



www.pwc.ru

Факторы успеха и ключевые риски в транспортных проектах ГЧП

6,5 трлн. рублей – необходимый объем инвестиций в транспортную инфраструктуру, частные инвестиции >50%

Комплексный план модернизации и расширения инфраструктуры:



6 лет



690 объектов



6,8 трлн. руб.



в том числе:

6,5 трлн. руб.
На транспортную инфраструктуру

Среди проектов ГЧП Транспортная инфраструктура уже лидирует по объему инвестиций:



147,4 млрд. региональный уровень



134,5 млрд. федеральный уровень

Частные инвестиции*

* согласно данным Центра ГЧП

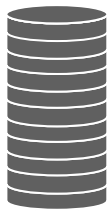
Как обеспечить успех и избежать рисков?

Использование механизма ГЧП в транспорте сталкивается в объективными ограничениями

Госзаказ

ГЧП

СТОИМОСТЬ



Капитальные затраты

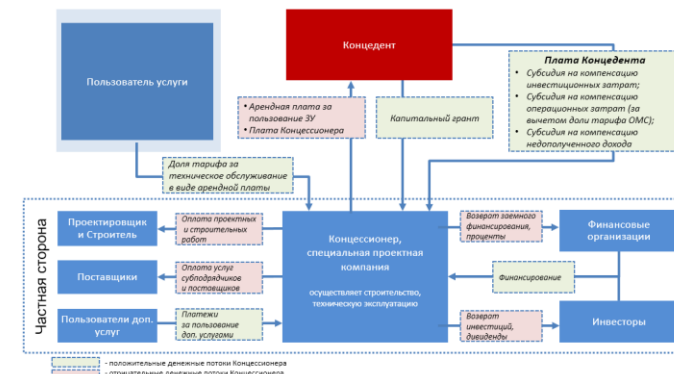
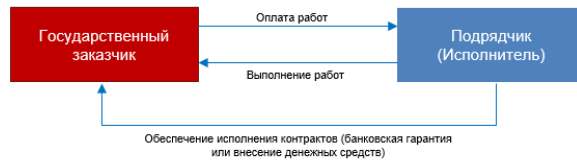


Доходность инвестора

Финансовые затраты

Капитальные затраты

СЛОЖНОСТЬ



Структура Государственного контракта простая, запуск быстрый

Государственный контракт



- Начало реализации Проекта в кратчайшие сроки;
- Стандартная конкурсная процедура;
- Понятная схема бюджетирования и осуществления выплат подрядчику



- Отсутствие ответственности подрядчика за изъяны конструкции, выявленные на стадии эксплуатации (после успешной приемки работ).
- 100% нагрузка на бюджет в короткий период времени – невозможность привлечения проектного финансирования;
- Большинство рисков, включая риск превышения расчетной стоимости строительства, срыва сроков сдачи Объекта, риски эксплуатации, макроэкономические риски, остается на публичной стороне;
- Отсутствие возможности изменения существенных условий контракта и возможность расторгнуть контракт при однократном нарушении сроков выполнения работ.

Контракт жизненного цикла обеспечивает больший контроль за качеством проекта, однако имеет ряд финансовых ограничений

Контракт жизненного цикла



- Начало реализации Проекта в сжатые сроки;
- Стандартная конкурсная процедура;
- Понятная схема бюджетирования и осуществления выплат подрядчику



- Непривлекательность Проекта для кредиторов ввиду особенностей схемы:
 - Невозможность структурирования выплат инвестору на принципах проектного финансирования;
 - Отсутствие процедуры компенсации при досрочном расторжении;
 - Ограничения по обеспечительному пакету для банков-кредиторов.
- Отсутствие возможности распределения коммерческих и макроэкономических рисков;
- Отсутствие возможности изменения существенных условий контракта, высокие штрафы и возможность расторгнуть контракт при однократном нарушении сроков выполнения работ.

Именно использование механизмов государственно-частного партнерства позволяет сторонам оптимально реализовать проект

Концессии (ФЗ №115) и Государственно-частное партнерство (ФЗ №224)

Преимущества для публичного сектора

✓ Возможность привлечь частного инвестора к финансированию создания объекта позволяет реализовывать инфраструктурные проекты даже в условиях отсутствия бюджетных средств, по сути, «в рассрочку» без увеличения долговой нагрузки

✓ Возможность объединения в рамках одного проекта различных этапов (проектирование, строительство и эксплуатация) позволяет повысить качество создаваемого объекта и снизить риски завышения стоимости строительства и эксплуатации

✓ Возможность приобретать не объект, а услугу с выплатами, привязанными к объему и качеству ее оказания, что также способствует развитию конкуренции на рынке социально значимых услуг

Преимущества для частных инвесторов

✓ Возможность переложить часть рисков выручки на публичного партнера (применение: минимальной гарантии доходности, платы за доступность и других механизмов гарантии возвратности)

✓ Возможность инвестировать в долгосрочный проект с фиксированной доходностью под гарантии/обязательства государства

✓ Возможность увеличивать свою выручку по проекту за счет оказания дополнительных платных услуг и/или применения различных решений, снижающих затраты

Ключевые ошибки при сравнении схем реализации проекта усложняют обоснование целесообразности ГЧП в сравнении с госзаказом

01

ГЧП и Госзаказ необходимо сравнивать на одном горизонте планирования – не только «стройку»

02

При сравнении нужно учитывать «стоимость привлечения денег» на реализацию проекта. «Бесплатные» бюджетные средства нельзя сравнивать с заемным финансированием без корректировок

03

Привлечение средств бюджетом является сложным, трудоемким процессом, который нельзя структурировать в виде долга

04

Эксплуатационные затраты публичной стороны не учитывают дополнительные расходы на управление, организацию дополнительных конкурсов на ремонт, содержание

Для успешной реализации ГЧП проектов необходимо соблюдение ряда условий: правильное окружение и структурирование

Факторы концептуальные / политические

- ✓ Реализация проекта должна соответствовать локальным/федеральным планам развития транспортной инфраструктуры
- ✓ Политическая поддержка для реализации проекта
- ✓ Реализация проекта должна быть предусмотрена бюджетом соответствующего уровня (как прямые расходы, так и гарантии, при необходимости)
- ✓ Высокая квалификация консультантов и экспертов проекта, доступ к международному опыту реализации аналогичных проектов
- ✓ Эффективные конкурсные процедуры

Факторы правильного структурирования проекта

- ✓ Схема реализации проекта должна быть эффективной: экономическая выгода должна превышать затраты на его реализацию
- ✓ Прозрачная и экономически привлекательная схема реализации (например, права собственности, гибкость для переговоров контракт)
- ✓ Справедливое распределение рисков
- ✓ Определение разумных и эффективных механизмов контроля (штрафов)
- ✓ Финансовое и коммерческое структурирование проекта должно соответствовать ряду условий
- ✓ Bankability + коммерческая привлекательность

Государственно-частное взаимодействие не ограничивается концессиями, возможно структурирование на иных юридических механизмах

	№	Организационно-правовые формы	Правовое регулирование
Формы ГЧП	1	Соглашение о ГЧП	До 01.01.2016 – региональное законодательство, с 01.01.2016 – ФЗ от 13.07.2015 № 224-ФЗ
	2	Концессионное соглашение	ФЗ от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях»
Иные формы привлечения	3	КЖЦ / Долгосрочный контракт	ФЗ от 05.04.2013 №44-ФЗ "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд"
	4	Договор аренды с инвестиционными обязательствами	Гражданский Кодекс, 135-ФЗ и пр.
	5	Долгосрочный договор на поставку товаров, работ, услуг с инвестиционными обязательствами исполнителя	ФЗ от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» и Положения о закупках соответствующих лиц
Корпоративные формы	6	Создание СПК с государственным и частным капиталом для создания и управления объектами обществ. инфраструктуры	ФЗ "О внесении изменений в бюджетный кодекс и отдельные законодательные акты в части предоставления бюджетных инвестиций"

Тип объекта инфраструктуры влияет на возможные формы реализации проекта

Возможность использования столь близких форм как соглашения о ГЧП (224-ФЗ) и концессионные соглашения (115-ФЗ) зависит от типа объекта транспортной инфраструктуры

Соглашения о ГЧП

Концессионные соглашения

Автомобильные дороги и объекты автодорожной инфраструктуры

частные автомобильные дороги или участки частных автомобильных дорог и сопутствующая транспортная инфраструктура

федеральные, региональные и местные автомобильные дороги и сопутствующая транспортная инфраструктура

Транспорт общего пользования

кроме метро

включая метро

Морские и речные порты

кроме объектов морского порта, которые могут находиться в федеральной собственности, не подлежат отчуждению в частную собственность

нет ограничений

Объекты железнодорожного транспорта

Аэродромы

а также аэропорты, воздушные суда, средства, предназначенные для обеспечения полетов воздушных судов, кроме имущества госавиации и единой системы организации воздушного движения

за исключением воздушных судов

Многие типы инфраструктуры связаны с ограничениями, влияющими на структурирование



Инфраструктура морского порта

Ограничение	Пример
Ограниченная обороноспособность объектов инфраструктуры морского порта	<ul style="list-style-type: none">исключительно в федеральной собственности могут находиться подходные каналы, подводные сооружения, созданные в результате проведения дноуглубительных работне передаются в частную собственность, находящиеся в государственной собственности железнодорожные и автомобильные подъездные пути, используемые при эксплуатации двух и более морских терминалов (по общему правилу)
Условия предоставления государственного имущества, расположенного в морском порту в рамках аренды/концессионного соглашения	<ul style="list-style-type: none">обеспечение арендатором/концессионером равного доступа к услугам в морском порту, оказываемых с использованием объекта аренды/концессионного соглашенияобеспечение арендатором/концессионером беспрепятственного доступа представителей органов государственного контроля (надзора) для осуществления своих полномочий



Воздушная инфраструктура

Ограничение	Пример
Ограниченная обороноспособности	<ul style="list-style-type: none">не могут передаваться в частную собственность аэродромы федерального значенияобъекты единой системы организации воздушного движения могут находиться только в федеральной собственности

Структурирование ГЧП в транспорте – как распределить риск спроса?

Прямой сбор платы

- Риск спроса лежит целиком на частном партнере
- Выручка формируется из сбора платы с пользователей услуг
- В чистом виде слабо распространено на территории РФ



30 проектов



434,5 млрд руб.
частных инвестиций

Смешанная форма (МГД/МКЗ)

- Риск спроса распределяется между государством и частным партнером
- Частная сторона осуществляет сбор платы
- Государственный заказчик гарантирует концессионеру определенный минимальный уровень дохода

(Платные дороги, другие виды транспорта ЛРТ)



1 проект



2 млрд руб.
частных инвестиций

Плата за доступность (ПЗД)

- Риск спроса целиком на публичной стороне
- Плата осуществляется не за объем оказанных услуг, а за соответствие установленным стандартам качества
- Основные факторы выручки – качество и эксплуатационная доступность
- Применяется при технической эксплуатации объектов

(ЖКХ, здравоохранение, дороги общего пользования)



9 проектов



123,7 млрд руб.
частных инвестиций

Примеры неудачного структурирования проектов с точки зрения спроса: транспортные проекты в Австралии

Австралия добилась отличных успехов в развитии ГЧП проектов. Тем не менее, в недавней практике система показала несостоятельность ряда крупных проектов – проблемы были связаны со слишком оптимистичным прогнозом трафика:

CityLink (Мельбурн) вышел на запланированный трафик спустя 7 лет после запуска проекта;

В отношении Cross City Tunnel (Сидней) в 2010 году было открыто конкурсное производство, и он был продан за 700 млн \$ при стоимости строительства в 1 млрд \$.

В отношении Lane Cove Tunnel (Сидней) в 2010 году было открыто конкурсное производство, и он был продан за 630 млн \$ при стоимости в 1,1 млрд \$. (Компания подала в суд на участников составления прогноза трафика)

Тоннель CLEM7 в Брисбене в 2011 году также вошел в процедуру конкурсного управления, при этом были поданы иски к участникам построения прогноза трафика: групповой иск на 150 млн а\$, и иск от конкурсного управляющего на 2 млрд а\$.

Проблема возникновения подобных неудач кроется в том, что система отбора настроена на частных партнеров, чьи прогнозы являются наиболее оптимистичными, что создает тренд на завышение прогнозируемой отдачи проекта. При этом остается необходимость обслуживать значительный долг.

На подготовительных этапах необходимо обеспечить выполнение строгой и прозрачной проверки предложений, соотнося при этом показатели цены и качества. Это необходимо для того, чтобы не возникало давления с публичной стороны сделки в сторону переоценки проектов частной стороной. В любом транспортном ГЧП проекте ключевым пунктом предложений является спрогнозированный трафик.

При этом прогнозирование является частью технического анализа проекта, и покрывает лишь некоторые его пункты.



Имея различные имущественные, правовые и рыночные предпосылки, секторы транспорта отличаются типовыми платежными механизмами

Сектор	Применимость Платы за доступность	Комментарий
 Транспорт: автодороги и ж/д	Да	❖ В особенности удобны для платных автодорог и ж/д общего назначения
 Транспорт: Аэропорты	Нет	❖ Обычно существование доп. доходов
 Транспорт: ж/д вокзалы	Нет	❖ Подобно аэропортам, должен быть хороший потенциал для доп. доходов
 Транспорт: гидротехническая инфраструктура портов (за искл причальных стенок)	Да	❖ В связи с отсутствием рыночных тарифов
 Транспорт: портовая терминальная инфраструктура	Нет	❖ Основные активы, генерирующие доходы, рыночные ставки на перевалку

Структурирование ГЧП в транспорте – принципы успешного механизма платежей для случая платы за доступность/ МГД

- ✓ Платежи не предоставляются пока услуга не предоставлена
- ✓ Рассчитанного участниками конкурса / инициаторами платежа должно быть достаточно для обеспечения:
 - Эксплуатационных расходов
 - Обслуживания старшего долга
 - Дохода на долевой капитал
- ✓ Платежи должны уменьшаться за некачественные услуги
- ✓ Уменьшение платежей должно быть пропорционально снижению качества услуг
- ✓ Стандарты оказываемых услуг должны быть основаны на общепринятых индикаторах и показателях
- ✓ Платеж может быть изменен в будущем если это необходимо (корректирующие события на этапе конкурсных процедур и на этапе эксплуатации)

Структурирование транспортного ГЧП проекта: «особенности» финансирования инвестиционной фазы в конкурсах

Недооценка реальных затрат инвестора при определении конкурсных критериев

01

Неверная предпосылка по льготному периоду кредитования

Пример: финансовая модель проекта предполагает, что на этапе строительства по кредиту можно не платить и тело, и проценты

02

**Инвестор несет не только строительные затраты, но также:
а) затраты на управление, б) финансовые затраты**

Пример: финансовая модель проекта не учитывает а) банковские комиссии, б) формирование резерва на обслуживание долга (DSRA)

03

Риск роста стоимости строительства в течение срока коммерческого и финансового закрытия

Структурирование транспортного ГЧП проекта: «особенности» налогового структурирования в конкурсах

Оптимистичные или даже неверные налоговые предпосылки реализации проекта

01

Неверная предпосылка по возврату НДС

Пример: финансовая модель проекта предполагает, что на этапе строительства НДС возврату не подлежит, либо НДС можно поставить к возврату независимо от источника средств/ обложения НДС операционной деятельности концессионера

02

Чрезмерная налоговая оптимизация финансовой модели на этапе конкурса

Пример: использование наиболее оптимистичных налоговых предпосылок в финансовой модели на этапе конкурса, возникает риск недостижения такого оптимистичного сценария по факту

Типовые ошибки в рамках ГЧП проектов

Непродуманная система мотивации

- Система оплаты не содержит эффективного набора стимулов
- Стремление достичь финансового закрытия приводит к упущению важных деталей
- Завышение прогнозных показателей с целью победы в конкурсе

Неэффективная система мониторинга

- Отсутствие системного мониторинга деятельности
- Неэффективная форма предоставления отчетности о реализации проекта
- Система отчетности не согласована с платежным механизмом
- Контроль над реализацией проекта осуществляют специалисты, не имеющие опыта в ГЧП проектах

Расплывчатые KPI

Эффективные KPI:

- Соотносятся со стратегией проекта
- Затрагивают все организационные уровни
- Просты для понимания
- Мотивируют к действию
- Закрепляются в контракте
- Периодически обновляются

Типовые ошибки в рамках ГЧП проектов

Непродуманная контрактная система

- Ненадлежащий уровень проработки соглашения
- Отсутствие закрепленных и согласованных механизмов контроля над проектом с публичной стороны

Менеджмент проекта

- Недостаточная квалификация участников соглашения: как публичного партнера, так и частного
- Нежелание привлекать профильных специалистов

Неправильный подбор консультантов

- Часто подготовка проекта производится «собственными силами», без привлечения специалистов,

в то время как:
- Успешная реализация ГЧП проекта требует наличия у участников опыта в реализации именно ГЧП проектов

Частная инициатива

На каких условиях обычно настаивают инициаторы проекта?

Инвестор претендует на значительные субсидии и высокую гибкость в их использовании

01

Авансирование большей части капитального гранта или полное авансирование при незначительном покрытии банковской гарантии

02

Возможность очень гибкого использования части капитального гранта
Пример: требование к получению очередного транша капитального гранта – использование [X%] капитального гранта целевым образом

03

Гибкость параметров стоимости и сроков строительства
Пример: частичная компенсация государством увеличения стоимости строительства по итогам экспертизы ПСД

Частная инициатива

Какой платежный механизм предпочтительнее инициатору?

Инвестор заявляет проект с прямым сбором платы, но по факту это МГД

01

Использование предпосылки о высоком спросе, но если спрос не реализовался – то МГД

02

100% авансирование МГД

Пример: выплата субсидии авансовым методом, в конце года – сверка и зачет излишней суммы в счет следующих платежей

03

Низкие штрафы при неисполнении частным партнером своих обязательств

Пример: максимальный размер штрафов не материален для инвестора

Формула подготовки успешного транспортного проекта ГЧП

- ✓ Стремление достичь финансового закрытия не должно приводить к упущению важных деталей
- ✓ Привлекайте экспертов для разработки систем оценки производительности и механизмов оплаты
- ✓ Тестируйте проект на “bankability” на всех этапах его подготовки
- ✓ Придерживайтесь продуманных KPI и стимулов для постоянного развития
- ✓ Будьте с самого начала проекта готовы к стадии заключения контракта, нанимайте экспертов с релевантным опытом
- ✓ Работайте с качественной и полной информацией в части управления контрактами, а также качественным IT сопровождением
- ✓ Корректируйте ваши KPI на основании нового опыта для получения позитивной отдачи в будущем

Команда PwC обладает богатым опытом реализации проектов развития инфраструктуры с применением механизмов ГЧП

Лидер рынка финансового консультирования

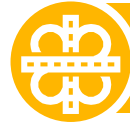
№1

145 301 млн долл. США, общий объем сделок по привлечению финансирования для инфраструктурных проектов и проектов ГЧП, достигших закрытия, за последние 13 лет

№1

в мире по количеству завершенных сделок проектного финансирования в 2016-2017 гг.

*Ведущий консультант
инфраструктурных и ГЧП проектов*



Избранные ГЧП проекты PwC на территории СНГ

1. Расширение аэропорта «Пулково» в г. Санкт-Петербург в рамках ГЧП;
2. Разработка финансовой модели линии ЛРТ в Санкт-Петербурге.
3. ЗСД –консультирование победителя конкурса;
4. Трасса «Скандинавия» (частная сторона);
5. М-11 (на участке 543 км – 684 км) – частная сторона;
6. М-11 на участках (км 543 – км 646 и км 646 – км 684) – консультирование публичной стороны;
7. Правительство г. Москвы - строительство объекта дорожной инфраструктуры на принципах ГЧП;
8. «Центр спортивной подготовки по зимним видам спорта» в г. Ханты-Мансийск
9. ГЧП мостовых переходов через реку Кама и реку Буй;
10. ГЧП автодорожного перехода через реку Лена;
11. Строительство а/д 3 категории на территории ХМАО - Югры в рамках ГЧП;
12. Разработка КД по концессии а/д Коммунистический – п. Уньюган ХМАО-Югры;
13. «Европа–Западный Китай» разработка финмодели
14. Реабилитационный корпус ГБ-40 в г. Санкт-Петербург
15. Поликлиника Славянка по ГЧП (разработка концепции);

Спасибо!



Сергей Лузан

Директор, Инфраструктурное
и проектное финансирование

segey.luzan@pwc.com



Владимир Соколов

Директор, юридические услуги
в сфере ГЧП и инфраструктурных проектов

vladimir.sokolov@pwc.com



Виталий Мелешков

Менеджер, Инфраструктурное
и проектное финансирование

vitaly.meleshkov@pwc.com

