



cutting through complexity

Создание интегрированной сети скоростного и высокоскоростного железнодорожного сообщения в Российской Федерации

Международная группа
специалистов КПМГ по работе с
проектами высокоскоростного
ж/д транспорта

Март 2014 г.



	Стр.
Международная группа специалистов КПМГ по работе с проектами высокоскоростного ж/д транспорта	3
Коммерческая привлекательность	5
Управление рисками	8
Проведение тендера	11
Финансирование проекта	14
Контакты	16

Ключевые моменты

1. Большинство проектов не доводятся до стадии практической реализации.
2. Основной причиной неудач является недостаток профессионального опыта.
3. Проектным группам предоставляется всего одна возможность для реализации проекта. Крайне редки случаи возобновления проекта после его неудачи на каком-либо этапе.
4. Учитывая масштабы и продолжительность реализации проекта, огромную значимость приобретают вопросы применения инновационных технологий в области закупок и финансирования.

работа по реализации подобных проектов в

Австралии, США, странах Ближнего Востока и в Южной Африке



cutting through complexity

**Международная
группа специалистов
КПМГ по работе с
проектами
высокоскоростного
ж/д транспорта**

Международная группа специалистов КПМГ по работе с проектами высокоскоростного ж/д транспорта





cutting through complexity

Коммерческая привлекательность проекта

Мнение международной группы специалистов КПМГ по работе с проектами высокоскоростного ж/д транспорта:

- ✓ Успех реализации проекта зависит от масштабов и распределения рисков проекта: при слишком больших рисках мало конкурентов и компаний, готовых принять на себя такие риски, а не слишком крупные проекты – а значит и риски – не привлекают опытных международных игроков.
- ✓ Применяемые процессы и процедуры должны соответствовать ожиданиям рынка, а не основываться на теоретизированных или исторически сложившихся подходах фирмы-подрядчика.
- ✓ Качество работы организационного центра проекта и его консультантов –ключевой фактор.

Исследование проф. Бента Флюубьерга

- ✓ В 9 из 10 транспортных инфраструктурных проектов расходы недооцениваются.
- ✓ В проектах, связанных со строительством железных дорог, фактические расходы превышают оценочные расходы в среднем на 45%.
- ✓ Занижение расходов по проекту отмечено в 20 странах на 5 континентах, т.е. это, судя по всему, глобальное явление.
- ✓ Масштабы занижения расходов на протяжении последних 70 лет не уменьшились.



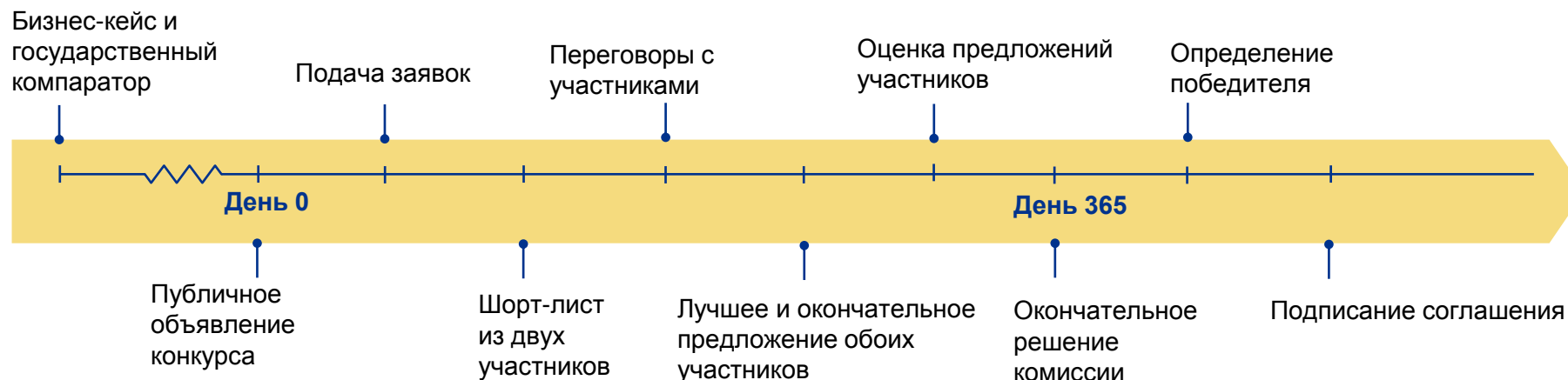
cutting through complexity

Проведение тендера

5. Проведение тендера

Пример RAVE

- RAVE – Rede Ferroviária de Alta Velocidade, S.A. – португальское государственное предприятие, которое отвечает за разработку и организацию всей необходимой исследовательской и подтверждающей информации по планированию, строительству, финансированию, внедрению и управлению скоростными транспортными линиями Португалии.
- Предусмотренная проектом скоростная транспортная дорога Португалии является частью Трансъевропейской транспортной сети. Общая оценочная сумма инвестирования строительства основных участков составляет приблизительно 7,7 млрд евро.
- На основе рекомендаций, предоставленных в ходе нашей первоначальной консультативной работы по стратегическим и финансовым аспектам, RAVE провела структуризацию проектов в шесть контрактов и провела конкурс по первому контракту – участок между Посейраном и Ковильей. Затем мы были назначены финансовым консультантом на весь тендерный процесс по этим шести намеченным контрактам.
- Нашу работу по каждой сделке можно кратко описать так: подготовка к участию в тендере и участие в тендере.



5. Проведение тендера

Мнение международной группы специалистов КПМГ по работе с проектами высокоскоростного ж/д транспорта:

- ✓ Конкуренция должна сохраняться на протяжении всего процесса тендера.
- ✓ Подача заявок, отбор предпочтительного подрядчика и гарантия выполнения обязательств – хотя и очень важные компоненты процесса, но этого недостаточно.
- ✓ Не стоит доверять данным в заявкам, необходимо самостоятельно, на основе профессионального суждения, оценить способность участника тендера выполнить свои обязательства.
- ✓ Не отказывайтесь от проведения тщательного отбора подрядчиков, в том числе если так рекомендует рынок. Выигранное время не даст вам преимущества, если тендер будет проведен неосновательно.



cutting through complexity

Финансирование проекта

Мнение международной группы специалистов КПМГ по работе с проектами высокоскоростного ж/д транспорта:

- ✓ Проекты по строительству высокоскоростных ж/д магистралей уже не могут финансироваться исключительно за счет субсидий и государственных гарантий.
- ✓ Для частных финансирующих организаций наиболее сложно прогнозируемым является период начальной эксплуатации магистрали, хотя уже разработан ряд специальных инструментов для защиты от возможных рисков.
- ✓ Будущая выручка не может быть изначально переведена в денежные средства с целью финансирования строительства; риск спроса и предположительно длительный период строительства и испытаний перед запуском в эксплуатацию.
- ✓ Растет значение инновационных источников финансирования, зачастую в форме сотрудничества с третьими лицами – как с государством, так и с частными компаниями.
- ✓ Через несколько лет после начала эксплуатации заинтересованность инвесторов может вырасти, и использование таких инструментов, как положение о возмещении или положение распределении полученной прибыли, поможет компенсировать расходы первоначальных (государственных) инвесторов проекта.



cutting through complexity

Контакты



Алексей Романенко
Партнер, Руководитель
направления транспорт
Тел.: +7 495 9374444
Aromanenko@kpmg.ru



Антон Пешков
Директор, Группа
корпоративных финансов
Тел.: +7 495 9374444
apeshkov@kpmg.ru



cutting through complexity

© 2014 КПМГ Лимитед, компания, зарегистрированная в соответствии с Законом о компаниях (о. Гернси) с изменениями от 2008 г. и являющаяся частью группы KPMG Europe LLP; член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

KPMG, логотип KPMG и слоган “cutting through complexity” являются зарегистрированными товарными знаками или товарными знаками ассоциации KPMG International Cooperative (“KPMG International”).