

ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ

22—24 мая 2014

Панельная сессия

**ГОСУДАРСТВО И БИЗНЕС. ОТ КОНТРАГЕНТОВ К ПОЛНОПРАВНОМУ
ПАРТНЕРСТВУ**

23 мая 2014 — 17:15—18:30, Павильон 5, Конференц-зал 5.1

Санкт-Петербург, Россия

2014

Модератор:

Д-р Ханс-Пол Бюркнер, Председатель совета директоров, The Boston Consulting Group

Выступающие:

Питер Бооне, Генеральный директор, METRO Cash & Carry Россия

Андрей Дубовсков, Президент, председатель правления, ОАО «МТС»

Клаус Мангольд, Председатель наблюдательного совета, TUI

Андрей Сапелин, Первый заместитель председателя правления, член правления, Государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)»

Юрий Соловьев, Первый заместитель президента — председателя правления, ОАО «Банк ВТБ»; председатель совета директоров, ВТБ Капитал

Игорь Финогенов, Председатель правления, Евразийский банк развития

Dr. H.-P. Buerkner:

Good afternoon, ladies and gentlemen. Thank you very much for joining us this afternoon after the very intense session earlier with the President. I am sure some of you are maybe a bit overwhelmed, but hopefully we can add to the excitement with the very important topic of 'Public-Private Partnerships: the Imperative to Execute'.

Let me give you the background in three minutes. For the last few years, essentially since the financial crisis in the West, we have been talking about growth and employment as the key imperatives, and when you look at the G20 and B20 meetings over the last couple of years, and also this year, this is the topic. Growth and employment are key for all governments around the world. The second issue that everybody is talking about is how either we do not have the right infrastructure, especially in the emerging markets, or how our infrastructure, especially in developed markets, is decaying and needs massive investment in order not to continue to decay. This is another opportunity to spur more growth and employment.

Now comes the third point. Governments have budget deficits and have to cut back, so money is not likely to come from governments, or at least no more than a small portion of the tens of trillions of dollars we need all over the world. Then comes the fourth point, which is very important, and that is that there is enormous liquidity in the market. There are investors, insurance companies and pension funds, looking for long-term investments with decent returns, given that government bonds, even of countries with some dubious security, really carry very small returns. Ideally what would happen is that we would invest heavily in infrastructure, combining private and public investors, in order to create growth and employment, and also to rebuild infrastructure.

When we talk about infrastructure, we not only mean roads and railways, and ports and airports, but also digital infrastructure. Broadband is key, as is social infrastructure, such as schools and hospitals. I am sure there are also

opportunities in other industries, and we will hear from our esteemed panellists in a moment about the opportunities.

One of the key things for us, and I talked with the panellists before about this, is that we need to talk about the good examples and the bad examples, what works and what does not work, and then we really have the opportunity to say, “What are the two, three, or maybe four points of an agenda to move forward and actually execute?” Not just to complain about why it is so difficult or why it is not working, but to really come up with an action plan that we can take forward.

Let me begin by introducing the panel, starting with Pieter Boone, who is the Managing Director of METRO here in Russia. Then we have Andrei Dubovskov, President, Chief Executive Officer, and Chairman of the Executive Board of MTS. We have Klaus Mangold, who is Chairman of the Supervisory Board of TUI; Andrey Sapelin, First Deputy Chairman of the State Corporation Bank for Development and Foreign Economic Affairs; Yuri Soloviev, First Deputy President and Chairman of the Management Board of VTB Bank; and finally Igor Finogenov, Chairman of the Management Board of the Eurasian Development Bank. Maybe we can start with someone from Russia, and Igor, may I ask you to take the first step? Let us keep our presentations short so that we can also have a lively discussion with the audience here.

И. Финогенов:

Мне кажется, надо обсудить общие вопросы: насколько существующие схемы государственно-частного партнерства (ГЧП) защищают частных инвесторов от рисков и является ли задачей ГЧП полное избавление частных инвесторов от них. В последнем я не уверен: риски должны распределяться между государством и другими участниками, в том числе частными партнерами; не может быть так, что все коммерческие риски несет только одна сторона. Проекты в области ГЧП достаточно велики, требуют долгой и тщательной подготовки. Частные компании вряд ли могут

быть лидерами в них; по крайней мере, это не очень распространенная практика. На роль лидеров ГЧП вполне подходят крупные коммерческие банки или банки развития, чье участие позволяет в том числе проводить серьезную техническую экспертизу.

Вы просили назвать примеры успеха и неудач. Проектов ГЧП в России не так много, не десятки. С одной стороны, их очень трудно структурировать и продвигать вперед, а с другой — законодательство по ГЧП грешит такими пробелами, которые иногда приводят в недоумение инициаторов проектов — частных инвесторов,. В этом смысле в России еще много чего придется сделать. Из тех проектов, где мы участвовали, очень удачными примерами я считаю аэропорт Пулково и Западный скоростной диаметр в Санкт-Петербурге. Они очень тщательно проработаны, на них было потрачено много сил и нервов, начало проекта по Западному скоростному диаметру даже передвинулось где-то на полгода. Тем не менее если у всех участников проекта, и у государства, и у инвесторов нет общего понимания задачи, то проект лучше даже не начинать.

В нашей практике есть пример не очень удачного проекта. Мы участвовали в строительстве региональной линии электропередач Северный Казахстан—Актюбинская область. Проект был структурирован таким образом, что практически все риски лежали на кредиторе, и мы оказались этим самым кредитором. Была построена линия электропередач между Северным Казахстаном, где находятся большие мощности по производству электроэнергии — Экибастуз и другие, и Актюбинской областью, где наблюдается дефицит электроэнергии. Когда линию запустили, оказалось, что количество потребителей, готовых платить за электричество, недостаточно. При реализации проекта был допущен просчет с точки зрения рынка: окупаемость основывалась на том, что расплачиваться и за электричество, и за транзит из северных областей Казахстана будет потребитель.

Чтобы спасти этот проект, нам пришлось участвовать в финансировании еще одного проекта, уже частного, — создание завода по производству феррохрома. Производство очень энергоемкое, но завод был запущен, линия электропередач загружена, и проект вышел на окупаемость. В общем, наши риски ушли. Это пример проекта, при реализации и функционировании которого возникли проблемы. Я думаю, мои коллеги тоже расскажут о конкретных примерах.

Dr. H.-P. Buerkner:

Shall we jump directly to someone from the other side? Andrei, have you been engaged on those projects and found them useful? Or would you say you'd rather do it without the public side?

А. Дубовсков:

Мне приходится работать в отрасли, которой не свойственна проблематика таких масштабов, какие только что описал Игорь. Мы очень активно инвестируем в российскую экономику: достаточно сказать, что объем наших ежегодных инвестиций уже много лет подряд составляет не менее трех миллиардов долларов. Вместе с тем степень прецизионности при принятии решений, степень детализации задач и потенциальных выгод настолько высока, что мы застрахованы от таких прецедентов. Отмечу, что, при огромном объеме, наши ежегодные инвестиции очень сепарированы, то есть объекты, которые мы вводим в эксплуатацию, исчисляются тысячами — базовая станция, коммутатор, линия связи, фиксированная сеть, — и здесь мы не сталкиваемся напрямую с законодательством о ГЧП.

Мы придерживаемся ситуационно-точечного подхода: ярким примером тому служит строительство достаточно большого фрагмента нашей сети связи на Дальнем Востоке. Мы договорились с государством — естественно, в легитимном поле — о том, что обеспечим соответствующее покрытие

территории, качество и уровень сигнала, а государство возьмет на себя затраты по обеспечению электроэнергией наших объектов и строительству подъездных путей. Проект был успешно реализован, сейчас есть непрерывное покрытие радиосигналом мобильных сетей связи нашей компании от Иркутска до Владивостока. Мы получили очень хороший опыт и рассчитываем, что в дальнейшем продолжим работать с государством в этом направлении.

В 2012 году стартовал проект прокладки волоконно-оптической линии связи по дну Охотского моря. Это гигантская стройка на много тысяч километров по трассе Сахалин—Магадан—Камчатка. Вы знаете, что государство вкладывает большие средства в развитие Дальнего Востока, создано специальное Министерство по развитию Дальнего Востока, инвесторы туда привлекаются на льготных условиях, и мы, участвуя в этом проекте с нашими основными партнерами и конкурентами по рынку — компаниями «Ростелеком», «Вымпелком», «Мегафон», — также рассчитываем на поддержку государства.

Dr. H.-P. Buerkner:

And if I may just ask you, do you find that that is a good example of cooperation?

A. Dubovskov:

Yes, of course, it is a really good example. Unfortunately, maybe we do not have the possibility to do it the same way in other regions because there are a lot of issues. For our industry, it is not the realistic way because we need to be more aggressive. We need to develop our construction industry more quickly, and you know there are some problems with our bureaucracy in the implementation of this approach in real life.

Dr. H.-P. Buerkner:

Let me also turn to our colleagues from foreign companies, Klaus Mangold first, and then Pieter Boone from METRO, and get their experience, here in Russia or in other countries, of working together with governments on PPPs.

K. Mangold:

Thank you. My experience comes mainly from the automotive industry, because I was a member of the board of Daimler Mercedes-Benz for more than 10 years, where we did a lot of projects on road pricing and other issues, and I have been involved in projects with TUI as well. Let me just give you a few aspects which I believe are important in making such projects successful, and what preparation needs to go into them.

The first thing that we have to be very clear about is that normally there is a very different mentality between a commercially driven company that is only looking at the bottom line, the profit out of a certain project, as this is what we are paid for, and the politicians who are normally our partners from the municipalities or regions. They normally have a very different priority. They have a priority that is mainly linked to the welfare of what they are doing, with saving money, and they have a lot of political and social concerns that they want to bring to such a project.

Secondly, I believe that a PPP is never a substitute for projects that are not bankable. If you are considering a project for which you cannot find a banker, I believe that you should forget it, and you should not do it under different circumstances where you are muddling through by risk sharing, where you do not know whether the project will be successful or not in the end. This will end in a mess if you are not very clear from the beginning what your expectations are.

Dr. H.-P. Buerkner:

We will talk to the bankers in a moment, who know exactly what you are talking about.

K. Mangold:

Yes, but I believe this is a very important point. I believe that business is profit-oriented, and the other party is normally public-sector-oriented. I believe as well that, for us, costs are much more important than for the other side of the project, and I believe that there should be a very clear understanding that such a project has different cycles. You start with a good spirit, and afterwards, especially if there are problems, you must find funding, and the public partner often says, "Sorry, but I have no budget for this." This is something where I believe burden sharing is completely changing. Do not underestimate the political implications of such a project.

My last three points are as follows: why do we have so few projects? Firstly, because we are not doing this within a very good regulatory framework. If you do not have very clear rules that protect the commercial investor from surprises, it is difficult. Secondly, put a lot of time into the preparation of such projects. If you do not have a long-term view of the preparation, I believe that at the end of the day, you will see that it will not work. Many such projects are unrealistic in terms of timelines, and the public partner has limited commercial and technical understanding. I believe as well that one should be very clear that the transparency of a tender process does not always facilitate a PPP project. This is something one should have in mind, because at the end of the day, you have to adapt the rules of the game for such a PPP project to the tender process, which can change the rules of the game immediately. I believe that very often in such cases, politicians in municipalities are looking to shift the risks over to the commercial side, so as to be free from political and social responsibility afterwards. They blame you for the problems whilst taking credit for the successes.

If all this is considered, one can find a lot of good PPP projects. They are analysed in such a way that one is very conscious of where the strong and weak

points are. Pulkovo, which you mentioned, I believe, is a good example of bringing private investors together with public investors. However, airports are a very special case, because you have a very strong upside cash flow, which is normally not so much the case in other projects. In this kind of project, you have high stability coming from cash, which is also in foreign currency, and that is often an advantage too. If one considers the weak points of PPP and takes enough time to develop a project, I believe that it can be successful, but one must be very careful to bring the two different mentalities under one roof.

Dr. H.-P. Buerkner:

Pieter, what is your point of view?

P. Boone:

Thank you very much. First of all, METRO Cash and Carry has been active in the Russian Federation for the last 13 years. We have two sales lines, the Cash and Carry division and the Media Markt division. I would like to highlight that we are not in transactional business; this is the link I want to make before I enter into the PPP discussion. We are here to support small and medium-sized businesses, which constitute the backbone of developed economies and make them successful in the long run, supporting economic growth, employment, and welfare. I think this is very important.

What have we been doing in that respect at METRO Cash and Carry? At METRO Cash and Carry, for the last four years, we have been supporting over 13,000 small retailers via our school of trade. There are two parts to the programme, with very convincing results. We help them to remerchandise their range and apply proper merchandising plans and pricing strategies. We also support SMEs with our franchising in that respect.

Going forward, much more could be done in that respect if the government lifted barriers from an administrative perspective in order to help small and medium-

sized businesses run and start up their business, and also if they were given, as we see in more developed economies, tax breaks in order to get things started. That would encourage people who are probably working in an office today thinking, "I would like to start my own business." METRO Cash and Carry, as a supporter of small and medium-sized businesses within Russia, is in talks with various banks to prepare and launch micro-financing programmes to approach small and medium-sized businesses in order to further develop their business, because their success is our success.

Dr. H.-P. Buerkner:

There is an element of public and private cooperation in what you described, but it is not quite the mainstream that we all have in mind. That in no way diminishes the importance of what you are doing in helping small and medium-sized businesses in Russia, but I would like to return to the key issue of the big projects where government, private enterprise, and of course the banks are getting involved, and address Andrey Sapelin from the State Corporation Bank for Development and Foreign Economic Affairs, and then also Yuri from VTB. We need to talk about what their experience is, and how they choose where to get involved and where not to get involved? Andrey, maybe you want to start?

А. Сапелин:

Большое спасибо. Постараюсь быть краток. Я соглашусь с тем тезисом, который выдвинул в своем выступлении Клаус Мангольд. Я не стал бы строго разделять проекты ГЧП и иные инвестиционные проекты. Мне кажется, это несколько искусственный и не вполне корректный подход. Десять лет назад, когда только появилась идея создать банк развития, потребность в специальном законодательстве по частно-государственным проектам была очень популярной темой дискуссий. Наш опыт работы

показал, что есть только два вида проектов: убыточные и прибыльные, никакого другого деления нет.

Семь лет назад была изменена целевая функция Внешэкономбанка: 7 июня 2007 года он был официально перерегистрирован как банк развития. Кстати, в этом году исполняется 90 лет его непрерывной деятельности, и практически все 90 лет он был вовлечен в реализацию очень важных индустриальных и инфраструктурных проектов страны. В новой своей ипостаси он занимается только финансированием приоритетных проектов в приоритетных отраслях. Практически все наши проекты в какой-то степени частно-государственные, поскольку принципы, на которых работает банк, предполагают обязательное соинвестирование и разделение рисков между частными инвесторами и государством.

Сделаю небольшое отступление. Не хочу отбирать хлеб у своего коллеги и товарища Юрия Соловьева: если проект сугубо коммерческий и абсолютно рентабельный, привлекательный как для коммерческих банков, так и для частных инвесторов, мы, скорее всего, этот проект даже не увидим. Внешэкономбанк не конкурирует с коммерческими финансовыми институтами — это тоже наш принцип. Если по какому-то проекту появляется предложение коммерческого банка о сотрудничестве на сопоставимых или лучших условиях, ВЭБ никогда не начинает конкуренцию ставок, условий или чего-то еще.

Зачем же тогда мы нужны? Во-первых, есть разные приоритеты, это важно понять. Не всегда приоритеты государства и частных инвесторов совпадают. Это естественно и не означает конфликта интересов. По моему личному мнению, для государства не имеет значения фактор времени. Ему важна стратегия. Мы определяем свои приоритеты исходя из того, какие цели нам важны на горизонте 30—50 лет. Вряд ли в России можно найти частных инвесторов, которые мыслят такими категориями. К сожалению, жизнь человеческая в активной своей фазе не так длинна, чтобы можно

было позволить себе инвестиции продолжительностью в 30 лет, если мы, конечно, не берем во внимание наших детей, которые тоже в каком-то смысле являются нашими с вами инвестиционными проектами. Если же мы говорим о деньгах, то вряд ли такие сроки приемлемы для коммерсантов.

Возьмем Дальний Восток, о котором коллеги сегодня уже упоминали. Сейчас в стране есть гораздо более интересные области для частных инвестиций. Капитал — как вода: вода всегда идет вниз, а капитал идет туда, где более выгодно. Но в долгосрочной перспективе этот регион для страны очень важен и поэтому является для нас приоритетом.

Вместе с тем в любом нашем проекте всегда есть частный капитал. Мы делим риски, мы ни в коем случае не страхуем полностью риски частных инвесторов. Единственное, что мы делаем, — на время наших совместных инвестиций, а средний срок кредитов Внешэкономбанка приближается к десяти годам (номинальные сроки существенно выше), гарантируем неизменность правил с помощью набора документов, описывающих наше участие в сделке. Для инвестора крайне важны стабильность и последовательность государства в реализации проекта. Тот факт, что за семь лет существования банка наш кредитный портфель, то есть средства, которые мы инвестировали в исключительные, раритетные проекты, составляет порядка 1,8 триллиона рублей, свидетельствует, что идея ГЧП работает.

У нас нет какого-то специального законодательства о ГЧП, но идея работает, и, самое важное, есть индустриальные и инфраструктурные проекты, которые мы благополучно реализовали вместе с нашими инвесторами. Они успешно работают и приносят прибыль. Инвестиционные фазы завершены, бизнес подтвердил свою успешность, наше участие в форме кредитов в этих проектах прекращено, они рефинансированы, у компаний появился стабильный, прогнозируемый денежный поток, финансовые модели понятны, риски существенно падают, приходят

коммерческие банки, фонды, частные инвесторы и благополучно нас рефинансируют — происходит нормальный жизненный цикл.

Чтобы картина не выглядела совсем уж благостно, не скрою, возникают определенные трудности, ведь мы в каком-то смысле строим дорогу, по которой едем. За семь лет мы накопили достаточно богатый опыт типовых рисков и способов их нейтрализовать. Нам приходится преодолевать другое важное препятствие, которое можно назвать бюрократическими препонами или, скажем так, попытками изменения правил игры в процессе реализации инвестиционного проекта. Да, такая практика существует, она не носит массовый характер и во многом зависит от действий властей, в основном региональных. По политическим причинам я не хотел бы называть конкретные фамилии, мой акционер — Правительство — знает своих героев.

Dr. H.-P. Buerkner:

You mentioned you have one framework, even though there are gaps in the legislation. Is that one framework that you can really use, project after project, or is it something that you develop every time in a new way? For the last seven years, have you really developed one framework that in the end proves to be quite successful? At the end, you mentioned some regions having different legislation and therefore making life more difficult. So is there a framework that people can work with in Russia?

А. Сапелин:

У нас нет специфических правил для каждого проекта, более того, нормативная база, которой мы руководствуемся, достаточно простая и публичная. Это специальный Закон «О банке развития», Меморандум о финансовой политике, который утверждается Правительством, другие внутренние нормативные документы о порядках экспертизы, привлечении

консультантов, проведении тендеров и так далее. Всё это опубликовано на сайте банка на русском и английском языках. Любой, кто хочет обратиться во Внешэкономбанк, может получить нашу консультацию либо ознакомиться с этой нормативной базой.

Федерального законодательства и своих нормативных актов нам вполне достаточно для того, чтобы успешно реализовывать проекты. Правда, иногда на местах возникают попытки пересмотреть трактовки, чтобы найти какие-то свои бенефиты. Действительно, такое бывает, но я считаю, что созданы таких институтов, как Внешэкономбанк, — это, наверное, главное достижение государства по развитию партнерства частного и государственного капитала. У нас есть специализированный дочерний банк, который занимается, как говорил мой коллега из компании METRO, исключительно финансированием проектов малого и среднего бизнеса. Это «Российский Банк поддержки малого и среднего предпринимательства». Он не занимается мегапроектами и работает только в своем сегменте. Утром я выступал на другом мероприятии, которое было посвящено фондам прямых инвестиций. Мы вместе с одним западным фондом сейчас создаем специальный фонд фондов, который будет инвестировать капитал в компании малого и среднего бизнеса, чтобы оказать им поддержку в развитии не только через кредитное финансирование. Самое главное, создана инфраструктура поддержки такого рода проектов, работают институты, а существующего законодательства вполне достаточно.

Dr. H.-P. Buerkner:

Thanks very much. And last, but certainly not least, Yuri. We have heard about not bankable and bankable, not profitable and profitable. What is your experience? When does VTB get involved? What are you looking for, and what is your experience?

Ю. Соловьев:

Мы являемся государственной группой компаний, поскольку наш контролирующий акционер — Правительство РФ, но при этом мы действуем как коммерческая организация, рассматриваем проекты так же, как любой другой частный инвестор, и в своей деятельности руководствуемся в основном именно коммерческими мотивами. Около шести лет назад мы поняли для себя, что Россия очень заинтересована в частно-государственном партнерстве — нужно несколько триллионов долларов для того, чтобы инвестировать в целую массу индустрий, — и решили создать специальную экспертизу. Первый наш проект, аэропорт «Пулково», был запущен восемь лет назад, и мы до сих пор являемся там контролирующим акционером. Нам там принадлежат 57,5% акций. Поскольку наш уважаемый модератор попросил остановиться на успехах и неудачах, я постараюсь сделать краткий обзор того, что у нас получается, а что нет.

Сейчас мы участвуем в целом ряде проектов в сфере автомобильного, авиационного и железнодорожного транспорта, телекоммуникаций, мусоропереработки — как раз сегодня подписали новое соглашение с правительством Санкт-Петербурга — и в ряде других отраслей. Что изменилось за последние пять лет? Концессии ГЧП в России работают, для них существует законодательная база и финансовая инфраструктура. Есть успешные проекты, есть и неуспешные — как с российскими, так и с иностранными партнерами. Меня немножко насторожили слова Андрея о том, что ВЭБ участвует только в проектах, которые могут быть не очень успешными с точки зрения коммерческих банков, потому что мы часто используем ВЭБ как партнеров. Мы очень благодарны и банкам развития, и супернациональным институтам, Игорь Валентинович тоже достаточно активно нас поддерживает. Проекты есть, они работают, их количество увеличилось в разы.

Эти проекты оказывают сильное влияние на российскую экономику. Взять хотя бы Центральную кольцевую автомобильную дорогу: если ее успешно завершить к 2018 году, то она примет более 50% грузов, которые проходят через Европейскую часть нашей страны. «Пулково», мосты через Каму и Лену, телекоммуникационные спутники — есть целый ряд проектов, которые серьезно развивают технологическую базу, улучшают инфраструктуру нашей страны, вызывают позитивные социальные изменения.

Период между началом и финансовым закрытием проекта значительно сократился. Это очень важно, потому что разработка первого проекта заняла у нас три года: запустили в 2008-м, подписали в 2010-м, а закрыли в 2011 году.

Важно отметить, что в разных регионах совершенно разная подготовка к работе в ГЧП. Если Москва и Санкт-Петербург, особенно Санкт-Петербург, являются лидерами, то огромное количество регионов просто не готовы к запуску таких проектов.

Dr. H.-P. Buerkner:

Why are they not ready?

Ю. Соловьев:

На мой взгляд, они недостаточно мотивированы и недостаточно образованы для проведения таких конкурсов. Это сложный процесс, при котором надо согласовать местное законодательство с федеральным, провести целый ряд инфраструктурных изменений. Наши первые проекты напоминали о басне про лебедя, рака и щуку: федеральные законы противоречили местным, местные игроки хотели одного, иностранные инвесторы — совершенно другого. В конечном итоге сейчас у нас

прекрасные взаимоотношения с правительством Санкт-Петербурга, с правительством Москвы, много всего делает Удмуртия.

Некоторые индустрии у нас являются лидерами (например, автотранспорт), но если говорить о ЖКХ, энергетике, здравоохранении и образовании — базовых, важнейших аспектах развития нашей страны, — то здесь проекты можно пересчитать по пальцам, что позволяет говорить о серьезной отсталости от западных стран.

Перечислю общие проблемы: отсутствие длинных денег, наличие валютных рисков (большая часть финансов, которые мы привлекали для наших транзакций, были длинные и, к сожалению, не в рублях). Кроме того, мы связаны массой макроэкономических проблем. У нас узкий круг инвесторов и инструментов, например, только сейчас находят способы включать в такие проекты пенсионные деньги. Инфляционные привязки невозможно делать по-настоящему. Мы запустили две пионерских облигации: для железнодорожников и для компании ФСК ЕЭС, но для такой экономики, как Россия, два вида или два выпуска облигаций — это ничто.

Недостаточно эффективно решаются подготовительные вопросы. Здесь как раз очень важна роль регионов. Не все готовы подвести коммуникации, оформить документы и юридическую базу на региональном уровне.

Согласования — вообще страшная вещь. Во-первых, не существует принципа «одного окна»: мы бесконечно бегаем по министерствам и ведомствам, пытаюсь согласовать различного рода нормы. Из того же «Пулково» технологии ушли очень давно, и наши генеральные подрядчики смогли построить что-то намного дешевле. Например, новые вентиляционные системы потребляют гораздо меньше энергии, более дешевы и сделаны из других материалов, но они не подходили по государственным стандартам. Мы их установили, а потом три месяца пытались получить одобрение на их установку, чтобы закончить проект в

срок. Естественно, мы не можем позволить себе постоянно возвращаться к таким базовым вещам.

Тарифы также представляют очень большую проблему. К сожалению, невозможность изменения тарифной политики со стороны государства законодательно не закреплена. Если Правительство хочет поменять тарифы, оно их меняет. Это абсолютно убивает частный коммерческий интерес и окупаемость проекта. Если, заходя на тридцатилетний проект, а «Пулково» — тридцатилетняя концессия (извини, Андрей, здесь я тебе противоречу, мы действительно проинвестировали в него, как в детей), мы не сможем поднимать тарифы в соответствии с соглашением, проект не окупится, и мы не вернем деньги инвесторам и больше не сможем привлечь их в дальнейшие проекты.

Платежи акционерам — это сметная проблема. Издержки, которые мы обговариваем с налоговиками и другими контролирующими властями, должны соответствовать смете, а сметы, особенно в длинных строительных проектах, как правило, не отражают конкретных издержек. Отсюда проблема совмещения платежей акционерам со сметными расчетами.

И последняя область, которая представляет крупные проблемы, — налогообложение. Например, в качестве проектного финансирования банки всегда требуют залог компании-производителя, то есть непосредственно проекта, а так как участие акционерного капитала там очень мало, возникает thin capitalisation rule. Отсюда проблемы с российской налоговой инспекцией.

Трудностей достаточно много — как в общем, так и в частном. Что надо делать для продвижения ГЧП? Мы считаем, надо создать ряд КПЭ (ключевых показателей эффективности) для чиновников разных уровней и наблюдать за эффективностью регионального индустриального развития по количеству денег, привлеченных в индустрию через частно-государственное партнерство и концессии. Есть предложение назначить

омбудсмeнa и соблюдать принцип «одного окна» при запуске проекта, потому что количество согласований зашкаливает.

Абсолютно необходимо законодательное ограничение возможности менять тарифную политику по текущим проектам, как на федеральном, так и на локальном уровне.

Большая беда нашей страны — отсутствие конкуренции. Поэтому необходима транспарентность аукционов, о чем уже говорил Клаус: нам надо быть абсолютно открытыми, не бояться прихода иностранных компаний. С некоторыми из них уже есть прекрасные партнерские отношения. В первом ряду сидит представитель JCDesaux, одного из наших партнеров по инвестициям в Россию. Нам пришлось вместе преодолеть много проблем: отсутствие длинных контрактов, нежелание чиновников разных уровней в разных регионах давать нам эти контракты и так далее.

В целом, мы можем сказать, что возможности увеличить количество частно-государственных проектов и концессий есть. Можем мы и предложить конкретные меры.

Dr. H.-P. Buerkner:

Thank you very much. That was quite comprehensive, but at the same time you sounded quite sceptical. Even though you highlighted some good examples from St. Petersburg and from Moscow, in general you feel that it is quite a challenge to do PPPs in Russia.

Let us open it up to the audience and get your questions and comments. Please be brief. Just introduce yourself, and then give a brief question or statement. Maybe also in the first row, as Yuri mentioned, we have somebody who has a lot of experience, and maybe you want to comment on that.

М. Любомудров:

Максим Любомудров, партнер компании Deloitte. Все говорят о ГЧП в связи с какими-то гигантскими миллиардными проектами. В то же время я знаю, что в других странах успешно развивается тема небольших проектов, особенно в области медицины и образования. Мой вопрос участникам: чего нам не хватает, чтобы тоже обратиться к этой теме? В моем представлении, по социальной значимости она, может быть, даже более актуальна, чем строительство очередного моста.

Dr. H.-P. Buerkner:

Igor, is Eurasian Development Bank doing smaller projects at all?

И. Финогенов:

Я вижу следующие препятствия. Во-первых, затраты на подготовку малых проектов велики, а мы очень компактное учреждение и не имеем таких возможностей. Кроме того, малые проекты потребуют налаживания технологии, как любой конвейер требует стандартизированного продукта. Разработать этот продукт, конечно, дорогого стоит, но пока его нет, будет трудно найти желающих из числа инвесторов начать первыми. Тем более практика таких отношений в рамках ГЧП еще не совсем установилась.

Dr. H.-P. Buerkner:

Andrey, smaller projects, is it something for you?

А. Сапелин:

Конечно, я хотел бы прокомментировать. С социально-экономической точки зрения, очень важная задача — обеспечить малому и среднему бизнесу доступ к длинным деньгам и именно к проектному финансированию. Торговые компании, как правило, имеют доступ к оборотному финансированию, всем остальным доступ затруднен. Я не хотел бы

затрагивать интересы коммерческих банкиров, но мы знаем, что такая проблема существует. Внешэкономбанк сам нормативно ограничен в финансировании малых проектов: мы не можем вкладывать деньги в проекты с бюджетом менее двух миллиардов рублей или менее одного миллиарда за вычетом финансов Внешэкономбанка.

Однако, как я уже говорил в своем выступлении, у нас есть специальный дочерний «Банк поддержки малого и среднего предпринимательства», который через систему уполномоченных банков-партнеров финансирует исключительно проекты с бюджетом до 300 миллионов рублей абсолютно во всех регионах. Наблюдается достаточно серьезный рост портфеля, но есть две проблемы: объем средств, поскольку финансирование предоставляется только в рублях, и процентная ставка.

Источник у этих проблем один, и об этом говорил мой коллега Юрий Соловьев. Мы, российские банкиры, чувствуем недостаток в долгосрочном рублевом финансировании внутри страны, его практически нет. Я не хотел бы ничего анонсировать, поскольку финальных решений пока нет, но мы ведем достаточно активный и результативный диалог и с Правительством, и с Центробанком с целью расширить возможности доступа малого и среднего бизнеса к проектному финансированию. Но, повторяюсь, уже сейчас есть соответствующие инструменты, и нельзя сказать, что компании совсем не имеют доступа к проектному финансированию.

Dr. H.-P. Buerkner:

Any questions, commentary? Please.

Д. Васильев:

Дионис Васильев, Консалтинговая группа «НЭО Центр». Вопрос к уважаемым банкирам: каких видов сервиса, какого вида поддержки в работе с ГЧП-проектами вам не хватает более всего, и какие области знаний,

компетенции более всего вами востребованы? Какую функцию при работе с ГЧП-проектами надо развивать в первую очередь?

А. Сапелин:

Если очень коротко, то с технологической точки зрения, главный дефицит сервиса, с которым мы сталкиваемся ежедневно в своей работе, — это качественная проектно-инжиниринговая экспертиза. Эта проблема решается только наличием большого количества квалифицированных инженерных кадров. Экономистов, юристов и финансистов достаточно много, а вот качественных инженеров, увы, мало. Опыт показывает, что и у нас, и в крупных западных индустриальных компаниях квалификация инженера считается достаточной, когда ему за 40, когда он лет 20–25 проработал. У нас нет толковых, грамотных инженеров такого возраста, потому что в 90-х страна занималась другими вещами.

Юрий в своем выступлении говорил, что есть хорошие западные технологии, но ведь их надо адаптировать. Порой в рамках своих проектов мы выступаем инициаторами адаптации ГОСТов. Пока у нас идет инвестиционная фаза — то есть от двух до пяти лет, — мы вносим вклад в изменение нормативной базы в государстве, чтобы технические решения и продукты, которые будут появляться в результате создания новых бизнесов, соответствовали российскому законодательству.

На уровне имплементации проектов, повторю, проблематично работать в регионах. Я не хотел бы критиковать уважаемых коллег из Правительства, но нам не хватает нормативной базы и КПЭ, которые бы ориентировали губернаторов на конкретные цели. Точнее, показателей, по которым оценивается деятельность губернатора, не одна сотня, но это тоже нехорошо: всегда можно найти где-то лазейку. Результат появляется там, где работает принцип «одного окна», где есть персональная ответственность. Сегодня на пленарной сессии Президент говорил о том,

что опубликован рейтинг регионов. Он, кстати, практически совпадает с внутренним рейтингом Внешэкономбанка. Я практически уверен, что даже построение рейтинга и четкое целеполагание со стороны государства стимулируют руководителей регионов, и надеюсь, что даже в не самых передовых регионах начнут внедряться лучшие практики.

Dr. H.-P. Buerkner:

Other comments, questions? Let me turn to Andrei Dubovskov again. You said your investments are mainly done alone, except for the one at the Far East. I sense there is not much eagerness to engage on private-public partnerships, because it makes things complicated, is that right, or am I being too sceptical?

А. Дубовсков:

Я не имел чести высказаться по предыдущему вопросу, хотя было желание, но я уловил некую общую позицию моих уважаемых коллег-панелистов. Ваш вопрос побуждает меня к тому, чтобы все-таки сказать вот о чем. Мне кажется, что одной из основных проблем, тормозящих развитие ГЧП, является качество государственного управления. Обсуждая, чего не хватает уважаемым банкирам и каковы наши возможности в этих проектах, давайте посмотрим, что конкретно творится в регионах. Ведь даже безотносительно ГЧП, при практически равных условиях существования в законодательной сфере, они стоят на абсолютно разных уровнях экономического развития. При этом деление на регионы-доноры и регионы-реципиенты, естественно, размыто. В разных системах подсчета разные цифры: регионов-доноров насчитывают то 12, то 15, то 20, количество реципиентов тоже разное. Одновременно выясняется, что среди регионов-доноров есть регионы, не обладающие серьезными природными ресурсами, позволяющими претендовать на получение значительных налоговых отчислений, и так далее. То же самое творится и в ГЧП.

У нас нет федерального законодательства по ГЧП. Оно уже десять лет находится в стадии разработки. Есть огромное количество, 50 или 60, региональных законов, и где-то они работают, где-то нет, а где-то даже в отсутствие законов дело движется. Например, власти какого-то региона, проводя свою социально-ориентированную политику, предлагают нам наладить покрытие мобильной связью и скоростным Интернетом самых глухих сел. Мы понимаем, что окупаемость этого проекта составит даже не 30, а 130 лет. Законодательная база в регионе не проработана, звучат абсолютно популистские призывы, переговоры входят в клинч. А есть другие регионы, где даже в отсутствие законодательной базы, при хорошем качестве регионального управления, в подобной же ситуации мы находим общий язык с региональными властями, и происходит всё то, о чем я рассказывал в связи с линией на Дальнем Востоке, только в менее крупных масштабах. Региональные власти обеспечивают нам доступ к электроэнергии, помогают в разных вещах, мы выполняем свою задачу. Все-таки качество государственного управления, муниципального управления, региональной законодательной базы, даже безотносительно к тому, что нет еще федерального закона, с моей точки зрения, оказывает решающее воздействие.

Dr. H.-P. Buerkner:

Pieter, can I ask you whether, in your work with small and medium-sized companies, you also see this wide variety of regional legislation, bureaucracy, or government administration that sometimes makes life much easier and sometimes much more difficult?

Pieter Boone:

In the 45 regions where we are active today, you can clearly see the differences in the approach taken towards us, as a provider of services for small and

medium-sized businesses, on the one hand. On the other hand, I have to say that in the three and a half years that I have been in the country, I have seen a clear and positive development. I do not think the issue is about legislation itself; I think that is quite clear. It is more about the interpretation of that legislation on a local or regional level, which creates additional complexity and often leads to investment being delayed, and also delays in the collaboration that we seek with local and regional suppliers in order to get supplies started. We continue to seek dialogue, and the good thing is that we have the ability to show best practices as well in the various regions, and that helps.

Dr. H.-P. Buerkner:

I think I can underline this. This morning, the new rating for the regions and for attractiveness for investors was introduced, and BCG has been supporting that effort. Clearly, sometimes on paper things look identical, but in real life, some regions do a very good job of making things possible. There is a very good group of government officials who get things done, no matter what you have on paper. There are others who have exactly the same paper and everything looks okay, but nothing gets done. I think from the discussions, we always talk about having this good legal and economic framework, but what we have seen is that this does not necessarily help. It does not mean anything if you do not have the people who will help you operate within this framework.

Based on the discussions we have had in the last few days and with other projects, let us focus on a few things that are very important. I think what we have heard is that the selection of the project is very important, and making sure that there is a shared understanding from both the public and the private side of what the objective is. The airport here in St. Petersburg is a great and positive example. The port terminal is maybe another great example. I think with highways and railways, it always gets a bit more difficult, especially when tariffs cannot be adjusted to new needs or when we have seen depreciation of local

currencies when the funding is in foreign currency. I think it also needs careful preparation. In other places, the preparation of greenfield projects, in particular, has been done by state or international banks such as the World Bank, the African Development Bank, and the Eurasian Development Bank, which provide opportunities to properly prepare projects so there really is common ground. Very often preparation can take two, three, or four years, and sometimes private investors are shying away from that because there is so much uncertainty over whether things will really take off, and I think this is very important.

Then, ultimately, and it has been mentioned several times, it is about having a one-stop shop when it comes to the government side, so that you are not dealing with a multitude of administrative entities that may even work against each other – they do not just contradict each other but work against each other. Then you will have one entity or team that hopefully has some experience and also the willingness to make things work as a partner. Yuri mentioned the key issue on the financing side. I think long-term financing is a big issue in many places, not just in Russia. There are no developed capital markets in many places, and financial institutions are being very careful not to provide long-term money because of the enormous risks that are related to that.

Let us have just a short statement from each of you at the end. How do you think we can and should take PPP forward here in Russia, or do you think that it is not worth the effort because the obstacles are just so large? Igor, I will start with you.

И. Финогенов:

Мы обозначили определенные проблемы, возникающие при реализации проектов ГЧП, а раз мы осознали эти проблемы, значит, сможем их решить. Я уверен, что мы будем продвигаться вперед, и проектов станет всё больше, в том числе мелких социальных. Дело банков развития — подготовить базу, разработать продукт под названием ГЧП для разных отраслей. Мы будем сотрудничать и с национальными, и с

международными банками развития, изучать опыт других стран. Сейчас, например, мы работаем в шести странах, где действует разное законодательство, в некоторых оно вообще находится в начальной стадии. Необходимо двигаться вперед и разрабатывать этот продукт, чтобы в проекты ГЧП входило всё больше частных инвесторов.

Dr. H.-P. Buerkner:

I should have taken you as the last one, because you sound the most positive. Anyway, I continue with Yuri.

Ю. Соловьев:

Я уже говорил о некоторых конкретных мерах, которые, на мой взгляд, помогут двинуть ГЧП-концессии вперед. Инфраструктурное строительство и строительство в принципе — это две основные индустрии, которые могут существенно развить экономику нашей страны, поднять занятость, обеспечить социальную инфраструктуру и даже вывести нашу страну на более высокий технологический уровень. Я считаю, они должны быть поставлены Правительством в абсолютный приоритет.

Dr. H.-P. Buerkner:

Briefly, please.

А. Сапелин:

К вышесказанному я добавлю, что для обеспечения роста экономики и конкурентоспособности в долгосрочной перспективе нужны проекты. Для этого мы решаем две задачи: тактическую — доступ к длинным и конкурентным поставкам, деньгам, а также долгосрочную — обучение людей на местном и федеральном уровне. Мы как правительственная организация инвестируем в специальные продукты по подготовке

персонала для управления теми самыми инвестиционными процессами, качеством которых недовольны частные инвесторы.

А. Дубовсков:

Я просто считаю, что надо работать, и всё будет хорошо. Наверное, это такой всеобъемлющий постулат.

P. Boone:

To finish off, we have been talking a lot about PPP projects which are on a large-scale: a road, or a bridge, or whatever. Of course, scope and timing is important, but at the end of the day, if you look at the backbone of developed economies, you talk about SMEs. Let us try to continue to talk about what kind of PPP projects we can jointly develop for SMEs, because that will help to move the economy forward. Of course this is maybe less appealing because of the size of the investment required, but I am convinced that if we create the proper legal framework, and also create the appetite from the financial sector to chip in, we could bring small and medium-sized business in this country forward, and we will continue to drive that at METRO.

Dr. H.-P. Buerkner:

Let me just add at the end that in July, we will have the B20 and then the G20 in Australia. Investment in infrastructure and PPP is a very big topic. It is a cumbersome issue. We are making slow progress but, as Igor said earlier, we need to continue to push to learn from the bad and from the good experiences, and I am quite optimistic that we will see progress in the next 5–10 years in Russia. Thank you very much. Have a great evening.