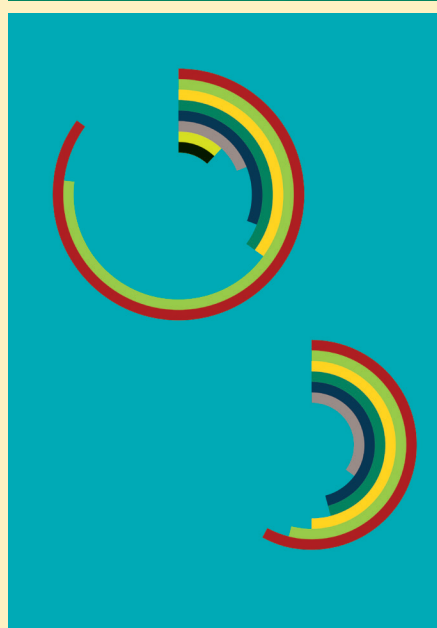


# ГОСУДАРСТВЕННО- ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО В ИНФРАСТРУКТУРЕ

ОТРАСЛЕВОЙ  
КОНТРОЛЬ



**Deloitte.**

# ЗОЛОТОЙ СТАНДАРТ

Спешу успокоить: пропасть между завышенными ожиданиями и отрезвляющей реальностью – не только украинская специфика реализации проектов ГЧП в инфраструктуре, но часть глобального тренда.

Вроде и деньги есть: министры и управляющие центробанков стран рабочей группы по инфраструктуре стран G20 насчитали астрономические \$80 трлн. под управлением институциональных инвесторов.

И с желанием все ОК: девять из десяти этих самых инвесторов готовы инвестировать в инфраструктурные активы. Их мотивация вполне объяснима – это долгосрочные инвестиции которые позволяют хеджировать инфляционные риски и получать относительно высокие доходы, диверсифицировав портфель. Но как только дело доходит до реальных проектов – перспективы сдуваются, и до инфраструктуры доходит лишь малая часть денег. Вывод аналитиков G20 – для решения проблемы нужно улучшить качество подготовки проектов, стандартизировать контракты и финансовые инструменты, обеспечить неизменные налоговые и регуляторные условия.

Если с последним в Украине традиционная неразбериха, то первые два предложения для нас являются вполне посильным уравнением. Об этом, в частности, свидетельствуют и результаты нашего очередного исследования «Отраслевого контроля».

Много идей но крайне мало готовых к финансированию, проработанных проектов – это наша сегодняшняя реальность. Из почти 350 заявленных проектов и инвестиционных намерений по инфраструктуре автодорог, портов и аэропортов только 20 дошли до стадии ТЕО или пред-ТЕО. Проще говоря, могут внятно объяснить инвестору на чем и как он может вернуть вложенное и заработать. Это та реальность, которую нужно менять.

В исследовании, которое вы держите в руках, мы набросали прообраз дорожной карты по развитию ГЧП в инфраструктуре: наиболее проблемные точки, по нашему мнению, и варианты решения которые предлагает бизнес и инвесторы. Трансформировать этот «золотой стандарт» условий реализации ГЧП в конкретные проекты – задача которую сообществу предстоит решить бизнес-сообществу и власти. Ведь решать проблему обновления и модернизации инфраструктуры исключительно «за свой счет» не заинтересована ни одна из сторон.

**Сергей Вовк**

*Директор Центра транспортных стратегий*

# ГЧП: ОТ ГИПОТЕЗ К ПРАКТИКЕ

Существуют факты и гипотезы. Украинской инфраструктуре нужны иностранные инвестиции – факт. ГЧП эффективно решит задачу их привлечения – гипотеза, которую мы решили проверить в этом выпуске ежегодного исследования «Отраслевой контроль».

Мы в «Делойт» считаем, что если Украина хочет быть инвестиционно привлекательной юрисдикцией, она должна предлагать бизнесу самые разные формы сотрудничества, проверенные мировой практикой. Среди них не только приватизация и аренда, но и обязательно различные формы ГЧП: концессии, управление госактивами, совместная деятельность и т.д. О том, что нужно учесть государству и как ему правильно «продавать» ГЧП, мы спросили у самих инвесторов.

Важен контекст, в котором заданы вопросы: инфраструктурные ГЧП проекты в Украине все никак не перейдут из теории в практику, поэтому мы, в основном, говорим о будущем (гипотеза, одним словом).

Как юрист считаю, что дело тут, в первую очередь, не в законе. Модернизация ГЧП законодательства, безусловно, необходима, и рынок давно ждет этого. Но мы разделяем мнение, что текущее регулирование является достаточным для выполнения пилотных проектов, а ожидание новых правил существенно отложит их. В первую очередь, государство должно продемонстрировать навыки привлечения инвесторов в свою инфраструктуру (investor hunting), и способность быть надежным партнером частного бизнеса на длинной дистанции, ведь соглашения в сфере ГЧП всегда долгосрочны. Если власть проявит политическую волю, а результатом наконец станут один-два не только заявленных, но и успешно реализованных проекта (тут верим в прикладную пользу нашего опроса), эти прецеденты дадут государству и рынку такой необходимый практический опыт и, надеемся, дальнейший стимул теме ГЧП. И тогда в следующий раз у нас обязательно будет намного более предметный разговор. О фактах.

## **Дмитрий Павленко**

*Директор налогово-юридического  
департамента «Делойт», адвокат, к.ю.н.*

**ОПИСАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ \_\_\_\_\_ 5**

**ФИНАНСОВАЯ ПРИРОДА ГЧП \_\_\_\_\_ 7**

Деньги во главе угла \_\_\_\_\_ 7

Дешевле, современнее  
и более прозрачно, по сравнению  
с бюджетным финансированием \_\_\_\_\_ 7

С надеждой на концессию \_\_\_\_\_ 8

**КАЧЕСТВО НОРМАТИВНОЙ БАЗЫ \_\_\_\_ 11**

Уперлись в правовые нормы... \_\_\_\_\_ 11

...или в недостаток практики? \_\_\_\_\_ 11

Обойдемся без министерства  
концессий \_\_\_\_\_ 12

Закон хороший. Но о чем он? \_\_\_\_\_ 15

Земельный вопрос требует  
прямого регулирования \_\_\_\_\_ 15

**ПИЛОТНЫЕ ПРОЕКТЫ ДЕЛАЮТ  
КОНЦЕССИЮ БОЛЕЕ ПОНЯТНОЙ \_\_\_\_ 16**

**ОТРАСЛЕВАЯ СПЕЦИФИКА ГЧП \_\_\_\_\_ 19**

Порты, железные дороги,  
и только потом автострады \_\_\_\_\_ 19

Выбор формата ГЧП зависит  
от объекта \_\_\_\_\_ 19

Нет денег – нет концессии \_\_\_\_\_ 20

Ставка на экономический эффект,  
а не размер платежа \_\_\_\_\_ 20

Качественное ТЭО – основа проекта \_\_\_\_ 23

**УСЛОВИЯ И ФОРМАТ КОНКУРСОВ \_\_ 24**

Инвесторы VS власть \_\_\_\_\_ 24

Нужна специализированная  
площадка с полным спектром  
информации по ГЧП \_\_\_\_\_ 24

Время не ждет. Но качество важнее \_\_\_\_ 24

Риски пополам.  
Но в какой пропорции? \_\_\_\_\_ 27

**ГЧП ИСКЛЮЧАЕТ КОРРУПЦИЮ? \_\_\_\_\_ 28**

Пятьдесят на пятьдесят \_\_\_\_\_ 28

# ОПИСАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

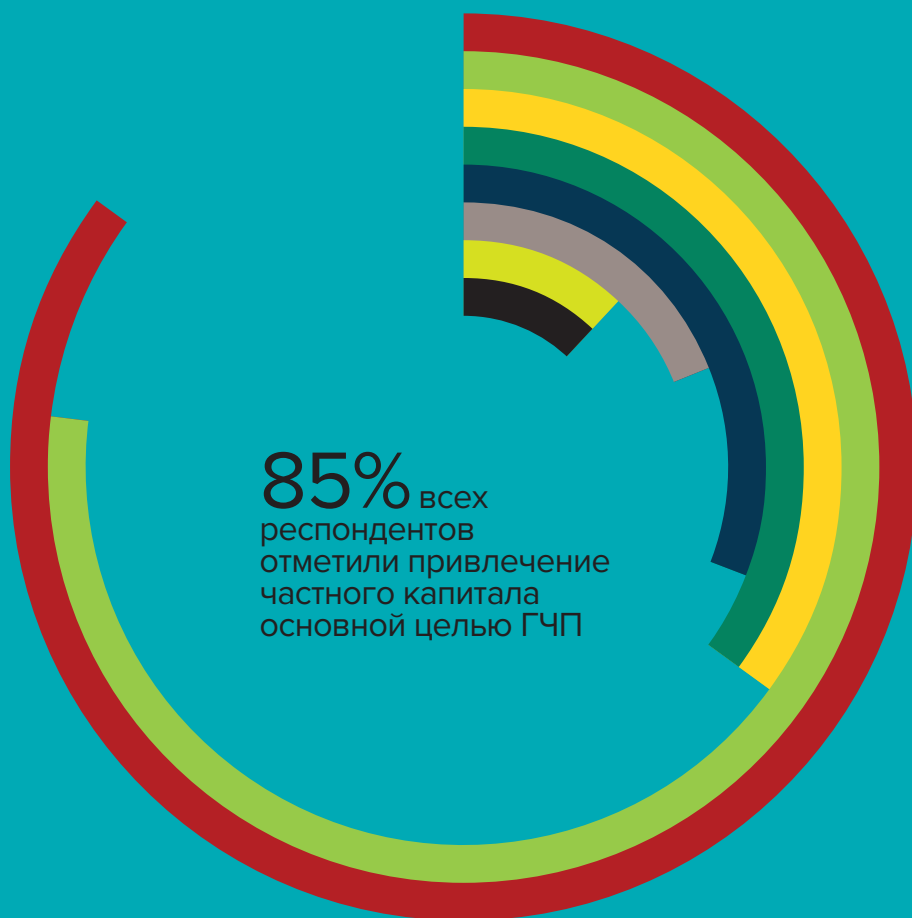
## **ГЧП в инфраструктуре – третье исследование в рамках проекта «Отраслевой контроль»**

Центр транспортных стратегий совместно с компанией Deloitte проводят исследование мнений компаний-лидеров транспортной отрасли с 2015 года в рамках общего проекта «Отраслевой контроль». Основная цель - поддержка структурных изменений в транспортной отрасли и консолидация экспертных мнений компаний-лидеров бизнеса в Украине по наиболее важным и актуальным вопросам реформирования транспортного сектора.

Третье исследование охватило проблематику реализации проектов государственно-частного партнерства (ГЧП) в инфраструктуре. На первом этапе исследования в период с 16 апреля по 22 июня был проведен опрос участников рынка. Вопросы касались сценариев и приоритетов в реализации проектов ГЧП в инфраструктуре, форматов и механизмов взаимодействия бизнеса и власти, требований к тендерным процедурам по выбору потенциальных партнеров и гарантий выполнения взаимных обязательств сторон.

Респондентами исследования выступили грузоотправители, действующие операторы портового и железнодорожного бизнеса, суммарно контролирующие более 90% грузопотока Украины. Отдельный блок респондентов - эксперты международных финансовых организаций (МФО).

После проведения опроса, полученные результаты были систематизированы и проанализированы. Данные и выводы исследования будут презентованы представителям бизнеса, экспертам, профильным органам власти.



1



2

# 1

## ЦЕЛИ И НАПРАВЛЕНИЯ ГЧП

- **85%** привлечение частного капитала
- **77%** реализация проектов, которые государство не может реализовать
- **35%** улучшение качества инфраструктуры
- **35%** снижение коррупции
- **31%** улучшение качества обслуживания инфраструктуры
- **19%** снижение стоимости проектов
- **12%** снижение рисков государства
- **12%** упрощение реализации

# 2

## ПРЕИМУЩЕСТВА ГЧП ПО СРАВНЕНИЮ С БЮДЖЕТНЫМ ФИНАНСИРОВАНИЕМ

- **58%** снижение рисков чрезмерной траты бюджетных средств
- **54%** привлечение передового опыта
- **50%** более прозрачный механизм
- **46%** выше качество построенных объектов и услуг
- **46%** более быстрая реализация планов
- **35%** повышение инвестпривлекательности страны

# ФИНАНСОВАЯ ПРИРОДА ГЧП

## Деньги во главе угла

Привлечение частного капитала для развития крупных инфраструктурных проектов рассматривают как ключевую цель проектов государственно-частного партнерства все основные категории респондентов: грузоотправители, железнодорожные и портовые операторы, представители международных финансовых организаций. Приблизительно в той же пропорции ГЧП рассматривают, как вариант, когда по той или иной причине государство не может реализовать проект самостоятельно.

Остальные цели проектов ГЧП - обеспечение качества работы и обслуживания инфраструктуры, борьба с коррупционными рисками - можно назвать, как факультативные. Их важность отметили около трети респондентов.

По влиянию на стоимость реализации инфраструктурных проектов мнение аудитории разделилось. Более трети грузоотправителей и МФО считают, что ГЧП должно быть направлено на снижение стоимости, портовые и железнодорожные операторы считают влияние этого фактора незначительным.

## Дешевле, современнее и более прозрачно, по сравнению с бюджетным финансированием

Все участники рынка считают формат ГЧП наилучшим вариантом финансирования проектов, однако единого мнения о том, какие преимущества у ГЧП по сравнению с бюджетным финансированием у респондентов не сложилось. Грузоотправители, портовые операторы и МФО наиболее значительным называют фактор снижения рисков неэффективного или чрезмерного расходования бюджетных средств, железнодорожные операторы - быструю реализацию планов модернизации транспортной инфраструктуры. В то же время, в идею, что ГЧП станет ключевым фактором в развитии инвестиционной привлекательности страны, на чем, собственно, и акцентируются сейчас все публичные заявления чиновников, верит только треть аудитории. Практически половина участников однозначными преимуществами называют качество построенных объектов и сроки реализации. Также бизнес отдает предпочтение ГЧП как более прозрачному механизму инвестирования по сравнению с бюджетным, но МФО это мнение вовсе не разделяют.

## С надеждой на концессию

Подавляющее большинство респондентов называют концессию основным примером формы сотрудничества между государством и бизнесом. На 100% приоритетным этот инструмент считают портовые операторы и международные финансовые организации. В последние годы именно концессия продвигается, как наиболее успешный механизм привлечения частного капитала, но это не значит, что другие формы не нужны. Для каждого проекта выбор механизма сотрудничества должен быть индивидуальным и половина аудитории считает совместную деятельность и аренду имущества как одними из вариантов. Примечательно, что только треть грузоотправителей и портовых операторов в качестве примеров ГЧП называют приватизацию. Хотя в нашем прошлогоднем исследовании больше половины респондентов отметили, что именно благодаря масштабной приватизации возможно повлиять на снижение коррупции. Больше всего вкладывать средства таким путем хотели бы железнодорожные операторы. Все респонденты сходятся во мнении, что управление государственным имуществом - не лучший пример ГЧП, что говорит о том, что необходимо разгосударствление активов.

3

### ОПТИМАЛЬНЫЙ ФОРМАТ ГЧП

- 92% концессия
- 50% совместная деятельность
- 46% аренда имущества
- 35% приватизация госимущества
- 23% управление госимуществом

3А

### ГРУЗООТПРАВИТЕЛИ

- 89% концессия
- 67% аренда имущества
- 33% приватизация госимущества
- 33% совместная деятельность
- 22% управление госимуществом

3Б

### Ж/Д-ОПЕРАТОРЫ

- 83% концессия
- 50% приватизация госимущества
- 33% совместная деятельность
- 33% аренда имущества
- 17% управление госимуществом

3В

### ПОРТОВЫЕ ОПЕРАТОРЫ

- 100% концессия
- 67% совместная деятельность
- 44% аренда имущества
- 33% приватизация госимущества
- 11% управление госимуществом

3Г

### МФО

- 100% совместная деятельность
- 100% концессия
- 100% управление госимуществом
- 0% приватизация госимущества
- 0% аренда имущества





3



3Б

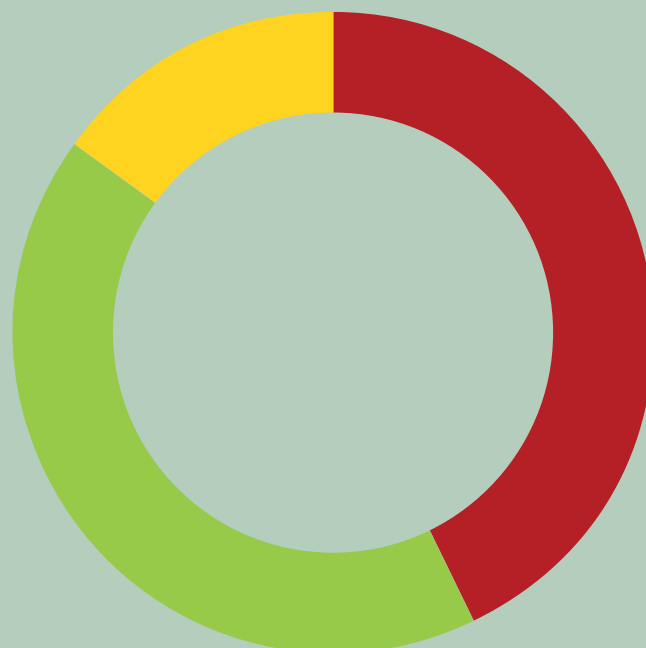


3Г

54% отметили слабую нормативную базу препятствием для развития ГЧП



4



5

4

#### ФАКТОРЫ, СДЕРЖИВАЮЩИЕ РАЗВИТИЕ ГЧП

- **54%** слабая нормативно-правовая база
- **42%** недостаточная практическая господдержка
- **35%** отсутствие успешного опыта реализации
- **19%** дефицит привлекательных объектов
- **15%** дефицит интереса инвесторов

5

#### ПОЛНОТА НОРМАТИВНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ГЧП

- **43%** законодательная база достаточна
- **42%** законодательная база неудовлетворительна
- **15%** законодательная база достаточна, нет инструментов реализации

## КАЧЕСТВО НОРМАТИВНОЙ БАЗЫ

### Уперлись в правовые нормы...

Основным фактором, который сдерживает развитие государственно-частного партнерства в транспортной инфраструктуре Украины, по мнению наших респондентов, является слабая нормативно-правовая база. Практически такому же количеству аудитории не хватает практической поддержки от государства. Остальные факторы, такие как успешный опыт реализации подобных проектов, дефицит привлекательных объектов или отсутствие инвесторов, участники считают второстепенными.

### ...или в недостаток практики?

В то же время, когда мы задали вопрос немного с другой стороны и попросили участников оценить полноту нормативного регулирования ГЧП, практически половина из них ответили, что законодательная база достаточна, но неудовлетворительной они считают практику реализации проектов и понимание механизмов ГЧП государственными органами. Ровно такое же количество считает, что нормативную базу необходимо серьезно реформировать и оценивает ее как неудовлетворительную.

Ситуация выглядит неоднозначной – с одной стороны бизнес недоволен законодательством, с другой – законодательство – не самая большая проблема. Хуже то, что государственные органы еще не разобрались в механизмах ГЧП. На фоне этих противоречий, всего 15% опрошенных говорят о том, что с законами все в порядке, но реальных инструментов для реализации ГЧП нет. О чем, собственно, и свидетельствует отсутствие опыта успешно реализованных проектов.

## Обойдемся без министерства концессий

Учитывая и так достаточную зарегулированность транспортной отрасли и все сложности, связанные с прохождением бюрократических процедур, неудивительно, что львиная доля респондентов негативно относится к созданию государственного органа по регулированию ГЧП. То небольшое количество аудитории, которое поддержало создание такого органа, считает, что его основной функцией должно стать единое окно, которое будет выполнять большинство или все функции государства в ГЧП проекте. В идеале, это должно упростить и ускорить процесс прохождения проектов. При этом, МФО не разделяют такое мнение.

В равных долях респонденты выступили за то, что новосозданный государственный орган должен разрабатывать единую госполитику ГЧП, а также оказывать консультационную и методологическую поддержку как государственному, так и частному партнеру ГЧП. Всего для трети участников главной задачей регулирующего органа является надзор за крупными проектами.

6

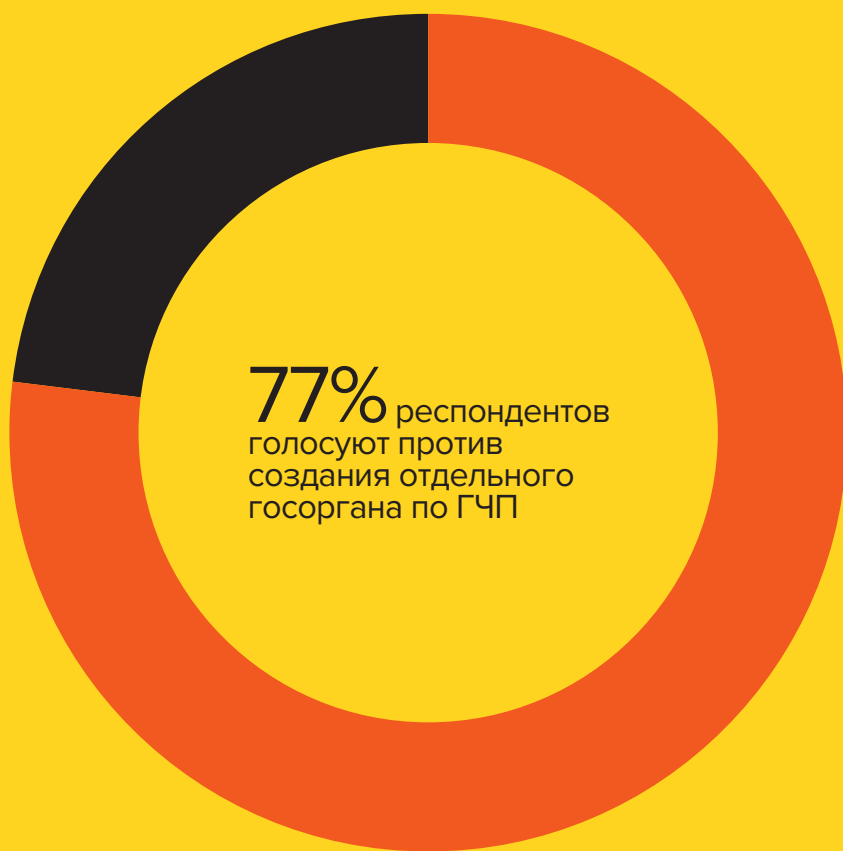
### НУЖЕН ЛИ ГОСОРГАН ПО РЕГУЛИРОВАНИЮ ГЧП

- 77% нет
- 23% да

7

### ЕСЛИ ДА, ТО КАКИЕ ФУНКЦИИ ДОЛЖЕН ВЫПОЛНЯТЬ

- 78% единое окно
- 67% поддержка государственного и частного партнера
- 67% разработка единой госполитики
- 33% надзор за крупными проектами



6

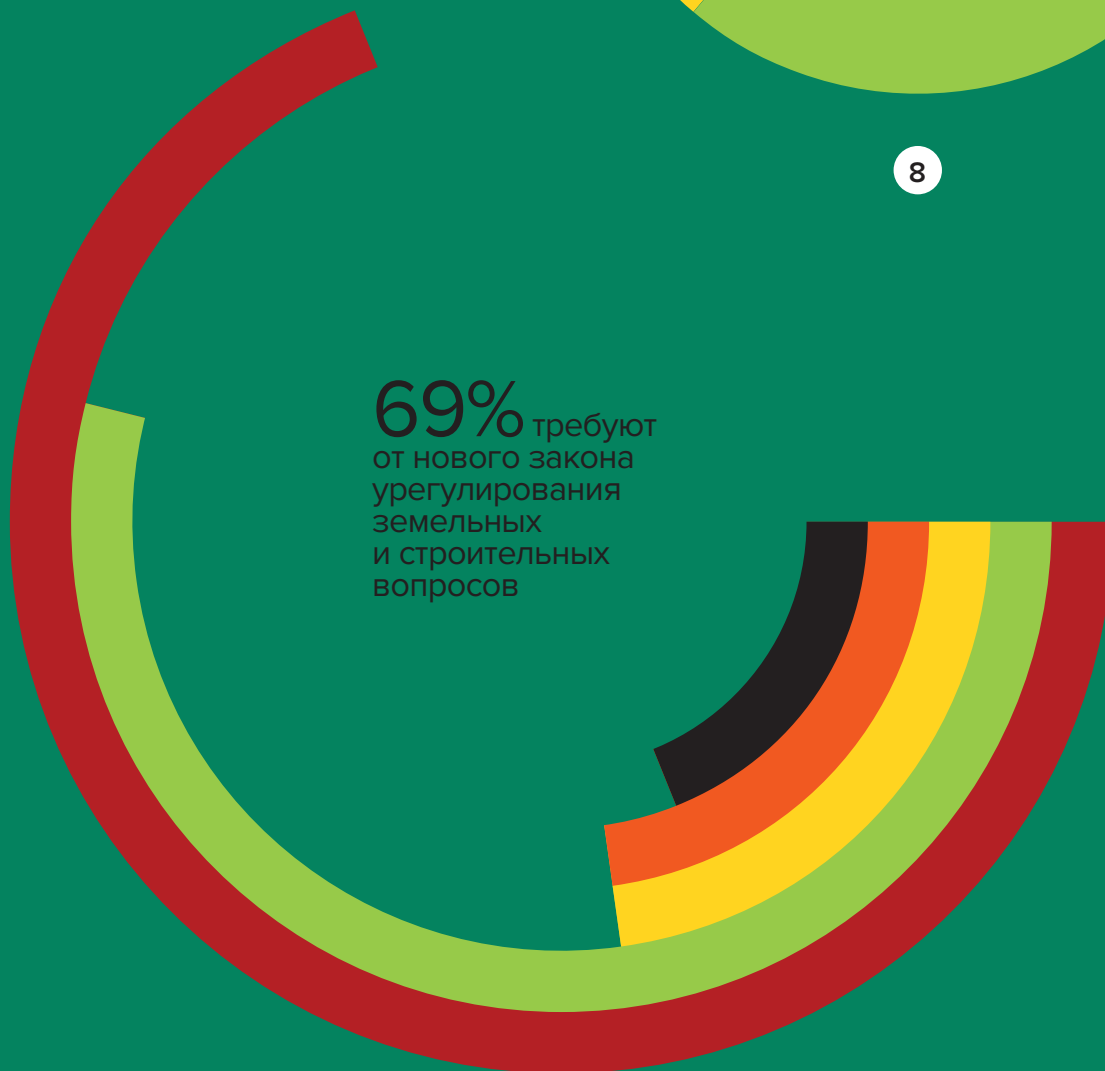


7



8

69% требуют  
от нового закона  
урегулирования  
земельных  
и строительных  
вопросов



9

8

### ОЦЕНКИ ЗАКОНОПРОЕКТА О КОНЦЕССИЯХ

- 31% скорее позитивно
- 31% не можем оценить
- 15% нейтрально
- 12% позитивно
- 8% не знаком с проектом
- 4% скорее негативно

9

### ЧТО ВАЖНО ОТОБРАЗИТЬ В НОВОМ ЗАКОНЕ?

- 69% урегулирование земельных и строительных вопросов
- 54% имплементация международного опыта
- 23% переход из аренды в концессию
- 23% привлечение советников концессиоedателем
- 19% механизм замены концессионера

## Закон хороший. Но о чем он?

В оценке нового законопроекта О концессиях №8125, который был разработан Кабмином и консультантами, и профинансирован ЕБРР, по факту, у бизнеса не сложилось единого мнения. Практически треть придерживается позитивного мнения, такое же количество - не смогли его оценить, поскольку не знакомы с деталями или не были приглашены к обсуждению.

При этом положительную оценку документу дают грузоотправители, а вот большая часть портовых и железнодорожных операторов - оценить не смогли.

Большая часть из тех, кто оценил проект позитивно - представители МФО, что вполне объяснимо - они являются ключевыми бенефициарами. Но, среди опрошенных нами респондентов были и те, кто не знаком с законопроектом, или оценивает его скорее негативно. Их доля составляет менее 10%.

## Земельный вопрос требует прямого регулирования

Незначительное количество позитивных отзывов о законопроекте связано с тем, что документ не в полной мере отражает ключевые моменты, важные для бизнеса. Это касается в первую очередь таких прикладных вопросов как урегулирование земельных и строительных отношений, переход из аренды в концессию и других, которые новый закон затрагивает лишь касательно.

Именно поэтому, практически для 70% опрошенных на первом месте - урегулирование земельных и строительных вопросов, которые возникают в процессе реализации концессионных проектов. Более половины участников хотят, чтобы благодаря закону имплементация лучших международных практик в области концессии стала более простой.

Остальные ключевые моменты, которые должны быть отображены в новом законодательстве, набрали менее трети голосов. Среди них: потенциальная возможность внеконкурсного перехода с арендных договоров и других организационно-правовых форм инвестирования на концессионные, возможность привлечения советников концессиоedателем в целях подготовки конкурсной документации, поиска инвесторов и разработки технико-экономического обоснования проектов, а также усовершенствование механизма замены концессионера.

# ПИЛОТНЫЕ ПРОЕКТЫ ДЕЛАЮТ КОНЦЕССИЮ БОЛЕЕ ПОНЯТНОЙ

Оценить информированность участников рынка по теме концессии мы решили не только по вопросу о ключевом законодательном акте (законе О концессиях), но и по осведомленности о двух пилотных проектах - передача в концессию ГП «Херсонский морской торговый порт» и ГП «Стивидорная компания «Ольвия». Говорить об этих проектах начали еще при бывшем министре инфраструктуры Андрее Пивоварском в 2016 году. С тех пор было много публичных и закрытых обсуждений, проекты прошли pre-feasibility study и feasibility study, и сейчас находятся практически на финальном этапе перед началом конкурса. Такая открытая политика зарекомендовала себя достаточно эффективно - практически 70% респондентов осведомлены о проектах. 100% осведомленность показали только представители МФО, что вполне объяснимо: Всемирный банк и ЕБРР финансируют разработку технико-экономического обоснования проектов, а IFC выступает ведущим консультантом.

10

**ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ  
О ПИЛОТНЫХ  
ПРОЕКТАХ МИУ  
ПО КОНЦЕССИИ?**

- 69% Да
- 31% Нет

10А

**ГРУЗООТПРАВИТЕЛИ**

- 67% Да
- 33% Нет

10Б

**Ж/Д-ОПЕРАТОРЫ**

- 33% Да
- 67% Нет

10В

**ПОРТОВЫЕ  
ОПЕРАТОРЫ**

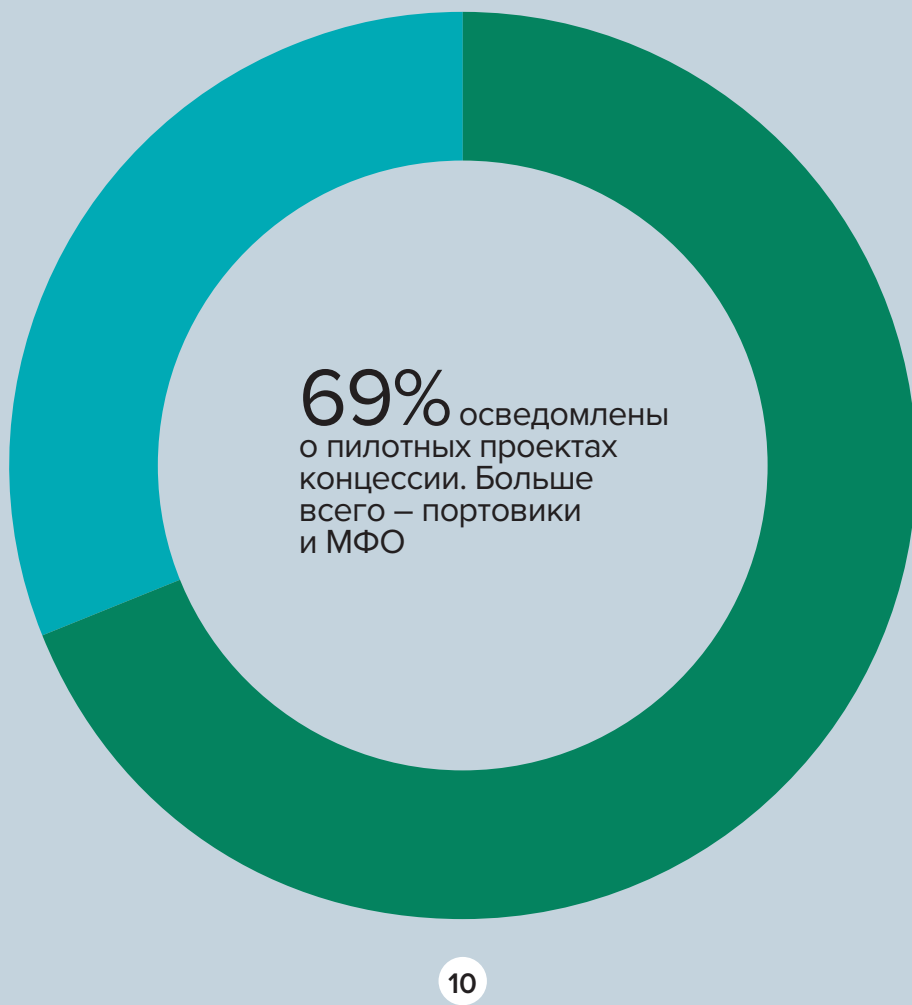
- 89% Да
- 11% Нет

10Г

**МФО**

- 100% Да
- 0% Нет

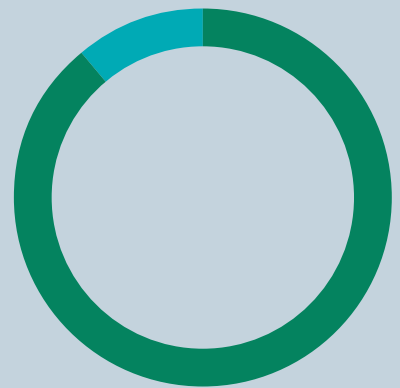




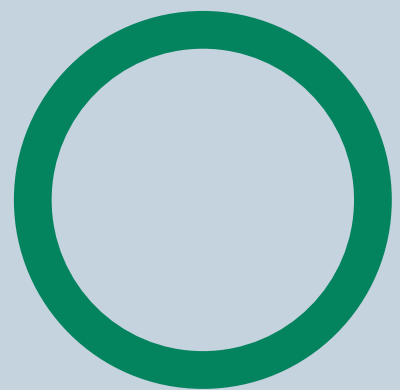
10А



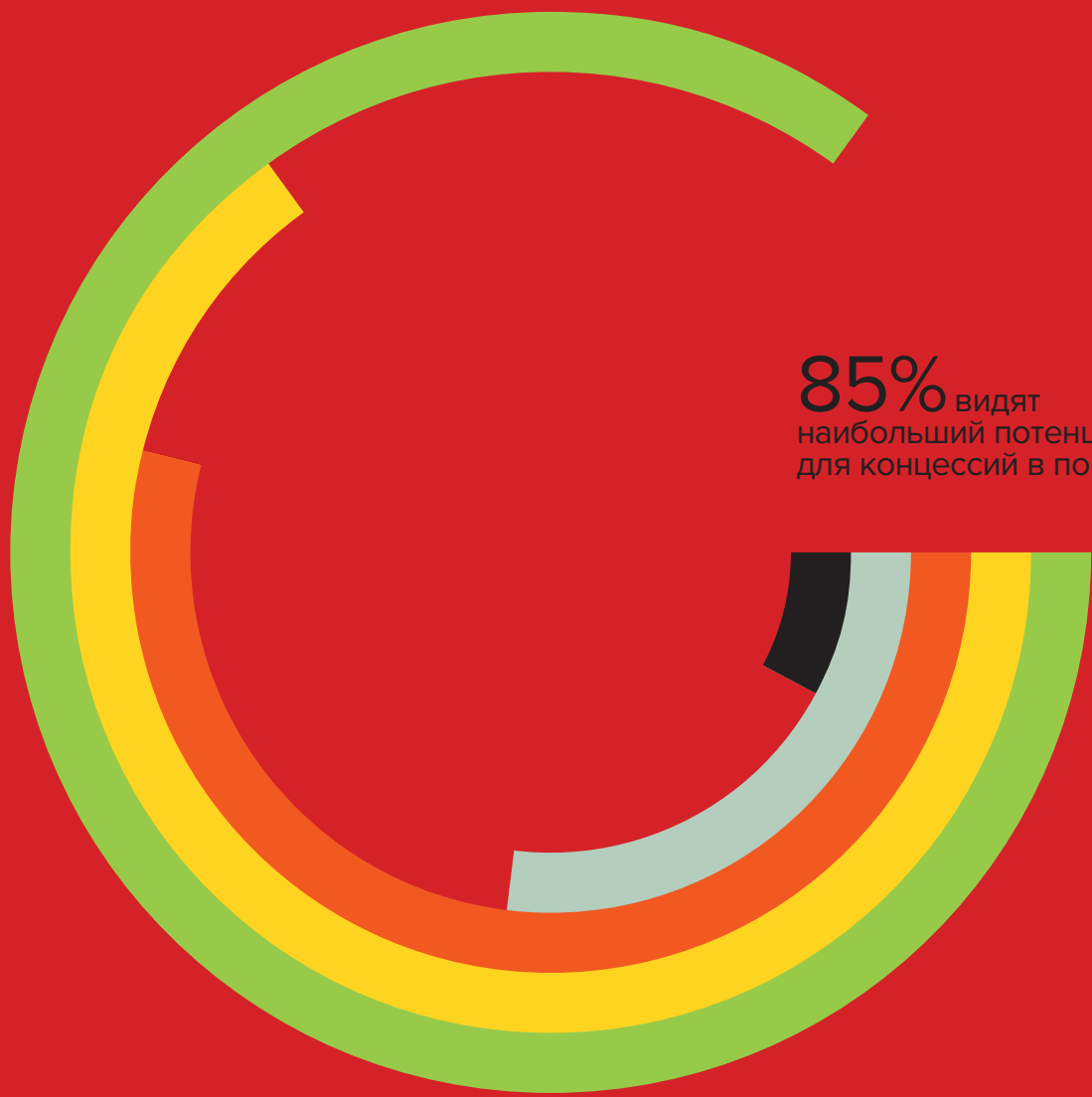
10Б



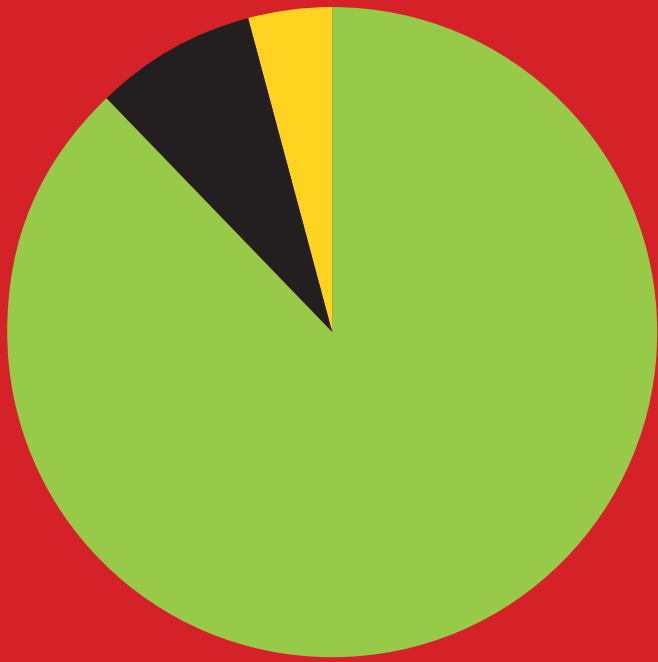
10В



10Г



11



12

11

### КАКИЕ ОБЪЕКТЫ ИМЕЮТ НАИБОЛЬШИЙ ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ ГЧП

- 85% морские и речные порты
- 65% ж/д транспорт
- 54% автодороги
- 27% аэропорты
- 8% муниципальный транспорт

12

### НУЖНО ЛИ ЗАКРЕПЛЕНИЕ ПРЕИМУЩЕСТВЕННОЙ ФОРМЫ ГЧП ДЛЯ АКТИВОВ?

- 88% выбор формы индивидуален
- 8% нет
- 4% да

## ОТРАСЛЕВАЯ СПЕЦИФИКА ГЧП

### Порты, железные дороги, и только по потом автострады

Еще одно подтверждение того, что открытая политика инициаторов пилотных конкурсов по передаче в концессию ГП «Херсонский морской торговый порт» и ГП «Стивидорная компания «Ольвия» работает - мнение большинства аудитории, что именно морские и речные порты имеют самый высокий потенциал развития ГЧП в Украине.

Более половины респондентов видит развитие ГЧП в автодорожной отрасли. Такие проекты также уже не раз обсуждались публично, в частности речь шла о дороге Львов-Краковец, Киев-Рени и других. А в начале этого года Верховная Рада даже приняла отдельный закон о строительстве дорог по принципу концессии.

Потенциально, украинские аэропорты также могут стать объектами ГЧП. Еще в прошлом году Кабинет Министров принял решение о передаче двух государственных аэропортов страны «Борисполя» и «Львова» в концессию. Более того, на рынке уже есть ряд азиатских, европейских и американских фирм, которые проявляют сильную заинтересованность в вероятной концессии аэропорта «Борисполь». Но вот главной интригой стало то, что 65% опрошенных считают, что у железнодорожной отрасли также есть потенциал для ГЧП. Когда-то была идея о привлечении частного партнера для управления депо, совсем недавно «Укрзализныця» начала говорить о возможной концессии вокзалов, но по факту, в железнодорожном транспорте за последние годы не было заявлено ни одного проекта.

### Выбор формата ГЧП зависит от объекта

Не концессией единой, хотя именно об этой форме ГЧП последние годы говорят больше всего, как о панацее для всей инфраструктуры и экономики страны в целом. Вместе с тем, существуют и другие формы сотрудничества государства и бизнеса, среди которых аренда, совместная деятельность и прочие. И выбирать преимущественную форму ГЧП для определенного вида активов, например, только концессию для портов - было бы не правильно. Подавляющее большинство респондентов, говорит о том, что выбор формы должен быть индивидуальным и зависеть от характеристики активов.

## Нет денег – нет концессии

Финансовая состоятельность инвестора - вот что, по мнению респондентов, играет ключевую роль при выборе участников конкурса для реализации ГЧП проектов. А также возможность этих участников привлечь необходимое долговое финансирование. Другими словами, во главе угла - снова деньги. Такого мнения придерживается практически 100% опрошенных нами участников рынка. Вторым важным квалификационным требованием стала реализация проекта с учетом оптимальных технических решений. Опыт работы в отрасли на украинском рынке при этом обязателен более чем для половины аудитории, а вот опыт реализации аналогичных ГЧП проектов в других странах - нет. Такие цифры говорят о достаточно специфическом отношении бизнеса к отечественному рынку и понимании того, что то, что было реализовано за рубежом, вряд ли будет применимо в Украине.

## Ставка на экономический эффект, а не размер платежа

Мы спросили у наших респондентов, какие факторы должны играть ключевую роль при выборе победителя конкурса или, говоря другими словами, на что же должна быть направлена концессия? Большинство из них считает, что основная функция ГЧП - это обеспечение экономического эффекта, то есть максимальный рост пассажиро – грузо- потока. При этом строить нужно много и дорого, так как факторы минимальной стоимости проекта на всем периоде его реализации для государства и минимального объема инвестиций частного инвестора рынок оценил как незначительные. А вот социальные риски для бизнеса пока что не входят в число приоритетных.

Противоречие состоит в том, что половина аудитории считает, что проект должен обеспечивать максимальную рентабельность для государства и, в то же время, такое же количество говорит о том, что стоимость услуг для пассажиров и грузоотправителей должна быть минимальной. Но высокий уровень дохода для государства будет требовать максимизации уровня дохода от управления проектом, иначе концессионер не сможет обеспечить необходимую рентабельность ни для государства, ни для себя. А значит, низкими цены быть не могут.

13

### КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ ПРИ ВЫБОРЕ УЧАСТНИКОВ КОНКУРСА

- 92% финансовая состоятельность
- 65% технические решения
- 58% опыт работы в Украине
- 19% опыт в других странах

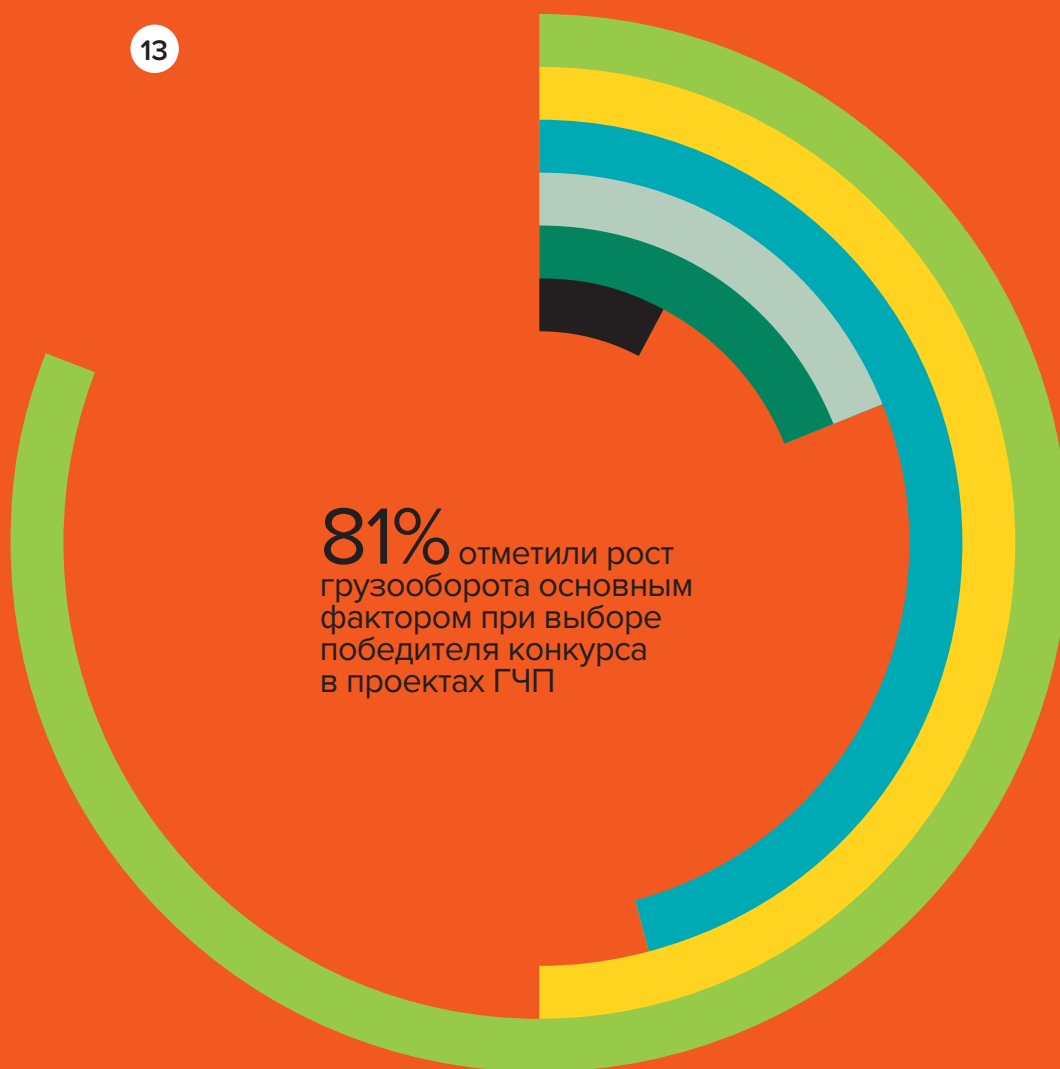
14

### ФАКТОРЫ ПРИ ВЫБОРЕ ПОБЕДИТЕЛЯ

- 81% максимальный рост грузо/ пассажиропотока
- 50% рентабельность для государства
- 46% минимальная стоимость услуг
- 19% создание новых рабочих мест
- 19% минимальная стоимость для государства
- 8% минимальный объем вложений инвестора

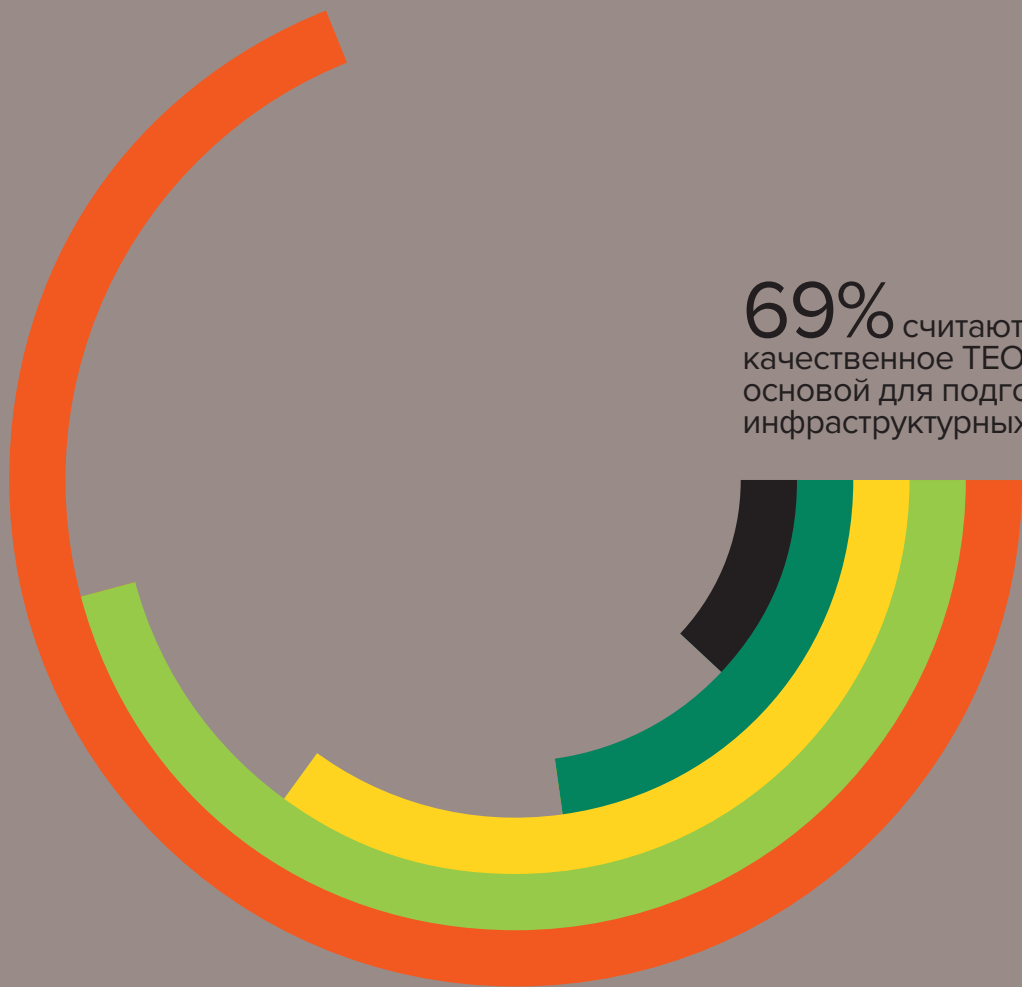


13



14

69% считают  
качественное ТЕО  
основой для подготовки  
инфраструктурных проектов



15



15B



15A



15B



15Г

15

### ВАЖНОСТЬ ФАКТОРОВ ПОДГОТОВКИ ПРОЕКТОВ ГЧП

- 69% подготовка ТЭО
- 46% финансовая и техподдержка МФО
- 35% обучение чиновников
- 23% консультанты с опытом
- 12% центр поддержки и развития ГЧП

15А

### Ж/Д-ОПЕРАТОРЫ

- 67% подготовка ТЕО
- 33% финансовая и техподдержка МФО
- 17% обучение чиновников
- 17% консультанты с опытом
- 0% центр поддержки и развития ГЧП

15Б

### ГРУЗОТРАНСПОРТ

- 56% подготовка ТЕО
- 44% финансовая и техподдержка МФО
- 22% консультанты с опытом
- 22% обучение чиновников
- 11% центр поддержки и развития ГЧП

15В

### ПОРТОВЫЕ ОПЕРАТОРЫ

- 78% подготовка ТЕО
- 56% финансовая и техподдержка МФО
- 56% обучение чиновников
- 22% консультанты с опытом
- 11% центр поддержки и развития ГЧП

15Г

### МФО

- 100% подготовка ТЕО
- 50% консультанты с опытом
- 50% центр поддержки и развития ГЧП
- 50% финансовая и техподдержка МФО
- 50% обучение чиновников

## Качественное ТЭО – основа проекта

Все респонденты сошлись во мнении, что в первую очередь успех ГЧП проекта зависит от качества подготовки технико-экономического обоснования и тендерной документации. На втором месте - снова деньги, а точнее финансовая и техническая поддержка со стороны МФО. Как минимум, по этому фактору пилотные проекты в Херсоне и Ольвии уже могут считаться успешными.

Обучающие семинары, привлечение консультантов с соответствующим опытом и создание специализированного центра участники рынка оценили как менее важные факторы. Пока же реальность далека от ожиданий: по подсчетам аналитиков ЦТС всего было анонсировано около 350 проектов по привлечению финансирования в морские порты, автодороги и аэропорты. Но до стадии ТЕО дошли менее десятой части — только 20 проектов.

16

### ЕСТЬ ЛИ РЕАЛЬНЫЕ ЗАПРОСЫ НА ФИНАНСИРОВАНИЕ?

	Морские порты	Автодороги	Аэропорты
Количество заявленных проектов/идей	≈130	192	23
Количество проектов с предварительным ТЭО/ТЭО	12	2	5

Источник: ЦТС

# УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ

## Инвесторы VS власть

Инициатором проектов ГЧП должно быть либо профильное министерство, либо частный инвестор. Все участники рынка: портовые и железнодорожные операторы, грузоотправители и МФО в этом вопросе высказались практически единогласно. На сегодняшний день инициатором проектов ГЧП у нас является профильное министерство.

Позиции, что инициатором может быть правительство, муниципалитет или госкомпания, придерживается не более трети опрошенных. Суммарно, конечно, функция основного драйвера процесса остается за органами власти, но мнение частного капитала не нужно сбрасывать со счетов – ключевой вывод.

## Нужна специализированная площадка с полным спектром информации

Для ГЧП нужны двое – государство и частный инвестор. Более того, частный капитал должен каким-то образом узнавать о ГЧП проектах, а также заинтересоваться ими. Какой оптимальный формат для привлечения внимания инвесторов к участию в проектах?

По мнению бизнеса, необходимо создание специализированной площадки или портала, на котором будет собрана вся информация о проектах. Второй вариант – организация roadshow с целью презентации проектов. Такой формат – один из наиболее распространенных в международной практике и уже активно применяется и у нас. В частности, для тех же пилотных проектов по концессии ГП «Херсонский морской торговый порт» и ГП «Стивидорная компания «Ольвия» также было организовано roadshow.

Остальные форматы, по мнению нашей аудитории, будут менее эффективными. Среди них – активизация деятельности по направлению ГЧП на базе уже действующих инвестиционных советов и проведение обучающих семинаров по процедуре ГЧП в Украине.

## Время не ждет. Но качество важнее

Вам быстро или качественно? Когда речь идет о приемлемом сроке подготовительного и конкурсного этапов ГЧП проектов, половина респондентов отвечает однозначно – качественно, срок не важен.

При этом треть опрошенных хотели бы, чтобы с момента начала разработки технико-экономического обоснования до момента подписания договора ГЧП проходило 6-12 месяцев. Такого мнения в основном придерживаются портовые операторы и грузоотправители. Половина представителей МФО считают, что реальный срок для проведения проектов составляет 1-2 года. ГП «Херсонский морской торговый порт» и ГП «Стивидорная компания «Ольвия» стартовали в январе 2017 года. На сегодняшний момент готово ТЭО, а подписание контракта, в лучшем случае, состоится в первом квартале 2019 года. Итого – чуть более двух лет. В международной практике средний срок имплементации подобных проектов от начала до завершения тоже составляет несколько лет. Все, что быстрее, – скорее исключение из правил.

17

### КТО ДОЛЖЕН БЫТЬ ИНИЦИАТОРОМ ГЧП

- 69% профильное министерство
- 65% частный инвестор
- 35% правительство
- 35% муниципалитет
- 15% госкомпания

18

### ФОРМАТЫ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТОРОВ

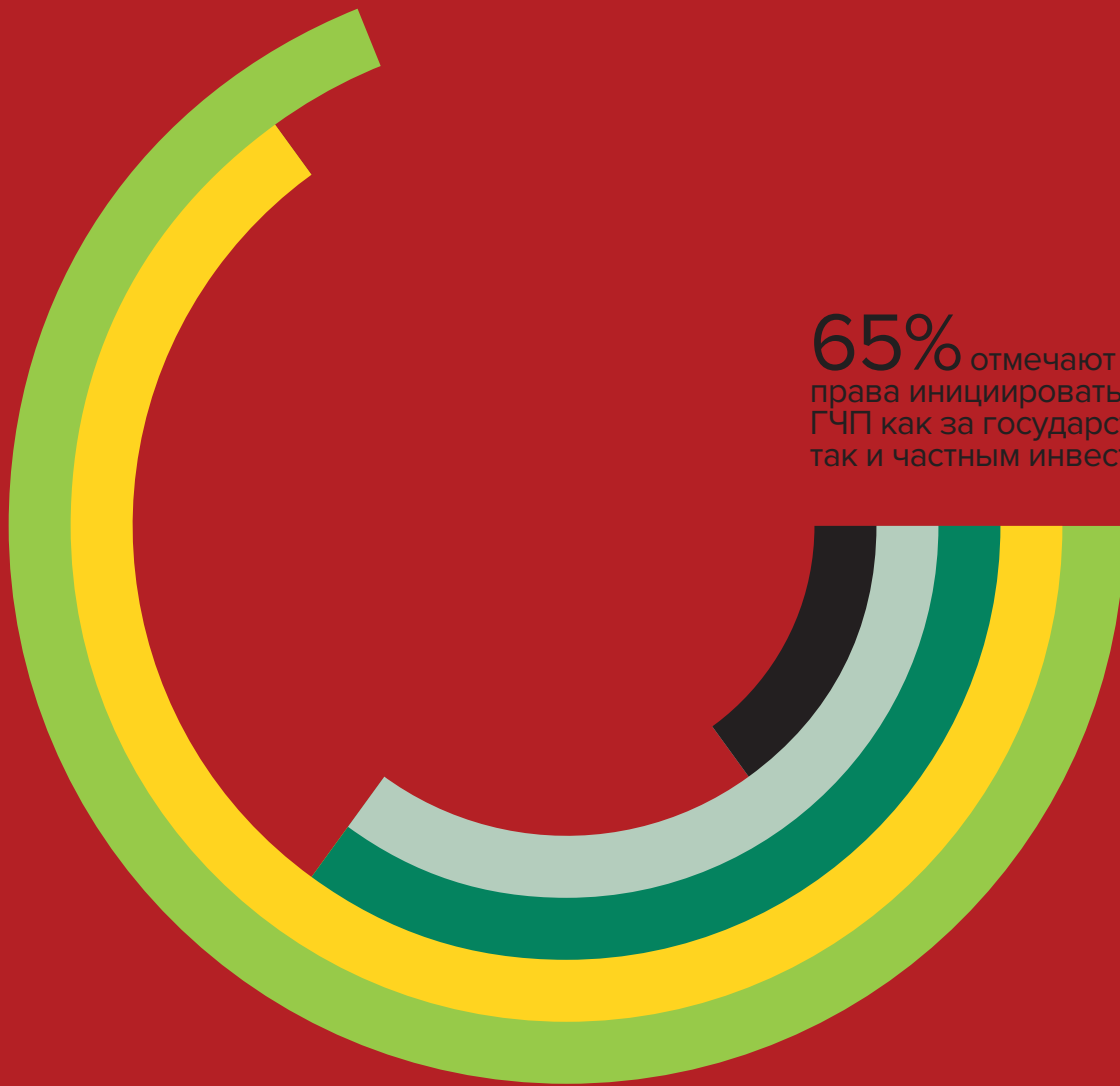
- 85% создание специализированной площадки
- 69% roadshow
- 38% активизация деятельности по ГЧП
- 23% обучающие семинары

19

### СРОК ПОДГОТОВИТЕЛЬНОГО И КОНКУРСНОГО ЭТАПОВ ГЧП

- 50% не важен, важно качество
- 27% 6-12 месяцев
- 11% до 6 месяцев
- 12% 1-2 года





17

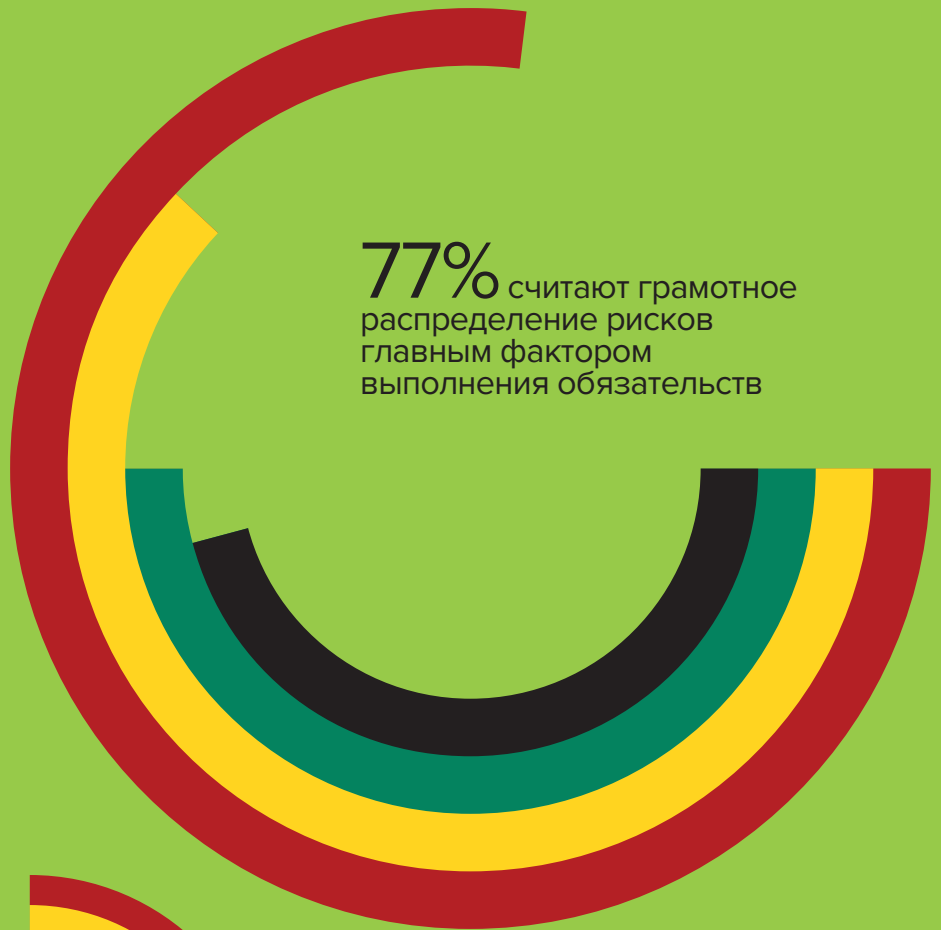


18



19

77% считают грамотное распределение рисков главным фактором выполнения обязательств



20



20A



20B



20Г



20В

20

#### КАК ОБЕСПЕЧИТЬ ВЫПОЛНЕНИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ ЧАСТНЫМ ПАРТНЕРОМ

- **77%** распределение рисков между государством и частником
- **62%** мониторинг и введение штрафных санкций
- **50%** отбор участников с опытом работы
- **46%** контроль со стороны финансирующих организаций

20А

#### ПОРТОВЫЕ ОПЕРАТОРЫ

- **89%** распределением рисков между государством и частником
- **67%** мониторинг и введение штрафных санкций
- **33%** контроль со стороны финансирующих организаций
- **33%** отбор участников с опытом работы

20Б

#### ГРУЗООТПРАВИТЕЛИ

- **67%** распределением рисков между государством и частником
- **67%** мониторинг и введение штрафных санкций
- **67%** отбор участников с опытом работы
- **44%** контроль со стороны финансирующих организаций

20В

#### Ж/Д-ОПЕРАТОРЫ

- **67%** контроль со стороны финансирующих организаций
- **67%** распределением рисков между государством и частником
- **50%** мониторинг и введение штрафных санкций
- **33%** отбор участников с опытом работы

20Г

#### МФО

- **100%** распределением рисков между государством и частником
- **100%** отбор участников с опытом работы
- **50%** контроль со стороны финансирующих организаций
- **50%** мониторинг и введение штрафных санкций

## Риски пополам. Но в какой пропорции?

Мы спросили у самих представителей бизнеса, как сделать так, чтобы они качественно выполняли свои обязательства, и в первую очередь рынок говорит о справедливом распределении рисков между государственным и частным партнером. Таким образом будет обеспечиваться нужный стимул для инвестора. Кроме того, необходимы механизмы контроля и мониторинга выполнения проекта и внедрение штрафных санкций за невыполнение или некачественное выполнение проекта, как это принято в международной практике. Контроль со стороны финансирующих организаций и проведение честных тендеров набрали немного меньше половины голосов участников. Но в целом, ответы участников не сильно разнятся - каждый из предложенных механизмов рынок считает действенным и необходимым для внедрения.

# ГЧП ИСКЛЮЧАЕТ КОРРУПЦИЮ?

## Пятьдесят на пятьдесят

Одним из наиболее противоречивых результатов второго исследования в рамках проекта «Отраслевой контроль» был ответ на вопрос о связи коррупции и ГЧП. Тогда больше половины респондентов посчитали, что ГЧП можно использовать как механизм профилактики коррупции на транспорте, а 44% были настроены негативно. При этом, часть считала, что именно по этой причине у ГЧП и нет больших перспектив для развития.

В этом исследовании мы повторили этот вопрос, но с более однозначными вариантами ответов. И уже второй год результаты схожие: в общей выборке более половины респондентов говорят «да», процент позитивно настроенных среди железнодорожных операторов еще выше. Рассчитываем, что более категоричную оценку от бизнеса о влиянии ГЧП на коррупцию в транспортной отрасли можно будет получить после проведения первых конкурсов. Их прозрачность, четкость процедуры и соблюдение принципа равного доступа инвесторов для участия в конкурсе станет лучшим ответом от власти.

21

### ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ ГЧП ИНСТРУМЕНТОМ БОРЬБЫ С КОРРУПЦИЕЙ

- 54% Да
- 46% Нет

21А

### ГРУЗООТПРАВИТЕЛИ

- 56% Нет
- 44% Да

21Б

### Ж/Д-ОПЕРАТОРЫ

- 83% Да
- 17% Нет

21В

### ПОРТОВЫЕ ОПЕРАТОРЫ

- 56% Нет
- 44% Да

21Г

### МФО

- 50% Да
- 50% Нет

22

### СТАНЕТ ЛИ ГЧП ЭФФЕКТИВНЫМ СПОСОБОМ БОРЬБЫ С КОРРУПЦИЕЙ (РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА 2017 Г.)

- 44% Нет, наоборот, это усилит незаконное сращивание бизнеса и власти
- 32% Да, частный партнер не допустит коррупции на своем проекте
- 24% Да, но именно по этой причине у ГЧП нет больших перспектив

54% отмечают  
ГЧП как инструмент  
борьбы с коррупцией.  
Год назад таких  
было 56%



21



21B



21B



21A



21Г



22

# МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ И КОНТАКТЫ

**70%** всего грузопотока Украины контролируют компании – участники опроса

**60%** было получено непосредственно от CEO компаний

## **«Отраслевой контроль» – совместный проект Центра транспортных стратегий и компании Deloitte**

Исследование «Отраслевой контроль» – совместный проект Центра транспортных стратегий и компании Deloitte. Основная цель – поддержка структурных изменений в транспортной отрасли и консолидация экспертных мнений компаний – лидеров бизнеса Украины по наиболее актуальным и важным вопросам реформирования транспортного сектора. Данный опрос был совместно разработан командами ЦТС и Deloitte. В дальнейшем команда ЦТС занималась технической реализацией и непосредственным проведением опроса, а Deloitte помогал контролировать прозрачность опроса и достоверность результатов.

В презентации представлены основные данные и выводы, сделанные на основании проведенного опроса. Мы надеемся, что данное исследование поможет активизировать предметный диалог между властью и бизнесом в отношении наиболее острых проблем транспортной отрасли. В опросе приняли участие крупнейшие частные операторы транспортного бизнеса (железнодорожная и портовая отрасли) и грузоотправители – около 30 компаний.

Опрос проводился с 16 апреля по 22 июня 2018 в электронной форме. Все ответы носили анонимный характер, но с обязательной верификацией респондентов через персональные коды. Ответы каждого из респондентов имели равный вес при подсчете результатов.

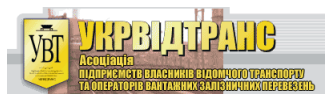
В случае дополнительных вопросов просим контактировать с менеджером проектов ЦТС Ириной Бахаревай.



+38 044 220 03 75

iryna.bakhareva@cfts.org.ua

## Некоторые участники опроса в рамках исследования «Отраслевой контроль»





ЦЕНТР  
ТРАНСПОРТНЫХ  
СТРАТЕГИЙ

#### ЦЕНТР ТРАНСПОРТНЫХ СТРАТЕГИЙ

📍 Киев, 04071, ул. Воздвиженская, 45-49, оф. 301

☎ +38 (044) 220 03 75

@ e-mail: info@cfts.org.ua

[www.cfts.org.ua](http://www.cfts.org.ua)

# Deloitte.

#### ДЕЛОЙТ ТУШ ТОМАЦУ ЛИМИТЕД

📍 Киев, 01033 ул. Жилянская 48-50А

☎ тел.: +38 (044) 490 90 00

@ e-mail: ukraine@deloitte.ua

[Deloitte.ua](http://Deloitte.ua)

#### Ограничение ответственности

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее – сеть «Делойт») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.