



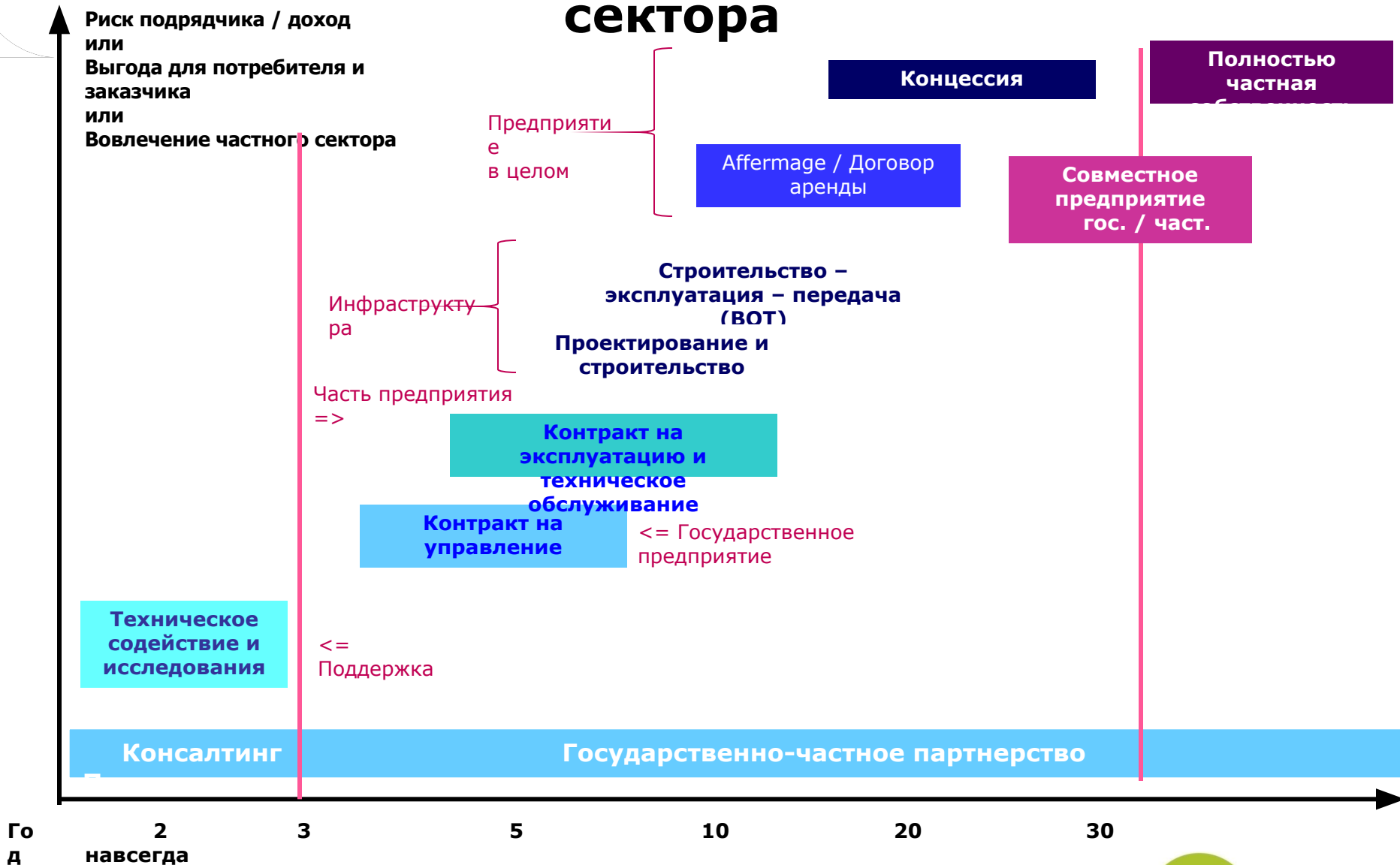
ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ФУНКЦИЙ ЭКСПЛУАТАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ

ФРАНКО-РУССКИЙ ФОРУМ – МОСКВА

Участие частного сектора Схемы для предприятий водоснабжения и водоотведения



Схемы вовлечения частного сектора



Ключевые понятия

- **Контракты на техническое содействие** наиболее экономически целесообразны для удовлетворения особых технических потребностей, но их преимущества ограничены
- **Контракты на управление** являются хорошим первым шагом, и будут целесообразны, если основной целью является быстрое повышение технического потенциала предприятия и эффективности в выполнении конкретных задач, или для подготовки к расширению участия частного сектора
- **Контракты на эксплуатацию и техническое обслуживание** применимы для отдельных сооружений или для расширения участия частного сектора в предоставлении коммунальных услуг, когда доходы от тарифов не покрывают операционные расходы
- **Affermage/Аренда** – это эффективный способ передачи коммерческих рисков, является наиболее подходящими там, где есть возможности для больших успехов в повышении операционной эффективности, и лишь ограниченные потребности или возможности для новых инвестиций
- **Концессии** имеют преимущества в том, что ответственность за эксплуатацию и инвестиции полностью передается частному сектору, таким образом привносятся стимулы для повышения эффективности по всем видам деятельности предприятия
- **Строительство-эксплуатация-передача (ВОТ)** или разновидности такой схемы напоминают концессию для предоставления комплексных услуг, но, как правило, используются для новых проектов, таких как водоочистная станция или очистные сооружения канализации

Делегирование функций эксплуатации и управления может быть эффективным решением

Разделяет истинные роли государства и технического оператора



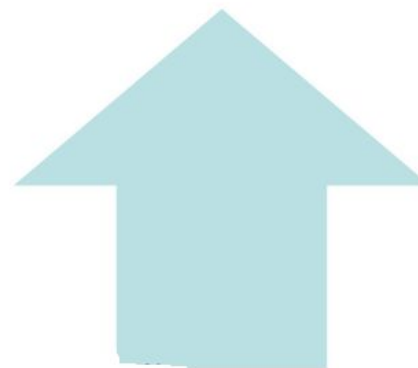
Государство:

- Владеет активами
- Устанавливает правила
- Осуществляет контроль за тарифами
- Контролирует работу оператора

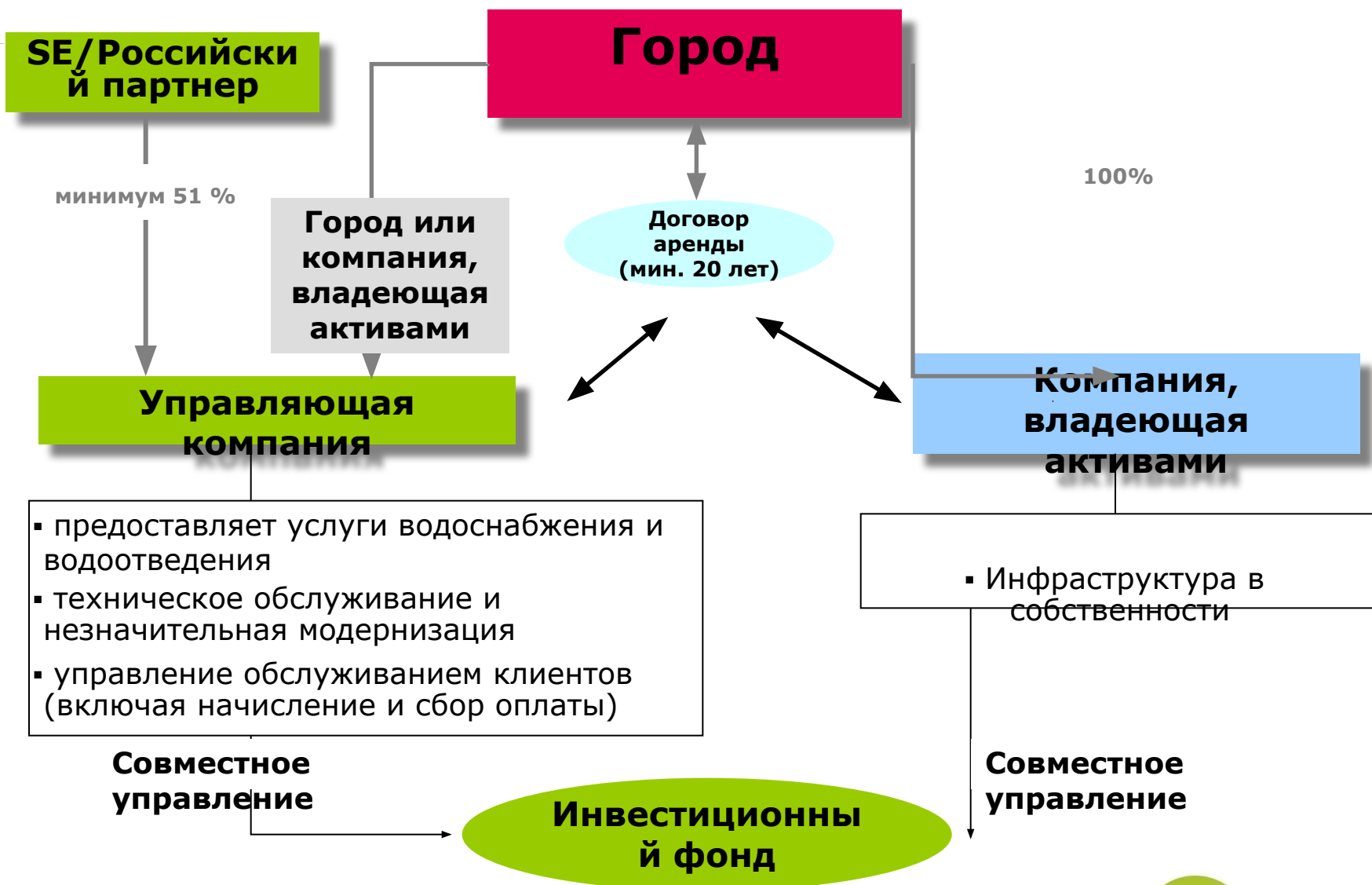


Технический оператор:

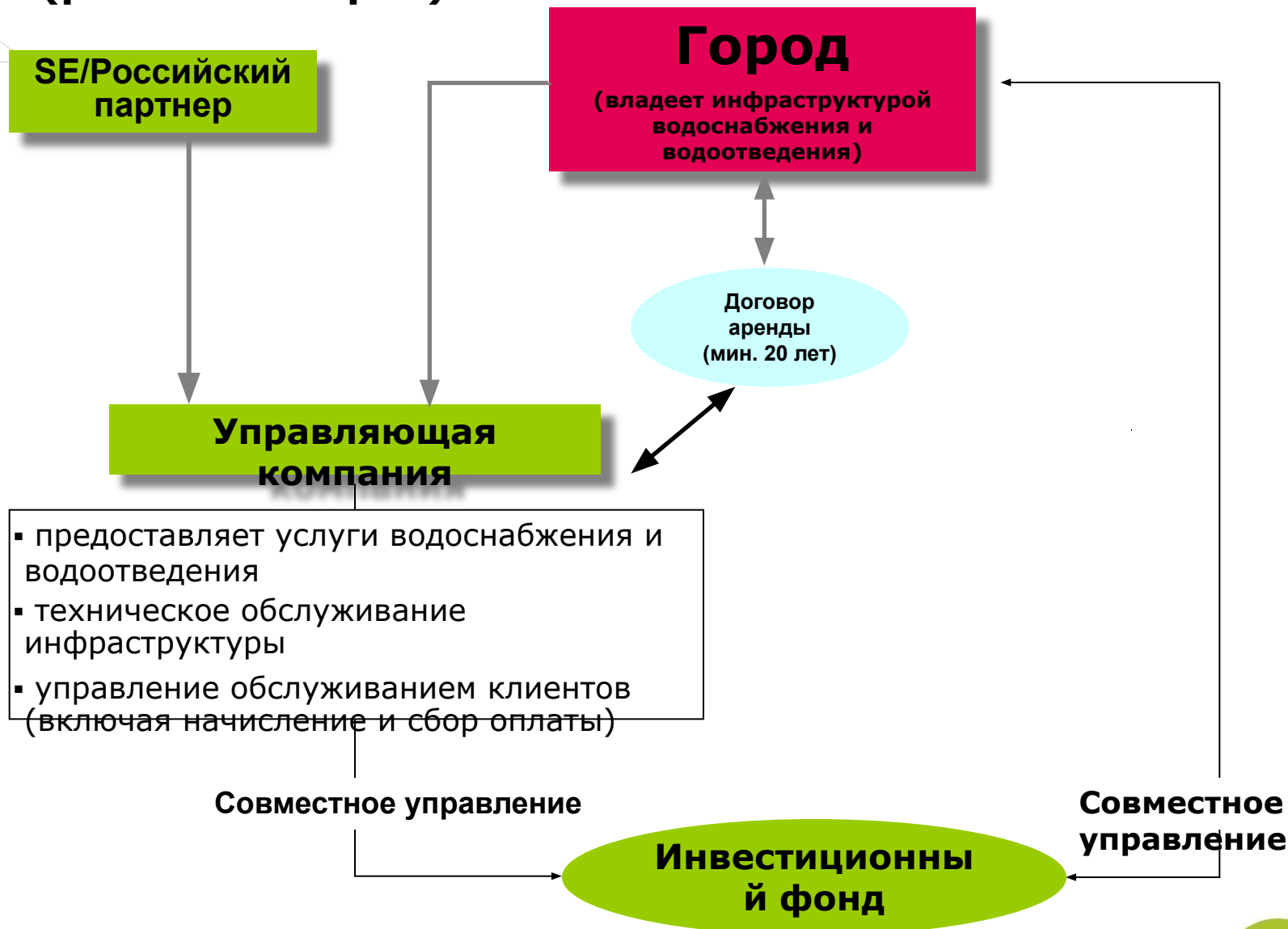
- Нацелен на производственный результат
- Управляет персоналом и профессиональными навыками
- Проводит оптимизацию производственных затрат и капитальных вложений
- Вносит вклад в технологию и приносит ноу-хау



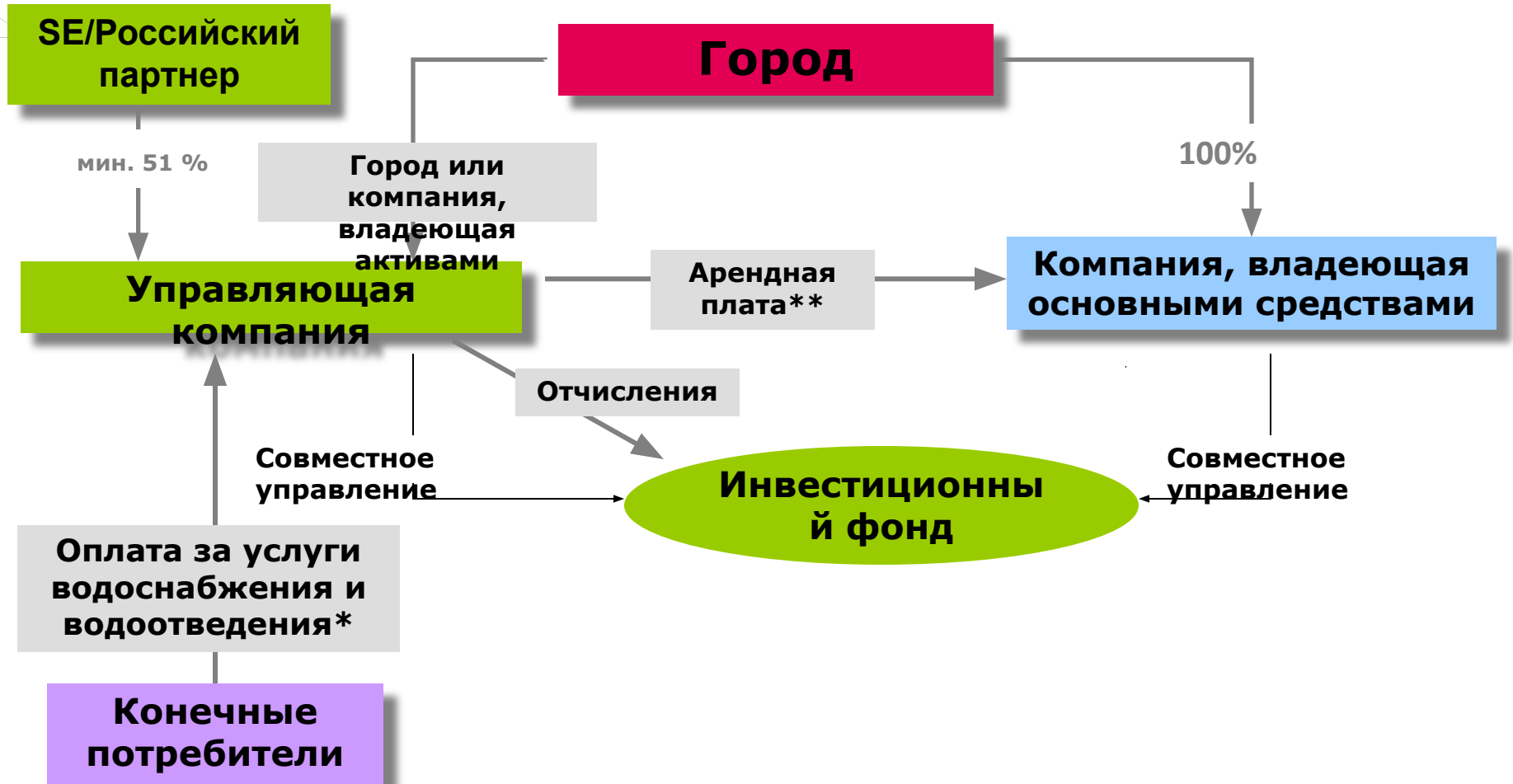
Организационная структура и роли (решение первое)



Организационная структура и роли (решение второе)



Финансовые потоки



- Фиксированный долгосрочный индексированный тариф включает:
 - операционные затраты
 - незначительные затраты на модернизацию
 - арендную плату
 - отчисления в инвестиционный фонд

- ** Арендная плата включает:
 - затраты на управление компанией, владеющей активами
 - остаточную стоимость и амортизацию
 - аренду существующих активов в зависимости от стоимости компании, владеющей активами в процентном соотношении



Инвестиционный фонд

- Принадлежит компании, владеющей активами, или Городу
- Формируется за счет
 - ✓ оплаты счетов за услуги по водоснабжению за м3,
 - ✓ платы за подключения
 - ✓ займов
- Средства размещаются на целевом депозитном счете бухгалтерии управляющей компании
- Структура органов управления
 - ✓ Представитель мэрии
 - ✓ Представитель компании, владеющей активами
 - ✓ Представитель управляющей компании
 - ✓ Представитель финансового института
(только в случае финансирования проекта финансовыми институтами)



Договор аренды vs Частичная приватизация: Преимущества и недостатки

Модель	Договор аренды	Частичная приватизация*
Преимущества.	<ul style="list-style-type: none"> • Компания, собственник активов, сохраняет полную собственность на инфраструктуру. • Управление и реализация инвестиционной программы компании, владеющей активами, программ Фонда по модернизации и капитальному строительству, реализуемым управляющей компанией • Возможная гибкость и более активное участие управляющей компании в процессе управления капитальными вложениями • Стабильная и предсказуемая арендная плата, выплачиваемая управляющей компанией компании, владеющей активами, и городу, предусматривающая хорошие условия финансирования • Коммерческие и операционные риски полностью принимаются управляющей компанией • Город проводит детальный мониторинг и следит за производительностью • Пересмотр контракта каждые 5 лет • Формула роста тарифов • Финансовые учреждения предпочитают такую контрактную схему 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокий денежный поток оплаты на первоначальном этапе, поступаемый от частного партнера за вхождение в партнерство • Государственный партнер получает свою долю дивидендов, если таковые имеются • Гарантии города / регулирующего органа на получение отдачи от инвестированного капитала
Недост.	<ul style="list-style-type: none"> • Программа капитальных вложений является ответственностью компании, управляющей активами, может повлиять на производительность управляющей стороны при отсрочках 	<ul style="list-style-type: none"> • Более серьезные политические и информационные риски, связанные с продажей важных государственных активов • Коммерческие и производственные риски общие для обеих сторон • Необходимы более долгосрочные обязательства, чтобы частный партнер окупил свои первоначальные капиталовложения, выше инвестиционные риски и риски ожидаемой рентабельности • Современное международное финансовое положение предполагает значительное финансирование, привлекаемое частным партнером на такие капиталоемкие решения, которые должны быть отражены в повышении тарифов • Финансовые учреждения предпочитают разделение компании на компанию, владеющую активами, и управляющую компанию

*Частичная приватизация: схема, в которой государственный партнер продает часть акций и активов водоканала частному партнеру, причем Акционерное соглашение дает права управления частному оператору. Та же компания владеет активами и осуществляет эксплуатацию активов.