

**Алексей Башкатов: «Не бояться брать ответственность на себя»**

**О финансировании строительства новой очереди пассажирского терминала аэропорта «Домодедово» рассказывает (на момент исполнения проекта) руководитель корпоративного казначейства компании-исполнителя проекта АМС LTD Алексей Башкатов.**

**Алексей окончил философский ф-т МГУ и факультет «финансы и кредит» Финансовой Академии при Правительстве РФ), имеет степень МВА, полученную в Академии Народного Хозяйства при Правительстве РФ.**

**Работал на различных позициях в руководстве финансовых служб компаний: МФК, Демидург, Московский аэропорт Домодедово, Classic Group.**

**С 28.07.2014 - заместитель начальника отдела проектного финансирования в ОАО «Севернефтегазпром».**

**- Алексей, расскажите, пожалуйста, о самом значительном проекте, которым Вам приходилось принимать участие.**

- Организация финансирования строительства новой очереди пассажирского терминала аэропорта «Домодедово» за счет привлечения синдицированного кредитования (в форме Club Deal) на 200 миллионов долларов и размещения еврооблигаций на 300 миллионов долларов.

**- Схема участия была стандартной?**

- Как всегда – функциональный заказчик, заказчик, инвестор, эксплуатирующая организация.

**- Какие черты проекта вам запомнились?**

- Сам штаб проекта располагался прямо на месте реализации, то есть, в Московской области. Это было удобно в плане контроля на месте. Но фактически проект оказался трансграничным, потому что в нем участвовали кредиторы, инвесторы, финансовые институты и регуляторы из РФ и ряда европейских стран. Поэтому еще в самом начале проекта назрела самая насущная необходимость одновременной слаженной и скоординированной работы нескольких офисов, расположенных в различных европейских столицах.

**- Кто участвовал в проекте?**

- Более 120 человек со стороны спонсора проекта и самого аэропорта и до сих пор не установленное мной количество людей со стороны внешних участников проекта – инвестиционных банков (UBS, ING, RBI, SoGen, и т.д.), международных юридических консультантов, рейтинговых агентств, аудиторов, фондовых бирж, IR агентств.

**- Каковы были сроки проекта?**

- Планируемые сроки – 12 месяцев, фактические – 18. То есть, полтора года.

**- Судя по тому, что в первоначальные сроки не уложились, были сложности?**

- Основная сложность – преодоление внутрикорпоративной бюрократии. То, что можно было решить за полчаса, проходило согласование в течение нескольких часов.

**- Какие решения, в том числе нестандартные, Вам приходилось принимать во время проекта?**

- В частности, решения о внеплановом изменении параметров проекта, вызванные неблагоприятными изменениями рыночной конъюнктуры.

**- Какова была процедура принятия решений - уровень ответственности, процедуры согласований?**

- Процедура принятия решений зависела от типа и масштаба решения, которое необходимо принять. Соответственно иерархия принятия решений была такова, что, в зависимости от влияния на результаты проекта и масштаба, решения принимались как на уровне рядовых участников проекта, так и на уровне Заказчика, Руководителя проекта, Планировщика, Совещания координационной группы проекта и даже Совета Директоров аэропорта.

Корпоративная методология, формализованная в соответствующих регламентах, предусматривала перечень стандартных решений в рамках проекта, ответственность за принятия которых была изначально жестко зафиксирована за определенными уровнями управления в рамках проекта. Например, цели и директивный срок завершения проекта не могли быть изменены без одобрения Заказчика проекта, при этом сроки исполнения отдельных задач внутри проекта могли быть изменены решением Планировщика и Руководителя проекта.

**- Какие профессиональные приемы Вы использовали во время проекта?**

- В проектной деятельности всегда используются приемы team management (командного управления): проект не может быть успешным без прозрачной и достойной мотивации участников проекта, и конечно применения лучших практик и методологии проектного управления.

**- Какой методологией Вы пользовались в рамках реализации проекта?**

- В аэропорту «Домодедово», например, существует собственная корпоративная методология проектной деятельности, которая основана на описании бизнес-процесса проектной деятельности в формате ARIS и имплицитно в корпоративную систему электронного документооборота, созданную на основе LOTUS NOTES. Из общеизвестных инструментов автоматизации проектной деятельности в рамках корпоративной методологии использовалась сетевая версия продукта MS Project.

**- Как выстраивались коммуникации внутри проектной команды?**

- Регламентом были предусмотрены регулярные совещания в рамках проекта в которых принимали участие сотрудники и лица, исполняющие важные роли в рамках проекта (Заказчик, Руководитель проекта, Планировщик, владельцы основных бизнес-процессов затронутые проектной деятельностью) и т.д.

Кроме того, коммуникации осуществлялись в ежедневном режиме посредством всех видов связи (телефон, электронная почта, личные встречи) и в среде электронного документооборота в следующих приложениях: ИС Проекты, ИС Приказы, ИС Поручения.

**- Можете ли Вы сегодня назвать проекты, сопоставимые по масштабу с описанным Вами проектом?**

- Несмотря на кризис, ежегодно в РФ и мире реализуются десятки и сотни подобных финансовых проектов, так как привлечение публичного финансирования стало неотъемлемой частью реализации масштабных инфраструктурных проектов по всему миру.

**- Что бы Вы посоветовали современным руководителям проектов?**

- Не бояться брать ответственность на себя при принятии решений, жестко отстаивать интересы компании в рамках реализации проектов, внутрикорпоративных коммуникаций и при взаимодействии с внешними участниками проекта.

Беседовал Сергей Арутюнов