



صندوق توسعه حمل و نقل کشور
IRAN TRANSPORT DEVELOPMENT FUND

مدل چندبازیگر نوسازی ناوگان حمل و نقل؛ عبور از تقاطع بحران

تحلیل چندلایه موانع تأمین مالی و ارائه معماری
نوین در بستر شرایط کلان، ارزی و ژئوپلیتیک روز

گزارش راهبردی به کمیسیون حمل و نقل اتاق بازرگانی تهران | مهر ۱۴۰۵
صندوق توسعه حمل و نقل کشور



تغییر پارادایم ۱۴۰۵:

«مسئله، موانع اجرایی میان بازیگران در دل پیچیده‌ترین شرایط کلان است.»

- در سال ۱۴۰۵، نوسازی ناوگان دیگر فقط تقاطع بانک و متقاضی نیست.
- پروژه‌ها در تقاطع ارز، تحریم، ناترازی بانکی و تورم متوقف می‌شوند.
- ما به یک «معماری نوین مالی» و «مدیریت ریسک شبکه‌ای» نیاز داریم.



باور رایج و ناکارآمد:

«مشکل نوسازی ناوگان، فقط در یک کلمه خلاصه می‌شود: کمبود پول.»

- نگاه صرفاً بنگاهی به مسئله
- تکیه بر وام‌های مستقیم دولتی
- نادیده گرفتن متغیرهای کلان

تقاطع کلان ۱۴۰۵؛ سه واقعیت گریزناپذیر در اقتصاد پولی



اثبات مفهوم (PoC)؛ معماری مالی پایلوت ۱۰۰ دستگاهی

شبیه‌سازی مالی پروژه با ارزش تقریبی ۱,۷۷۰ میلیارد تومان

۱۷۷۰ میلیارد تومان

۲۰٪ (۳۵۴ میلیارد تومان) -
لایه بازار سرمایه

۵۰٪ (۸۸۵ میلیارد تومان) -
لایه تسهیلات بانکی اهرم‌شده

۳۰٪ (۵۳۱ میلیارد تومان) -
لایه آورده متقاضی

انتشار اوراق مرابحه
خاص پروژه با
پشتوانه عواید
قراردادها.

تأمین توسط شبکه بانکی، مشروط به
اهرم‌شده
تأمین توسط شبکه بانکی، مشروط به
صدور ضمانت‌نامه پوشش ریسک نکول از
سوی صندوق.

ترکیب وجه نقد + پاداش
اسقاط کامیون فرسوده +
پیش‌پرداخت تضمینی
قراردادهای حمل.

آغاز از مقیاس کوچک (۱۰۰ دستگاه) برای رسیدن به مرحله
اثبات مفهوم، پیش از ورود به لایه‌های پرریسک‌تر ملی.

معمای نوسازی؛ چرا پروژه‌ها پشت چراغ قرمز درجا می‌زنند؟

هیچ بازیگری به‌تنهایی مقصر نیست؛ هر نهاد بر اساس منطق نظارتی خود واکنشی عقلانی نشان می‌دهد که منجر به قفل شدن سیستم می‌شود.



شبکه بانکی

تحت فشار برای کاهش مطالبات (NPL) به ۵٪
و کنترل ترازنامه است؛ لذا از تسهیلات کلان
اجتناب می‌کند.

متقاضی (شرکت حمل‌ونقل)

نیاز به تسهیلات دارد، اما با کرایه دستوری و
تورم ۸۴٪، توان تأمین وثیقه ملکی و آورده
یکجا را ندارد.

سیاست‌گذار ارزی

با بحران منابع و پیچیدگی پساتحریم
روبه‌روست و تخصیص ارز را قطره‌چکانی انجام
انجام می‌دهد.

سازنده داخلی

به دلیل تحریم، ریسک واردات قطعات
بالاست و بدون پیش‌پرداخت، نقدی خط
تولید را روشن نمی‌کند.

نتیجه‌گیری سیستمی: حل مانع یک بازیگر به‌تنهایی کافی نیست. توالی حل موانع باید از حلقه‌های کم‌ریسک داخلی آغاز شود.

کالبدشکافی اکوسیستم (بخش اول): مهندسی مجدد زنجیره مالی و تولید

شبکه بانکی

مانع: نگرانی از نکول تسهیلات کلان و عبور از سقف ترازنامه.

راه حل صندوق: صدور ضمانت نامه هدفمند صندوق برای پوشش ۲۰ تا ۳۰ درصد ریسک نکول.

متقاضی (شرکت حمل و نقل)

مانع: فقدان وثیقه ملکی و آورده یکجا + فشار تورم بر هزینه ها.

راه حل صندوق: پذیرش آورده ترکیبی (اسقاط، پیش پرداخت) + اعتبارسنجی مبتنی بر جریان درآمدی قراردادها.

قطعه سازان (زنجیره تأمین)

مانع: نیاز حیاتی به نقدینگی سریع در شرایط تورمی برای جلوگیری از توقف کارخانه.

راه حل صندوق: طراحی تسهیلات مالی زنجیره تأمین و ضمانت پرداخت.

تولیدکننده ناوگان

مانع: عدم امکان ساخت بدون پیش پرداخت + ریسک تحریم قطعات.

راه حل صندوق: تزریق پیش پرداخت ساختارمند مرحله ای + اولویت دهی به تأمین داخلی.

کالبدشکافی اکوسیستم (بخش دوم): همسوسازی لایه‌های پشتیبان و کلان

دولت (حقوقی)

مانع: فقدان رویه بانکی
برای توثیق قرارداد حمل.

راه‌حل: صندوق به‌عنوان تسهیل‌گر
استانداردسازی رویه‌ها با رگولاتور.

بانک مرکزی (ارز)

مانع: بحران ارز و
صف‌های طولانی در
پساتحریم.

راه‌حل: استفاده از ظرفیت تهاتر
ارز صادراتی صنایع بزرگ
متقاضی بار.

زنجیره انرژی

مانع: محدودیت سهمیه
گازوئیل از فروردین
۱۴۰۵.

راه‌حل: پیوند مدل با گواهی
صرفه‌جویی سوخت و سامانه
سند حمل.

بیمه

مانع: افزایش ریسک
ژئوپلیتیک و نبود
پوشش توقف کار.

راه‌حل: طراحی بسته بیمه‌ای
تخصصی و اکچوئری شده
وقفه کسب‌وکار.

بازار سرمایه

مانع: عدم توجیه
صکوک برای پروژه‌های
کوچک.

راه‌حل: تجمیع تقاضا در سبد
۵۰۰ دستگاهی (۶.۲ همت)
برای ایجاد مقیاس جذاب.

نقش نوین صندوق توسعه؛ اهرم ساز منابع، نه وام‌دهنده مستقیم

عبور از تخصیص بودجه‌های قطره‌چکانی به سمت پوشش ریسک سیستماتیک



صندوق لایه بوروکراسی جدیدی اضافه نمی‌کند. ما وام‌دهنده اصلی نیستیم؛ ما مانع‌زدا، اهرم‌ساز منابع، و مدیر ریسک ژئوپلیتیک هستیم.

مکانیسم‌های تضمین نوین؛ عبور از بن‌بست «وثیقه ملکی»

مهندسی جریان نقدینگی برای تضمین بازگشت سرمایه شبکه بانکی.



گام ۱: قرارداد بار معتبر

شرکت با صنایع بزرگ قرارداد بلندمدت می‌بندد. این دارایی، مولد و پایه تضمین است.

گام ۲: توثیق عواید

بانک این جریان درآمدی تضمین‌شده را به‌جای وثیقه غیرمنقول (ملک) می‌پذیرد.

گام ۳: حساب امانی

درآمدها مستقیماً به حساب امانی واریز شده و پیش از هر پرداختی، اقساط به‌صورت خودکار کسر می‌گردد.

گام ۴: سپر دفاعی مضاعف

هدایت منافع صرفه‌جویی سوخت + فعال‌سازی بیمه وقفه کسب‌وکار برای اطمینان از عدم قطع اقساط.

لایه جدید و حیاتی مدل ۱۴۰۵؛ مدیریت ریسک تحریم و انطباق (Compliance)

در فضای پساتحریم (بازگشت قطعنامه‌ها)، طراحی مالی بدون طراحی انطباق، یک معماری ناقص است.



۳. فهرست پایش انطباق

ایجاد لایه غربالگری پیش از امضای تفاهم‌نامه، تا نهادهای همکار بانکی و بیمه‌ای در معرض ریسک کشنده تحریم‌های ثانویه قرار نگیرند.



۲. استفاده از مسیرهای جایگزین ارزی

عبور از صف‌های طولانی بانک مرکزی با بهره‌گیری از مکانیزم تهاتر ارز حاصل از صادرات (شرکت‌های (شرکت‌های بزرگ معدنی و پتروشیمی).



۱. اولویت‌دهی راهبردی به داخل

جایگزینی واردات مستقیم با تقویت مونتاژکاران داخلی جهت به حداقل رساندن نیاز به گشایش LC بین‌المللی پرخطر.