



«Концессия как форма реализации перспективных проектов ГЧП в сфере транспортной инфраструктуры России»

Сергей Кербер, Управляющий директор ЗАО «Лидер»

18 марта 2015 года, Москва

Концессия – наиболее эффективная форма реализации долгосрочных инфраструктурных проектов

- В 2015 году исполняется 10 лет с момента принятия 115-ФЗ. За это время в него внесены десятки поправок. В настоящее время **ФЗ «О концессионных соглашениях» - нормативный акт федерального уровня, дающий серьезные гарантии возврата инвестиций в ГЧП.**
- В соответствии с 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» создание или реконструкция объектов КС предусматривается за счет частного инвестора, т.е. **привлечение частных инвестиций должно быть системным критерием концессий.**
- В России уже наработана **положительная практика применения строительства и реконструкции объектов инфраструктуры на основе КС.**
- Концессионная модель предполагает гибкое и эффективное распределение рисков.

Текущая проблематика инвестирования средств пенсионных фондов в ГЧП и концессии

В конце 2014 года введены новые **регуляторные ограничения** на инвестирование средств НПФ:

Положение Банка России № 451 "Об установлении дополнительных ограничений на инвестирование средств пенсионных накоплений негосударственного пенсионного фонда..." делают сегодня **невозможным инвестирование средств НПФ в новые инфраструктурные проекты**, в том числе по концессиям. Это существенно снижает круг участников долгосрочного инвестирования.

Необходимо оперативно найти взвешенное решение коллизии с рейтингами финансовых инструментов для целей инвестирования средств НПФ и выпустить соответствующий нормативный акт ЦБ РФ.

Доходы, возникающие при реализации проекта – ключевой показатель целесообразности Концессии

Мы считаем, что сегодня наиболее перспективны те проекты, в результате реализации которых конечные пользователи объекта (пользователи автодорог, домохозяйства, физические лица) начинают оплачивать услуги объекта концессии в объеме, обеспечивающем операционную окупаемость объекта и возврат с доходностью не менее 30% инвестиций в создание объекта.

Инструменты инвестирования «Инфляция+»:

Инструменты «Инфляция+» наиболее эффективный инструмент финансирования создания объектов инфраструктуры, так как позволяет минимизировать процентные риски для проекта: тарифы за пользования инфраструктурой, покупательский спрос (т.е. все доходы проекта) в среднесрочной перспективе привязаны к инфляции.

Синхронизация изменений расходов и доходов – залог долгосрочной минимизации рисков дефолта проекта.

Текущая ситуация сильно ограничила объемы доступного к инвестированию капитала, что требует:

- более комфортных условий для инвесторов, включая применение апробированных мировой практикой **форм поддержки частных инвесторов в концессионных проектах** (субсидирование, дотации, гарантии)
- **Увеличения доходности** для инвесторов – деньги стали дороже и это среднесрочная тенденция в РФ
- **Повышенной ответственности Концедента** за исполнение своей части обязательств по концессии
- предоставления концессионеру максимальных **возможностей для получения дополнительных доходов** и содействие в построении эффективного управления объектом (меньше регулирования и контроля, больше материальных стимулов быть эффективным и клиенто- а не государство-ориентированным !

«ПРАВИЛЬНЫЕ» и «НЕПРАВИЛЬНЫЕ» сферы применения Концессий

1. Концессия в первую очередь это инструмент управления **инвестированием** средств частных инвесторов: по ФЗ-115 **создание и реконструкция объекта идет за счет инвестора. Значит: объем привлеченных инвестиций – ключевой системный критерий** применения механизма.
2. Концессии: **сложный и «дорогой» механизм** в части организации проекта: подгонка всех условий осуществляется под конкретный проект и требует большой работы по согласованию как внутри Концедента, так и с рынком. Все это – серьезные расходы.

Соответственно:

- Концессии **желательно** применять только для привлечения серьезных инвестиций: от 3-5 млрд. рублей.
- **Необходимо формировать возможности для получения** концессионером **дополнительных доходов** от эксплуатации объекта концессии - **позитивный финансовый мотив** эффективно управлять объектом 20-30 лет.

Нужен конкурс возможностей зарабатывать, а не конкурс «прав на войну» с Концедентом.

НЕЛЬЗЯ строить проект так, чтобы потом «выбивать» из инвестора результат: он должен **ХОТЕТЬ** его сам!

- **НЕЛЬЗЯ** применять концессии там, где объем инвестиций **менее 1 млрд. рублей** и/или 2-ух годовых выручек от услуг создаваемого или модернизируемого объекта: **«ИГРА НЕ СТОИТ СВЕЧ !»:**

Реальная практика работы ГК «Автодор» показала, что для случаев, когда объем инвестиций относительно невелик, лучше подходят «операторские соглашения» или «инвестиционные соглашения», когда инвестиции в проект ограничены де-факто маржой строителя/оператора за 1-3 года реализации проекта.

Концессии в транспорте – почти всегда знаковые проекты для развития экономики

Концессии на транспорте могут стать **драйверами эффективной экономики** как в отдельных регионах, так и на уровне РФ. Учитывая, что проекты здесь должны быть основаны на самокупаемости за счет оплаты пользователями, **нестабильная экономическая ситуация требует новых подходов к организации проектов: максимальная концентрация полномочий и ответственности за проект у концессионера, свобода действий для получения доходов.**

Опыт реализации концессионного проекта «платный Обход Одинцово» (М1 «Москва-Минск»), а также анализ мирового опыта реализации проектов ГЧП говорит о необходимости комплексной реализации всех концессионных соглашений в части передачи концессионеру всего функционала по объекту, включая:

- Создание систем и осуществление взимания платы
- Создание и управление движением на объекте транспорта
- Предоставление максимальной свободы в управлении тарифами, скидками
- Как полномочий, так и всех обязанностей по организации дополнительного сервиса на/рядом с объектом

Аэропорт: лучший пример классической организации концессии, где за счет эффективного менеджмента можно де-факто субсидировать работу объекта транспортной инфраструктуры.

Особенно в сложившейся экономической ситуации, часто ухудшающихся внешних условиях **важно, чтобы Концедент всеми путями способствовал созданию новых источников дохода у Концессионера**

Разделение Концедентом функционала на «строителя-концессионера» и «оператора – сборщика платы»:

- Не применяется в других странах
- Повышает риски задержек, ведет к потере ответственного за конечный результат
- Мотивирует участников не решить задачу, а «найти крайних»
- Минимизирует рыночную мотивацию на успех, так как ведет к отрыву доходов концессионера от экономических результатов проекта
- Ведет к потере взаимосвязи концессионер-пользователь
- Лишает концессионера позитивной мотивации создания добавочной стоимости для пользователей
- Нагружает Концедента дополнительными задачами администратора отношений, контролера качества, процессов, процедур, тем самым увеличивая ее расходы на управление проектом на всех его стадиях

Результат: Не достигается одна из важнейших целей концессионной схемы - создание единого центра ответственности, максимально мотивированного на эффективную работу в долгосрочной перспективе.

ВЫВОД: Необходим отказ от советской парадигмы «мы его заставим хорошо работать» и ее замена на рыночную модель: «сделать так, чтобы сам захотел»!