

Железнодорожные концессии: почему запускаются одни и буксуют другие

Максим Черниговский, партнер



Все успешные концессии достигли успеха по-своему

Концессия АО «Таманьнефтегаз» 2016 г.

Никакой помощи от государства, ни субсидий, ни гарантий



Выгода концессионера – создание транспортной связи между принадлежащим ему портом и национальной железнодорожной сетью

Концессия проекта «Элегест – Кызыл – Курагино» 2018 г.

Государство обеспечивает минимальный гарантированный доход. Государственное ОАО «РЖД» обеспечивает пропуск грузов концессионера через национальную железнодорожную сеть



Выгода концессионера – создание транспортной связи между принадлежащим ему месторождением и портом через национальную железнодорожную сеть

Концессия проекта «Северный широтный ход» 2018 г.

Государство выплачивает капитальный грант, обеспечивает минимальный гарантированный доход, Государственные АО «Газпром» и «РЖД» отвечают за свои участки проекта. Помимо этого, ОАО «РЖД» обеспечивает перенаправления грузов Транссиба при недостаточности трафика



Выгода концессионера – получение доходов от предоставления услуг инфраструктуры

Все буксующие концессии буксуют одинаково

Проблемы транспортной модели



Неубедительное обоснование трафика



Доходы от трафика чрезмерно оптимистичны



Риски трафика не идентифицированы полностью



Даже если идентифицированы, адекватного распределения и/или механизма управления риском трафика не предложено

Проблемы экономической модели



Чрезмерный CAPEX и/или OPEX, разрушающие экономику проекта



Неубедительное обоснование социально-экономических (в т.ч. Бюджетных) эффектов



Завышенные запросы в государственной поддержке



Попытка манипуляции формами государственной поддержки

Проблемы юридической модели



Непонятно, за что все-таки отвечает концессионер, если все риски на концеденте



Непонятно, как концедент исполнит те обязательства, которые на него хотят повесить



В презентации одно – в проекте КС другое

Результат: проект обсуждается годами, часто – десятилетиями. Но не запускается

Как достичь успеха в [железнодорожном] концессионном проекте

- 1)) Проверьте транспортную модель, проектные решения (CAPEX/OPEX), расчет соцэков
- 2)) Расширьте круг стейкхолдеров
- 3)) Разработайте уникальный дизайн вашего проекта
- 4)) Сбалансируйте риски – не заставляйте государство принимать на себя те риски, которым оно не может управлять
- 5)) Вернитесь к п. 1

Спасибо!

Максим Черниговский,
maxim.chernigovsky@infralex.ru

■ инфралекс

