



проекта LOGMOS, финансируемого ЕС:  
Логистические процессы и морские магистрали II



# ГЧП в портах, модель "порт-владелец"

Докладчик:

**Франсуа-Марк ТЮРПЕН**  
*эксперт по институциональным вопросам*  
EGIS International





Проект финансируется Европейским союзом

## Содержание презентации

### *Часть I – Общие сведения*

- Альтернативные варианты структуры управления портом и форм собственности
- Модель "порт-владелец"
- Модель "частный порт"
- Основа реформирования портов
- ГЧП в портах
- Глобализация деятельности операторов контейнерных терминалов

### *Часть II – примеры из практики*

- Пример из практики I – ГЧП для строительства нового паромного и круизного терминала в Задаре, Хорватия
- Пример из практики II – Реформирование портов на Мадагаскаре
- Пример из практики III – Проект порта с нуля для нужд горной добычи (RIO TINTO)



Проект финансируется Европейским союзом

## Содержание презентации

### *Часть I – Общие сведения*

- **Альтернативные варианты структуры управления портом и форм собственности**



Проект финансируется Европейским союзом

# Альтернативные варианты структуры управления портом и форм собственности

## *Функции и услуги, осуществляемые портами*

### *Классификация по трем общим категориям*

- Функции управления, присущие собственнику, а также обеспечения правопорядка и соблюдения законодательных и нормативных требований (функции администрации порта)
- Функции, обеспечивающие основное направление деятельности порта, в т.ч. коммерческие, обязательные для функционирования порта:
  - ✓ Обработка грузов (разгрузка/погрузка)
  - ✓ Складское хранение грузов на территории порта (краткосрочное)
  - ✓ Обслуживание судов: лоцманская проводка, буксировка, швартовка
- Логистические услуги (предпочтительно, чтобы они оказывались на территории порта, но допускается и их предоставление вне территории порта):
  - ✓ Основные логистические услуги
  - ✓ Вспомогательные логистические услуги



Проект финансируется Европейским союзом

# Альтернативные варианты структуры управления портом и форм собственности

Функции управления (администрация порта)

- Обслуживание и развитие портовой инфраструктуры (волнорезы, пирсы, причалы и т.д.) и обеспечения доступа со стороны моря (батиметрия и дноуглубление подходного канала)
- Управление судоходством (транспортная милиция в порту "отдел транспортной милиции", иногда непосредственно подчиняющаяся отдельной государственной структуре)
- Охрана и безопасность (ISPS)
- Управление портовым хозяйством
  - ✓ Выдача разрешений арендатором и контроль над их деятельностью
  - ✓ Обеспечение правопорядка на территории порта
- Обеспечение надлежащего уровня предоставляемых портом услуг
- Координация и регулирование работы порта /операторов порта
  - ✓ Координация государственных услуг (таможня, иммиграция и т.д.)
  - ✓ Регулирование тарифов
  - ✓ и проч.



Проект финансируется Европейским союзом

# Альтернативные варианты структуры управления портом и форм собственности

## *Основное направление деятельности порта*

Требует специального оборудования

Вид деятельности	Оборудование
Обработка грузов (погрузка/разгрузка судов, перемещение грузов на склад и сортировочную станцию)	Портовые краны, порталые краны, штабелеры, подъемники, тягачи и т.д.
Складское хранение	Сортировочные станции, склады, хранилища с регулируемым температурным режимом
Обслуживание судов	Буксиры, лоцманские катера, катера для швартовочных команд



Проект финансируется Европейским союзом

## **Альтернативные варианты структуры управления портом и форм собственности**

***Помимо основных портовых услуг, порты все в большей мере оказывают нетрадиционные для себя логистические услуги для грузоотправителей***

- Основные логистические услуги
  - ✓ Заполнение и закрепление контейнеров
  - ✓ Группировка, консолидация и распределение
- Вспомогательные логистические услуги
  - ✓ Упаковка / распаковка
  - ✓ Контроль качества
  - ✓ Проверка
  - ✓ Сборка на территории терминала
  - ✓ Хранение зерна и фумигация
  - ✓ и проч.

***Развитие логистических услуг представляется возможным в случае открытия порта для частных операторов***



Проект финансируется Европейским союзом

# Альтернативные варианты структуры управления портом и форм собственности

## 4 альтернативных варианта модели порта

*Различия вариантов состоят в том "кто" выполняет функцию администрации порта и осуществляет эксплуатацию порта*

Модель порта	Описание
<b>Государственный порт</b>	Государственная администрация порта является собственником и оператором всего оборудования (управление портом и эксплуатация порта)
<b>Инструментальный порт</b>	Государственная администрация порта является собственником всего оборудования, эксплуатация которого осуществляется силами персонала, нанятого частными компаниями (управление портом и право собственности на оборудование, необходимое для эксплуатации порта)
<b>Порт-владелец</b>	Размежевание функций государственной администрации порта (не занимается эксплуатацией порта) и частными операторами (как правило, концессионерами)
<b>Частный порт</b>	Частная администрация порта является собственником и оператором всего оборудования (управление портом и эксплуатация порта) (в некоторых случаях портовая инфраструктура финансируется и возводится и находится в собственности частного сектора)

*В одной стране могут быть представлены различные варианты модели в разных портах (см. Пример из практики II)*



Проект финансируется Европейским союзом

# Альтернативные варианты структуры управления портом и форм собственности

## Преимущества и недостатки

Модель порта	Преимущества	Недостатки
<b>Государственный порт</b>	За развитие суперструктуры и эксплуатацию порта отвечает одна организация (единоначалие)	Модель не ориентирована на потребности клиентов /рынка. Отсутствует внутренняя конкуренция, повышающая эффективность. Сильная роль государства (трудовые отношения, инвестиционное планирование). Недостаток инноваций вследствие ограниченной роли частного сектора.
<b>Инструментальный порт</b>	Надлежащая координация инвестиций в портовую инфраструктуру и оборудование, низкий риск дублирования.	Конфликты между администрацией порта (собственником оборудования) и частными компаниями (операторами оборудования), ограниченное участие частного сектора (малая доля инноваций, низкая эффективность).
<b>порт-владелец</b>	Администрация порта сосредоточена на управленческой функции. Коммерческая деятельность частных компаний в большей степени ориентирована на потребности рынка и характеризуется конкуренцией (повышающей эффективность и новаторство).	Риск дублирования оборудования. Частные операторы оказывают давление на администрацию порта, что может привести к раздутию инфраструктуры.
<b>Частный порт</b>	Максимальная адаптивность, стратегия развития ориентирована на потребности рынка.	Риск получения частными компаниями несправедливого преимущества вследствие своего монопольного положения. Риск утраты контроля над стратегическими вопросами и управленческими функциями для государства. В случае полной приватизации, риск спекуляции дорогостоящим земельным участком порта.



Проект финансируется Европейским союзом

# Альтернативные варианты структуры управления портом и форм собственности

## Основные тенденции

Модель порта	Тенденция
Государственный порт	До конца 1980-х была модель наиболее распространенной (государства стремились все направления деятельности порта, считая их стратегическими)
Инструментальный порт	Ранее была распространена
порт-владелец	Становится доминирующей (государство по-прежнему выполняет управленческую функцию, непосредственно контролирует стратегическую деятельность порта и осуществляет надзор за коммерческими операциями)
Частный порт	В основном характерна для крайне специфических случаев (частный сектор наделен некоторыми "управленческими функциями")



Проект финансируется Европейским союзом

# Альтернативные варианты структуры управления портом и форм собственности

## *Возможные способы перехода от модели государственного порта к модели "порт-владелец"*

- Реорганизация существующей государственной администрации порта
  - ✓ Без законодательных и политических изменений (государство, как правило, неохотно уступает контроль над своими портами)
- Коммерциализация деятельности порта
  - ✓ Внедрение коммерческих принципов и практики в стратегию управления государственной администрации порта, способствующих учету в стратегии рыночных реалий
- Либерализация деятельности порта
  - ✓ Более радикальный шаг в сравнении с коммерциализацией - либерализация деятельности порта (передача частным компаниям права на выполнение отдельных видов деятельности в порту, которые ранее осуществлялись государственной администрацией порта)
- Корпоратизация терминалов
  - ✓ Более радикальный шаг в сравнении с коммерциализацией: трансформация государственной администрации порта в коммерческую структуру, дочерние компании которой будут осуществлять эксплуатацию терминалов
- Государственно-частная концессия
  - ✓ Последний шаг, предусматривающий продажу акций или приватизацию дочерних компаний, осуществляющих эксплуатацию отдельных терминалов



Проект финансируется Европейским союзом

## Содержание презентации

### *Часть I – Общие сведения*

- Альтернативные варианты структуры управления портом и форм собственности
- **Модель "порт-владелец "**



Проект финансируется Европейским союзом

## Модель "порт-владелец"

### *Регулятор портов / администрация порта / операторы порта*

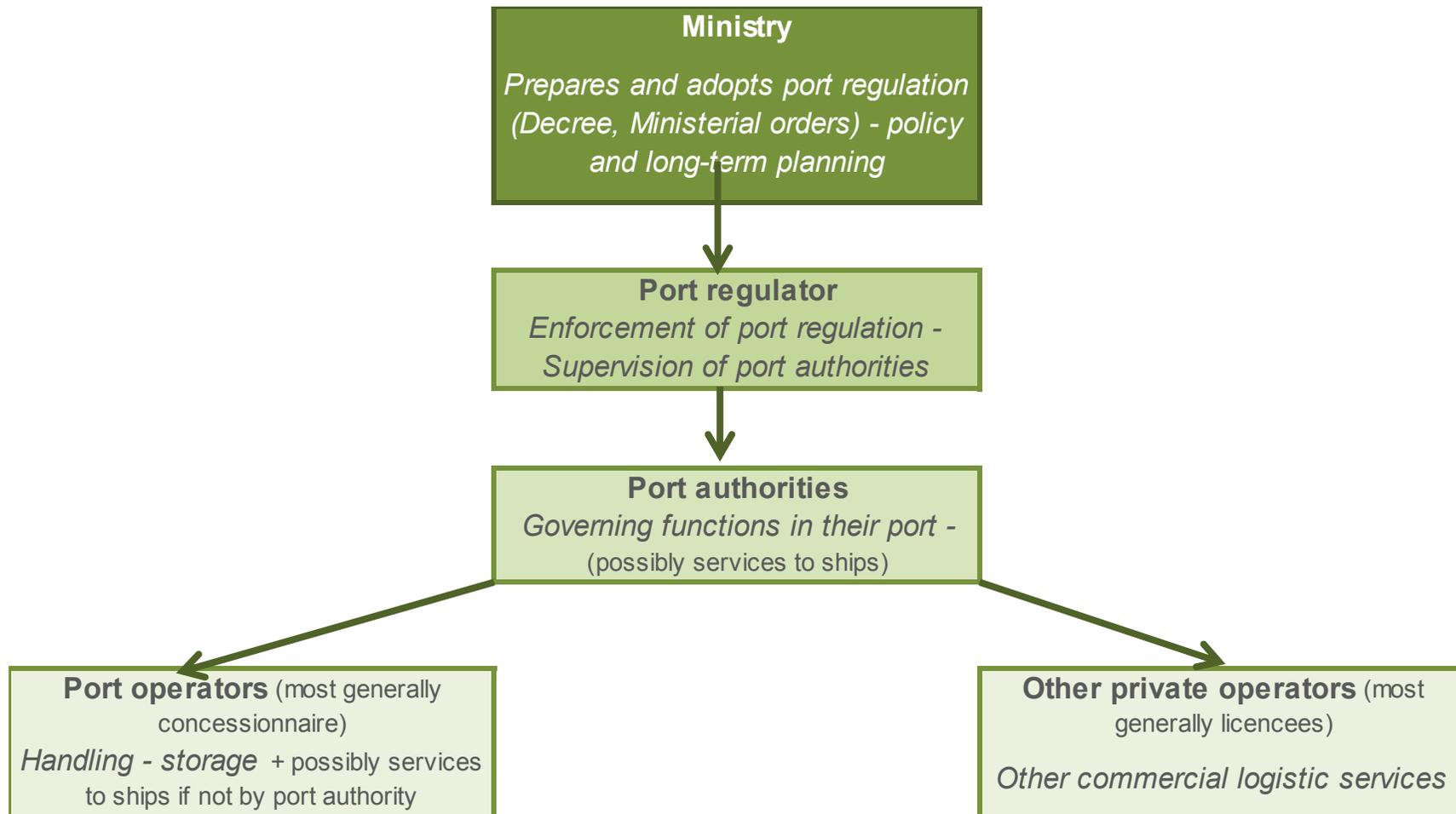
- Роль порта, как регулирующей инстанции – выполнение функции надзора за деятельностью администраций порта
- Министерство принимает нормативные акты, регулирующие деятельность порта (указы, распоряжения министерства) – стратегию в отношении порта / долгосрочное планирование работы порта
- При отсутствии специального регуляторного органа, эта функция непосредственно осуществляется министерством, в ведении которого находится порт
- Учреждение "регулятора портов" настоятельно рекомендуется странам, имеющим несколько портов
  - ✓ Управление различными администрациями портов
  - ✓ Управление и эксплуатация по различным моделям
- Эксплуатация порта частниками концессионерами
- Обслуживание судов под руководством администрации порта (в целях обеспечения безопасности)



Проект финансируется Европейским союзом

# Модель "порт-владелец "

## Регулятор портов и модель "порт-владелец "





Проект финансируется Европейским союзом

## Содержание презентации

### *Часть I – Общие сведения*

- Альтернативные варианты структуры управления портом и форм собственности
- Модель "порт-владелец "
- **Модель "частный порт"**



Проект финансируется Европейским союзом

# Модель "частный порт"

## 2 разновидности модели

- **Полная приватизация** - "британская модель"
  - ✓ Несколько примеров в мире (преимущественно в Великобритании и Новой Зеландии)
    - ✓ Считается экстремальной формой реформирования портов
  - ✓ Земельный участок порта находится в частной собственности (переход из государственной в частую собственность)
    - ✓ Государство может одновременно передавать регуляторные функции частным компаниям
  - ✓ При отсутствии регуляторного органа (как в случае Великобритании), приватизированные порты становятся "саморегулируемыми"
  - ✓ Риск продажи или перепродажи земельного участка порта под нужды, не связанные с портовой деятельностью (невозможность вернуть участку его изначальное целевое назначение)
- **Полная концессия**
  - ✓ Частному концессионеру передается как функция "администрации порта", так и функция "оператора порта" по единому договору концессии
    - ✓ Не происходит передачи права собственности на земельный участок и объекты инфраструктуры
  - ✓ Права и обязанности концессионера четко прописаны в договоре концессии (что препятствует злоупотреблениям со стороны концессионера своим преимущественным положением)
    - ✓ Регуляторная функция осуществляется концедентным органом
  - ✓ Концедентный орган: министерство или регулятор портов (предпочтительный вариант), также возможно администрация другого порта, расположенного на участке, который примыкает к порту, находящемуся в концессии



Проект финансируется Европейским союзом

## Содержание презентации

### *Часть I – Общие сведения*

- Альтернативные варианты структуры управления портом и форм собственности
- Модель "порт-владелец "
- Модель "частный порт"
- **Основа реформирования портов**



Проект финансируется Европейским союзом

# Основа реформирования портов

## *Реализация реформ портов: 5-ти этапный процесс*

- Подготовка стратегии реформирования портов
  - ✓ Основываясь на глубоком анализе конкурентоспособности, сильных/слабых сторон портовой отрасли и ее роли в национальной экономике
    - ✓ Под надзором межминистерской рабочей группы высокого уровня
- Пересмотр регуляторной политики, функций и полномочий
  - ✓ Определение новых регуляторных норм, правил, тарифов и процедур, обеспечивающих надлежащую координацию и надзор за деятельностью порта в соответствии с государственными интересами
    - ✓ Роли и полномочия существующих и новых государственных органов
- Адаптация юридической базы (отражающей стратегию и пересмотр регуляторной политики, функций и полномочий)
- Учреждение новых государственных органов (при необходимости)
- Организация государственно-частного партнерства
  - ✓ Проведение процедур прозрачных, открытых и конкурентных конкурсных торгов
- ✓ Реализация ГЧП (процедуры конкурсных торгов, оценка тендерных предложений, обсуждение условий договора)



Проект финансируется Европейским союзом

## Содержание презентации

### *Часть I – Общие сведения*

- Альтернативные варианты структуры управления портом и форм собственности
- Модель "порт-владелец "
- Модель "частный порт"
- Основа реформирования портов
- **ГЧП в портах**



Проект финансируется Европейским союзом

## ГЧП в портах

### *Задачи ГЧП в портах*

- Повышение эффективности (повышение производительности/сокращение затрат) и внедрение инноваций в осуществляемую портом деятельность
  - ✓ Подходы частного сектора в большей степени ориентированы на потребности рынка
- ✓ Конкуренция между частными операторами портов способствует повышению эффективности и внедрению инноваций
  
- Сокращение финансового бремени для государственного бюджета
  - ✓ Частные инвестиции в развитие портов (оборудование и, возможно, объекты инфраструктуры)
  
- Ограниченное политическое вмешательство в управление портом и его деятельность

### *Повышение эффективности деятельности портов*



Проект финансируется Европейским союзом

# ГЧП в портах

## *Предпосылки успешности ГЧП в портах*

- Привлекательный уровень ожидаемой финансовой отдачи для частных партнеров (необходим тщательный финансовый анализ до принятия решений)
- Адекватное соотношение заемных и собственных средств(как правило, 70/30)
- Гарантии со стороны государства
- Основательный юридический базис (обеспечивающий защиту инвестиций частных партнеров и ограничивающий их риски)
  - ✓ Соответствующая институциональная и нормативно-правовая база
  - ✓ Договор, основательно юридически обоснованный
- Справедливое распределение рисков между государством и частным партнером
- Справедливые и открытые процедуры конкурсных торгов
- Достоверное технико-экономическое обоснование (учитывающее, технические, финансовые, юридические и природоохранные аспекты)



Проект финансируется Европейским союзом

## ГЧП в портах

### Распространенные схемы ГЧП в портах

Схема ГЧП	Описание	Инвестиции со стороны частного партнера
Договор управления	Частное предприятие берет на себя функцию управления дочерней компании администрации порта, отвечающей за эксплуатацию порта	Инвестиции не требуются
Передача терминала в концессию	Администрация порта на условиях концессии передает в управление частному предприятию существующий терминал порта на определенный срок	Значительный объем инвестиций (в оборудование по обработке грузов, складские площади, возможно, объекты инфраструктуры)
Проект "с нуля" / Концессия на условиях BOT (строительство, эксплуатация, передача)	Администрация порта или непосредственно правительство на условиях концессии передает частному предприятию или государственно-частному СП права на финансирование, постройку, эксплуатацию, управление и обслуживание нового порта (инфраструктура, суперструктура и оборудование)	Значительный объем инвестиций но возможны государственные дотации (в частности, на строительство волнорезов, проведение дноуглубительных работ и т.д.)
Приобретение активов	Частное предприятие приобретает часть в дочерней компании администрации порта, отвечающей за эксплуатацию порта	Покупка доли



Проект финансируется Европейским союзом

## ГЧП в портах

### *Последние тенденции в сфере ГЧП в портах (1990-2011 гг.) (PPIAF)*

- 381 проект ГЧП в портах
  - ✓ 180 случаев передачи терминала в концессию, 47% от всех ГЧП
  - ✓ 155 проектов "с нуля", концессий на условиях BOT, 41%
    - ✓ 25 приобретений активов, 7%
    - ✓ 21 договор управления, 6%
- Совокупные частные инвестиции в порты составили 60 млрд. долл. (или 20% всех частных инвестиций в транспортный сектор за этот период)
- ✓ Инвестиции в проекты "с нуля"/концессии на условиях BOT составили 33 млрд. долл или 54% от общей суммы (в среднем 211 млн долл на один проект)
- ✓ Инвестиции в проекты по передаче терминала в концессию составили 25 млрд. долл или 42% от общей суммы (в среднем 140 млн долл на один проект)
- ✓ Инвестиции в проекты по приобретению активов составили 2 млрд. долл или 4% от общей суммы (в среднем 92 млн долл на один проект)
  - ✓ Частные инвестиции в проекты по договорам управления были незначительными



Проект финансируется Европейским союзом

# ГЧП в портах

## *Практика ГЧП в портах*

- Содействие модернизации отрасли (включая развитие основных операторов портов глобального уровня, см. следующий раздел)
- Масштабные частные инвестиции в оборудование по обработке грузов (портальных кранов и проч.), наземную инфраструктуру порта (станции сортировки и отгрузки контейнеров и т.д.) и в меньшей степени в инфраструктуру (специализированные терминалы)
- Беспрецедентный рост производительности портов (см. следующий слайд)
- Отсутствие негативного влияния на тарифы (реализация некоторых концессионных проектов привела к существенному снижению тарифов на обработку грузов)
- Высокая конкуренция на этапе проведения конкурсных торгов часто имеет своим результатом высокие концессионные платежи (подкрепляющие гарантии доходности администрации порта)





Проект финансируется Европейским союзом

## ГЧП в портах

### *Порт Картахена, Колумбия (по информации Всемирного банка)*



Показатель	До реформирования	После реформирования
Время ожидания контейнеровозов	10 дней	< 2 часов
Время обслуживания контейнеровоза	72 часа	7 часов
Брутто-производительность/часы	7 контейнеров в час на судно	52 контейнера в час на судно
Затраты на контейнер	984 долл.	224 долл.
Обработка бестарных грузов	500 тонн/судно в день	4 000 тонн/судно в день
Время простоя грузов	>30 дней	2 дня



Проект финансируется Европейским союзом

## Содержание презентации

### *Часть I – Общие сведения*

- Альтернативные варианты структуры управления портом и форм собственности
- Модель "порт-владелец"
- Модель "частный порт"
- Основа реформирования портов
- ГЧП в портах
- **Глобализация деятельности операторов контейнерных терминалов**



Проект финансируется Европейским союзом

## Глобализация деятельности операторов контейнерных терминалов

- **2 обширных группы операторов контейнерных терминалов**
  - ✓ Специализированные операторы контейнерных терминалов (иногда – филиалы / отделения портовой администрации)
    - ✓ Судоходные компании / консорциумы с участием судоходных компаний
- **Появление специализированных операторов контейнерных терминалов глобального масштаба**
  - ✓ За последние 20 лет появилось небольшое количество глобальных операторов контейнерных терминалов, в последние 10 лет ведущая десятка таких операторов дистанцировалась от остального рынка
  - ✓ В 2012 году на долю 4 ведущих операторов приходилось 26% всего грузооборота контейнеров, перевозимых морем: 1-е место: администрация порта Сингапур (PSA); 2-е место: Hutchison Port Holding (HPH) (Великобритания.); 3-е место: Dubai Port World (DP World); 4-е место: APM Terminal (Нидерланды)



Сингапур  
(порт)



Проект финансируется Европейским союзом

## Глобализация деятельности операторов контейнерных терминалов

### Глобализация судоходных компаний

- ✓ I : APM – MAERSK (2 млн. TEU, 540 судов)
- ✓ II MSC (1.5 млн TEU, 390 судов)
- ✓ III CMA-CGM (1 млн. TEU, 360 судов)



### Интеграция с операторами терминалов

- ✓ Произошли слияния многих операторов терминалов и крупных судоходных компаний с целью инвестирования и обретения контроля над терминалами по всему миру
- ✓ Глобальные судоходные компании заключили долгосрочные договоры на терминалы в основных портах, имеющих стратегическое расположение

***Судоходные компании, как правило, считают, что им необходим контроль над всеми звеньями транспортной цепочки для повышения собственной конкурентоспособности***



Проект финансируется Европейским союзом

# Глобализация операций контейнерных терминалов

## Избегайте ситуаций, когда:

- Один оператор контролирует слишком большое количество терминалов в регионе

**Пример: ЕС не дал разрешения НРН на покупку 49% акций ЕСТ (НРН получила бы доминирующее положение в в Северо-Западной Европе, поскольку она уже ведет свою деятельность в Феликстоу, Thamesport и Харвич)**

- Консорциум с участием одной глобальной судоходной компании полностью контролирует транспортную / логистическую цепочку  
4 типа взаимоотношений между портом и судоходной компанией

- ✓ Порты сталкиваются с высокой конкуренцией со стороны других портов. Для привлечения крупных судоходных компаний портовые администрации предлагают им выделенные под их нужды объекты, тогда как более мелкие компании обслуживаются в терминалах "общего пользования"

### **Примеры: Йокогама (Япония) и Лонг-Бич (США)**

- ✓ Основная деятельность портов приходится на обслуживание крупной судоходной компании по перевозке контейнеров (преимущественно перевалку). При этом существует риск того, что при уходе этой компании из портов, они потеряют 80-90% своего грузооборота.

### **Примеры: Альхесирас и Салала**

- ✓ Порты, грузооборот которых не имеет сильной зависимости от присутствия судоходных компаний, могут оказать давление на администрацию порта относительно принятия идеи выделенного терминала вследствие высокой конкуренции в регионе в сфере перевалки грузов.

### **Пример: Майами, транспортный узел Карибского бассейна и Центральной и Южной Америки**

- ✓ Крупные мировые порты, такие как Шанхай, Гонконг, Сингапур и Роттердам, в которых развито направление обработки контейнерных грузов, могут легко противостоять давлению судоходных компаний в их притязаниях на выделенные под их нужды терминалы.



Проект финансируется Европейским союзом

## Содержание презентации

### *Часть I – Общие сведения*

- Альтернативные варианты структуры управления портом и форм собственности
- Модель "порт-владелец "
- Модель "частный порт"
- Основа реформирования портов
- ГЧП в портах
- Глобализация деятельности операторов контейнерных терминалов

### *Часть II – примеры из практики*



Проект финансируется Европейским союзом

# Пример из практики I

## *Паромное сообщение в Задар и круизный терминал в Хорватии (текущий проект)*



**Хорватия**

**г. Задар**

Проект реализуется в рамках  egis International

**DORNIER**  
CONSULTING

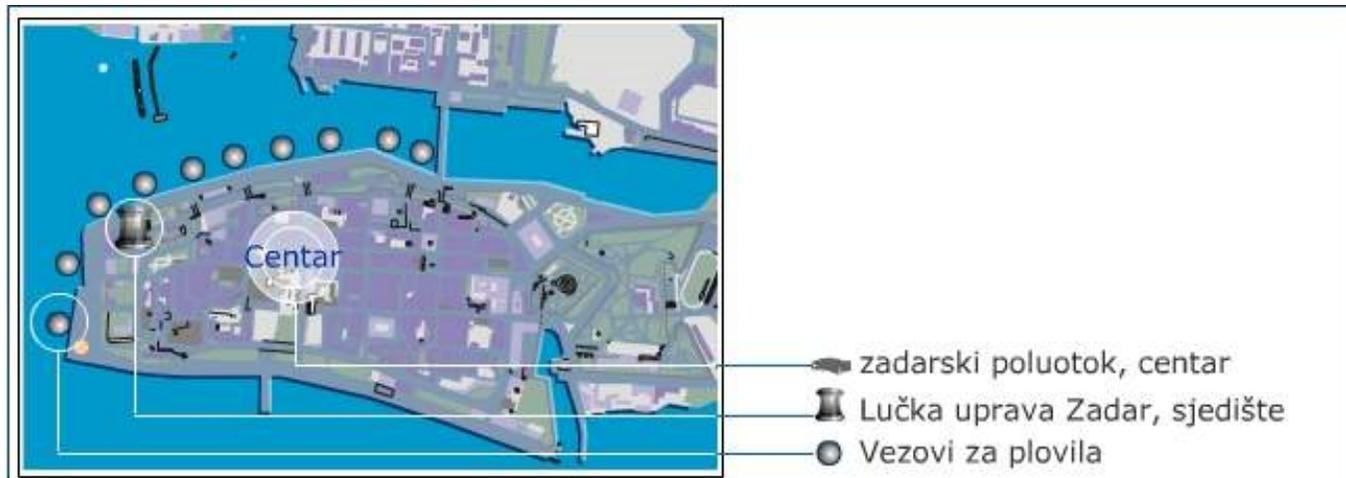
Франсуа-Марк ТЮРПЕН, EGIS International



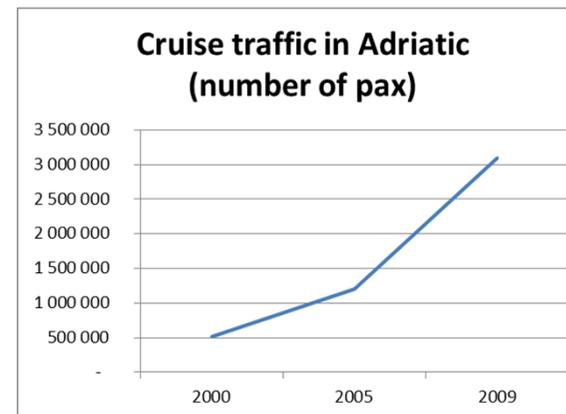
Проект финансируется Европейским союзом

## Пример из практики I

- Существующий паромный и круизный терминал в Задаре переполнен, отсутствует возможность расширения для увеличения пассажиропотока круизов



- Пассажиропоток круизов
- ✓ Приносит высокую доходность порту и региональной экономике
- ✓ Существенный рост в Адриатическом море (+20% в год с 2000 по 2009 г., по-прежнему +10% с начала глобального кризиса)





Проект финансируется Европейским союзом

# Пример из практики I

## Проект ("с нуля")

- Строительство нового паромного и круизного терминала в 3,5 км от Задара
- Затраты: 250 млн евро инвестирует администрация порта Задар (займы Европейского инвестиционного банка и KfW)
- Ведутся работы по проекту (морские объекты планируется завершить в 2013 г.)

- 12 причалов (длина: 1850 м; глубина: 5-13 м), из которых 5 будут обслуживать международный терминал (длина: 1100 м; глубина: 10-13 м)
- Здание терминала
  - ✓ Общая площадь: 27 000 м<sup>2</sup> (дорожки, парковки, клумбы)
  - ✓ Площадь здания: 18 000 м<sup>2</sup> (1200 м<sup>2</sup> офисных площадей; 2000 м<sup>2</sup> коммерческих площадей; 6500 м<sup>2</sup> под объекты "домашнего порта")
  - ✓ Две эстакады (на этапе II)





Проект финансируется Европейским союзом

## Пример из практики I

### *Этап 1 – Диагностика сложившейся ситуации*

- Существующая нормативно-правовая база: модель "порт-владелец" – полноценная концессия не разрешена
- Администрация порта не имеет опыта концессионного сотрудничества (опыт работы только по лицензионным соглашениям)
- Администрация порта Задар определенно не имеет достаточного опыта для выполнения следующих функций:
  - ✓ Управления новым зданием терминала
  - ✓ Рыночного продвижения услуг порта (продажи круизов)



Проект финансируется Европейским союзом

# Пример из практики I

## Этап 2 – Выбор бизнес-модели

- Определение и сравнение вариантов бизнес-модели и выработка рекомендаций
  - ✓ Здание терминала управляется / эксплуатируется администрацией порта / концессионером
    - ✓ Возможная "концессия терминала" (включая причалы)
  
- Выбор бизнес модели (администрация + совет администрации + министерство - процесс, продолжительностью в год)
  - ✓ привлечение концессионера для управления, обслуживания и повседневной эксплуатации здания терминала

*("только эксплуатация", а не условия ВОТ, поскольку изначально решено, что финансирование и строительство терминала будет осуществляться силами администрации порта)*

  - ✓ Управление причалами администрацией порта
  - ✓ Вспомогательные услуги силами "лицензиатов"
  
- Доскональный анализ бизнес-модели:
  - ✓ включая подробный финансовый анализ
  - ✓ С целью отладки основных условий концессионного договора (см. следующий слайд)



Проект финансируется Европейским союзом

# Пример из практики I

## Основные условия концессионного договора

- Обязанности концессионера: рыночное продвижение круизов, обслуживание и эксплуатация здания терминала, организация коммунальных услуг (координация деятельности операторов и информирование)
- Отсутствие значительных инвестиций (здание терминала возводится администрацией порта)
- Показатели эффективности: целевые показатели пассажиропотока круизов (предлагаются участниками конкурсных торгов, при этом нижний порог зафиксирован в условиях тендерной документации)
- Штрафы / вознаграждения за невыполнение / перевыполнение целевых показателей
- Доход:
  - ✓ регулируемый: % от портовых сборов и арендных платежей
  - ✓ нерегулируемый: доход от коммерческой деятельности
- Концессионные платежи: первоначальный взнос + ежегодные платежи + переменные платежи (% дохода от коммерческой деятельности) (предлагаются участниками конкурсных торгов, при этом нижний порог зафиксирован в условиях тендерной документации)
- Срок действия договора (15 лет с возможностью продления на 5 лет)



Проект финансируется Европейским союзом

## Пример из практики I

### *Этап 3 – Подготовка сделки*

- Подготовка проекта тендерной документации:
  - ✓ Информирование участников торгов (критерии оценки)
  - ✓ Проект концессионного договора
- Запрос на выражение заинтересованности (октябрь 2012 г.), крайне успешный результат

***Внесены изменения в бизнес-модель (последствия финансового кризиса)***

***(схема DBOT с проектом здания меньших размеров)***
- Новый запрос на выражение заинтересованности в отношении условий DBOT (текущая фаза)
- Новая бизнес-модель подлежит оценке (финансовый анализ)
- Корректировка тендерной документации (DBOT)



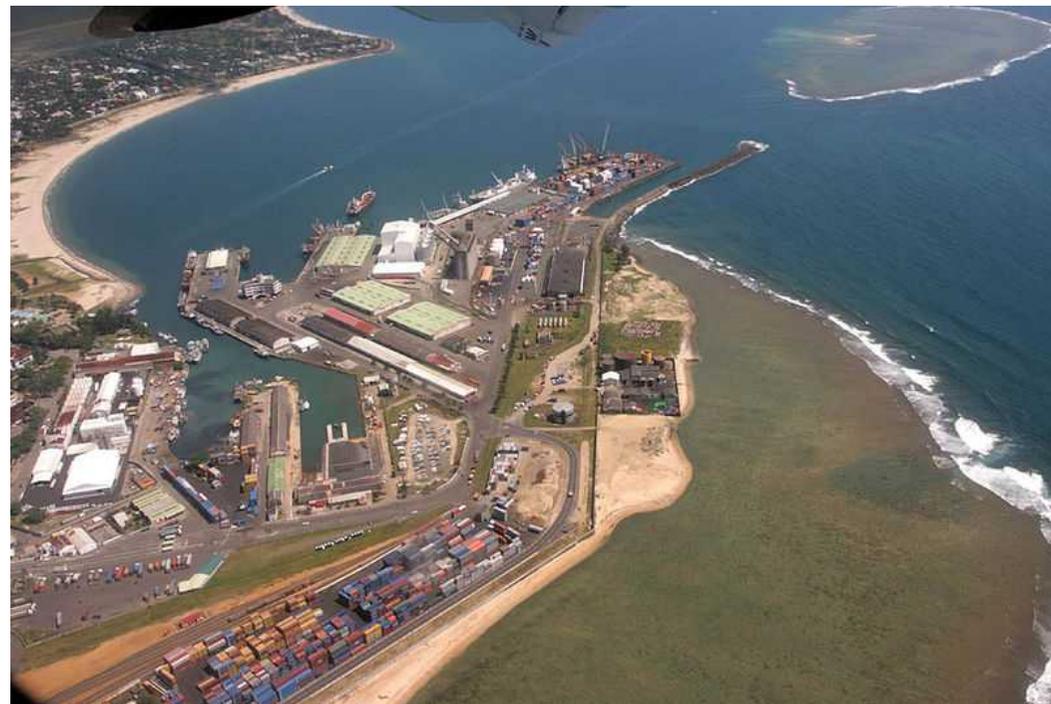
Проект финансируется Европейским союзом

# Пример из практики II

## Реформирование портов на Мадагаскаре (проект завершен)



### Мадагаскар



### Порт Туамасина



Проект финансируется Европейским союзом

## Пример из практики II

- Важность роли портовой отрасли в экономике Мадагаскара:
  - ✓ Крупный остров (1500 x 500 км): 99% внешней торговли обеспечивается морскими перевозками
    - ✓ Слабое развитие и плохое состояние сети автодорог
- Портовая отрасль:
  - ✓ 15 портов: 4 главных порта и 9 второстепенных
    - ✓ Низкая продуктивность
- Модель порта:
  - ✓ Ведущий порт (Туамасина) Модель "государственный порт"
    - ✓ Другие порты: Модель "порт-владелец" (частник-концессионер для обработки грузов), подчиняющийся непосредственно министерству (отсутствует администрация порта)
- Финансирование порта:
  - ✓ Туамасина: портовые сборы с грузов и судов + оплата портовых услуг (обработка грузов, складское хранение)
  - ✓ Другие порты: отчисления в государственный бюджет (доход от портовых сборов + концессионные платежи)



***Недостаточно средств для надлежащего обслуживания и развития портов***



Проект финансируется Европейским союзом

## Пример из практики II

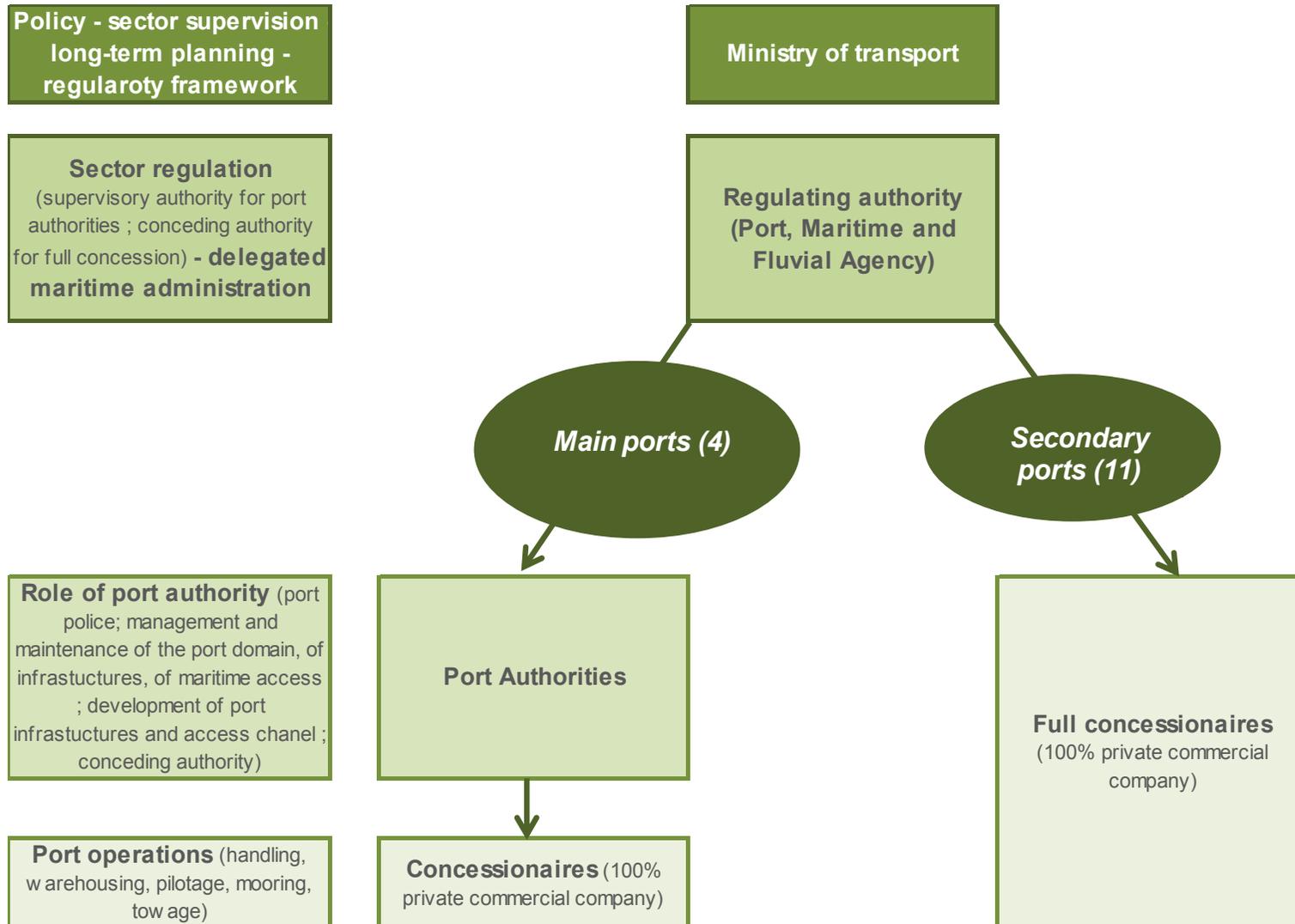
### *Этап 1 – Разработка программы реформирования портов*

- Определение и сравнение вариантов управления и эксплуатации портов:
  - ✓ Национальная портовая администрация + концессия на эксплуатацию портов
  - ✓ Региональные портовые администрации + концессия на эксплуатацию портов
  - ✓ Местные портовые администрации + концессия на эксплуатацию портов
    - ✓ Полная концессия
- Варианты (государство):
  - ✓ Независимый регуляторный орган
  - ✓ Главные порты: местные портовые администрации (одна региональная) + частники-концессионеры (все портовые операции, включая обслуживание судов)
    - ✓ Второстепенные порты: полная концессия



Проект финансируется Европейским союзом

## Пример из практики II





Проект финансируется Европейским союзом

## Пример из практики II

### *Этап 2 – Подготовка, обсуждение и обнародование закона о портах и регуляторных норм для портов*

- Закон о портах
- Применимые постановления (со статьями, оговаривающими устав портовых администраций)
- Постановление об учреждении портового регуляторного органа (с регламентацией полномочий)
- Постановления об учреждении портовых администраций
- Министерские приказы:
  - ✓ Утверждение модели для договоров концессии,
  - ✓ Корректировка общих регуляторных норм в отношении портов (охрана правопорядка в портах, приоритет предоставления причалов и т.д.),
  - ✓ Корректировка нормативной базы в отношении портовых сборов
  - ✓ и проч.

*Консультации с частным сектором по поводу постановлений и министерских приказов (встречи национального и регионального уровня)*



Проект финансируется Европейским союзом

## Пример из практики II

### *Нормативная база для регулятора (утверждаемая постановлением)*

- Государственная администрация с административной и финансовой автономией (без уставного капитала)
- Задачи: (1) надзорный орган над портовыми администрациями, (2) концедентный орган для полных концессий, (3) полномочная морская администрация
- Ресурсы: пошлина на импортируемые контейнеры (redevance de flux maritime) + сборы, выплачиваемые портовыми администрациями + концессионные платежи, выплачиваемые концессионерами (полная концессия)
- Руководящий орган (совет): 50/50 представителей государственного и частного сектора (норма, утвержденная в ходе непростых переговоров между государством и частным сектором, не характерна для регуляторного органа, но вполне приемлема)
- Председатель совета – представитель государства, но без решающего голоса (арбитраж министерства в случае одинакового количества голосов, норма, утвержденная в ходе непростых переговоров между государством и частным сектором)
- Генеральный директор утверждается советом и назначается отдельным постановлением



Проект финансируется Европейским союзом

## Пример из практики II

### *Устав портовых администраций (согласно модели, утвержденной постановлением)*

- Коммерческая компания с уставным капиталом
- Инфраструктура и участок порта являются неотъемлемой собственностью страны
- Не занимается эксплуатацией порта (обработку грузов, складское хранение и обслуживание судов осуществляют частные концессионеры)
- Государство является собственником большей части уставного капитала (закон)
- Уставной капитал: 51% государство / 49% частники (постановление)
- Ресурсы: портовые сборы с грузов и судов, концессионные платежи, арендные платежи и т.д.
- Руководящий орган (совет): 50/50 представителей государственного и частного сектора (в т.ч. представители торговой палаты)
- Председатель совета - представитель государства с решающим голосом
- Генеральный директор утверждается советом и назначается отдельным постановлением



Проект финансируется Европейским союзом

## Пример из практики II

	Regulating authority	Port authorities	Concessionnaires (full concessions or concession for port operations only)
Statutes	<i>Public body "Etablissement Public"</i>	<i>Commercial company</i>	<i>Commercial company</i>
Equity share	No	51% Government / 49% private	100% private
Revenues	<i>Dues on imported containers - fees paid by port authorities - concession fees paid by full concessionnaires</i>	<i>Port dues on cargo and ships - concession fees - revenues from lease</i>	<i>Tariffs for services rendered (handling, warehousing, pilotage, mooring, towage)</i>
Board	50% public / 50% private	50% public / 50% private	100% private
Chairman	<i>Elected by the Board among the board members - not holding deciding vote</i>	<i>Nominated by Decree among the representatives of the Government at the board - hold deciding vote</i>	<i>Elected by the Board</i>
General Manager	<i>Recruited by the Board - confirmed by Decree</i>	<i>Recruited by the Board - confirmed by Decree</i>	<i>Recruited by the Board</i>



Проект финансируется Европейским союзом

## Пример из практики II

### *Этап 3 – Учреждение регуляторного органа (АРМФ)*

- Утверждение непрерывного операционного и инвестиционного бюджета на 5 лет
- Фиксированный размер платежей, подлежащих оплате регулятору
- Утверждение открытого балансового отчета
- Подготовка схемы организационной структуры
- Подготовка и реализация плана перевода и найма персонала
- Подготовка программы обучения
- Подготовка инструкций по процедурам
- Назначение членов совета
- Назначение и утверждение в должности генерального директора



Проект финансируется Европейским союзом

## Пример из практики II

### ***Этап 4 – Учреждение портовых администраций "Ports à Gestion Autonome" (автономные порты)***

- Установление границ участков портов (постановление)
- Утверждение непрерывного операционного и инвестиционного бюджета на 5 лет
- Фиксированные тарифы (портовые сборы, концессионные платежи и т.д.)
- Утверждение открытых балансовых отчетов
- Подготовка схемы организационной структуры
- Подготовка и реализация плана перевода и найма персонала
- Подготовка программы обучения
- Подготовка инструкций по процедурам
- Продажа акций частному сектору на публичных аукционах
- Назначение членов совета
- Назначение и утверждение в должности генерального директора



Проект финансируется Европейским союзом

## Пример из практики II

### ***Этап 5 – Организация полной концессии / концессионные договоры с операторами портов***

- Утверждение формата договора концессии приказом министерства
- Если условия концессионного договора существенно отличаются от условий, предусмотренных утвержденным форматом, то договор требует одобрения министерства (согласно соответствующему постановлению)
- Отбор концессионеров по результатам конкурсных торгов (согласно закону)
- Портовый регуляторный орган в роли концедента для полных концессий во второстепенных портах
- Портовый регуляторный орган в роли концедента для концессий в главных портах



Проект финансируется Европейским союзом

## Пример из практики II

### Заключение

- Как и в случае всех остальных реформ, осуществляемых в Африке, данная инициатива реализована лишь частично
- Положительное влияние на работу портов
  - ✓ Туамасина: скорость обработки контейнерных грузов возросла с 7 контейнеров на кран в час до реформы до 25 контейнеров на кран в час в настоящее время (в 3,5 раза)
  - ✓ Эффективность работы портов, находящихся в полной концессии, достигла международных стандартов
- Положительное влияние на развитие портов
  - ✓ Реализовано множество инициатив в отношении развития (терминалы в существующих портах или проекты "с нуля") в рамках ГЧП или за исключительно за счет средств частного сектора
- Положительное влияние на развитие портов
  - ✓ Высокие портовые сборы (40 евро/TEU в Туамасине)
- Сильная поддержка со стороны международных доноров (отказ от финансирования проектов в портах, которые не были реформированы)



Проект финансируется Европейским союзом

## Пример из практики III

### *Проект порта "с нуля" для нужд горной добычи (RIO TINTO) (функционирует)*





Проект финансируется Европейским союзом

## Пример из практики III

- Общие сведения
  - ✓ Месторождение ильменитового концентрата (оксида титан) в удаленной области на юге Мадагаскара
  - ✓ Проект предусматривал строительство нового защищенного от циклонов глубоководного порта (волнорез протяженностью 625 м, главный причал: длина – 250 м, глубина – 16 м, дополнительные причалы)
    - ✓ Проектная стоимость порта: 170 млн долл.
  - ✓ Инициатор проекта – компания RIO TINTO (вторая по размеру горнодобывающая компания в мире)
    - ✓ Порт эксплуатируется лишь 15 дней в месяц для обслуживания балкеров
    - ✓ Перспективы развития порта помимо перевалки полезных ископаемых (в т.ч. круизы)
- Проблематика, весьма характерная для горнодобывающей отрасли  
(разработка нового месторождения требует создания новой инфраструктуры, которая также служила бы другим общественным нуждам)***
- Условия, согласовавшиеся RIO TINTO с правительством и портовым регуляторным органом:
  - ✓ Строительство, управление и эксплуатация специально учрежденной компанией (Port of Ehoala Ltd.) по договору полной концессии
  - ✓ Утверждение концессионного договора специальным постановлением (существенные отличия от утвержденного формата договора концессии)
  - ✓ Финансирование строительства порта по схеме ГЧП, основная часть финансирования за счет средств частного партнера
    - ✓ Зафрахтованные RIO TINTO балкеры будут иметь приоритет при швартовке



Проект финансируется Европейским союзом

## Пример из практики III

### *Подготовка соглашения*

- Предварительное исследование
  - ✓ Оценка экономической целесообразности уровня участия государства с учетом общественной пользы порта (деятельность, не связанная с перевозкой ископаемых)
  - ✓ Исследование проводилось независимым консультантом, привлеченным Всемирным банком

***Максимальная доля участия государства была оценена на уровне 40 млн долл. (экономически целесообразная), а доля частного партнера в 130 млн долл.***

- Переговоры по условиям договора концессии:
  - ✓ Принципы, отраженные в специально принятом в конце 1990-х законе о разработке этого месторождения
    - ✓ Обеспечение согласованности положений этого закона и нового закона о портах
    - ✓ Продолжительный процесс после начала разработки месторождения (несколько лет)
  - ✓ Организационные трудности: высококвалифицированные юристы, представляющие интересы RIO TINTO; чрезмерный спрос; политическое вмешательство в попытках внести несправедливые положения в договор и т.д.
    - ✓ Окончательное соглашение было достигнуто в июне 2007 г.



Проект финансируется Европейским союзом

## Пример из практики III

### Основные вопросы в ходе переговоров по условиям концессии

- Функционирование порта
  - ✓ Приоритет для балкеров: абсолютный приоритет при курсировании по утвержденному графику
  - ✓ Обязательства по предоставлению общественных услуг, для судов не перевозящих грузы добывавшей отрасли (полезные ископаемые)
  - ✓ Показатели эффективности (минимальная продуктивность / максимальное время простоя)
- Инфраструктура порта
  - ✓ Первоначальный проект и соответствующие технические вопросы
  - ✓ Надзор со стороны концедентного органа в ходе и по окончании строительства
  - ✓ Изменения и дополнения в процессе концессии – после утверждения концедентным органом
- Финансы
  - ✓ Изначальные тарифы
  - ✓ Правила регулирования тарифов
  - ✓ Государственные гарантии на случай незапланированных результатов: **отказано**
- Прочее
  - ✓ Исключительные права – защита от возможной конкуренции со стороны других портов: **отказано**
    - ✓ Форс-мажор
    - ✓ и проч.



Проект финансируется Европейским союзом

## Пример из практики III

### *Результаты проекта*

- Порт построен согласно плану
  - ✓ Открытие состоялось в 2009 году без каких-либо непредвиденных ситуаций в ходе строительства
  - ✓ Порт полностью обеспечивает потребности горнодобывающего предприятия
  
- Развитие судоходства, не связанного с перевозкой ископаемых
  - ✓ круизное судоходство: обслуживание круизных маршрутов, следующих из ЮАР
  - ✓ Положительное влияние на развитие региона: промышленная зона, примыкающая к порту





Проект финансируется Европейским союзом



***Спасибо за внимание***



Проект финансируется Европейским союзом



Regional Project Office  
8, Lysenko street, office 39,  
Kiev, 01034, Ukraine



+380 44 288 08 92/ 234 03 88



[logmos.egis-international@egis.fr](mailto:logmos.egis-international@egis.fr)

Данная публикация осуществлена при содействии Европейского Союза.

Ответственность за содержание данной публикации несет исключительно Egis International / Dornier Consulting, ее содержание не может считаться таким, что отражает точку зрения Европейского Союза.