



# Формат взаимодействия государственно- частного партнерства в секторе ВКХ

**ЯШЕЧКИН Сергей Викторович**

Президент  
ООО «Евразийское водное партнерство»  
Председатель  
Совета директоров ОАО «Евразийский»



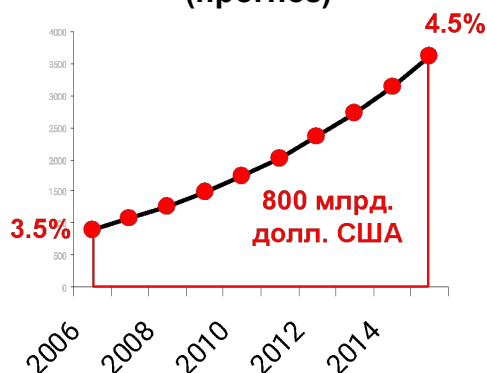
ЕВРАЗИЙСКИЙ

# Содержание

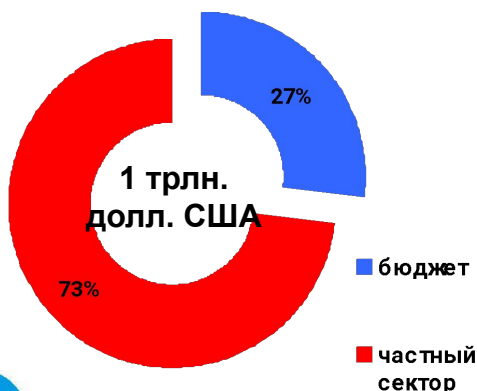
- Ёмкость рынка инфраструктурных проектов в России
- Механизмы государственно-частного партнерства в секторе ВКХ
- Роль государства
- Роль частного бизнеса
- Оптимизационная модель эффективного взаимодействия
- Ожидаемые результаты

## Инфраструктурные проекты в РФ

**Государственные инвестиции в экономику (прогноз)**



- Сочинский экономический форум 2007 г: Российский рынок инфраструктурных проектов в десятилетней перспективе является крупнейшим в мире и его емкость составляет около 1 трлн. долларов США
- 2008 год: Бюджетные расходы РФ на все инвестиции – 36 млрд. долларов США
- Государственные инвестиции в экономику России с 2008 до 2015 года возрастут с 3,5% до 4,5% от ВВП
- Инфраструктурная составляющая по инвестиционным проектам может быть оценена на уровне 30%
- Проектное финансирование с привлечением частного сектора является единственным путем успешных и эффективных инвестиций в развитие инфраструктуры
- Государство должно развивать способы взаимодействия с частным бизнесом, предоставляя ему реальные гарантии по вложенным инвестициям



## География частного бизнеса в секторе Вив

-  ОАО «Евразийский»
-  ООО «Росводоканал»
-  КЭС (РКС)
-  Местный бизнес

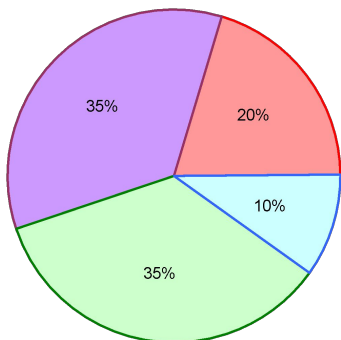




ЕВРАЗИЙСКИЙ

# Ёмкость рынка и перспективы роста

Количество обслуживаемого населения 12 млн. человек



ОАО «Российские коммунальные системы»/ ОАО «Комплексные энергетические системы»

ООО «Росводоканал»

ООО «Новогор-Прикамье»

ОАО «Евразийский»

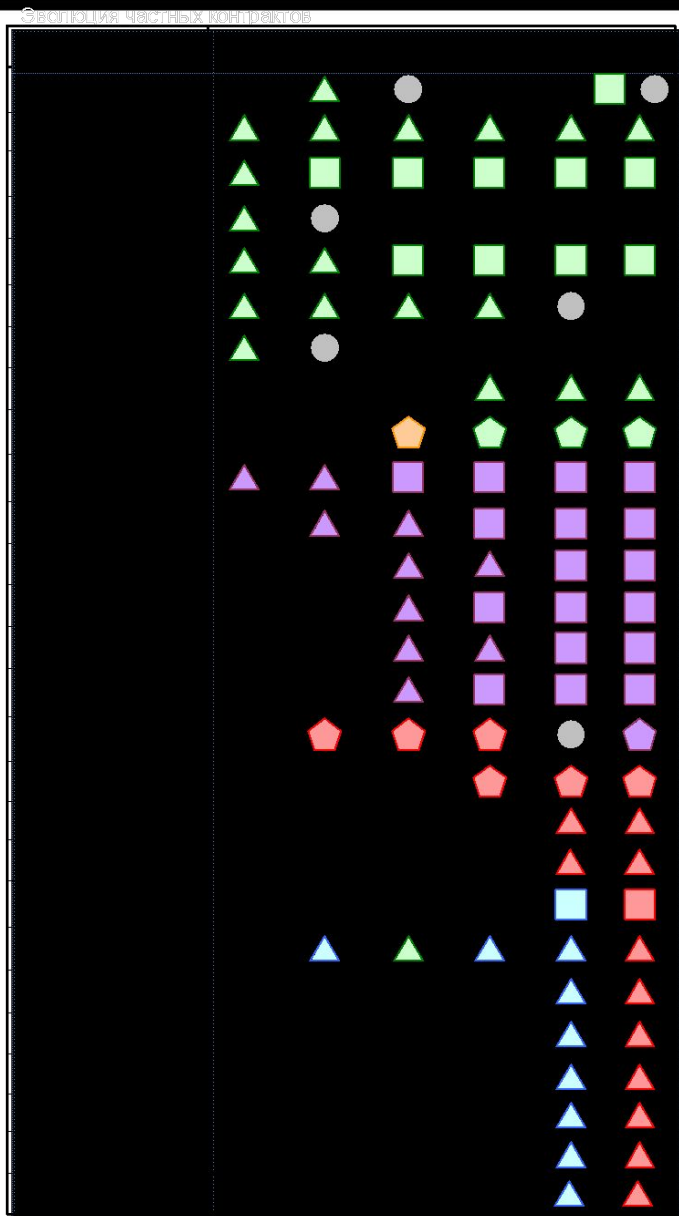
Местный бизнес

▲ краткосрочный договор аренды

■ долгосрочный договор аренды

◆ долгосрочный договор аренды с инвестиционными обязательствами

● договор утрачен (прекращен)



## Прогноз:

- Прирост долгосрочных контрактов в 2008 – 2010 году составит не менее 50% от существующего объема предоставления услуг
- Размер инвестиционных программ на системах ВиВ с участием частного инвестора увеличится до 10 млрд. в год
- Международные операторы получают доступ на рынок в ближайшие 3-4 года
- Объемы финансирования долгосрочных инвестиционных программ со стороны российских коммерческих банков к 2010 году превысит объемы кредитования международных банков
- Российская компания-оператор систем ВиВ к 2012 году выйдет на IPO
- Рыночная капитализация к обороту трех крупнейших компаний-операторов к 2010 значения 1,5

08/15/

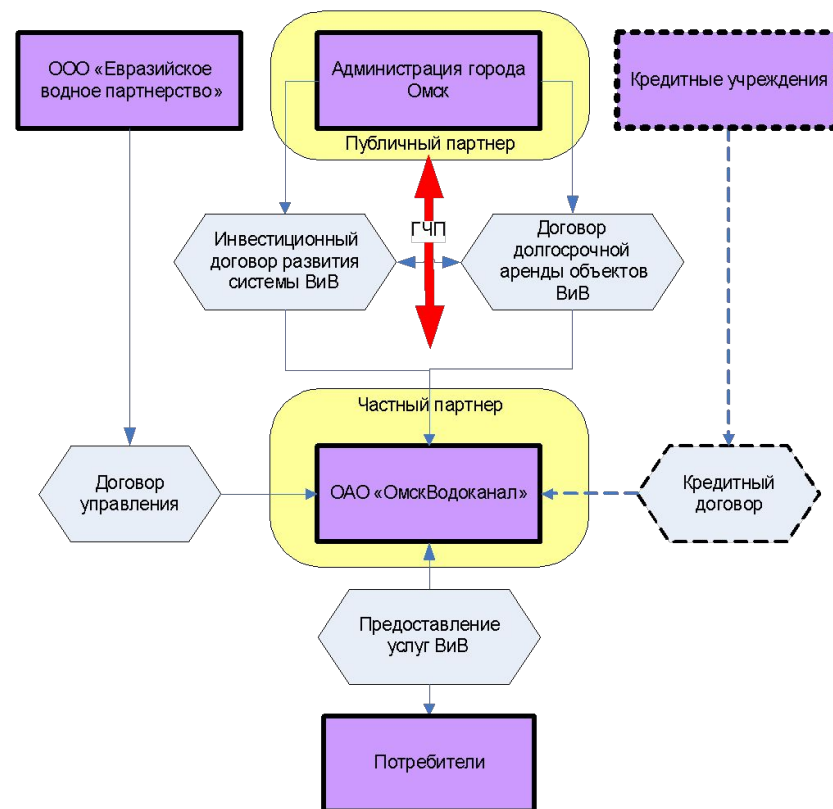




**Механизмы  
государственно-частного  
партнерства в секторе  
ВКХ**

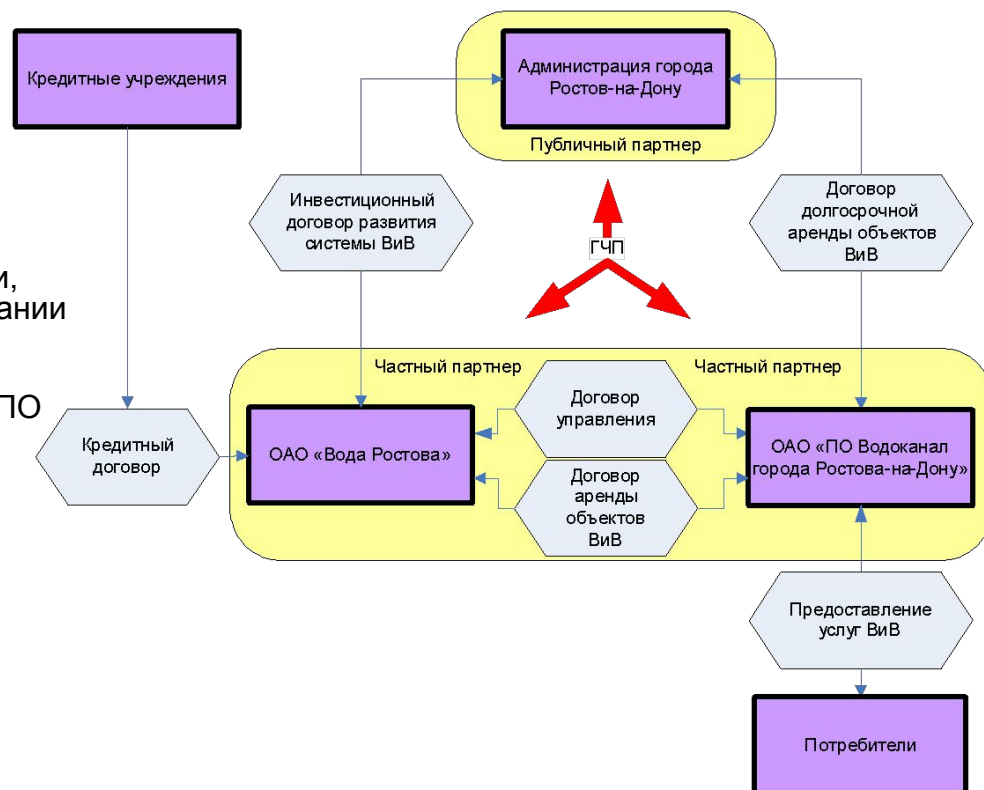
## Контракт 1:1

- Проектная компания ОАО «ОмскВодоканал» была создана по результатам проведенного муниципалитетом города конкурса, в результате которого она заключила два договора:
  - Договор долгосрочной аренды муниципальных объектов инженерной инфраструктуры с целью предоставления потребителям услуг водоснабжения и водоотведения (ОПЕРАТОР)
  - Инвестиционный договор реабилитации и развития системы городского водоснабжения и водоотведения (ИНВЕСТОР)
- Проектная компания в одном лице сочетает функции оператора и инвестора:
  - Получает оплату с потребителей за предоставленные услуги
  - От своего имени привлекает долговое финансирование для целей реализации инвестиционной программы
  - По целевым показателям услуг добивается качественного улучшения их предоставления, а также повышения надежности системы и доступности услуг для конечного потребителя
- Муниципалитет регулирует деятельность проектной компании путем установления достаточных тарифов и контроля выполнения целевых показателей



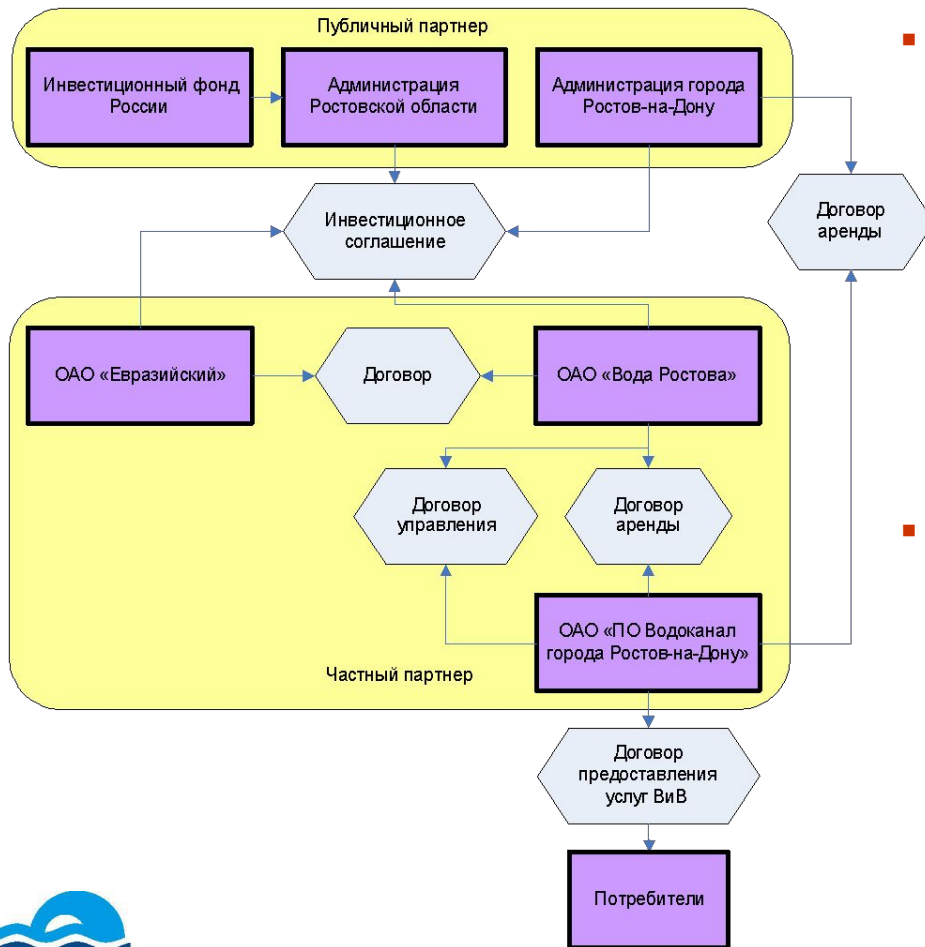
## Несколько частных партнеров

- ОАО «Вода Ростова» и ОАО «ПО Водоканал» совместно представляют собой частного партнера, который взаимодействует с публичным партнером (город Ростов-на-Дону):
- Инвестиционная компания ОАО «Вода Ростова»:
  - От своего имени осуществляет инвестиции, управляет ими и сдает операторской компании объекты, созданные в результате инвестиционной деятельности;
  - Является управляющей компанией ОАО «ПО Водоканал города Ростова-на-Дону»
- Операторская компания ОАО «ПО Водоканал»:
  - осуществляет эксплуатацию системы водоснабжения и водоотведения и предоставляет соответствующие услуги потребителям
- Муниципалитет регулирует:
  - Оператора – через тарифную политику
  - Инвестора – через инвестиционный договор



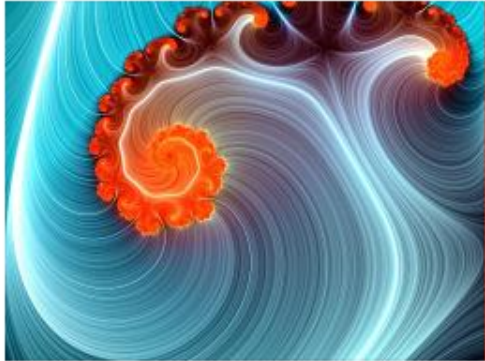


## Несколько публичных и частных партнеров



- Со стороны публичного партнера выступает:
  - Инвестиционный фонд РФ, который предоставляет субсидии бюджету Ростовской области
  - Администрация Ростовской области, которая направляет средства Инвестфонда и собственные средства в виде субсидии бюджету города Ростов-на-Дону
  - Администрация города Ростов-на-Дону, которая финансирует строительство объектов инфраструктуры за счет полученных субсидий и собственных средств; в дальнейшем сдает в аренду операторской компании объекты, созданные за счет бюджетных источников
- Со стороны частного партнера выступает:
  - Инициатор инвестиционного проекта ОАО «Евразийский», который формирует капитал инвестиционной компании
  - Инвестиционная компания ОАО «Вода Ростова», которая за счет собственных и заемных средств финансирует создание объектов инфраструктуры, которые сдает в аренду операторской компании
  - Операторская компания ОАО «ПО Водоканал города Ростова-на-Дону», которая арендует у города и инвестиционной компании объекты инфраструктуры, оказывает конечным потребителям услуги ВиВ





**Роль государства в  
организации  
эффективного  
взаимодействия**

## Принципы развития механизмов ГЧП

- Квалифицированные и дееспособные партнеры
  - Публичный партнер на местном, региональном и федеральном уровне должен быть обеспечен квалифицированным персоналом, который знает и умеет применять принципы:
    - Проектного финансирования
    - Долгосрочного территориального и отраслевого планирования
    - Долгосрочного тарифного регулирования
  - Частный партнер должен обладать подтвержденным опытом и квалификацией реализации долгосрочных проектов:
    - Техническая квалификация и управленческий персонал
    - Финансовый рычаг и доступные кредитные ресурсы
  
- Справедливое распределение рисков
  - Публичный партнер:
    - Макроэкономические риски и риски административного регулирования
    - Оборотоспособность (муниципального) имущества, участвующего в договорных отношениях
    - Эффективная социальная политика, поддерживающая ГЧП
  - Частный партнер:
    - Качественные и количественные показатели эффективности договоров на объектах инженерной инфраструктуры
    - Эффективность операционной и инвестиционной деятельности

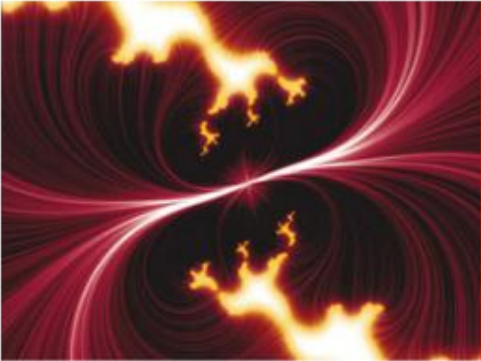
## Принципы действенности механизмов ГЧП

- **Нормативно-правовое регулирование:**
  - Обеспечение прав инвестора при реализации долгосрочных договорных отношений с публичным партнером
  - Совершенствование механизмов концессионных отношений
  - Определение статуса и судьбы муниципальных унитарных предприятий на долгосрочную перспективу
- **Поддержка и развитие региональных (местных) публичных институтов:**
  - Подготовка долгосрочных договорных отношений на объектах инфраструктуры (аренда, инвестиции, концессия)
- **Имущественные и земельные отношения:**
  - Предоставление целевого финансирования на оформление прав собственности на объекты инфраструктуры и урегулирование вопросов эксплуатации бесхозных элементов инфраструктуры
  - Финансовое оздоровление муниципальных предприятий, эксплуатирующих объекты инженерной инфраструктуры
- **Факторы успеха:**
  - Создание и развитие системы конкурсного предоставления права эксплуатации (аренды, инвестиций) объектов инженерной инфраструктуры вне зависимости от формы собственности
  - Снижение уровня администрирования и воздействия на частный бизнес через контролирующие органы



## Пример: 18 контролирующих органов

- Территориальное управление федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Ростовской области (Роспотребнадзор)
- Межрегиональное территориальное управление Ростехнадзора по Южному Федеральному округу (инспекция отдела за объектами нефтепереработки, специальными и химически опасными производствами)
- ФГУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии в Ростовской области»
- Филиал ФГУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии в Ростовской области» в городе Ростове – на – Дону
- Муниципальное Учреждение «Управление по делам Гражданской обороны и Чрезвычайным Ситуациям города Ростова – на – Дону»
- Управление государственного пожарного надзора по Ростовской области
- Четвертый отдел по ГО и ЧС по Пролетарскому и Первомайскому районам города Ростова – на – Дону
- Федеральное государственное учреждение «Центр стандартизации и метрологии по Ростовской области» (аккредитации лабораторий ФГУ Ростовской области)
- Федеральная служба по труду и занятости, Государственная инспекция труда в Ростовской области (инспекция по охране труда)
- Управление федеральной службы по надзору в сфере природопользования (Росприроднадзор) по Ростовской области
- Департамент федеральной службы по надзору в сфере природопользования по ЮФО (надзор за водными ресурсами и безопасностью гидротехнических сооружений)
- Комитет по охране окружающей среды и природных ресурсов Администрации Ростовской области
- Комитет по охране окружающей среды и экологическому контролю Администрации города Ростова-на-Дону
- Федеральное агентство водных ресурсов, Донское бассейновое водное управление
- Таганрогский межрайонный природоохранный прокурор
- Управление Федеральной службы безопасности по Ростовской области
- Управление внутренних дел города Ростова-на-Дону (план повышенной защищенности опасных объектов)
- Мобилизационный отдел Администрации города



# **Роль частного бизнеса в повышении эффективности сектора**

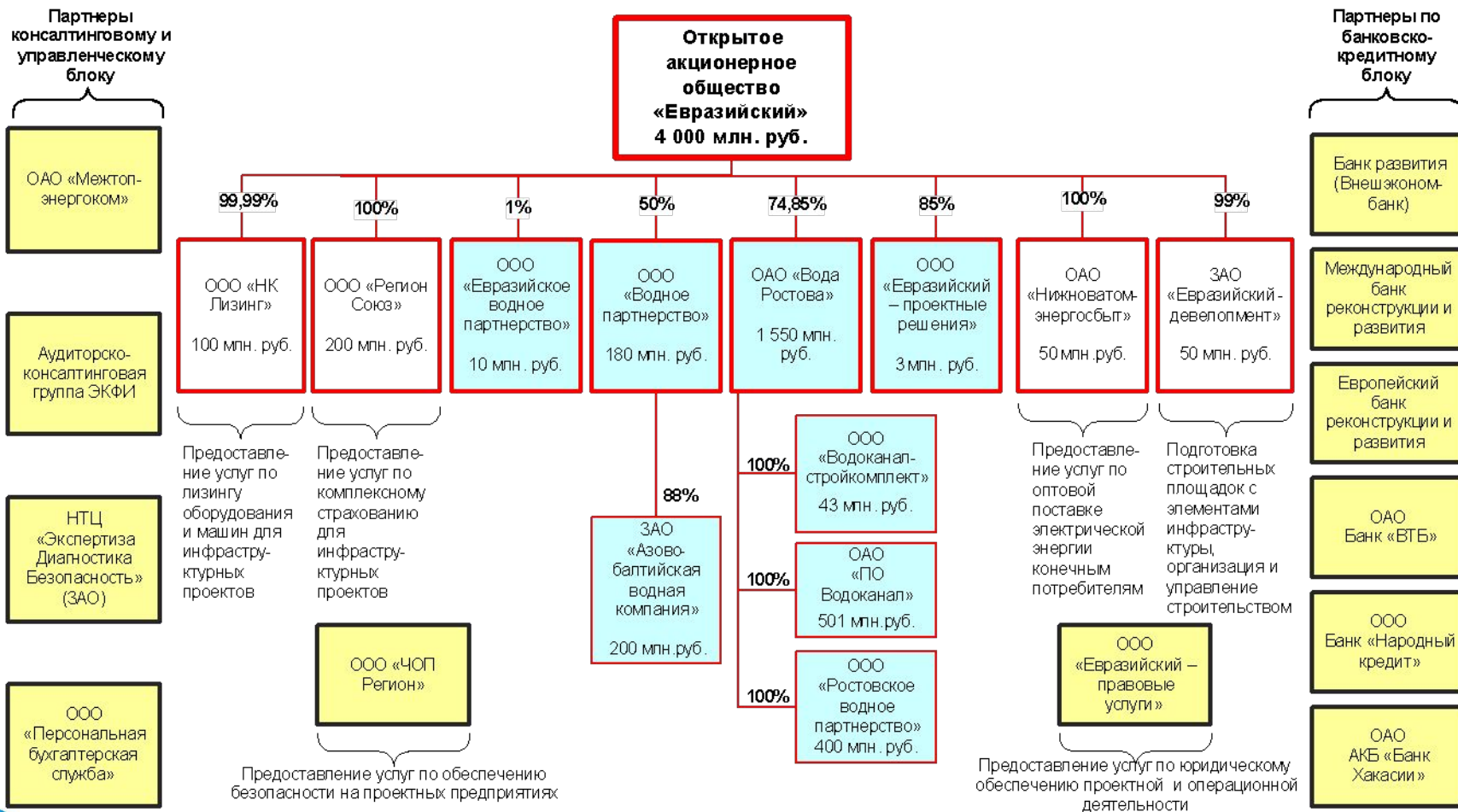
## Пример: ОАО «Евразийский»

- ОАО «Евразийский» (создано в 1994 г.) – компания работает в области инвестиций с момента зарождения финансового рынка в России
- Компания сосредоточила свои усилия в управлении и финансировании проектов жилищно-коммунального комплекса, в том числе в сфере водно-коммунального хозяйства, электроэнергетики и девелопмента (включая строительство социального жилья)
- Уставный капитал общества 4 000 млн. рублей
- Учредители – российские и иностранные частные инвесторы
- С 2006 года крупнейшим акционером (19,9975%) компании стала Государственная корпорация Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)
- Консолидированная выручка группы компаний за 2006 год – 8,119 млрд. рублей
- Инвестиционный портфель компании в инфраструктурных проектах на ближайшие 15 лет – более 70 млрд. рублей
- Контрактная модель в инфраструктурных проектах предусматривает долгосрочную аренду с инвестиционными обязательствами (в рамках ГК РФ), а также использование механизмов концессии, контрактов типа BOO, BOOT, BOT и других форм взаимодействия публичного и частного партнеров





## Пример :ОАО «Евразийский»



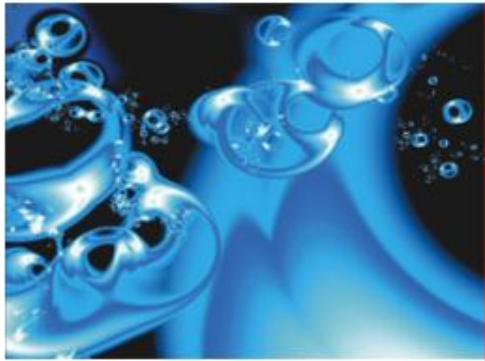
## Пример: опыт ОАО «Евразийский»

- ОАО «Евразийский» в сотрудничестве с Внешэкономбанком, международными и частными инвесторами ориентирует свою деятельность на создание фонда частных инвестиций для реализации ряда инфраструктурных проектов в России и за рубежом
- В секторе водоснабжения и водоотведения ОАО «Евразийский» участвует в создании интегрированного бизнеса путем заключения долгосрочных контрактов в рамках государственно-частного партнерства:
  - Долгосрочный договор аренды муниципального имущества I группы
  - Долгосрочной инвестиционной программы развития и реабилитации муниципальной системы водоснабжения и водоотведения.
- В 2004 - 2005 г.г. была успешно реализована схема государственно-частного партнерства в городах Омск и Ростов-на-Дону
- Разработан и согласован инвестиционный проект с участием средств Инвестиционного фонда РФ:
  - общее количество обслуживаемого населения по реализуемым проектам составляет 2,5 млн. человек,
  - объем среднесрочных инвестиций – 33,47 млрд. руб.,
  - за полтора года уже освоено инвестиций на сумму около 2 000 млн. рублей
  - поддержка Инвестиционного фонда РФ на сумму 6 660 млн. рублей

- Менеджеры группы компаний ОАО «Евразийский» имеют богатый опыт государственной и муниципальной службы на руководящих должностях

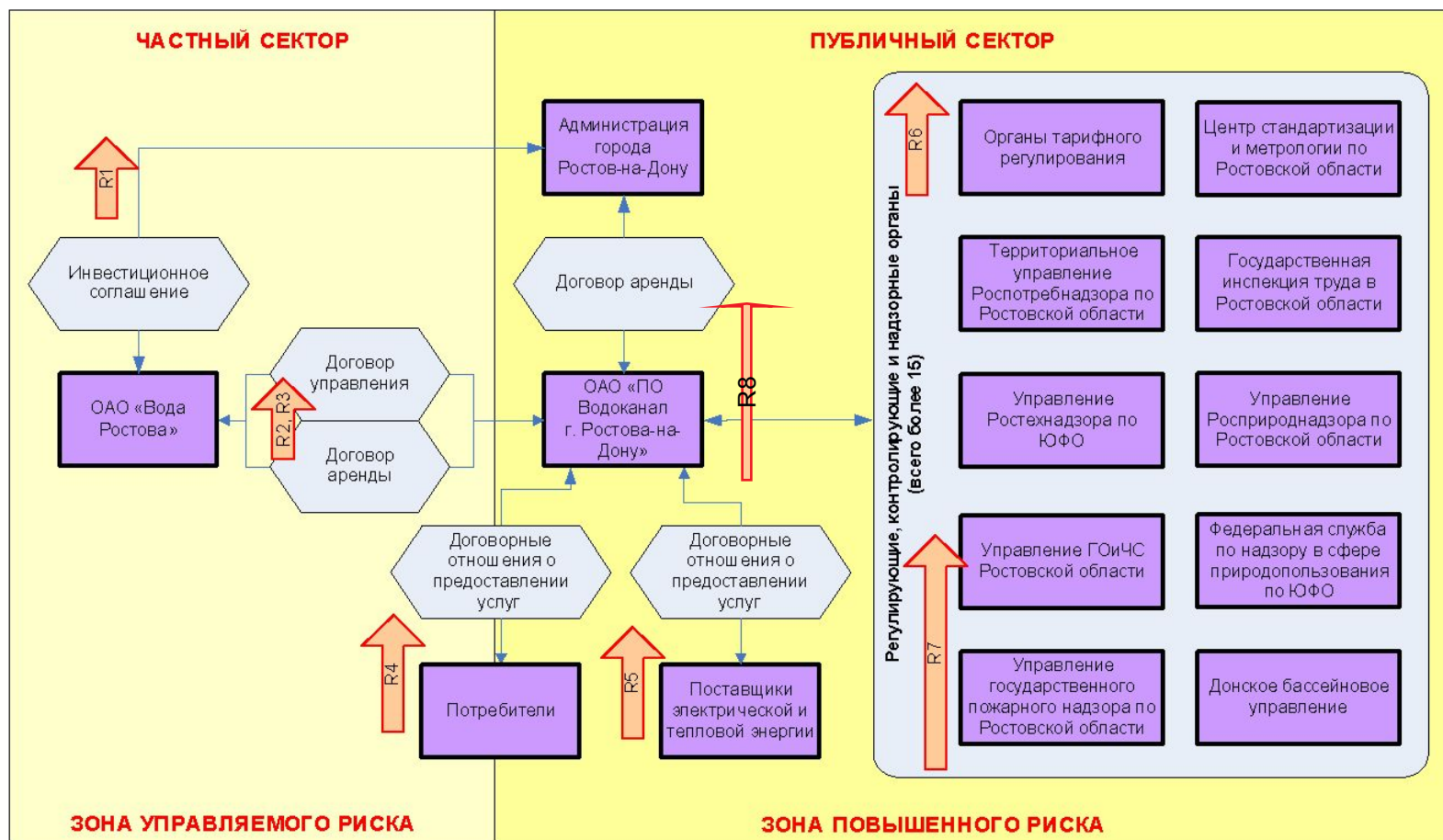
## Пример: опыт ООО «ЕВП»

- Команда специалистов имеет уникальный практический опыт:
  - Заключен первый в России долгосрочный контракт аренды с инвестиционными обязательствами в городе-миллионнике (г. Омск)
  - Впервые в России предприятие жилищно-коммунального хозяйства (водоканал) получило международный инвестиционный рейтинг (Moody's)
  - Впервые в России применено пятилетнее тарифное регулирование для предприятия жилищно-коммунального хозяйства (водоканал)
  - Впервые в России сформирована структура контракта, в которой проектное предприятие было принято в качестве достаточного обеспечения в рамках проектного финансирования (ЕБРР, МФК)
  - Впервые в России частная компания получила поддержку со стороны Инвестиционного фонда РФ по реабилитации и развитию систем водоснабжения и водоотведения (проект в г. Ростове-на-Дону)
  - Впервые в России проектная ЖКХ компания привлекает долгосрочный кредит в размере 4 500 млн. рублей (г. Ростов-на-Дону)
  
- Сотрудники работали в ряде международных компаниях:
  - Suez (Франция)
  - DHV (Голландия)
  - Lamayer International (Германия)
  - CH2M Hill (США)
  - Gide Loyrette Nouel Vostok (Франция)



## Оптимизационная модель развития ГЧП в секторе

## Распределение рисков



## Распределение рисков

- Хорошо управляемые риски частного партнера:
  - **R1 УВЕЛИЧЕНИЕ** суммы капитального строительства. Снижается путем выполнения проектных работ за счет средств частного инвестора и при его непосредственном контроле.
  - **R2, R3 УМЕНЬШЕНИЕ** платы по договорам управления и аренды от ОАО «ПО Водоканал». Снижается путем непосредственного корпоративного контроля и управления деятельностью ОАО «ПО Водоканал г. Ростова-на-Дону».
  
- Слабо управляемые риски частного партнера:
  - **R4 УМЕНЬШЕНИЕ** уровня собираемости от потребителей услуг. Снижается путем проведения эффективной работы с дебиторами, улучшения уровня работы службы сбыта.
  
- Не управляемые риски частного партнера:
  - **R5 УВЕЛИЧЕНИЕ** цен на электрическую и тепловую энергию. Не управляется частным партнером, может быть частично смягчен публичным партнером путем изменения тарифов на услуги.
  - **R6 УМЕНЬШЕНИЕ** темпов роста тарифов. Не управляется частным партнером, может быть частично смягчен публичным партнером путем сокращения программы капитальных затрат частного партнера.
  - **R7 УВЕЛИЧЕНИЕ** уровня административного воздействия со стороны регулирующих, контролирующих и надзорных органов. Не управляется частным партнером, полностью находится в зоне ответственности публичного партнера.
  - **R8 ЗАВЫШЕННЫЕ/ ЗАНИЖЕННЫЕ** требования к объемам (производительности) создаваемых объектов водоснабжения и водоотведения

## Предложения

- Увеличить привлекательность проектного финансирования для коммунального сектора возможно при условии:
  - Развития механизмов государственной поддержки инфраструктурных проектов не только в транспорте, но и в секторе ЖКХ и в проектах комплексного освоения территорий
  - Предоставления со стороны федеральных властей целевых средств регионам и муниципалитетам для подготовки проектов, реализуемых в формате ГЧП (конкурсная документация, регистрация имущества, землеотводы и пр.)
  - Развитие инструментов государственной поддержки, предусмотренных положением об Инвестиционном фонде Российской Федерации
  - Обеспечение долгосрочного тарифного регулирования на услуги коммунального комплекса с целью обеспечения интересов инвесторов по финансированию инфраструктурных проектов
  - Развитие механизмов обеспечения прав частного и государственного инвесторов при совместной реализации проектов
  - Предоставление денег (Пенсионный фонд, Банк развития) для реализации инфраструктурных проектов государственного масштаба

## ОАО «Евразийский»: Сотрудничество

- Привлечение ОАО «Евразийский» к развитию проектов по государственно-частному партнерству в секторе муниципального водоснабжения и водоотведения позволит:
  - Задействовать управленческий и технический потенциал холдинга, в который входят ведущие специалисты в ВКХ, имеющие положительный опыт реформирования отрасли на территории Российской Федерации
  - Добиться снижения себестоимости услуг за счет централизации в части проектно-изыскательских работ, внедрения апробированных технических и управленческих новаций, централизации части закупочной и подрядной деятельности в национальной компании (эффект масштаба)
  - Использовать инвестиционные ресурсы компании ОАО «Евразийский», и тем самым снять значительную нагрузку с местных бюджетов, с целью их перераспределения на другие социальные проекты
  - Более эффективно взаимодействовать с государственными органами, регулирующими сферу ЖКХ



## ООО «ЕВП»: Сотрудничество

- **Отраслевые компетенции**
  - Доступ к научно-техническим и инженерным разработкам и внедрениям с учетом международной практики
- **Владение спецификой работы с банковским сообществом и реальным сектором экономики**
  - Возможность эффективного взаимодействия по привлечению кредитов, как у российских, так и у международных банков и кредитных учреждениях
- **Практический опыт реализации, как коммерческих проектов, так и проектов в рамках ГЧП**
  - Гибкость в формировании контрактной схемы, учитывающей распределение рисков и ответственности между ее участниками
- **Опыт взаимодействия с государственными и региональными органами власти**
  - Участие в законотворческой деятельности, а также в реализации программ и проектов с участием органов власти
- **Высокие стандарты качества работы**
  - Обширный опыт и подтвержденные компетенции по управлению проектами в инфраструктурных проектах
- **Комплексный подход при реализации инвестиционной деятельности**
  - Интегрированные решения, направленные на достижение социально-экономических эффектов, повышение уровня жизни населения на территории реализации проектов
- **Квалифицированный персонал, обладающий международным опытом**
  - Возможность применения современных технологий и управленческих методик



## Ожидаемые результаты взаимодействия

## Конкретные директивы развития на 5 лет

- Обеспечить снижение неучтенной воды предприятиями ВКХ не менее чем на 25% от текущего уровня;
- Обеспечить 24-часовую подачу воды всеми Водоканалами;
- Обеспечить прямое измерение всех водоподъемов предприятий ВКХ;
- Обеспечить перекладку сетей в объеме не менее 5% в год от их протяженности, определить стандарты труб, используемых для перекладки;
- Обеспечить управление развитием и эксплуатацией сетей ВиК на базе гидравлических моделей;
- Обеспечить повышение энергоэффективности по предприятиям ВКХ не менее чем на 10%;
- Перейти на использование гипохлорита в населенных пунктах численностью свыше 50 тысяч человек;
- Перейти на использование ультрафиолета по обеззараживанию стоков в населенных пунктах численностью свыше 300 тысяч человек;
- Перейти на заводы по сжиганию осадка в населенных пунктах численностью свыше 750 тысяч человек;
- Обеспечить переходящий запас мощностей водоподготовки и очистки стоков в объеме 10% от текущего потребления предприятиями ВКХ для городского развития (новых подключений);
- Обеспечить проектную готовность по реконструкции или созданию новых мощностей водоподготовки и очистки стоков в объеме не менее 30% от действующих мощностей в следующем пятилетнем периоде

## Основные направления инвестиций

- Оптимизация операционных расходов водоканалов
  - проведение работ по компьютерному моделированию и гидравлической наладке оптимального режима работы системы подачи и распределения воды
  - подбор и замена насосных агрегатов обеспечивающих расчетные режимы насосных станций
  - установка частотных преобразователей электродвигателей насосных агрегатов
  - сокращение утечек и непроизводительных потерь воды
- Повышение эффективности очистки и обеззараживания воды, за счет применения новых технологий и реагентов
- Оптимизация производственных мощностей по водоподготовке и очистке сточных вод
- Строительство (замена) магистральных и разводящих сетей водопровода, канализационных коллекторов
- Разработка и внедрение программ по управлению сбытом и управлению дебиторской задолженностью
- Внедрение управленческого учета по ключевым показателям эффективности
- Формирование производственных и долгосрочных инвестиционных программ
- Долгосрочное тарифное регулирование с учетом планов развития муниципальной системы водоснабжения и водоотведения

## Основные направления операционной деятельности

Управленческие технологии, позволяющие достичь существенного снижения издержек:

- Оптимизация организационной структуры предприятия
  - При этом сохраняется среднесписочная численность персонала
  - Для ряда вспомогательных производств предоставляется возможность коммерческой деятельности
- Оптимизация и управление системой закупок материально-технических ценностей
  - Оптимизация оптовых поставок и заключение на конкурсной основе долгосрочных договоров
- Оптимизация коммерческого цикла предприятия
  - Управление издержками по производственным переделам
- Управление издержками эксплуатации (технологии, оборудование, энергопотребление), ремонтов и капитального строительства
  - Планирование и контроль обоснованности затрат и своевременный планово-предупредительный ремонт
- Внедрение управленческого учета и финансового менеджмента
  - Использование систем планирование, учета и бюджетирования деятельности отдельных структурных подразделений и предприятия в целом
- Внедрение страховых механизмов, связанных с деятельностью предприятий ВКХ
  - Страхование гражданской и иной ответственности
- Создание на водоканале систем экологического менеджмента и систем менеджмента качества

## Совокупный эффект

- Коренная модернизация системы водоснабжения и водоотведения для достижения следующих целевых показателей:
  - Качество питьевой воды в системе по сравнению с установленными нормами (%)
  - Качество сточных вод по каждому сбросу по сравнению с установленными стандартами (%)
  - Отключения, которые не приводят к перевыставлению счетов (часы)
  - Бесперебойность снабжения ( кол-во часы)
  - Количество аварий на сетях водоснабжения и канализации (аварий/километр сетей)
  - Эффективность использования электроэнергии: водоснабжение и водоотведение (кВт/м<sup>3</sup>)
  - Эффективность использования персонала
  - Неучтенные объемы воды (%)
  - Охват потребителей приборами учета (% многоквартирных домов)
  - Охват абонентов приборами учета (% нежилые помещения)
  - Охват потребителей услугами водоснабжения и водоотведения (%)
  - Сроки рассмотрения и выполнения заявок абонентов (дни)
  - Сроки реагирования на обращения/ жалобы абонентов (дни)
  - Другие показатели
- Достижение указанных целевых показателей должно быть обеспечено инвестиционной программой, согласованной с городскими властями, и обеспеченной источниками финансирования:
  - Капитал проектной компании
  - Частные (коммерческие) займы
  - Реинвестирование чистой прибыли проектного предприятия
  - Бюджетные субсидии (Инвестиционный фонд, ФАИП и другие программы)

Единство цели  
открывает бесконечные возможности  
для ее достижения



ул. Долгоруковская, д. 9,  
г. Москва, Россия, 127006  
тел.: +7 (495) 780-80-45  
факс: +7 (495) 780-80-66