



**ГЧП: подготовка  
проектов к маркетингу и  
осуществлению**

# Оглавление

Формирование предпосылок для ГЧП в России

Кто готовит проекты ГЧП в России? Почему ГЧП?

Первый опыт: «первый блин комом»? или ...

Теория успеха, и о чём не пишут

Практический результат – без чего не обойтись

# Формирование предпосылок для ГЧП в России

## Что такое ГЧП?

- Отсутствие универсальных формулировок
- Отсутствие чётких границ по секторам
- Растущее многообразие инструментов
- Договорные отношения
- «Брак по расчёту»

# Формирование предпосылок для ГЧП в России

## Благоприятные условия для ГЧП

- Политическая стабильность и государственная политика поддержки ГЧП
- Финансовая и экономическая стабильность
- Наличие привлекательных проектов
- Наличие необходимых законодательных и административных инструментов, КОТОРЫЕ РАБОТАЮТ (?)
- ПРОЗРАЧНОСТЬ ПРОЦЕССА (?)

# Формирование предпосылок для ГЧП в России

## Первый опыт

- МЭРТ и РосОЭЗ: «мало хороших проектов»
- Из 55 заявок в Инвестфонд только 10 соответствуют требованиям
- Из остальных могут быть интересными 10 - 12
- Основные претензии – «некомплект документов и несоответствие целям»

# Оглавление

Формирование предпосылок для ГЧП в России

Кто готовит проекты ГЧП в России? Почему ГЧП?

Первый опыт: «первый блин комом»? или ...

Теория успеха, и о чём не пишут

Практический результат – без чего не обойтись

# Кто готовит проекты ГЧП в России? Почему ГЧП?

## Со стороны государства

- Федеральные министерства и ведомства
- Региональные министерства и ведомства
- Муниципальные структуры
- Аффилированные коммерческие и хозрасчётные структуры с участием и без участия государства
- Научно-исследовательские, проектные, общественные и даже политические круги

# Кто готовит проекты ГЧП в России? Почему ГЧП?

## Со стороны деловых кругов

- Крупные российские финансово-промышленные группы
- Иностраные финансово-подрядные консорциумы
- Региональные российские компании, группы компаний
- Ассоциированные отраслевые и региональные «группы по интересам»

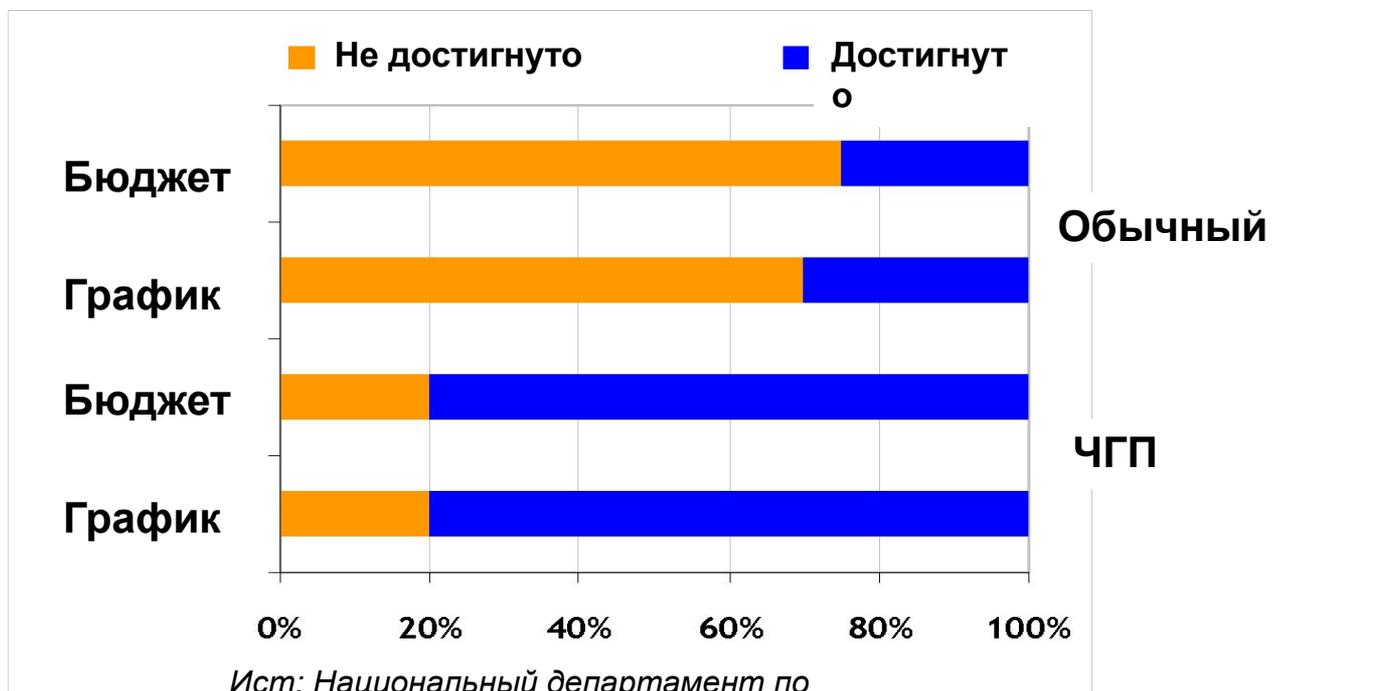
# Кто готовит проекты ГЧП в России? Почему ГЧП?

## Привлекательность ГЧП для государства

- Решение системных проблем развития – экономический рост сдерживается неразвитостью инфраструктуры и т.д.
- ГЧП – эффективный и проверенный в мире способ решать такие проблемы: кумулятивный положительный эффект, в т.ч.:
  - снижение бюджетных затрат за счёт привлечения средств;
  - повышение качества и эффективности работ и услуг;
  - увеличение поступлений от налогов и других выплат в бюджет;
  - повышение инвестиционной и инновационной активности;
  - повышение уровня конкуренции, улучшение соотношения «цена – качество» - снижение тарифов – укрепление социальной стабильности
  - возможность разделить риски/переложить их на партнёров

# Кто готовит проекты ГЧП в России? Почему ГЧП?

## Привлекательность ГЧП для государства



# Кто готовит проекты ГЧП в России? Почему ГЧП?

## Привлекательность ГЧП для деловых кругов

- Доступ к традиционно государственной сфере
- Прямая государственная поддержка и участие
- Использование зарубежного опыта
- Возможность долговременного размещения инвестиций под устраивающие гарантии
- Возможность выбрать из большого числа проектов
- Перспектива спекулятивных заработков –  
ВНУТРЕННЯЯ ЭКОНОМИКА КОНСОРЦИУМОВ (ПРИЗ  
ЗА ЗНАНИЯ, ИЛИ НАКАЗАНИЕ ЗА НЕОПЫТНОСТЬ?)

# Оглавление

Формирование предпосылок для ГЧП в России

Кто готовит проекты ГЧП в России? Почему ГЧП?

Первый опыт: «первый блин комом»? или ...

Теория успеха, и о чём не пишут

Практический результат – без чего не обойтись

# Первый опыт: «первый блин комом»? или ...

## Как готовятся проекты сейчас?

- Девиз дня: «Даёшь деньги из Инвестфонда!»
- Каждый идёт своим путём (советский стереотип: опора на административный ресурс – деньги нужно выбивать!)
- Кого «поставить на проект»? – «такое чужому не поручишь!»: серьёзный анализ не делается
- На стадии первой подачи документов многие проекты не имеют чёткой концепции, не привязаны к инструментам и критериям отбора
- Во многих случаях обоснование инвестиций выполнено без учёта требований, а то и с ошибками

# Первый опыт: «первый блин комом»? или ...

## Кто виноват?

- Система не работает, или её нет?
- Слишком жёсткие критерии отбора, или желание проскочить «по-советски»? Некомпетентность?
- Экономия «на спичках» и реальное отсутствие средств
- Издержки административной системы, в т.ч.:
  - «свои» руководители проекта, даже компетентные, не всегда говорят правду руководству;
  - боязнь обосновывать собственные инвестиции на подготовку проекта – псевдоэкономия.

# Оглавление

Формирование предпосылок для ГЧП в России

Кто готовит проекты ГЧП в России? Почему ГЧП?

Первый опыт: «первый блин комом»? или ...

Теория успеха, и о чём не пишут

Практический результат – без чего не обойтись

# Теория успеха, и о чём не пишут

## Формальные критерии отбора (Инвестфонд)

По составу документов:

- Сводное заключение Главгосэкспертизы РФ (проект!)
- Заключение профильного министерства
- Заключение инвестиционного консультанта
- Всего порядка 30 документов

По качественным критериям

- Стратегическая и социальная значимость
- Невозможность реализации без господдержки
- Наличие частного инвестора
- Положительное заключение инвестконсультанта
- Стоимость более 5 млрд. рублей

# Теория успеха, и о чём не пишут

## Формальные стадии отбора (Инвестфонд)

- Профильное министерство (1 уровень)
- Частная экспертиза: подтверждение экономических параметров инвестконсультантом – подготовка обоснования инвестиций (2 уровень)
- Заключение Главгосэкспертизы на проектную документацию (3 уровень – не касается запроса на финансирование проектирования)
- Экспертиза РосОЭЗ (4 уровень)
- Возможны 2 этапа: сначала заявка на финансирование проектных работ, затем – самого проекта (потеря времени)

**Вывод: на всех этапах нужно обоснование инвестиций**

# Теория успеха, и о чём не пишут

## Обоснование инвестиций (ТЭО, бизнес-план и т.п.)

- Обязательно содержит:
  - описание концепции проекта
  - анализ рынка
  - четкое описание основных параметров проекта
  - обоснование, что проект реален и может быть осуществлён на практике
  - финансовую модель проекта
  - тестирование рынка и параметров проекта
  - анализ и оценку рисков, варианты и инструменты выявления и управления рисками

# Теория успеха, и о чём не пишут

## Обоснование инвестиций: условия успеха

- Кадры решают всё! Опыт и профильные знания невозможно заменить энтузиазмом и трудолюбием
- Коллективное творчество с прямым участием заказчика
- Реальные сроки разработки (от 3 месяцев)
- Как минимум два этапа: сначала рамочное обоснование (Outline Business Case), затем – полное (Full Business Case). На первом этапе важно иметь грамотно выполненный проспект проекта

# Теория успеха, и о чём не пишут

## О чём не пишут

Согласно исследованию Института региональной политики в России пока не сложилась качественная гражданская среда для эффективного ГЧП, в т.ч.:

- Существует высокий уровень коррупции на всех уровнях
- Кадрам государства не хватает компетенции
- Правовая среда не готова к практике ГЧП
- Отсутствует независимая судебная система
- Госаппарат безответственен
- Политика влияет на экономические решения
- Низкий уровень доверия в обществе

# Теория успеха, и о чём не пишут

## О чём не пишут (продолжение)

- По данным юридической фирмы Vegas-Lex за последние годы в рамках судебных разбирательств по проектам ГЧП было взыскано с государств СНГ – более 10 млрд. долл. США, а с государств Восточной Европы – более 12 млрд. В т.ч. за отказ/корректировку обязательств по договорам ГЧП, а часть – как возмещение убытков, вызванных действиями/бездействием государства и его представителей
- По данным всемирного банка с проблемами осуществления разного свойства сталкиваются более половины всех проектов ГЧП
- Пока нет оснований утверждать, что Россия избежит системных проблем с осуществлением проектов

**Системные проблемы являются следствием системных ошибок**

# Оглавление

Формирование предпосылок для ГЧП в России

Кто готовит проекты ГЧП в России? Почему ГЧП?

Первый опыт: «первый блин комом»? или ...

Теория успеха, и о чём не пишут

**Практический результат – без чего не обойтись**

# Практический результат – без чего не обойтись

## Как избежать системных ошибок

- Соблюдайте правильную последовательность действий:
  - Уделите особое внимание подбору своей команды
  - закажите подготовку обоснования инвестиций опытному консультанту. Если у проекта есть иностранная составляющая (инвесторы, партнёры, поставщики и т.п.), консультант должен иметь достаточный международный опыт работы
  - Не предоставляйте потенциальному инвестору юридических гарантий участия в проекте до проведения консультантом тестирования рынка и до принятия решения о выделении средств из Инвестфонда
  - Используйте любую возможность обеспечить конкурсность отбора инвестора, лучше привлечите к анализу заявок консультанта

# Практический результат – без чего не обойтись

## Без чего не обойтись

- Квалифицированная собственная команда
- Опытный инвестиционный консультант
- Опытный юридический консультант
- Мобилизация административного ресурса
- Продвижение проекта на рынке (PR)
- Обеспечение командной работы всех участников

## Как увеличить шансы на успех

- Прозрачность
- Конкурсность

Контакты:

Кичатов Вячеслав Филатович

Директор

Специальные

консультационные услуги

Тел: (495)258-99-90

E-mail: [vkichatov@gtrus.com](mailto:vkichatov@gtrus.com)