **ВЭБ сегодня: сильные и слабые стороны, вызовы**

# 2

ВЭБ – крупнейший банк развития России и один из крупнейших банков развития в мире. При разработке стратегии мы выделили сильные и слабые стороны ВЭБ. К сильным сторонам ВЭБ, на которые мы можем опереться, мы отнесли следующие:

- » существующие отношения с крупнейшими государственными и частными корпорациями (включая более 300 крупнейших организаций, которые являются клиентами ВЭБ сегодня), государственными и муниципальными органами;
- » глубокая экспертиза по ряду продуктов, прежде всего в поддержке экспорта, структурировании инвестиционных проектов, деятельности как агента по обслуживанию государственного долга и в управлении пенсионными накоплениями;
- » широкие международные связи с другими институтами развития и финансовыми институтами в России и мире;
- » компетентные сотрудники.

Слабые зоны в работе ВЭБ, которые нам необходимо будет преодолевать, включают:

- » слабую работу с клиентами: клиенты жалуются на длинные сроки принятия решений, забюрократизированность и непрозрачность процессов, недостаток контакта с сотрудниками ВЭБ;
- » бумажные процессы и недостаточно развитые ИТ, что снижает качество клиентского сервиса, удорожает процессы и уменьшает степень контроля;
- » управление рисками, не соответствующее лучшей практике, включая отсутствие единых стандартов, слабое управление валютным и процентным риском, отсутствие единой выделенной службы по работе с проблемными активами;
- » недостаточно глубокую проработку бизнес-моделей клиентов, что ведет к финансированию неуспешных проектов;
- » недостаточную вовлеченность и понимание хода проекта после принятия решения о финансировании и, как результат, недостаточно быструю и компетентную реакцию на проблемы в проекте;
- » организационную структуру, которая не соответствует лучшим практикам для финансовых институтов: ряд контрольных и управляющих функций не являются достаточно независимыми и разбросаны по разным блокам, в организации существует слишком много уровней управления;



- » слабое корпоративное управление дочерними обществами, особенно в области контроля рисков, финансов и синергии с Группой ВЭБ, недостаточно быструю реструктуризацию обществ, столкнувшихся с проблемами;
- » недостатки корпоративной культуры: низкая клиентоориентированность, готовность брать ответственность и нацеленность на результат, низкая командность в работе и слабое горизонтальное взаимодействие.

В своей работе ВЭБ столкнулся с рядом вызовов, на которые мы должны были найти ответы в новой стратегии. Эти вызовы включают:

- » закрытые рынки финансирования и ограниченные возможности поддержки со стороны государства. ВЭБ предстоит в ближайшие годы произвести значительные выплаты по внешнему и внутреннему долгу, которые сложно рефинансировать в условиях санкций. При этом ВЭБ должен продолжить кредитование российской экономики, что требует долгосрочного фондирования по низкой ставке. Ситуация осложняется тем, что в непростой экономической ситуации сегодня и в ближайшие годы возможности государства по поддержке ВЭБ будут ограничены;
- » необходимость осуществлять специальные проекты. Такие проекты требуются в интересах российской экономики, но обладают повышенным уровнем риска и часто ведут к неполному возврату вложенных средств. При этом механизмы компенсации возможных потерь ВЭБ недостаточно проработаны, а в некоторых случаях не срабатывают;
- » значительное количество направлений деятельности ВЭБ, что приводит к недостаточному фокусу внимания менеджмента и сложности в построении глубоких компетенций по каждому направлению;
- » значительный портфель накопившейся проблемной задолженности.

### **Запуск проектов с немедленным эффектом**

В портфеле ВЭБ имеется ряд проектов, которые важны для экономики России, дадут положительный эффект на ВВП, создадут высокопроизводительные рабочие места, принесут налоги в бюджет. Эти проекты столкнулись со сложностями в реализации, включая вопросы финансирования и организационные вопросы. Мы ставим перед собой цель запустить эти проекты.

По нашей оценке, необходимо дофинансировать более 20 проектов на сумму около 150 млрд руб., что создаст более 20 тыс. высокопроизводительных рабочих мест и даст прирост ВВП около 0,3% в ближайшие 2 года.

## Опыт банков развития других стран

# 3

Мы изучили опыт банков развития других стран. Банки значительно отличаются друг от друга по целям, которые они ставят, по направлениям инвестирования, по способам финансирования и ряду других параметров. Многие банки развития проходили через сложные периоды, вызванные различными ошибками в их бизнес-моделях.

Есть несколько ключевых черт, которые объединяют успешные банки развития и которые мы учитываем в нашей стратегии:

- 1. фокус на ограниченном количестве направлений деятельности.** Это позволяет создавать необходимые компетенции и не распылять ресурсы;
- 2. выбор возвратных проектов с максимальным эффектом развития.** При принятии решения о финансировании проекта банки развития анализируют сделку и выбирают проекты с приемлемым уровнем риска и ожидаемой возвратностью средств. Банки развития также оценивают эффекты развития потенциальных проектов и выбирают проекты, приносящие наибольшую пользу для государства, экономики и общества, привлекают соинвесторов;
- 3. механизм компенсации по заведомо невозвратным проектам.** Иногда банки развития должны осуществлять проекты с высокой степенью риска и возможным неполным возвратом вложенных средств. Это проекты, осуществляемые в интересах поддержки национальных приоритетов. Для таких проектов государство заранее создает механизмы компенсации, позволяющие сохранить прибыльность и финансовую устойчивость банка;
- 4. государственная поддержка.** Все успешные банки развития получают поддержку от государства. Она может выражаться в получении инвестиций в капитал, прямом недорогом финансировании, механизмах гарантий обязательств банка, субсидировании отдельных продуктов. В ряде случаев благодаря высокому рейтингу государств-учредителей банки развития имеют возможность привлекать недорогое финансирование на рынках капитала;
- 5. безубыточность.** Банки развития не ставят целью максимизацию отдачи на капитал, тем не менее государство ставит перед ними цель по безубыточности или согласованному уровню прибыли. Это позволяет банкам развития поддерживать устойчивое финансовое положение и иметь финансовые ресурсы для кредитования экономики.

# Внешняя среда ВЭБ в 2016–2021 гг.

4

## Макроэкономический прогноз на период действия стратегии

4.1

Спад российской экономики, начавшийся со второй половины 2014 года, связан с внешними шоками: резким падением цен на нефть и существенным ограничением доступа к мировым рынкам капитала. Это привело к резкому ослаблению курса рубля, росту потребительских цен и общему ухудшению предпринимательской и потребительской уверенности. Негативные эффекты были усилены ужесточением денежной политики и необходимостью сокращения бюджетных расходов. К середине 2016 года воздействие внешних шоков в значительной степени исчерпано и ожидается завершение периода экономической рецессии, продолжавшейся в течение 8 кварталов.

В период до 2021 года ожидается ослабление внешних ограничений. Цены на нефть повысятся до 50-60 долларов за баррель. Имеющийся в настоящее время избыток предложения нефти будет постепенно снижаться и полностью исчезнет к концу 2016 – началу 2017 года. Сокращение мировых инвестиций на протяжении последних двух лет в нефтяной отрасли будет сдерживать рост предложения нефти в ближайшие годы. Постепенное оживление мировой экономики приведет к оживлению спроса на нефть и другие сырьевые товары.

В период действия стратегии прогнозируется некоторое снижение геополитических рисков и постепенное ослабление ограничений доступа к мировым рынкам капитала. Это создаст возможности для дополнительных заимствований российских компаний и банков за рубежом.

Рост цен на нефть и снижение оттока капитала будут способствовать укреплению курса рубля. Это начнет существенно ограничивать рост потребительских цен, что позволит Банку России ослаблять денежную политику, постепенно снижая ключевую ставку. В этих условиях в период 2017-2021 гг. российская экономика возобновит рост на уровне около 2% в год. Снижение ключевой ставки будет способствовать повышению доступности кредитов и улучшению условий кредитования.

В то же время для поддержания роста инвестиций в основной капитал также потребуются дополнительные меры по улучшению инвестиционного климата, повышению уверенности инвесторов. В этих условиях будут востребованы дополнительные меры по поддержке инвестиций, в том числе через ВЭБ. В условиях смягчения денежно-кредитной политики и улучшения доступа к внешним

рынкам капитала ВЭБ также сможет расширить участие сторонних инвесторов в финансировании инвестиционных проектов.

**Базовый макроэкономический сценарий** предполагает проведение консервативной экономической политики с ограничением объема инвестиций из федерального бюджета и ФНБ при отсутствии значимых мер стимулирования потребительского спроса.

Стабилизация курса рубля, слабый потребительский спрос, а также низкие мировые цены на продовольственное сырье позволят инфляции снизиться к концу 2016 года до уровня менее 6%. Сокращение инвестиционного спроса в 2016 году продолжится и составит 5,3%, в еще большей степени сокращаются государственные инвестиции. В то же время относительно уверенно развиваются производства, ориентированные на экспорт, и ожидаются рекордные показатели в сельском хозяйстве. В этих условиях ВВП в 2016 году сократится на 0,7%.

Возобновление экономического роста ожидается в конце 2016 года. В период 2017-2021 гг. на фоне роста цен на нефть и при некотором смягчении денежной политики российская экономика будет медленно расти. Укрепление рубля позволяет ожидать замедления среднегодовой инфляции до целевого уровня около 4%. Замедление инфляции и общее оживление экономики приведут к восстановлению реальных располагаемых доходов населения и их медленному росту со средним темпом 2,4%. Темпы прироста инвестиций в 2017-2021 гг. прогнозируются в среднем на уровне 3,6% в год. Это позволит экономике в 2017-2021 гг. расти темпами 0,7-2,9% в год.

Ускорение темпов экономического роста сверх этого уровня потребует реализации активной государственной политики, включающей стимулирование инвестиционного спроса за счет федерального бюджета и ФНБ, а также расширенного фондирования институтов развития.

#### ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ БАЗОВОГО МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОГО СЦЕНАРИЯ

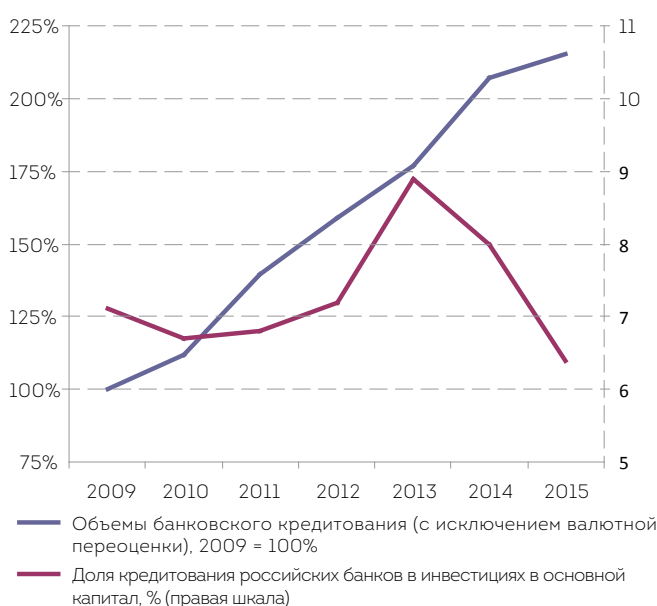
Показатель	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ВВП, млрд руб.	80 804	82800	89000	94700	100800	108000	116000
в % к пред. году	-3,7	-0,7	0,7	1,5	1,8	2,5	2,9
Инвестиции в основной капитал, млрд руб.	14 556	14950	15920	17360	18440	20040	21640
в % к пред. году	-8,4	-5,3	2,0	4,4	2,0	4,1	5,6
Кредиты банков нефинансовым предприятиям, млрд руб.	34 586	34 620	35 310	37 320	40 570	44 660	49 170
в том числе на срок свыше 3 лет	17 985	18 350	18 710	19 780	21 500	23 670	26 040
Процентные ставки и инфляция, % в среднем за год							
ключевая ставка ЦБ РФ	12,6	10,4	8,8	7,4	6,4	6,3	6,3
индекс потребительских цен	15,5	7,2	4,9	4,2	3,9	3,8	3,7

## Финансовые рынки, деятельность финансовых институтов

# 4.2

Одним из ключевых ограничений инвестиций в основной капитал для российских предприятий является недостаток доступного финансирования по приемлемой стоимости.

### Динамика банковского кредитования и доля кредитов в финансировании инвестиций в основной капитал



Российский банковский сектор пока не в состоянии обеспечить существенный прорыв на этом направлении. Так, в предкризисном 2013 году доля банковских кредитов в общем объеме инвестиций предприятий составляла лишь 8,9%, что ниже международных аналогов (например, Китай – 12%). Несмотря на увеличение объемов банковского кредитования, эта доля в 2015 году снизилась до 6,4%. В соответствии с нашим прогнозом за период реализации стратегии эта доля возрастет до 8,3%, не достигнув докризисного уровня.

Небанковские финансовые институты также пока не играют существенной роли в обеспечении предприятий заемным финансированием. Доля негосударственных пенсионных

фондов и страховых компаний в общем объеме требований финансовой системы к нефинансовым организациям составляет всего около 3% (на развитых рынках – 5–20%). В рамках Основных направлений развития финансового рынка Российской Федерации на период 2016–2018 годов Банк России планирует создать благоприятные условия для усиления роли национальных небанковских финансовых институтов как институциональных инвесторов и роста объема долгосрочного фондирования в экономике, однако быстрого изменения ситуации в этой сфере не ожидается.

Доступ российских заемщиков к привлечению долгосрочного финансирования на зарубежных рынках капитала также в настоящее время ограничен из-за действия секторальных санкций.

Таким образом, роль Внешэкономбанка как института развития в процессе формирования источника инвестиций в российской экономике остается принципиально важной. Участие Внешэкономбанка в подготовке и снижении рисков инвестиционных проектов также создаст возможности для привлечения широкого круга участников финансового рынка в качестве соинвесторов.

## Цели развития и роста, которые ставит государство

# 4.3

Деятельность ВЭБ будет способствовать достижению широкого круга целей в области социально-экономического развития, которые ставит перед собой государство:

- » **диверсификация экономики и снижение сырьевой зависимости:** выбор отраслевых приоритетов для инвестиционных проектов ВЭБ будет обеспечивать изменение структуры экономики в пользу несырьевых отраслей;
- » **импортозамещение:** в отдельных секторах инвестиционные проекты ВЭБ позволят снизить зависимость российского рынка поставок от иностранной продукции;
- » **развитие экспорта:** ВЭБ (включая Российский экспортный центр) предоставит комплексную финансовую, гарантийную и страховую поддержку в проектах и торговых сделках, направленных на расширение поставок высокотехнологичной продукции на зарубежные рынки;
- » **поддержка инноваций и повышение производительности труда:** реализация инвестиционных проектов в отраслях высоких переделов и высокотехнологичной сфере приведет к созданию новых рабочих мест с высоким уровнем технологического оснащения, что обеспечит рост производительности труда;
- » **конверсия ОПК на гражданскую продукцию:** предприятия российского ОПК имеют значительный научно-технический потенциал, который необходимо использовать для выпуска продукции гражданского назначения;
- » **развитие территориальных кластеров:** запуск в регионах нескольких проектов, связанных цепочкой создания стоимости, которые дадут качественный скачок в развитии территорий.

Деятельность ВЭБ существенно повышает эффективность государственного финансирования экономики за счет следующих мер:

- » помощь государству в анализе и выработке программ государственной поддержки экономики;
- » поиск проектов с максимальной реализацией государственных приоритетов;
- » перевод невозвратного бюджетного финансирования на возвратную основу;
- » привлечение внебюджетного софинансирования под государственные приоритеты.

# Место среди других институтов развития

# 4.4

Выбирая направления деятельности ВЭБ, мы учитываем, какие приоритеты экономики и общества уже поддерживаются институтами развития и насколько эта поддержка достаточна, а также существующую роль ВЭБ в поддержке приоритетов экономики и общества.

Направление поддержки	Присутствие ВЭБ (вкл. дочерние и зависимые организации)	Присутствие других институтов развития	Объем поддержки	Приоритет
1 Промышленность				
2 Сельское хозяйство/АПК				
3 Инфраструктура				
4 Поддержка инноваций				
5 Поддержка МСБ				
6 Поддержка экспорта				
7 Региональное развитие				
8 Коммерческие банки				

Поддержка высокотехнологичных проектов с текущими активами    
 Развитие в рамках поддержки инфраструктуры и промышленности    
 Значительный    
 Минимальный

## КАРТА институтов развития в Российской Федерации и целевое место ВЭБ

ВЭБ сегодня присутствует во всех направлениях, которые характерны для институтов развития. При этом некоторые направления поддержки хорошо обслуживаются другими институтами развития. Например, поддержку банковскому сектору активно оказывает АСВ. В сельском хозяйстве значительный объем финансирования предоставляет Россельхозбанк.

В некоторых направлениях, например в финансировании инфраструктуры и промышленности, в поддержке экспорта, ВЭБ играет ключевую роль. При этом объем доступного финансирования для этих направлений уменьшился в связи с приостановкой финансирования крупными международными банками развития.

**Мы приняли решение сосредоточиться в основном на следующих областях инвестирования: на инфраструктуре, промышленности, переводе ОПК на гражданскую продукцию, высокотехнологичной сфере и экспорте.**

Это области, где наша поддержка наиболее значима и где у нас имеется наибольшая экспертиза.

Мы будем оказывать точечную поддержку по некоторым другим направлениям. Мы будем поддерживать региональное развитие через финансирование инфраструктуры и промышленности в субъектах Российской Федерации. Мы будем инвестировать в отдельные стратегически важные высокотехнологичные производства в сельском хозяйстве.

Мы будем взаимодействовать по выбранным направлениям инвестиций с российскими и международными институтами развития и привлекать их в качестве соинвесторов.

Мы будем координировать инвестиции в регионы с региональными институтами развития, включая Корпорацию развития Северного Кавказа и Фонд развития Дальнего Востока и Байкальского региона.

#### **Проекты энергоэффективности**

При отборе проектов в целевых нишах ВЭБ будет учитывать эффект повышения энергоэффективности от их реализации. Мы также проработаем возможность привлечения «длинного» недорогого связанного финансирования под проекты энергоэффективности.





# НАША МИССИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИРОВАНИЯ

# Наша миссия и направления инвестирования

5

Мы выбрали нашу миссию и направления инвестирования в результате анализа опыта ВЭБ и других институтов развития, приоритетов государства и экономики.

**Наша миссия** – способствовать долгосрочному экономическому развитию России, в первую очередь за счет поддержки промышленности высоких переделов и проектов в высокотехнологичной сфере, поддержки экспорта и развития инфраструктуры, обеспечивающей рост экономики.

Мы достигаем цели с помощью предоставления долгосрочного финансирования и экспертной поддержки тех узких мест экономики, где рыночные институты и другие институты развития неэффективны, в рамках партнерских отношений с клиентами, финансовыми институтами и государством.

По четырем выбранным направлениям мы видим значительный возможный объем финансирования – 570-700 млрд руб. ежегодно, который ВЭБ мог бы осуществлять на возвратной основе.



\* Дополнительный объем страхования и гарантий – 320-350 млрд руб. в год, поддержка экспорта услуг – 10-15 млрд руб.

Источники: анализ ВЭБ, федеральные целевые программы, BMI Russia Infrastructure Report, Программа развития единой энергетической системы Российской Федерации, инвестпрограмма Россетей, анализ McKinsey.

Мы видим себя как лучший банк проектного финансирования и центр поддержки экспорта в России с точки зрения влияния на экономику, эффективности и качества персонала.

# Новая бизнес-модель ВЭБ

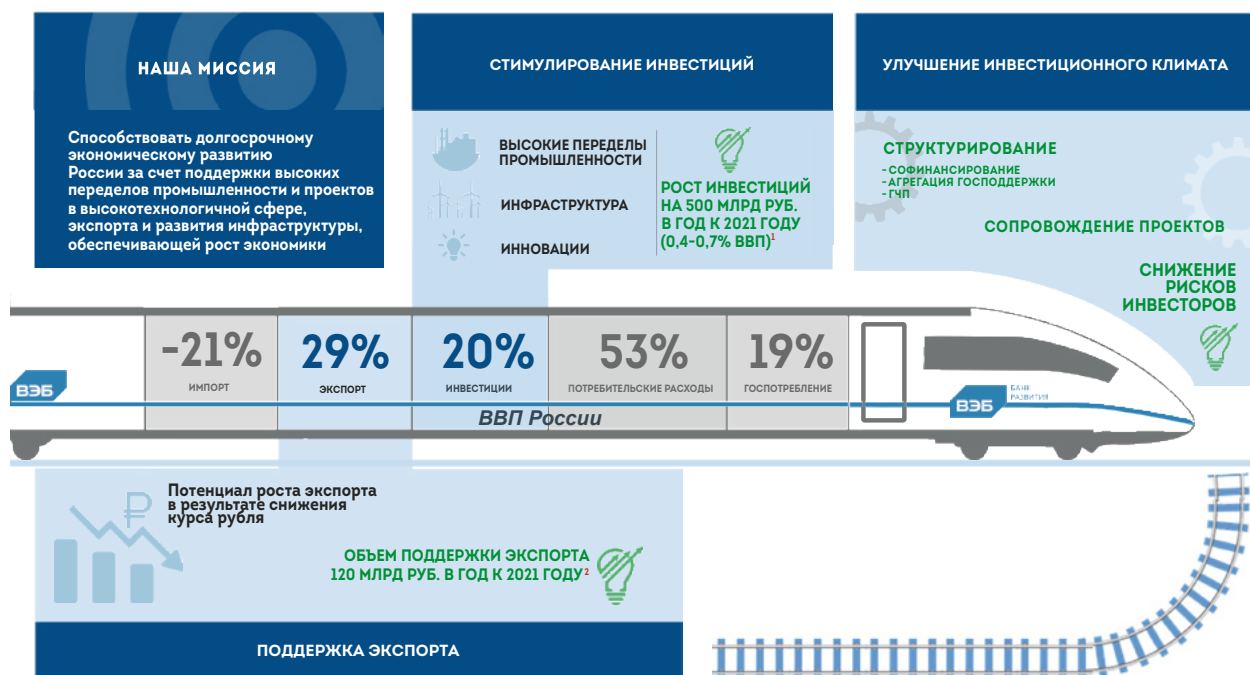
# 6

## Ценностное предложение для экономики

# 6.1

Реализация новой стратегии ВЭБ окажет значительное положительное влияние на российскую экономику.

Выбранные нами направления инвестирования ведут к росту ВВП через увеличение инвестиций и экспорта. Предусмотренный стратегией рост инвестиций ВЭБ на 500 млрд руб. к 2021 году (с учетом соинвестиций) обеспечит вклад в ВВП на уровне **0,4-0,7% в 2021 г.**



<sup>1</sup> С учетом привлеченных соинвестиций (40% – ВЭБ, 60% – прочие источники).  
<sup>2</sup> Новое экспортное финансирование (выданные кредиты) и документарные операции в целях поддержки экспорта.

Источник: Росстат, данные по ВВП за 2015 г.

Вклад ВЭБ в развитие экономики

## Целевая роль ВЭБ в экономике России

Масштабные инвестиции в развитие промышленности высоких переделов и проекты в высокотехнологичной сфере, финансирование перевода предприятий ОПК на выпуск продукции гражданского назначения, реализация инфраструктурных проектов, поддержка несырьевого экспорта направлены на изменение структуры и создание нового качества экономики, повышение производительности труда, снижение зависимости от импорта и сырьевого экспорта.

Мы будем осуществлять свою деятельность в тесной координации с федеральными органами исполнительной власти, ответственными за реализацию экономической и промышленной политики (Минэкономразвития России, Минпромторг России, Минтранс России), государственными корпорациями и компаниями, ответственными за развитие важнейших отраслей, специализированными фондами и институтами развития, коммерческими банками с целью отбора проектов, значимых для развития соответствующих секторов экономики и обладающих высоким социально-экономическим и мультипликативным эффектом.

Мы видим необходимость создания единой информационной платформы по работе с проектами для институтов развития России.

Мы будем использовать экспертно-аналитические компетенции ВЭБ для выявления новых точек роста в экономике, поиска и отбора приоритетных перспективных проектов и привлечения бизнеса в эти проекты.

При отборе инвестиционных проектов мы будем учитывать их влияние на устойчивое развитие и повышение энергоэффективности.

Наша деятельность будет способствовать улучшению инвестиционного климата в Российской Федерации. Действуя в качестве якорного инвестора, ВЭБ будет стремиться к тому, чтобы для финансирования его долгосрочных инвестиционных проектов привлекались средства российского бизнеса и зарубежных партнеров. Сопровождение проектов на основе современных ИТ-решений и использование механизмов государственно-частного партнерства будет создавать дополнительную ценность для клиентов ВЭБ и снижать их риски.

## Ценностное предложение для клиента

# 6.2

Мы выбрали несколько направлений инвестирования, по которым будем разрабатывать продукты и модели клиентского обслуживания. При этом мы предложим клиентам ценностное предложение, общее для всех направлений инвестирования.

Наше ценностное предложение будет включать:

- » стоимость финансирования, которая позволит реализовывать значимые для экономики проекты, для которых отсутствует рыночное финансирование;
- » долгосрочное финансирование, как правило на срок от 5 до 15 лет;
- » финансирование на ранней стадии проекта;
- » мезонинное финансирование;
- » экспортные и внутренние гарантии, страхование экспортных кредитов;
- » помощь клиенту с оценкой и доработкой бизнес-модели проекта;
- » содействие клиенту в предпроектной работе и подготовке проекта;
- » выбор оптимальных инструментов финансирования, гарантий и экспортной поддержки со стороны ВЭБ;
- » помощь в выборе программы государственной поддержки (субсидии, гарантии и другие);
- » помощь клиенту со структурированием сделки и привлечением софинансирования;
- » сопровождение проектов – проектное управление, включая ИТ-платформу для проектного управления, финансовый контроль осуществляемых проектов.

Мы существенно улучшим наше клиентское предложение. В частности, мы выполним пожелания клиентов, которые мы услышали во время разработки стратегии:

- » создадим клиентскую службу;
- » организуем более удобное расчетно-кассовое обслуживание, включая существенное улучшение ИТ-решения для взаимодействия с клиентом;
- » доработаем наши продукты, сделав их более клиентоориентированными, включая повышение скорости обработки клиентских заявок, упрощение работы с залогами, создание единого операционного окна для клиентов.

# Инфраструктура

## 6.2.1

Финансирование инфраструктуры является одной из ключевых задач ВЭБ как института развития, поскольку проекты в инфраструктуре требуют долгосрочного финансирования и во многих случаях невозможны без льготной процентной ставки.

Мы учитываем, что инвестиции в «расшивку» узких мест в инфраструктуре создают значительный эффект развития, в частности рост производства, новые рабочие места. Кроме того, они создают мультипликативный эффект, связанный со снятием имеющихся ограничений, развитием других секторов экономики, привлечением дополнительного капитала.

Фокус инвестирования ВЭБ в данном секторе будет сосредоточен на проектах, которые, с одной стороны, окажут максимальный положительный эффект на экономику, а с другой – обеспечат возврат инвестированных средств.

### НАПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ

#### ТРАНСПОРТНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА

Направление	Ниша
<b>Железнодорожная инфраструктура</b>	Подъездная инфраструктура к новым/расширенным промышленным объектам
	Высокоскоростные магистрали (ВСМ)
	Транспортные коридоры
	Ж/д терминалы
<b>Дороги и мосты</b>	Платные автодороги
	Автомобильная инфраструктура, включая переезды через ж/д
<b>Портовая инфраструктура</b>	Причальные стенки
	Терминальная инфраструктура
<b>Инфраструктура аэропортов</b>	Модернизация крупных международных узловых аэропортов, включая строительство и реконструкцию терминалов (без взлетно-посадочных полос (ВПП))

#### ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ ИНФРАСТРУКТУРА\*

Направление	Ниша
<b>Генерация и распределение электроэнергии</b>	Строительство и обновление мощностей

\* Кроме инфраструктуры ЖКХ

**ДРУГАЯ ИНФРАСТРУКТУРА**

Направление	Ниша
<b>Высокотехнологичная инфраструктура здравоохранения</b>	Высокотехнологичные медицинские центры, медицинские технопарки, диагностические и реабилитационные центры
<b>Инфраструктура для промышленных площадок</b>	Первая фаза развития территорий с возможным последующим рефинансированием коммерческими банками

Нашей нишей станут средние по размерам типовые проекты, которые снизят риск единовременных крупных убытков для ВЭБ и по которым возможно построить значительную экспертизу на основе накопленного опыта.

В ближайшие несколько лет из-за ограниченности финансирования мы сможем финансировать мегапроекты в случае получения от государства специального льготного долгосрочного фондирования.

В рамках реализации инвестиционных проектов в области развития инфраструктуры наше ценностное предложение будет характеризоваться следующими особенностями:

- » предоставление долгосрочного, как правило рублевого, финансирования;
- » помощь в подготовке проектного предложения;
- » структурирование софинансирования, привлечение государственной поддержки;
- » услуги по проектному управлению на основе современных ИТ.

## Промышленность

# 6.2.2

Приоритетным направлением нашей инвестиционной деятельности являются отрасли высоких переделов в промышленности и высокотехнологичное производство. Мы будем в первую очередь отбирать проекты, которые удовлетворяют следующим условиям:

- » относящиеся к отраслям высоких переделов;
- » способствующие технологическому развитию экономики;
- » соответствующие приоритетам государства;
- » имеющие экспортную составляющую или потенциал;
- » имеющие потенциал софинансирования;
- » создающие рабочие места в моногородах или создающие высокопроизводительные рабочие места.

Исходя из указанных выше критериев, мы выбрали для себя приоритетные направления для инвестирования. При этом мы вместе с государством проанализировали цепочки создания стоимости и выявили наиболее значимые ниши для инвестирования.

### НАПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ

Отрасль	Целевая ниша для инвестирования
<b>ОПК и перевод ОПК на гражданскую продукцию</b>	Новое производство, обновление существующего производства, экспорт
<b>Высокотехнологичные отрасли промышленности</b>	Микроэлектроника Радиоэлектроника Приборостроение Информационно-коммуникационные технологии, включая аппаратное и программное обеспечение Энергетическое машиностроение Станкоинструментальная промышленность Электротехническое оборудование Новые материалы Редкие и редкоземельные металлы Химия полимеров и продукция органического синтеза Авиационная промышленность Космическая промышленность Двигателестроение Медицинские изделия Фармацевтика Внедрение наилучших доступных технологий на основе российского оборудования Электродвижение и системы генерации электроэнергии на борту



Отрасль	Целевая ниша для инвестирования
<b>Существующие активы ВЭБ</b>	Лесная промышленность Высокотехнологичный агропромышленный комплекс Металлургия Строительство

Мы будем осуществлять финансирование проектов, способствующих развитию новых технологий, включая приоритеты Государственного совета по модернизации и технологическому развитию экономики России, проектов, направленных на реализацию Национальной технологической инициативы, а также на поддержку проектов по производству организациями ОПК высокотехнологичной продукции гражданского назначения.

В рамках реализации инвестиционных проектов в промышленности мы ожидаем, что будут наиболее востребованы следующие элементы нашего ценностного предложения:

- » кредиты на масштабирование производства;
- » кредиты от 500 млн руб.;
- » предоставление долгосрочного финансирования;
- » мезонинное финансирование;
- » оказание консультационной поддержки клиентам при проведении отраслевого анализа;
- » структурирование софинансирования и господдержки.

## Поддержка проектов в высокотехнологичной сфере

# 6.2.3

Одной из задач ВЭБ станет поддержка проектов в высокотехнологичной сфере, включая проекты Национальной технологической инициативы. ВЭБ будет выполнять следующие задачи в рамках поддержки Национальной технологической инициативы:

- » экспертная поддержка проектов, претендующих на получение возвратного финансирования и имеющих коммерческий потенциал, на этапе создания бизнеса и при готовности прототипа продукта с целью поддержки в создании полной бизнес-модели проекта и обеспечения готовности к финансированию ВЭБ;
- » поддержка акселератора для проработки бизнес-моделей и подготовки проектов к выходу на рынок, привлечению финансирования;
- » финансовая поддержка запуска и масштабирования инновационного производства, услуг.

По результатам экспертизы проектов ВЭБ подготовит заключение о коммерческом потенциале проекта, возможности финансировать проект и рекомендации по доработке бизнес-модели и прототипа проекта.



Критерием передачи проекта в Группу ВЭБ является наличие у инициатора прототипа продукта и бизнес-модели. Для обеспечения удобного и эффективного взаимодействия между НТИ и Группой ВЭБ мы будем использовать принцип одного окна. ВЭБ-Инновации будут взаимодействовать с Проектным офисом и направлениями НТИ и маршрутизировать проекты внутри Группы ВЭБ.

Для проведения экспертизы ВЭБ будет использовать широкую внешнюю сеть российских и международных экспертов, включая представителей научного сообщества, корпораций и венчурных фондов. Прорабатываются механизмы создания специализированных экспертных отраслевых панелей.

Если в проекте есть работающий прототип, сформулирована бизнес-модель и проект перешел в стадию отработки технологии/создания первой партии (по итогам прохождения экспертизы), ВЭБ выносит предварительное заключение о возможности финансировать проект. После предоставления необходимой информации проект проходит кредитную/инвестиционную оценку в ВЭБ или ВЭБ-Инновации, и органы управления ВЭБ/ВЭБ-Инновации принимают решение о предоставлении и параметрах финансирования.

По проектам, которые получили положительное заключение на этапе экспертизы ВЭБ или ВЭБ-Инновации и согласование органов управления НТИ, ВЭБ проводит кредитную и инвестиционную оценку. В зависимости от стадии готовности продукта ВЭБ предложит проектам НТИ следующие формы финансирования:

- » среднесрочные займы от ВЭБ-Инновации с правом на приобретение доли в компании по стоимости раунда. Объем кредита от 10 до 500 млн руб. на срок от 1 до 5 лет (в зависимости от отрасли);
- » вложения в капитал от ВЭБ-Инновации от 10 до 500 млн руб. с ограничением максимальной доли участия в компании;
- » долгосрочные кредиты ВЭБ. Объем кредита от 500 млн руб. со сроком от 5 лет;
- » синдицированные кредиты с варьирующимися условиями и долей ВЭБ 30-70% в стоимости проекта;
- » гарантии ВЭБ для получения кредитов в коммерческих банках.

Для снижения стоимости финансирования инновационных проектов мы считаем необходимым создание механизма субсидирования процентной ставки по инновационным проектам.

### **Дополнительные возможности развития инноваций**

Мы изучим дополнительные возможности развития инноваций, включая:

- » сотрудничество с российскими научными центрами по коммерциализации их инноваций;
- » возможности по привлечению в Россию международных инноваций;
- » сотрудничество с российскими корпорациями по поиску инноваций под заказ;
- » помощь российским инновациям в выходе на международные рынки через сеть партнеров;
- » привлечение международных инвесторов в российские инновации;
- » использование акселератора/инкубатора с привлечением международного опыта для поддержки инноваций на раннем этапе.

## Инвестиции в прорывные технологии

Мы также изучим возможности инвестирования в прорывные технологии по направлениям, в которых у России есть сильная конкурентная позиция, включая:

- » развитие цифровой экономики и индустрии 4.0. Проекты затрагивают практически все отрасли промышленности, сферы экономики и приведут к существенному росту производительности труда;
- » цифровые платформы на основе технологии блокчейн. Возможные проекты включают «производство» единиц блокчейн и разработку ИТ-решений для госуслуг, юридических сделок, реестров, «умных» контрактов. Россия имеет необходимые компетенции в ИТ и дешевую электроэнергию;
- » нейротехнологии на основе конвергентных технологий. В результате быстрого развития и взаимопроникновения био-, нано-, когнитивных и информационных технологий и картографирования мозга появляется возможность прорыва во многих отраслях экономики. В России ведутся исследования на эту тему. Коммерциализация идей только начинается.

## Поддержка экспорта (включая Российский экспортный центр)

# 6.2.4

Поддержка российского несырьевого экспорта является одним из ключевых направлений деятельности Группы ВЭБ. Ее реализация осуществляется прежде всего на базе специализированного Российского экспортного центра (РЭЦ). Ключевой стратегической целью деятельности РЭЦ является формирование удобной и эффективной инфраструктуры для экспорта несырьевой продукции и услуг, а также для поддержки компаний, планирующих экспортную деятельность. В рамках РЭЦ создана комплексная система финансовых и нефинансовых инструментов поддержки экспорта. Системная деятельность РЭЦ ориентирована как на крупные, так и на средние и малые предприятия. В корпоративный контур РЭЦ входят компания ЭКСАР, осуществляющая экспортное страхование, и государственный специализированный Российский экспортно-импортный банк (Росэксимбанк).

РЭЦ выполняет важнейшие функции в рамках реализации государственной политики в сфере поддержки несырьевого экспорта. Регулирование и стратегическое планирование его деятельности осуществляется на основе специального постановления Правительства Российской Федерации «Об утверждении Правил осуществления акционерным обществом «Российский экспортный центр» деятельности по поддержке экспорта и взаимодействия с федеральными органами исполнительной власти и государственной корпорацией по атомной энергии РОСАТОМ».

Поддерживая экспорт, мы способствуем достижению следующих результатов:

- » включение в мировые цепочки производства добавленной стоимости;
- » географическая диверсификация внешнеэкономических связей, обеспечивающая закрепление позиций российских экспортеров и инвесторов на традиционных рынках и освоение новых рынков;
- » экономическая интеграция на евразийском пространстве;
- » поддержка охраны и защиты интеллектуальной собственности за рубежом;
- » развитие новых каналов экспорта, в том числе электронной коммерции;
- » продвижение бренда России как надежного поставщика, PR российского экспорта.

В качестве приоритетных мы рассматриваем следующие отраслевые направления поддержки экспорта продукции высоких переделов:

- » авиастроение;
- » железнодорожное машиностроение;
- » автомобилестроение;
- » энергетическое машиностроение;
- » оборонно-промышленный комплекс;

- » АПК и сельхозмашиностроение;
- » атомная промышленность;
- » инновации;
- » экспорт электроэнергии.

Мы продолжим предоставление клиентам следующих **финансовых продуктов поддержки экспорта**:

- » экспортное кредитование: финансирование коммерческого кредита экспортера, финансирование торгового оборота с иностранными покупателями, прямой кредит иностранному покупателю, кредит банку иностранного покупателя;
- » страхование экспортных кредитов и инвестиций от политических и предпринимательских рисков: кредит покупателю, кредит поставщику, экспортные кредиты, кредиты на пополнение оборотных средств экспортера, гарантии, факторинг, лизинг, инвестиции, подтвержденные аккредитивы;
- » гарантийная поддержка: тендеры, возврат авансового платежа, платежи, исполнение обязательств по экспортному контракту.

Ключевым направлением является для нас и развитие **нефинансовой поддержки экспорта**:

- » предоставление информации об организации экспортных операций, информация о внешних рынках, помощь в поиске партнеров;
- » помощь в структурировании экспортных проектов;
- » переговорная поддержка, помощь в оформлении экспортных контрактов;
- » поддержка прохождения экспортных процедур;
- » помощь и консультации по процедурам завершения экспортного контракта;
- » выявление и поиск решений по улучшению условий ведения экспортной деятельности;
- » обучение экспортеров.

Внешэкономбанк в составе Группы ВЭБ (включая РЭЦ) выполняет важную роль в финансовой поддержке экспорта. Эта роль включает:

- » предэкспортное финансирование инвестиционных проектов;
- » финансирование инвестиционных проектов за рубежом с целью расширения доступа российской промышленной продукции на зарубежные рынки;
- » финансирование крупных сложноструктурированных экспортных проектов;
- » поддержку экспорта российской несырьевой и высокотехнологичной продукции;
- » поддержку экспорта российских товаров, работ и услуг при выходе на новые рынки (прежде всего экспорт в страны Юго-Восточной Азии, Африки и Латинской Америки) и для обеспечения сохранения доли присутствия на традиционных рынках;

- » разработку и внедрение новых финансовых продуктов по поддержке экспорта;
- » обеспечение синергии с инвестиционными проектами ВЭБ в части поддержки экспорта;
- » развитие российских промышленно-логистических центров за рубежом;
- » привлечение софинансирования от российских и международных коммерческих банков и институтов развития;
- » документарные, аккредитивные и межбанковские операции в рамках поддержки экспорта.

При работе с клиентом мы будем стремиться обеспечить ему комплексную поддержку, используя возможности Группы ВЭБ.

## Предоставление услуг государству

# 6.3

В дополнение к ключевой роли ВЭБ как института поддержки государственных приоритетов в экономике мы продолжим предоставлять государству услуги, которые оказываем сегодня, включая:

- » услуги агента по обслуживанию государственного долга;
- » услуги государственной управляющей компании.

ВЭБ продолжит выполнение функций агента Правительства Российской Федерации, в том числе по:

- » предоставлению и исполнению государственных гарантий;
- » обеспечению возврата задолженности юридических лиц, субъектов и муниципальных образований по денежным обязательствам перед Российской Федерацией;
- » обслуживанию государственного внешнего и внутреннего долга;
- » мониторингу проектов, реализуемых с участием международных финансовых организаций.

ВЭБ также продолжит осуществлять функции государственной управляющей компании (ГУК) по доверительному управлению средствами пенсионных накоплений.

К стратегическим целям деятельности ГУК относятся:

- » обеспечение положительной доходности инвестирования средств пенсионных накоплений;
- » исполнение законодательно установленных обязательств перед учредителем управления в полном объеме.

По направлению оказания услуг государству нам необходимо осуществить ряд улучшений:

- » обеспечить безубыточность для ВЭБ услуг агента Правительства Российской Федерации;
- » добиться большей синергии между деятельностью по предоставлению услуг государству и другими направлениями деятельности ВЭБ в области операций, административно-хозяйственной деятельности, работы с проблемной задолженностью и в других направлениях;
- » внедрить современные бизнес-процессы и информационные технологии;
- » повысить удовлетворенность клиентов сервисом ВЭБ.

Мы изучим возможности оказания государству услуг по другим направлениям, в которых ВЭБ будет иметь необходимые компетенции.



## Синергетические эффекты от выбранных направлений

# 6.4

Мы получаем синергетические эффекты, от таких приоритетных направлений, как высокотехнологичные отрасли промышленности, экспорт, транспортная, энергетическая (кроме инфраструктуры ЖКХ) и промышленная инфраструктура.

### **Мы повышаем шансы клиента на успех**

Вместе с клиентом мы продумываем всю цепочку создания стоимости – от развития конкурентоспособного производства до комплексной поддержки выхода на внешние рынки. В этой цепочке инвестиции в инфраструктуру осуществляются как при создании промышленных площадок, так и при создании инфраструктуры экспорта (терминалы, ж/д ветки и др.).

Наличие в ВЭБ компетенций в области отраслевого анализа, подготовки проектной документации, инжиниринга, государственно-частного партнерства, экспертной поддержки экспорта и в других направлениях позволяет нам оказывать клиентам полный комплекс услуг по реализации проектов: от инвестиционного и проектного консультирования до выхода на внешние рынки.

### **Мы снижаем стоимость финансирования**

Масштаб деятельности ВЭБ и его диверсифицированная структура, выстроенные отношения с финансовыми институтами и государством позволяют привлекать фондирование и софинансирование на наиболее выгодных условиях. Это, в свою очередь, снижает стоимость заимствования для клиентов.

## Новый инвестиционный процесс, отраслевые бизнес-решения, структурирование

6.5

Новый инвестиционный процесс должен обеспечить отбор проектов с целевыми характеристиками поддержки экономики, риска, привлечения софинансирования.

Новый процесс будет строиться на следующих принципах:

- » осуществление финансирования проектов, обеспечивающих мультипликативный эффект на привлеченные инвестиции. Мы ожидаем, что обычно доля нашего финансирования от общей стоимости инвестиционного проекта не будет превышать 40%;
- » деятельность ВЭБ дополняет работу коммерческих банков в рамках миссии и целевых направлений поддержки ВЭБ, при этом ВЭБ может входить в проекты с коммерческими банками на принципах софинансирования;
- » финансирование проектов на территории Российской Федерации в инфраструктуре, производстве продукции среднего и высокого передела, промышленности с экспортным потенциалом. Мы не будем производить инвестиции за рубежом, если они не связаны прямо с поддержкой экспорта несырьевой продукции;
- » анализ соответствия требованиям к риску и безубыточности на этапе экспертизы и принятия решения по каждому конкретному проекту. Возможно получение отрицательных результатов в краткосрочном периоде или по отдельным проектам в рамках запланированных показателей по стоимости риска. Участие в проектах, для которых не выполняется принцип безубыточности, будет возможно только при соответствующем решении наблюдательного совета ВЭБ и с соблюдением принципов работы со специальными проектами;
- » на этапе принятия решения по каждому конкретному проекту его возвратность должна обеспечиваться только прямым экономическим эффектом без учета кросс-субсидирования между проектами и связанных экономических эффектов.

Новый инвестиционный процесс будет состоять из нескольких этапов. На каждом из этапов мы предложим клиентам новые услуги, которые позволят сформировать долгосрочные партнерские отношения с клиентом.

## Отраслевые бизнес-решения

Мы сформируем функцию отраслевого анализа, которая будет рассматривать цепочки создания стоимости в экономике и выбирать возможные ниши для инвестирования. В дополнение к традиционному для ВЭБ получению заявок на финансирование клиентов по их инициативе проактивным поиском сделок будут заниматься клиентские менеджеры, службу которых мы уже создаем, и сотрудники подразделений отраслевых бизнес-решений. Отталкиваясь от нашего знания отраслей, от государственных приоритетов и наших сведений о клиентах, мы будем совместно с клиентами выбирать возможные направления инвестирования. Это позволит ВЭБ лучше выполнить миссию банка развития и лучше учесть приоритеты государства в своей инвестиционной деятельности.

Одними из главных причин кредитного риска при проектном финансировании являются неправильная оценка рынка сбыта клиентом и неверно выбранная клиентом бизнес-модель. Именно поэтому при анализе проектов, предложенных клиентами, мы будем помогать клиентам делать прогноз рынков сбыта, понимать ключевые факторы успеха в выбранных нишах, рассматривать успешные бизнес-модели. Мы будем оценивать предложенные клиентом бизнес-модели и, если необходимо, предлагать корректировки. Мы не будем финансировать проекты, если мы не верим в выбранную клиентом бизнес-модель.

## Структурирование

Мы видим свою роль не просто в том, чтобы предложить клиенту кредит. После одобрения концепции проекта мы вместе с клиентом проработаем комплексное решение, которое будет включать:

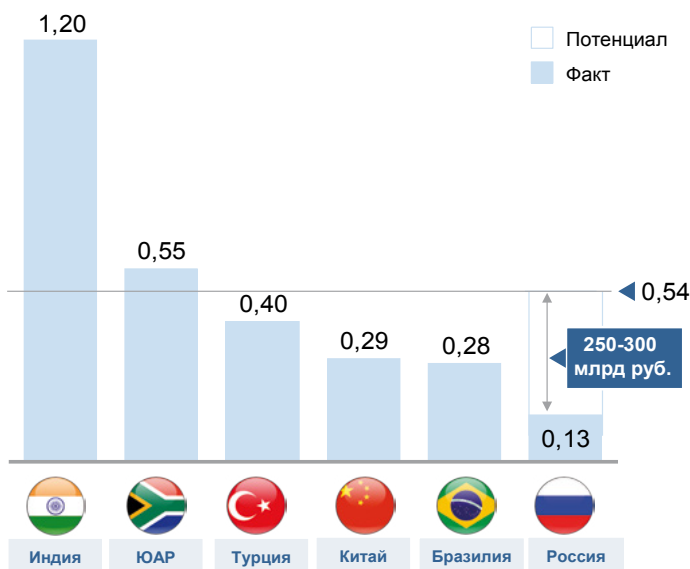
- » выбор оптимальных инструментов финансирования, гарантий и экспортной поддержки со стороны ВЭБ;
- » подбор оптимальных инструментов долгового и акционерного софинансирования от других финансовых институтов (коммерческие банки, российские и международные институты развития, фонды и другие);
- » подбор оптимальных программ государственной поддержки (субсидии, гарантии и иные).

Для ускорения прохождения сделок и улучшения качества предложений для клиента мы будем использовать в нашем новом инвестиционном процессе элементы гибкой технологии проектного управления. В частности, для создания решений под потребности клиента в заданные сроки мы будем формировать межфункциональные команды.

## Синдицирование

Мы видим для ВЭБ возможности привлечения синдицирования от коммерческих банков в проекты ВЭБ. Российский рынок синдицирования отстает от сопоставимых стран, и мы видим значительный потенциал роста.

**Доля синдицированных кредитов в ВВП в целевых отраслях ВЭБ\* в 2000-2015 гг. в сопоставимых странах, %**



\* Кредиты машиностроительным и химическим промышленным компаниям на строительство транспортной и коммунальной инфраструктуры.

ИСТОЧНИК: база данных Dealogic

ВЭБ должен сыграть важную роль в реализации потенциала синдицирования. Нам предстоит работа в двух направлениях: создание синдикатов и совершенствование регулирования для синдикации. По направлению создания синдикатов роль ВЭБ будет включать в себя:

- » поиск проектов, структурирование синдиката;
- » предоставление финансирования ранних стадий;
- » предоставление долгосрочного финансирования;
- » предоставление гарантий на отдельные риски.

По направлению совершенствования регулирования для синдикации роль ВЭБ будет включать:

- » совершенствование законодательства с целью отражения понятий синдицированного кредита, договора субучастия и управляющего залогом;
- » распространение на синдикаты механизмов субсидирования процентной ставки;
- » улучшение режима резервирования для синдикатов.

В результате осуществления предлагаемых нами мер мы видим большой потенциал привлечения синдицированного финансирования для ВЭБ:

**Доля различных источников в финансировании проектов ВЭБ**



## Новый процесс сопровождения проектов



Процесс сопровождения проекта важен, поскольку повышает его шансы на успех.

Мы видим несколько составляющих процесса сопровождения:

- » традиционный мониторинг (исполнение договора, залоговые, финансовые и операционные показатели);
- » сопровождение проекта кросс-функциональной командой;
- » создание единого информационного поля по проекту между нами и клиентом с помощью современных информационных технологий;
- » дополнительные услуги для клиента в виде проектного управления и в виде финансового контроля и сопровождения проекта.

### Мониторинг

В области мониторинга мы уточним перечень финансовых и операционных показателей, которые мы будем отслеживать и которые будут требовать нашей реакции. Мы сделаем процесс мониторинга более дружелюбным и оперативным, в первую очередь за счет использования ИТ-решений для взаимодействия с клиентами.

### Кросс-функциональная команда

Для того чтобы повысить шансы инвестиционного проекта на успех, мы обеспечим активное вовлечение менеджеров ВЭБ на протяжении всего жизненного цикла проекта, а не только на этапе выдачи кредита. Мы определим новый стандарт работы менеджеров по сопровождению инвестиционных проектов, который будет включать активное взаимодействие с клиентом.

Для осуществления этой масштабной задачи мы реализуем следующие инициативы:

- » создание кросс-функциональных команд для сопровождения проектов, включая представителей инвестиционных и клиентских подразделений, подразделений отраслевых бизнес-решений, рисков и мониторинга и при необходимости подразделений по работе с проблемными активами. Задача кросс-функциональной команды – обеспечить глубокое понимание хода проекта и повысить шансы проекта на успех;
- » в новый процесс сопровождения мы включим регулярное взаимодействие менеджеров ВЭБ с клиентом (участие в ключевых проектных встречах, посещение площадки, получение управленческой отчетности и обновленных бизнес-планов);
- » проведение регулярной проверки менеджером и отраслевым специалистом соответствия предпосылок бизнес-модели рыночным условиям;

- » вхождение менеджеров ВЭБ в органы управления сложных и крупных инвестиционных проектов;
- » наделение менеджера полномочиями по инициированию приостановки финансирования, пересмотра бизнес-модели и условий финансирования проекта в случае выявления проблем.

Мы уверены, что опыт и знания наших менеджеров и их активная позиция повысят шансы проектов на успех.

### **Единое информационное поле и панель показателей проекта**

Для того чтобы активно управлять проектом и повысить его шансы на успех, нам важно получать своевременную информацию о ходе проекта. Современные информационные технологии позволяют нам решить эту задачу за счет создания единого информационного поля между нами и клиентом.

Такое ИТ-решение позволит нам:

- » вместе с клиентом видеть состояние проекта в режиме реального времени, включая панель ключевых показателей проекта;
- » отслеживать критический путь проекта и оценивать влияние отклонений на финансовые показатели;
- » вовремя получать сигналы о проблемах с проектом;
- » иметь возможность прогнозировать ход проекта на основе опыта схожих проектов.

Мы проработаем возможность реализации единого информационного поля между ВЭБ, заемщиком, управляющим проектом и подрядчиками на основе современных цифровых технологий блокчейн.

### **Услуги проектного управления**

Мы предложим клиентам как дополнительный сервис услуги по инжинирингу, снабжению и проектному управлению, по финансовому контролю и сопровождению проектов. Эти услуги позволят заработать дополнительный доход и снизить риски проекта.

## Управление рисками и работа с проблемными активами

# 6.7

### Риски новой бизнес-модели и подход к их снижению

При реализации Стратегии ВЭБ сталкивается с рисками, присущими деятельности финансовых институтов, однако выбранные направления деятельности и предлагаемые продукты меняют значимость отдельных видов рисков и определяют уникальный профиль рисков ВЭБ.

#### **Риски, связанные с финансированием инвестиционных проектов**

Риск проектного финансирования. Предоставление долгосрочного проектного финансирования, поддержка проектов на ранней стадии, использование субординированных кредитов ведут к росту значимости риска проектного финансирования. Для управления риском проектного финансирования будет внедрен новый инвестиционный процесс, обеспечивающий лучшее качество проработки проекта, специальный ориентированный на проект мониторинг, систему активного управления отклонениями в ходе реализации проекта.

Кредитный риск. Кредитный риск заемщика присутствует на инвестиционной и операционной стадиях реализации проекта. Портфель ВЭБ будет отличаться относительно высокой концентрацией, большой срочностью кредитов и достаточно высоким уровнем долговой нагрузки заемщиков, поэтому управление кредитным риском потребует применения специализированных моделей оценки риска проекта, заемщика и портфеля, тщательного индивидуального финансового мониторинга и специально разработанной кредитной документации. Будет разработана система лимитов и других ограничений кредитного риска.

Отраслевой риск. Выбор нескольких приоритетных отраслей для инвестирования увеличивает значимость отраслевого риска. Для управления отраслевым риском будут созданы система мониторинга состояния ключевых отраслей и отраслевые лимиты.

Риск инвестиций в капитал проектных компаний. Если структура финансирования проекта предполагает участие в капитале, то возникает риск потерь из-за снижения справедливой стоимости вложений. Инструментами управления этим риском будут заключение опционных соглашений с инициаторами проектов, использование акционерных соглашений, участие в органах управления.

#### **Риски, связанные с финансовой поддержкой экспорта**

Помимо кредитного риска, при предоставлении финансовых продуктов поддержки экспорта возникают риски, связанные с трансграничным характером операций.

Страновой риск. Риск возникновения потерь вследствие изменений политической или экономической ситуации в определенной стране, невозможности

осуществить платежи в пользу ВЭБ из-за изменившегося регулирования. Учитывая, что поддержка экспорта должна быть доступна для покупателей российских товаров в максимальном количестве стран, ВЭБ будет развивать экспертизу в области оценки страновых рисков, введет адекватную систему лимитов.

Суверенный риск. Возможное использование государственных гарантий других стран или иных инструментов покрытия кредитного риска требует специальной экспертизы и установления ограничений на кредитный риск государств.

Кредитный риск. Предоставление финансирования иностранным покупателям и банкам покупателя нуждается в развитии экспертизы по оценке риска контрагента в иных странах.

### **Риски, связанные управлением портфелем ликвидных активов и средствами пенсионных накоплений**

Несмотря на разделение деятельности по управлению ликвидными активами ВЭБ и операциями ГУК, принимаемые риски схожи.

Рыночный риск. Риск потерь вследствие неблагоприятного изменения рыночных цен финансовых инструментов будет ограничен за счет совершенствования системы лимитов, установления портфельных ограничений, исключения высокорискованных инструментов. ВЭБ не планирует принимать существенные рыночные риски.

Кредитный риск контрагента на финансовых рынках. ВЭБ будет максимально ограничивать кредитный риск при операциях на финансовых рынках за счет высоких требований к кредитному качеству контрагента, эффективной системы установления и контроля лимитов.

### **Риски, связанные с деятельностью ВЭБ как финансового института**

Ряд рисков присутствуют и управляются на уровне ВЭБ и связаны со всеми направлениями деятельности.

Риск ликвидности. Риск утраты ликвидности будет значимым в силу относительно высокой концентрации активов и пассивов, необходимости поиска новых источников фондирования для замещения внешнего долга, существующих разрывов в сроках привлечения и размещения. Для управления риском ликвидности планируется обеспечить достаточный запас ликвидных активов, улучшить прогнозирование факторов, которые могут негативно повлиять на состояние ликвидности ВЭБ, перейти на консолидированное управление ликвидностью в Группе.

Валютный риск. Валютный риск будет оставаться значимым для ВЭБ при сохранении существенного объема обязательств перед иностранными кредиторами и наличии специальных проектов и обесцененных кредитов. ВЭБ планирует ограничить валютный риск за счет применения инструментов хеджирования, урегулирования ситуации со специальными проектами, изменения структуры фондирования.

Процентный риск. Фокус на долгосрочном финансировании при ограниченности возможности рыночного привлечения на соответствующие сроки



приводит к высокой значимости процентного риска. Потребуется предусмотреть в политике управления активами и пассивами меры по ограничению процентных разрывов, оценить требования к дополнительному капиталу для покрытия процентного риска.

Операционный риск (включая правовой, комплаенс, репутационный). Планируемый масштаб и сложность операций ВЭБ определяют необходимость построения современной системы управления операционным риском, ориентированной на опережающее выявление рисков и применение превентивных мер для их снижения.

### **Совершенствование системы управления рисками**

Эффективное управление рисками – важнейший элемент новой бизнес-модели. Мы внедрим целый ряд элементов управления рисками, некоторые из которых включают:

- » единую систему управления рисками для всей Группы ВЭБ, в том числе три линии защиты от рисков – в бизнес-подразделениях, подразделениях по управлению рисками и в контрольных подразделениях;
- » единый кредитный процесс в ВЭБ и стандарты оценки и контроля рисков на всех его этапах;
- » единую систему лимитов по продуктам, по группам связанных заемщиков;
- » установление риск-аппетита по ключевым показателям. Внедрение продвинутых метрик риска (экономический капитал и другие);
- » усиление экспертизы по рискам банковской книги. Мы планируем избежать или хеджировать риск несоответствия валютной структуры активов и пассивов и управлять процентным риском;
- » усиление инструментов контроля над рыночными рисками.

Мы осуществим ряд организационных изменений для усиления управления рисками:

- » построим выделенную единую риск-функцию, включающую методологию, независимую экспертизу рисков, финансово-технический и залоговый мониторинг, управление рисками Группы;
- » построим выделенную единую функцию работы с проблемными активами в ВЭБ и Группе.

Мы будем внедрять риск-культуру среди всех сотрудников Группы ВЭБ. Мы повысим понимание сотрудниками принимаемых рисков и чувство ответственности каждого сотрудника за принимаемые риски. Для оценки достаточности знаний сотрудников и их компетенций мы будем проводить мониторинг уровня риск-культуры.

### **Работа с проблемными активами**

Мы существенно усилим процесс работы с проблемными активами в ВЭБ и Группе. Для этого мы осуществим следующие основные изменения:

- » сформируем систему выявления потенциально проблемных активов и превентивной работы с ними;

- » внедрим выбор оптимальной стратегии работы по каждому активу на основе показателя нормы возврата (Recovery Rate);
- » разработаем и запустим эффективную систему управления проблемными, но жизнеспособными активами с целью реализации их экономического потенциала;
- » займем проактивную позицию по возврату/урегулированию проблемной задолженности;
- » сформируем выделенные команды по возврату и реструктуризации каждого актива.

Управление проблемными активами будет находиться в компетенции формирующегося Комитета по управлению проблемными активами.

## Работа со специальными проектами

6.8

В интересах государства и российской экономики могут приниматься инвестиционные решения, которые не отвечают требованиям ВЭБ по управлению рисками. Такие проекты мы называем специальными проектами. Специальные проекты характеризуются следующими признаками:

- » они не соответствуют требованиям ВЭБ по безубыточности (включая возвратность средств, уровень доходности и рисков по сделке, наличие финансирования);
- » ВЭБ ограничен в применении инструментов управления рисками (включая требования к качеству заемщика или обеспечения, возможность взыскания или банкротства заемщика);
- » ВЭБ не имеет возможности провести полноценную экспертизу проекта.

Одним из направлений работы ВЭБ является поддержка системно значимых предприятий в российской экономике. В рамках этой поддержки ВЭБ будет не только предоставлять финансирование, но и участвовать в определении и внедрении целевой бизнес-модели предприятия.

В нашем портфеле уже есть определенное количество специальных проектов, которые ухудшают прибыль и качество активов ВЭБ. Мы разрабатываем программы по реструктуризации и оздоровлению каждого из этих активов. Государство уже оказало ВЭБ поддержку с целью компенсации отрицательного финансового результата по части специальных проектов. Дополнительные механизмы государственной поддержки по существующим специальным проектам прорабатываются для каждого случая индивидуально.

В будущем может возникнуть необходимость инвестировать в специальные проекты для поддержки системно значимых предприятий. На этот случай ВЭБ разработал механизм реализации специальных проектов, который позволяет выполнить задачи государства и сохранить финансовую устойчивость ВЭБ.

## Новые компетенции

6.9

Мы строим банк развития, который учтет лучшие мировые практики, а по некоторым направлениям предложит клиентам самые передовые услуги.

Это потребует от нас построения новых компетенций, достижения нашими сотрудниками нового уровня знаний и навыков, трансформации наших процессов и систем к новому уровню зрелости.

Наши новые компетенции будут построены вокруг потребностей клиента. Мы будем помогать клиенту на всем жизненном цикле проектов.

Мы будем развивать компетенции клиентского обслуживания, отраслевого анализа, структурирования сделок, сопровождения проектов и управления активами:

- » мы научимся активно взаимодействовать с государством и клиентами, совместно искать интересные проекты, слышать клиента и гибко изменять наши процессы в соответствии с его потребностями. Мы научимся искать новые проекты через партнеров: государство, финансовые институты, институты развития;
- » мы построим отраслевую экспертизу по приоритетным направлениям ВЭБ и углубим нашу экспертизу по поддержке экспорта в различные страны;
- » мы научимся создавать вместе с клиентами комплексные решения на основе умения структурировать сделки, привлекать партнеров-инвесторов, глубокого знания программ господдержки. Мы сделаем риск-менеджмент задачей каждого сотрудника;
- » мы построим компетенции в области проектного управления средствами современных информационных технологий. Наши менеджеры научатся активно участвовать в руководстве инвестиционными проектами;
- » мы углубим наши компетенции по управлению проблемными активами;
- » мы будем строить нашу организацию на основе лучших практик корпоративной социальной ответственности.

## НОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ВЭБ

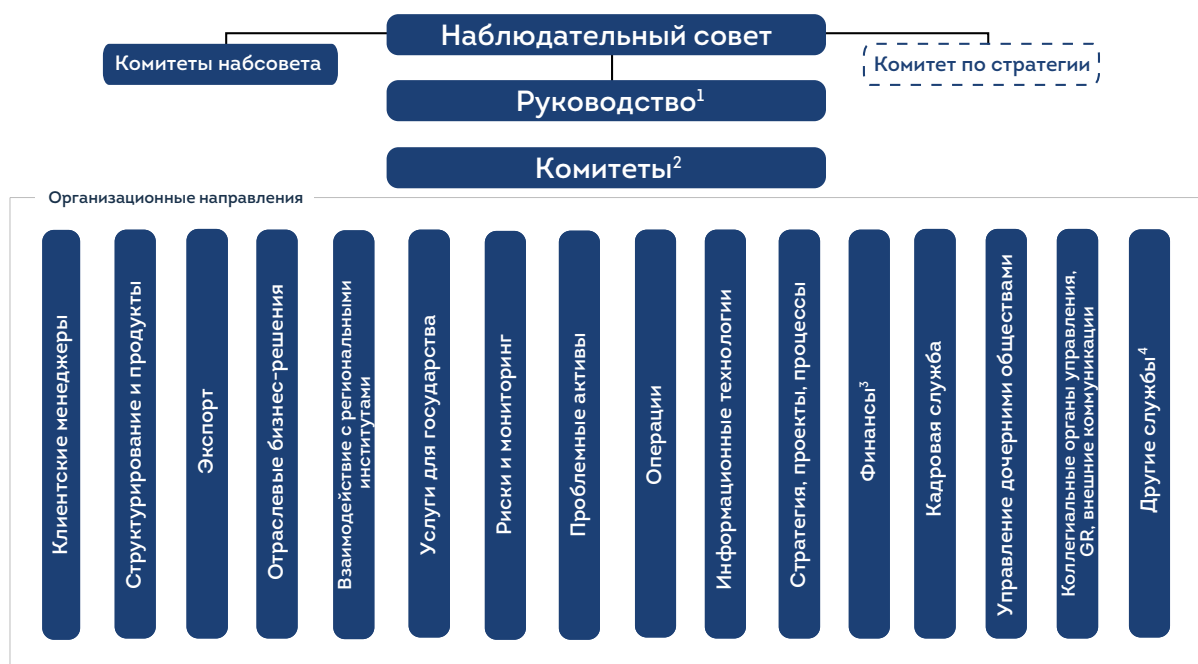


## Организация

# 6.10

Новая организационная структура ВЭБ будет соответствовать новой бизнес-модели. Ниже мы приводим основные элементы будущей организационной структуры ВЭБ.

### ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ МОДЕЛИ



<sup>1</sup> Председатель, Правление, Управляющий комитет.

<sup>2</sup> Комитет развития инвестиционных операций, Кредитный комитет, Комитет по управлению активами и пассивами, Комитет по управлению процессами и технологиями, Комитет по проблемным активам и др.

<sup>3</sup> Международные финансы, финансовые институты, управление активами и пассивами и др.

<sup>4</sup> Администрация, безопасность, юридическая служба и др.

При наблюдательном совете ВЭБ создается Комитет по стратегии со следующими задачами:

- » утверждение приоритетных направлений инвестирования;
- » утверждение ежегодных целей по направлениям.

Важными организационными изменениями будут:

- » создание подразделения по работе с клиентами;
- » формирование центра компетенций по анализу бизнес-моделей в отраслях;
- » создание центра компетенций по синдикации;
- » создание подразделения по активному поиску проектов в целевых нишах;
- » создание центров компетенций по сделкам с капиталом и сделкам слияний и поглощений;
- » создание центра компетенций по агрегации господдержки;

- » создание центра компетенций по взаимодействию с региональными институтами развития;
- » выделение функции «риски и мониторинг» в независимое от бизнеса подразделение;
- » создание подразделения по работе с проблемными активами;
- » централизация операционных функций;
- » формирование единой службы финансов;
- » усиление функции управления активами и пассивами ВЭБ и Группы;
- » построение эффективной функции отношений с инвесторами, структурирования и международных финансов;
- » создание единого сервисного центра Группы.

### **Ответственные менеджеры по целевым направлениям**

Мы сохраним и усилим отраслевую экспертизу ВЭБ прежде всего в подразделениях отраслевых бизнес-решений, структурирования и экспорта.

В подразделениях отраслевых бизнес-решений и структурирования будут выделены менеджеры, ответственные за поиск, структурирование и сопровождение проектов по каждому целевому направлению инвестирования ВЭБ.

Для каждого ответственного менеджера и подразделения будут установлены целевые показатели (лимиты) по направлениям инвестирования.

### **Функциональное управление ДЗО**

Дочерние общества, входящие в целевой периметр Группы, будут функционально управляться соответствующими центрами компетенций ВЭБ.

## Персонал и мотивация

# 6.11

Люди – ключевой актив для достижения целей стратегии. Мы видим значительный потенциал для улучшений в области кадрового цикла, управления эффективностью и кадровых процессов.

В области кадрового цикла мы построим новую систему работы с талантами, включая их отбор, оценку, предоставление возможностей для самореализации, обучение и продвижение. Мы разработаем систему компетенций на основе целей стратегии, корпоративных ценностей и включим компетенции в новую систему оценки сотрудников. Мы существенно усилим систему развития сотрудников, в том числе развитие на рабочем месте, наставничество и систему обучения. Мы также построим систему адаптации новых сотрудников.

В области управления эффективностью мы сформируем на основе целей стратегии систему количественных и качественных ключевых показателей эффективности и каскадируем эти показатели на все уровни управления Группы. Мы внедрим систему регулярного рассмотрения результатов работы подразделений по единым стандартам на основе доработанной системы управленческой отчетности.

Мы построим в ВЭБ и Группе полноценную кадровую функцию для достижения поставленных целей. Мы также видим возможности значительного роста эффективности кадровых процессов и повышения их качества, прежде всего за счет их автоматизации.

### Новая система мотивации

Новая система мотивации сотрудников ВЭБ ставит перед собой ряд задач:

- » ориентировать сотрудников на выполнение целей стратегии;
- » ориентировать сотрудников на соблюдение ценностей ВЭБ;
- » привлечь с рынка и удержать грамотных специалистов;
- » поощрить сотрудников всех уровней на сверхдостижения, которые потребуются в ходе трансформации ВЭБ;
- » ориентировать сотрудников на достижение долгосрочного успеха ВЭБ.

Основными элементами ценностного предложения ВЭБ как работодателя станут:

- » возможность внести свой вклад в проекты, которые меняют страну;
- » престижная компания для амбициозных лидеров, готовых принимать вызов и брать вершины;
- » лучшее место для профессионального развития и формирования нового мышления;



- » уникальная среда для приобретения опыта глубокой отраслевой экспертизы и комплексных бизнес-решений;
- » лучший опыт проектного управления по крупным отраслевым проектам с участием государства;
- » уникальная школа клиентского менеджмента, формирующая культуру построения долгосрочных отношений с клиентами.

## Новые ценности

# 6.12

Ценности – это система координат любой организации. Новой стратегии ВЭБ будут соответствовать новые ценности. Мы провели широкое обсуждение и вместе выработали те ценности, которые поведут ВЭБ в будущее.

**Развитие.** Мы видим перед собой значительные задачи по трансформации ВЭБ. При этом мы не только должны «догнать» лучшие практики финансовых институтов, но и рассматриваем возможность создать передовые решения для клиентов. Проекты ВЭБ направлены на трансформацию экономики страны. Мы должны уметь «заглянуть за горизонт» при выборе перспективных инвестиций. Для такой работы требуются люди, которые видят непрерывное развитие ВЭБ и саморазвитие как ценность. Ценность «развитие» включает для нас также готовность принимать перемены и учиться на ошибках.

**Лидерство.** Достижение целей стратегии невозможно без того, чтобы десятки и сотни сотрудников ВЭБ взяли на себя ответственность за результат, решали проблемы, несмотря на сложности и препятствия, проявляли инициативу. Такое поведение станет проявлением ценности «лидерство».

**Партнерство.** Проекты банка развития – долгосрочные. Успех проекта для клиента это и успех проекта для ВЭБ. Это означает, что ВЭБ и клиентов должны связать по-настоящему партнерские отношения, и построение таких отношений будет ценностью сотрудников ВЭБ. Партнерство означает глубокое понимание бизнеса и потребностей клиента и умение вместе с клиентом создать полноценное решение для успеха проекта, а не просто продать еще один финансовый продукт. Партнерство также означает умение сотрудников ВЭБ отстаивать интересы ВЭБ.

**Команда.** ВЭБ работает с крупными сложными проектами, практически каждый из которых уникален. Работа с проектами будет вестись в рамках кросс-функциональных команд, включающих представителей большинства подразделений. Команда как ценность означает для нас взаимопомощь и взаимовыручку, отсутствие формализма, умение услышать, конструктивный подход.

**Честность.** ВЭБ работает с огромными финансовыми ресурсами, доверенными нам государством и инвесторами. Чтобы сохранить это доверие, мы соблюдаем нормы профессиональной этики, мы прозрачны в нашей работе, и мы не оставляем места коррупции.

**Патриотизм.** ВЭБ не просто банк, мы должны не только обеспечить возвратность и доходность вложенных средств, но и обеспечить максимальный позитивный эффект от наших инвестиций для экономики России. Мы гордимся тем, что наша работа делает страну лучше.

Наши ценности не станут плакатом на стене, мы будем жить в соответствии с ними. Мы сделаем так, чтобы в ВЭБ работали только люди, которые разделяют наши ценности.



# ПРОЦЕССЫ И ТЕХНОЛОГИИ

## Процессы и технологии

# 6.13

Наша стратегия будет внедрена через кардинальную трансформацию процессов и технологий.

Мы видим следующие цели трансформации:

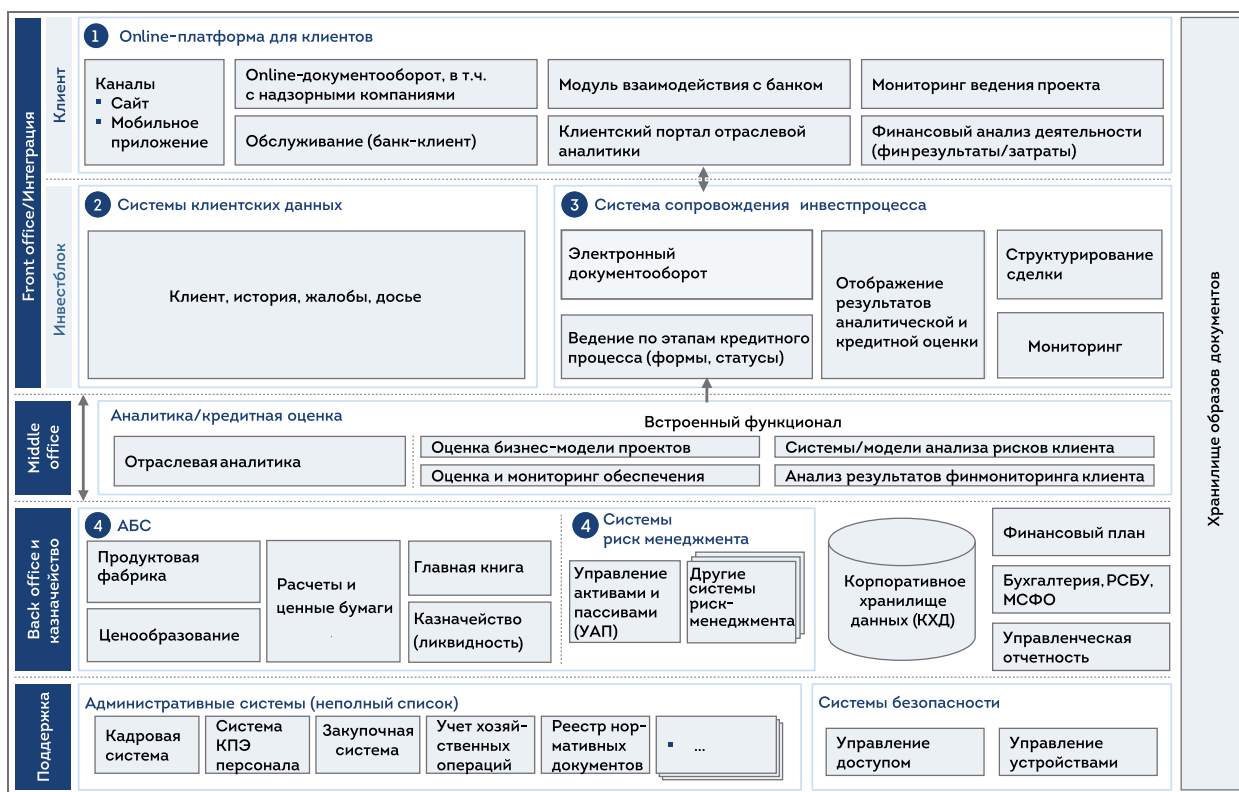
- » резко повысить клиентоориентированность и скорость наших процессов как для внешних, так и для внутренних клиентов;
- » значительно повысить эффективность наших процессов, включая повышение их результативности и снижение их затратности.

Для достижения целей по развитию процессов и технологий мы будем работать по следующим направлениям:

- » запустим масштабный пересмотр процессов, которым будет управлять созданный комитет по управлению процессами и технологиями;
- » для изменения процессов будем использовать самые современные методики: «Дизайн-мышление» для выявления потребностей клиента, «Бережливое производство» для достижения высокой эффективности и «Гибкое проектное управление» для быстрого внедрения изменений;
- » внедрим единую бизнес-архитектуру и систему управления процессами в Группе ВЭБ;
- » перейдем на систему проектного управления;
- » обеспечим разработку и внедрение передовых информационных технологий.

Масштабное обновление банка создает новые требования к функционалу ИТ-систем. Мы разработаем и осуществим переход к новой ИТ-архитектуре, основные элементы которой представлены ниже.

Мы создадим и внедрим online-платформу для клиентов, включающую заявки клиента, online-документооборот, финансовый мониторинг, мониторинг прогресса проекта, банковское online-обслуживание.



Мы видим возможности для значительного совершенствования текущих ИТ-решений, особенно системы клиентских данных, системы сопровождения инвестпроцесса, основной банковской системы, системы риск-менеджмента и кадровых систем.

Мы проведем ревизию и, где необходимо, модернизацию оборудования, повысив отказоустойчивость системы. Мы расширим возможности по хранению и обработке данных, модернизировав центр обработки данных.

Мы изучим возможности использования «облачных» решений.

## Место дочерних обществ в новой модели и корпоративное управление

# 6.14

Текущая структура Группы ВЭБ отражает приоритеты инвестирования старой бизнес-модели и не отражает новых стратегических задач Внешэкономбанка. В новых условиях необходимо скорректировать состав участников Группы, оптимизировать модель управления дочерними организациями, раскрыть синергитический потенциал Группы.

Место дочерних обществ в целевой бизнес-модели ВЭБ мы определили исходя из следующих основных принципов:

- » соответствие приоритетным направлениям инвестирования. В первую очередь мы сохраним в периметре те дочерние общества, которые непосредственно включены в основные процессы по выбранным направлениям инвестирования;
- » соответствие международной практике. Мы проанализировали, насколько банки развития в мире включают в свой периметр те или иные направления деятельности и соответствующие им дочерние общества;
- » возможность быстрого вывода за периметр, исходя из качества актива. После того как приняты решения оставлять или не оставлять дочерние общества в периметре ВЭБ, мы должны учесть, насколько быстро мы можем вывести нецелевые дочерние общества из Группы;
- » возможность оптимизации юридической структуры. Мы проанализировали, насколько выполнение той или иной функции ВЭБ требует наличия отдельного юридического лица.





Руководствуясь этими принципами, мы разделили наши дочерние общества на 4 группы:

- 1. постепенный (2017-2018 гг.) вывод из Группы:** Проминвестбанк (Украина), Связь-Банк, Глобэксбанк. Эти организации не соответствуют новым приоритетам, но требуют перед выводом проведения дополнительных мероприятий;
- 2. сохранение в Группе и реализация синергий:** Российский экспортный центр (РЭЦ), ЭКСАР, Росэксимбанк, ВЭБ-Инновации, ФЦПФ, ВЭБ Инжиниринг, ВЭБ Капитал, Фонд развития моногородов. Организации в целом соответствуют приоритетным направлениям инвестирования, мы используем имеющиеся синергетические эффекты;
- 3. реструктуризация и выработка стратегии:** ВЭБ-лизинг. Крупнейший актив Группы ввиду своей текущей финансовой ситуации требует реструктуризации и разработки новой стратегии перед принятием окончательного решения по нему;

**4. уточнение места:** Банк БелВЭБ (Беларусь), Фонд развития Дальнего Востока, Корпорация развития Северного Кавказа. Вместе с государством мы уточним роль ВЭБ в управлении этими институтами.

В ближайшем будущем мы рассмотрим вопросы оптимизации дочерних обществ второго и третьего уровня.

Для дочерних обществ, остающихся в контуре Группы, мы определили следующие роли

Дочернее общество	Роль
	Центр поддержки несырьевого экспорта
 <b>Инновации</b>	Институт поддержки инновационного развития, включая проекты НТИ
 <b>Федеральный Центр Проектного Финансирования</b>	Институт поддержки ранней стадии инфраструктурных и промышленных проектов
 <b>Инжиниринг</b>	Центр поддержки цифровых технологий в инжиниринге и проектном управлении
 <b>Капитал</b>	Центр компетенций по реструктуризации и операционной трансформации проблемных активов
	Институт содействия развитию инфраструктуры и диверсификации экономики моногородов

Мы видим необходимость усиления корпоративного управления по всем дочерним обществам, даже по тем, из которых мы собираемся выходить. Нам необходимо:

- » реализовать бизнес-синергии и повысить эффективность и управляемость дочерних организаций через централизацию ряда функций;
- » скорректировать бизнес-модели ряда дочерних обществ;
- » реализовать краткосрочные меры по улучшению финансового состояния;
- » создать единую систему контроля финансов и управления рисками;
- » усилить координацию клиентской работы;
- » сфокусировать целеполагание на новых приоритетах и повысить ответственность менеджмента дочерних организаций за результат.

Корпоративное управление РЭЦ и обществ, входящих в его группу, осуществляется в особом порядке.

## Модель финансирования

6.15

Мы столкнулись с двумя вызовами в области финансирования: необходимостью решать проблемы с финансированием и капиталом существующего банка и необходимостью выбрать модель финансирования нового портфеля (ВЭБ 2.0), которая позволит кредитовать проекты по приемлемой цене и с допустимым уровнем валютного риска.

### Вызовы модели финансирования

Проблемы с бизнес-моделью «старого» ВЭБ привели к финансовым потерям и необходимости докапитализации со стороны государства.

Прежняя модель финансирования ВЭБ не работает:

- » преимущественно рублевые активы банка не могут финансироваться валютными пассивами, так как это создает высокий валютный риск;
- » возможности заимствования на внешних рынках ограничены;
- » возможности рефинансирования существующего внешнего долга отсутствуют;
- » заимствования на внутреннем рынке дороги и не позволят ВЭБ кредитовать долгосрочные проекты по приемлемой цене.

Мы приняли ряд мер, включая привлечение капитала от государства, подготовку продажи части активов, активную работу с проблемной задолженностью, привлечение клиентских средств, которые существенно улучшили ситуацию с ликвидностью в 2016 году и обеспечили соблюдение требований к капиталу и ликвидности.

В следующие несколько лет мы будем работать с двумя вызовами: необходимостью реструктурировать плохие активы и специальные проекты и при этом делать выплаты по внешнему и внутреннему долгу.

### Новая модель финансирования

Мы запустим новую модель финансирования для возобновления поддержки экономики.

Целями новой модели финансирования являются:

- » выполнение существующих обязательств по финансированию проектов и обслуживанию внешнего и внутреннего долга;
- » выполнение обязательств и нормативов по ликвидности, достаточности капитала, валютному и другим рискам;
- » предоставление долгосрочного финансирования по приемлемой цене по выбранным направлениям.



Эта модель будет состоять из следующих элементов:

- » финансирование от государства в виде капитала, которое позволяет снижать общую стоимость ресурсов и поддерживать необходимый уровень капитала для наращивания кредитования;
- » финансирование проектов из средств Фонда национального благосостояния в размере согласованных лимитов;
- » использование механизма госгарантий по проектам с повышенным уровнем риска, реализуемым ВЭБ в интересах государства;
- » рыночное финансирование на внутреннем рынке (облигации ВЭБ, ресурсы НПФ, депозиты крупных клиентов). Необходимо повысить привлекательность облигаций ВЭБ, улучшив механизм их регулирования в соответствии с международной практикой институтов развития, а также создать льготные условия для инвестирования НПФ в облигации ВЭБ;
- » использование предоставляемого государством механизма рефинансирования и субсидирования процентной ставки;
- » использование внешнего связанного и несвязанного финансирования;
- » проработка совместно с государством дополнительных источников долгосрочного недорогого фондирования для ВЭБ.

## Основные показатели новой стратегии



Мы будем измерять выполнение стратегии через ключевые показатели. Эти показатели соответствуют нашим ключевым приоритетам:

- » оказание положительного влияния на развитие экономики России;
- » проведение преобразований в ВЭБ;
- » выполнение финансовых показателей стратегии.

В качестве показателей влияния на развитие экономики России мы предлагаем следующие:

- » объем предоставленного финансирования по проектам прямо влияет на рост инвестиций и экспорта;
- » доля финансирования, соответствующая приоритетам государства (Минэкономразвития России, Минпромторг России, Минтранс России, НТИ);
- » поддержка экспорта включает экспортное финансирование, гарантии и является важнейшей задачей ВЭБ;
- » объем привлеченного софинансирования означает привлечение средств частных инвесторов и институтов развития в экономику России;
- » выполнение функций ГУК обеспечивает эффективное инвестирование пенсионных накоплений в экономику России.

Важным показателем преобразований должен стать индекс удовлетворенности клиентов.

В числе показателей финансовой деятельности мы видим качество портфеля, отношение затрат к активам, объем неработающих активов и другие. Почему мы выбрали эти показатели:

- » качество портфеля является ключевым для соблюдения принципа безубыточности деятельности банка;
- » отношение операционных расходов к активам показывает, насколько эффективно банк управляет своими расходами;
- » объем неработающих активов показывает работу менеджмента с существующим портфелем, особенно с проблемными активами.

Мы также будем отслеживать ряд показателей, направленных на поддержание устойчивости ВЭБ, включая показатели достаточности капитала, управления рисками и ликвидности.

## ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ НОВОЙ СТРАТЕГИИ

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021
Объем предоставленного финансирования <sup>1</sup> , млрд руб.	110	120	160	180	200
Доля финансирования, соответствующая приоритетам государства (Минэкономразвития, Минпромторг, Минтранс, НТИ)	50	70	70	80	80
Поддержка экспорта (выданные кредиты и гарантии), млрд руб. <sup>1</sup>	82	87	103	113	124
Осуществление функции ГУК, целевой индекс <sup>2</sup>	2	2	2	2	2
Объем привлеченного софинансирования, млрд руб.	Методика расчета и целевые значения будут разработаны до 30.06.2017				
Индекс удовлетворенности клиентов					
Качество кредитного портфеля					
Объем неработающих активов, млрд руб.					
Отношение операционных расходов к активам, %					
Достаточность капитала, %					
Чистая стоимость материальных активов, млрд руб.					
Ликвидность (краткосрочная и долгосрочная)					
Совокупная открытая валютная позиция					
Рыночный риск (VAR) по торговому портфелю					
Процентный риск					

<sup>1</sup> Включает долговое и доленое финансирование проектов ВЭБ. Значение зависит от выделения целевого фондирования со стороны государства и субсидирования процентной ставки, не учитывает объем выдач РЭЦ.

<sup>2</sup> Значение показателя, равное «2», означает обеспечение положительной доходности инвестиций.

# Сценарии развития ВЭБ на период действия стратегии

## 8

Сценарии развития ВЭБ на период 2017-2021 гг. отличаются по масштабу кредитной деятельности в части финансирования новых инвестиционных проектов. Объем выдач новых кредитов будет определяться объемом доступного фондирования из государственных и рыночных источников.

### Базовый сценарий

## 8.1

В базовом сценарии ВЭБ сфокусируется на ограниченном круге проектов в приоритетных отраслях экономики. Объем предоставленного финансирования в базовом сценарии составит 770 млрд руб. до 2021 года, увеличиваясь со 110-120 млрд руб. в год в 2017-2018 гг. до примерно 200 млрд руб. в 2021 году.

Показатель, млрд руб.	2017	2018	2019	2020	2021
Объем предоставленного финансирования <sup>1</sup> , млрд руб.	110	120	160	180	200
Инвестиции в основной капитал, % <sup>2</sup>	1,1	1,0	1,4	1,7	2,0
Поддержка государства из бюджета (субсидия)	150	150	150	150	150

<sup>1</sup> Включает долговое и доленое финансирование проектов ВЭБ. Не учитывает объем выдач РЭЦ.

<sup>2</sup> С учетом софинансирования других инвесторов.

С учетом привлекаемого софинансирования со стороны других инвесторов суммарный объем финансирования проектов ВЭБ за 2017-2021 гг. может составить до 1,4 трлн руб.

Для финансирования проектов ВЭБ будут использованы средства ФНБ и рыночные источники. Кроме того, для поддержания необходимого уровня достаточности капитала в 2017-2021 гг. ежегодно понадобится дополнительно около 150 млрд руб. из государственных источников в форме докапитализации. Доля рыночного фондирования будет постепенно расти. Ожидается, что доля софинансирования проектов со стороны других инвесторов достигнет 60%.

## Сценарий расширенной поддержки роста экономики

# 8.2

С учетом потребности экономики в кредитовании инвестиций и потенциала ВЭБ находить и структурировать проекты мы видим возможности для сценария с большим объемом кредитования. Переход к более оптимистичному сценарию возможен при расширении доступного фондирования.

Показатель, млрд руб.	2017	2018	2019	2020	2021
Объем предоставленного финансирования <sup>1</sup> , млрд руб.	150	200	300	350	400
Вклад в инвестиции в основной капитал, % <sup>2</sup>	1,2	1,3	2,1	2,6	3,1
Поддержка государства из бюджета	150	150	150	150	150

<sup>1</sup> Включает долговое и доленое финансирование проектов ВЭБ. Не учитывает объем выдач РЭЦ.

<sup>2</sup> С учетом софинансирования других инвесторов.

В сценарии расширения кредитования для фондирования проектов будут использованы дополнительные государственные источники долгосрочного фондирования и новые заимствования из рыночных источников.

Суммарный объем финансирования проектов со стороны ВЭБ до 2021 года составит 1,4 трлн руб., с учетом привлекаемого софинансирования со стороны других инвесторов за 2017-2021 гг. может достичь 2,5 трлн руб.

## Меры финансовой стабилизации

# 8.3

Реализация обоих сценариев развития возможна только при условии финансовой стабилизации ВЭБ. Меры по финансовой стабилизации направлены на решение следующих вопросов:

- 1. Обслуживание внешнего долга.** Сложности с рефинансированием внешнего долга в условиях санкций и недополученные процентные доходы по неработающим активам приводят к необходимости финансовой поддержки со стороны государства. В 2016-2017 гг. будет проведена продажа части ликвидных активов, однако в 2017-2021 гг. ВЭБ потребуются субсидия на погашение внешнего долга.
- 2. Покрытие риска по спецпроектам.** Риски ВЭБ по специальным проектам планируется покрыть за счет дополнительных мер, обсуждаемых с государством.

# Переход к новой модели



В реализации новой стратегии мы видим несколько этапов



## Первый этап (антикризисное управление)

Основные задачи данного этапа:

- » стабилизация дочерних обществ;
- » вывод непрофильных активов;
- » поиск ресурсов на обслуживание обязательств ВЭБ;
- » разработка нового механизма реализации специальных проектов;
- » оптимизация расходов.

На **втором этапе (трансформация)** мы начнем осуществлять поддержку экономики Российской Федерации, увеличив кредитование экономики до 120 млрд руб. в год (в базовом сценарии).

Для достижения поставленной цели мы будем работать по следующим направлениям:

- » продолжение работы по выводу непрофильных активов;
- » новый инвестиционный процесс и новая оргструктура ВЭБ;
- » начало инвестирования по целевым стратегическим направлениям;
- » запуск нового процесса сопровождения инвестиционных проектов;
- » внедрение новых ИТ-решений.

На **завершающем третьем этапе (развертывание)** мы предусматриваем значительное наращивание ежегодных выдач до 200 млрд руб. в год (в базовом сценарии).

В результате основные изменения организации и процессов произойдут уже в 2016-2017 гг., до конца 2018 года планируется в основном осуществить вывод непрофильных активов, а к 2021 году ВЭБ достигнет целевых объемов кредитования.

Для реализации преобразований мы начали формирование проектных команд. Достижение запланированных результатов стратегии будет обеспечиваться в том числе централизованным управлением и активным мониторингом ее реализации. Управление трансформацией будет осуществляться правлением ВЭБ, а ход трансформации будет отслеживать проектный офис.

О ходе реализации стратегии будет регулярно докладываться наблюдательному совету ВЭБ.

Мы сформировали список стратегических инициатив и на его основе подготовили дорожную карту реализации **стратегии**:

