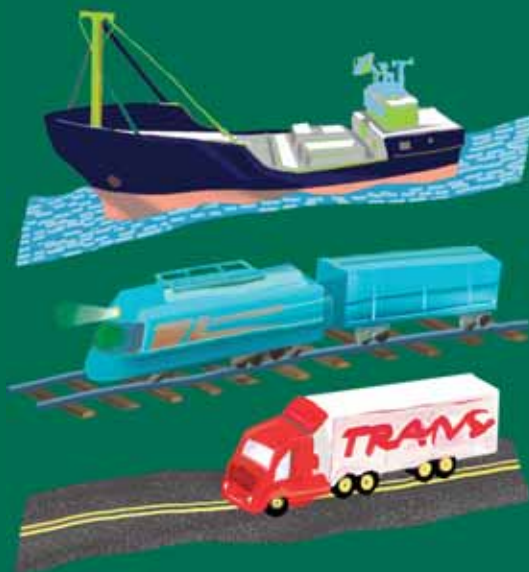


ВСОГ

ДОКЛАД

Развитие транспортной инфраструктуры России: игра на опережение?



THE BOSTON CONSULTING GROUP

The Boston Consulting Group (BCG) — международная компания управленческого консалтинга, ведущий консультант по вопросам стратегии бизнеса. Нашими партнерами являются компании во всех отраслях и регионах мира. Вместе мы работаем над тем, чтобы выявить наилучшие возможности создания стоимости, найти оптимальные решения важнейших проблем и преобразовать бизнес. Наш подход индивидуален и сочетает глубокий анализ динамики развития компаний и рынков и тесное сотрудничество на всех уровнях компании клиента. Такой подход обеспечивает нашим клиентам устойчивое конкурентное преимущество, эффективность организации и долгосрочные результаты. Созданная в 1963 году, сегодня компания BCG имеет глобальную сеть из 74 офисов, расположенных в 42 странах. Дополнительную информацию можно найти на сайте www.bcg.com.

Развитие транспортной инфраструктуры России: игра на опережение?

Андрей Тимофеев

Партнер и управляющий директор, The Boston Consulting Group

Февраль 2012

© The Boston Consulting Group, Inc. 2012. Все права защищены.

По общим вопросам обращайтесь в BCG по адресу:
The Boston Consulting Group (Moscow) Limited
125047, Россия, Москва
Дукат Плейс III, ул. Гашека, д. 6

По вопросам перепечатки просьба обращаться в BCG:
Эл. адрес: bcg-info@bcg.com
Факс: +1 617 850 3901, attention BCG/Permissions
Почтовый адрес: BCG/Permissions
The Boston Consulting Group, Inc.
One Beacon Street
Boston, MA 02108 USA



Содержание

1. Транспортная инфраструктура играет ключевую роль в развитии России	06
2. Пять главных «болевых точек» транспортной инфраструктуры России	08
3. Влияние изменений в экономике и политике России на транспортно-логистическую отрасль	14
4. Развитие инфраструктуры может идти по трем моделям – опережающее, синхронное или догоняющее	15
5. Создание механизмов взаимодействия позволит объединить усилия государства и частного сектора	18
6. Заключение	22

Транспортная инфраструктура играет ключевую роль в развитии России

Тема развития транспортной инфраструктуры все чаще обсуждается в последнее время Правительством и СМИ. Все больше проводится встреч и конференций. В Транспортной стратегии до 2030 года первыми из шести целей развития транспортной системы России обозначены: «*Формирование единого транспортного пространства России на базе сбалансированного развития эффективной транспортной инфраструктуры*» и «*Обеспечение доступности, объема и конкурентоспособности транспортных услуг по критериям качества для грузовладельцев на уровне потребностей инновационного развития экономики страны*». Как видим, эти цели служат не только развитию транспортной инфраструктуры, но и развитию экономики страны в целом. Сегодня транспортно-логистическая составляющая является неотъемлемой частью коммерческой деятельности практически любой производственной компании, так что влияние этого компонента на себестоимость продукции и на итоговые финансово-экономические показатели предприятия оказывается существенным. Инфраструктурная составляющая сырьевой экономики в российской внешней торговле и внутреннем потреблении значительна, поэтому необходимо решать текущие транспортные проблемы уже сейчас, не дожидаясь серьезных структурных изменений, проведение которых займет 10–20 лет.

Важность обсуждения темы транспортной инфраструктуры вытекает из ее значимости для экономики страны и пространственного развития регионов. Итак, две обуславливающие причины:

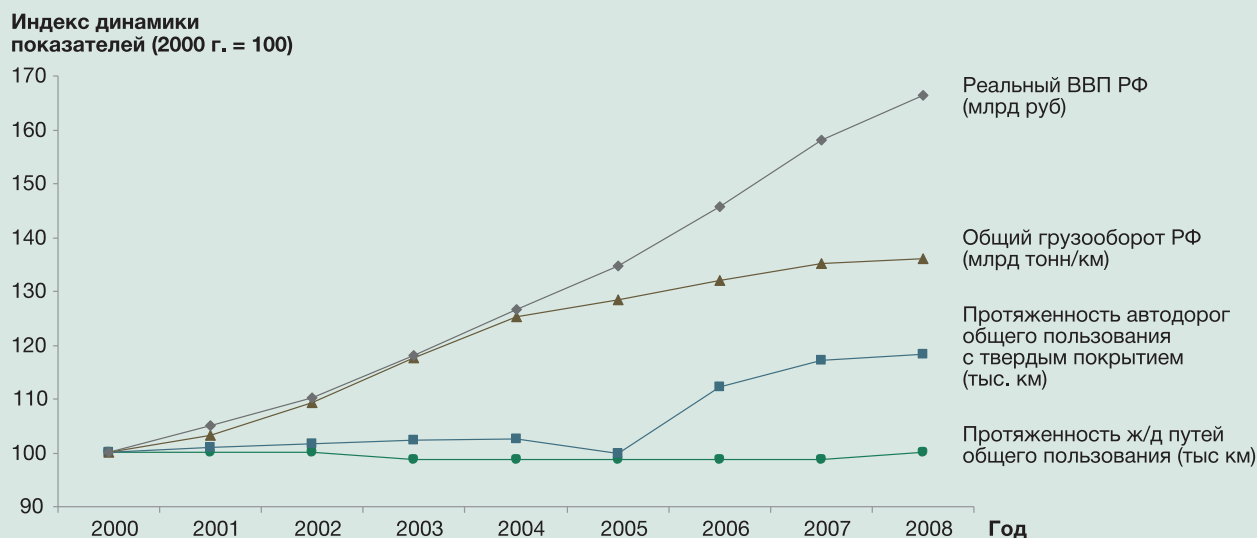
♦ От состояния транспортной инфраструктуры зависит **дальнейший рост ВВП** в целом и **экспортный потенциал** в частности. Сегодня, когда

промышленность справилась с основными потрясениями кризиса и экономика вернулась к докризисным показателям, одним из главных сдерживающих факторов дальнейшего развития оказывается пропускная способность наших дорог и портов. Это особенно критично для инфраструктуроемких сырьевых ресурсов. У грузоотправителей срываются контракты с зарубежными партнерами – товар произведен, а доставить его невозможно. Например, в декабре 2011 г. «Газпрому» не удалось вывезти 50 тыс. тонн конденсата и по этой причине пришлось сократить поставки газа в трубопровод, чего в компании не происходило уже много лет¹. Приведем немного статистических сведений. По данным Минэкономразвития, общее число удовлетворенных РЖД заявок от крупных грузовладельцев снизилось с 85–90 до 60%. Перенося эту статистику на угольную промышленность, предположим, что в таком случае не было бы вывезено 30% экспортируемого угля, то есть 30 млн тонн. Потери составили бы 4,5 млрд долл., или 0,3% номинального ВВП страны за 2010 г.

♦ Без дальнейшего развития инфраструктуры сложно будет представить **пространственное развитие России**. На совещании по обсуждению транспортной стратегии РФ до 2030 года Председатель правительства РФ В.В. Путин так охарактеризовал текущую ситуацию: «Нынешнее состояние транспортной системы явно отстает от растущих потребностей экономики России, сдерживает ее переход на инновационный путь

1. Газета «Коммерсантъ», №234 (4775) от 14.12.11

Рис. 1. Изменение ВВП и ввод в эксплуатацию авто-, железных дорог и портовой инфраструктуры в 2000–2008 годах



Источники: Росстат; анализ BCG

развития. Более того – лишает значительные территории нашей страны возможностей для развития». У нас в стране в 2008 г. 39 тыс. населенных пунктов не имели связи с транспортной сетью через автодороги с твердым покрытием, а ведь это 15 млн человек², или 10% всего населения. Главный сдерживающий фактор в освоении огромных резервов Восточной Сибири и Дальнего Востока – отсутствие транспортной инфраструктуры – приводит к неиспользованию возможностей на сотни миллиардов долларов.

Важный позитивный факт на сегодняшний день – это продолжающееся реальное приумножение ВВП России – на 66% за 8 лет с 2000 г. по 2008 г. и, как следствие, подъем грузооборота – на 36% за те же 8 лет³. Наряду с этим протяженность автодорог с твердым покрытием растет значительно медленнее, протяженность железных дорог общего пользования за те же 8 лет практически не увеличилась. Таким образом,

при прогрессирующей нагрузке на транспортную инфраструктуру перевозки становятся узким местом в коммерческой деятельности многих отраслей и производств, когда возможности компании ограничиваются не тем, сколько она может произвести или продать, а тем, сколько она может доставить своим клиентам.

Поддержание и строительство транспортной инфраструктуры сегодня – это вклад в завтрашний рост экономики и улучшение социальной сферы.

2. Транспортная стратегия РФ до 2030 г.

3. По данным Федеральной службы государственной статистики, отчет «Основные показатели транспортной деятельности в России – 2010 г.»

Пять главных «болевых точек» транспортной инфраструктуры России

В каком же состоянии находится транспортная инфраструктура? Приведем несколько выдержек из СМИ:
«Едва вернувшись на мировой рынок зерна, Россия столкнулась с традиционной проблемой – «пробкой» на Северо-Кавказской железной дороге» («Ведомости», август 2011);
«Президент РФ Дмитрий Медведев поручил вице-премьеру Сергею Иванову совместно с Минтрансом и РЖД в трехдневный срок решить проблему с вывозом угля, скопившегося на складах в Кузбассе» («Коммерсантъ», октябрь 2011).

Приведенные примеры – всего лишь иллюстрация того, как ограничения транспортной инфраструктуры становятся барьером на пути возросших грузопотоков, особенно это актуально на Дальнем Востоке, Северо-Западе и Черном море.

На наш взгляд, можно выделить пять ключевых проблем инфраструктуры:

1. Ограниченная пропускная способность.

По сравнению с СССР на многих участках пропускная способность упала. Например, в республике Коми после распада СССР объем перевезенных по Северной железной дороге грузов снизился в 3 раза с 56 млн тонн в 1990 г. до 19 млн тонн в 2010 г. – от чего пострадали угольные компании, которые были вынуждены сократить производство и поставки угля железнодорожным транспортом.

Четверть автомагистралей федерального значения работает в режиме перегрузок, для Москвы и Московской области эта цифра в 2 раза больше. По данным РЖД, протяженность узких мест сегодня

составляет порядка 7%, а к 2015 г. прогнозируется увеличение до 15% от всей протяженности железнодорожных путей.

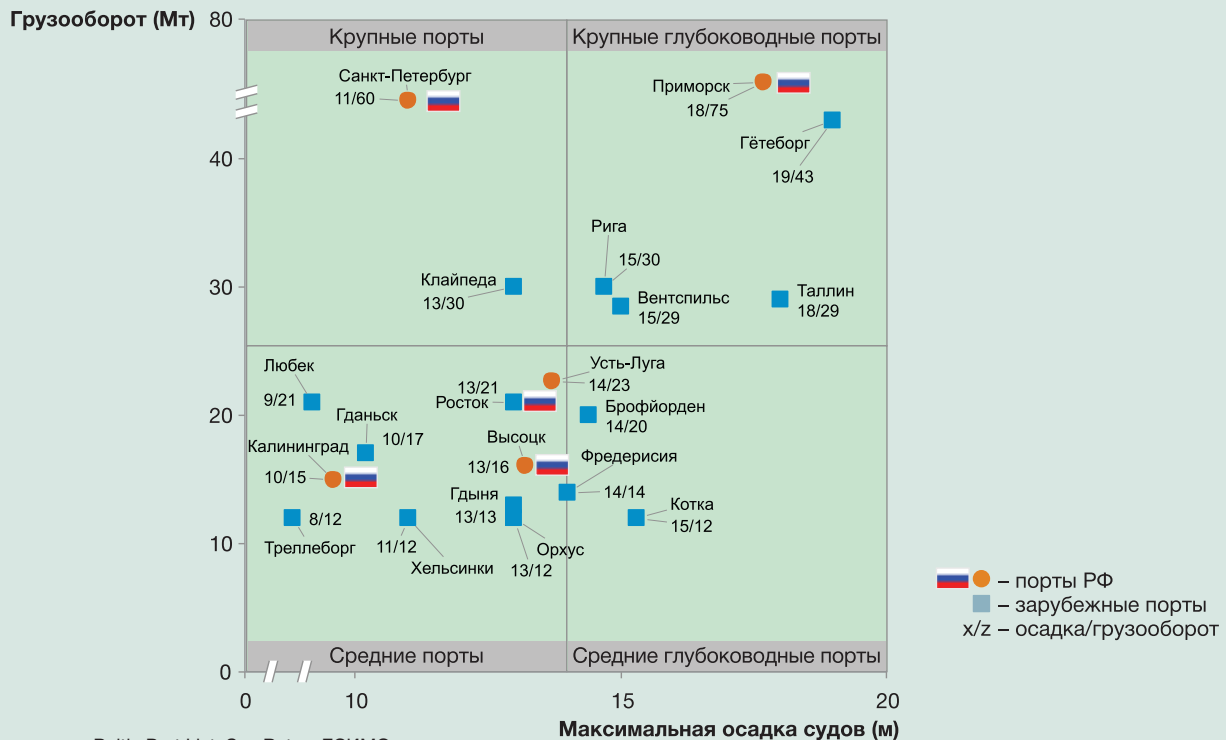
Большая часть заторов будет находиться как раз в районе основных морских портов. Сегодня пропускная способность многих портов ограничена не перевалочной мощностью терминалов, а загруженностью подъездных путей.

Строительство новых подъездных путей – дорогостоящая инвестиция стоимостью в сотни миллионов долларов, которую владельцы портов не в состоянии осилить в одиночку, в то время как у РЖД на повестке множество других приоритетных проектов. Схожая ситуация с углублением акваторий, где для привлечения судов класса Aframax и Post-Panamax требуется минимальная глубина на уровне 14 м и более. Пример – Калининградский морской торговый порт: при глубине каналов в 8–10 метров порт не в состоянии принять суда с осадкой более 9 метров, в результате текущая загрузка порта составляет всего 35%.

2. Транспортная разрозненность.

Сегодня отсутствует целостная картина координации и синхронизации различных видов транспорта, что приводит, например, к неэффективной конкуренции между железнодорожными и автодорожными перевозками. По нашим оценкам, в России эффективное расстояние перевозок автотранспортом выросло до аномальных 1500–2000 км, хотя в Европе оно в среднем составляет 700–800 км. Многие грузоотправители предпочитают либо вынуждены использовать автотранспорт из-за неудовлетворительной скорости и качества железнодорожного сообщения.

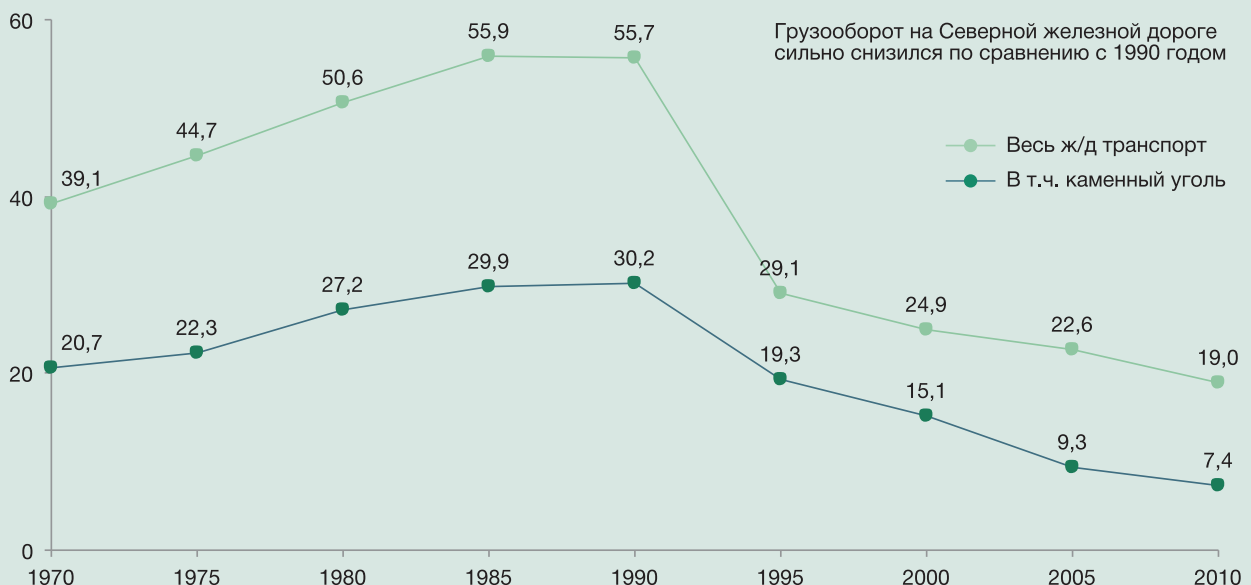
Рис. 2. Приморск – единственный порт России в Балтике с глубиной, достаточной для приема крупнейших судов



Источники: Baltic Port List; Sea Rates; ЕСИМО
 Примечание: Данные по объему за 2008 г., Усть-Луга – 2011 г.

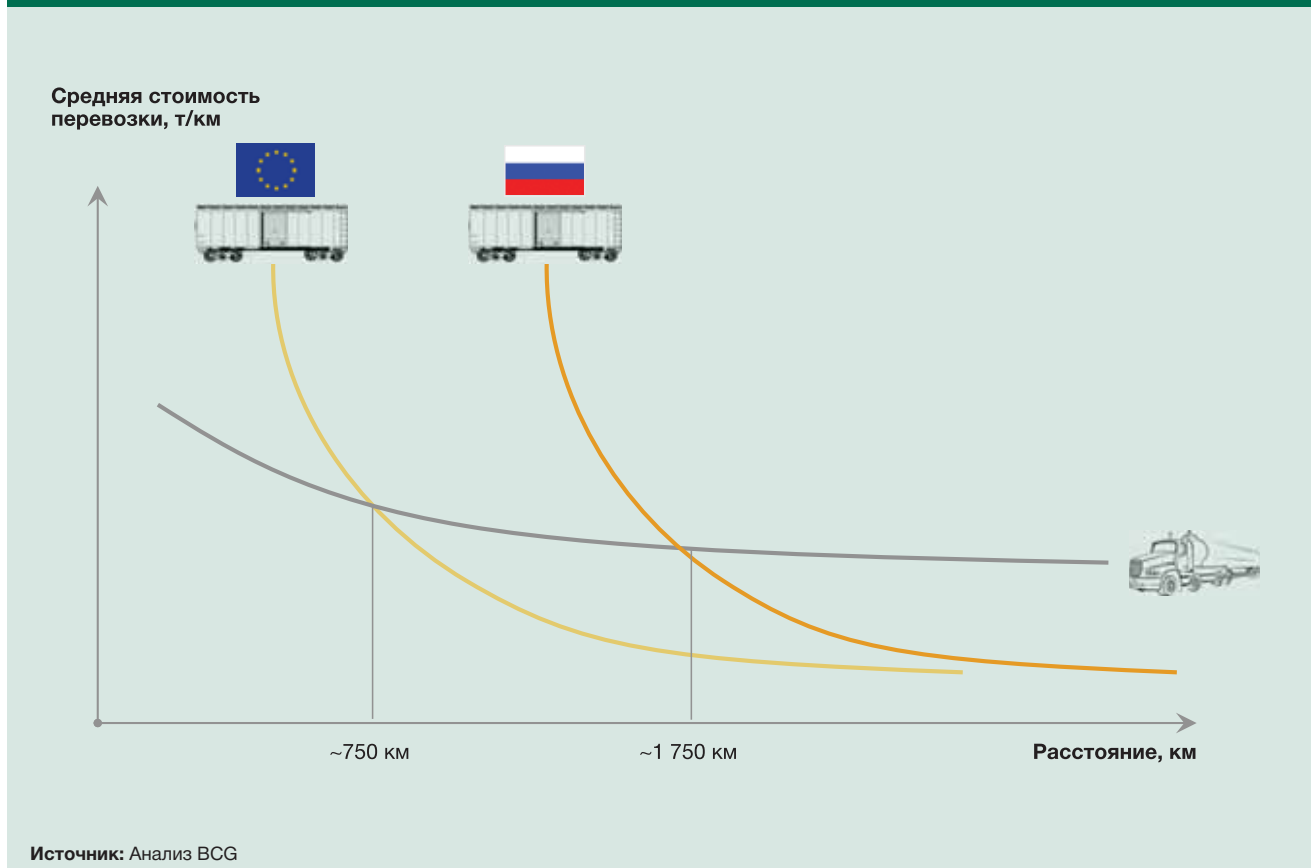
Рис. 3. С развалом СССР РЖД закрыла значительную часть инфраструктуры Северной железной дороги

Грузооборот на ж/д Республики Коми, млн т



Источники: РЖД; Анализ ВСГ

Рис. 4. В России расстояние автоперевозок продолжает увеличиваться из-за ограничений ж/д инфраструктуры



Проблема транспортной разрозненности также актуальна в свете развития *интермодальных перевозок* и создания крупных транспортно-перевалочных узлов (так называемых хабов), как, например, Роттердам и Гамбург, которые объединяют в себе портовую, железнодорожную и автодорожную инфраструктуру. Такие мегапроекты просто невозможны без координации действий владельцев, операторов и перевозчиков. Нельзя не упомянуть железные дороги, где за последние 20 лет произошел значительный рост порожнего пробега вагонов из-за несогласованности действий перевозчика и операторов.

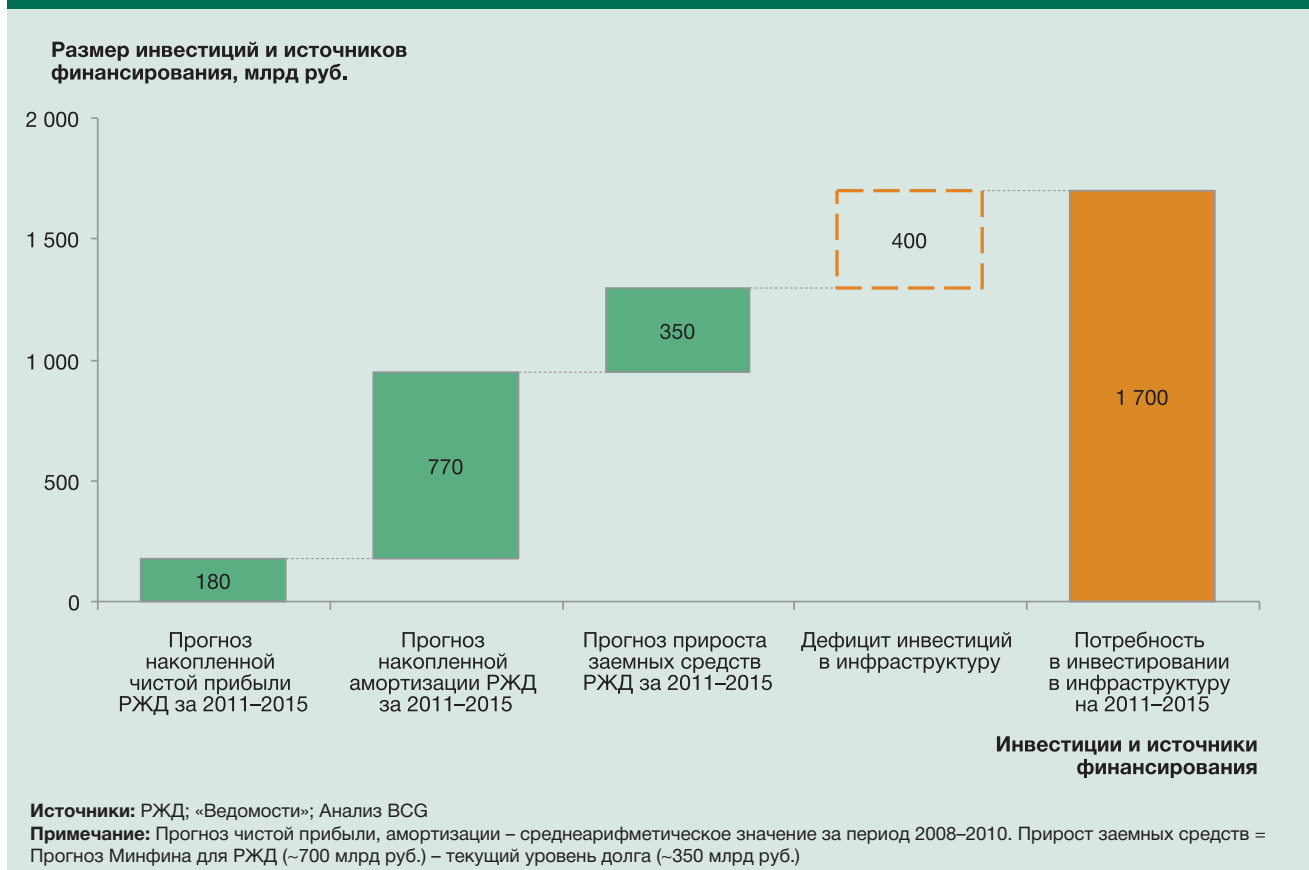
Вопрос подъездных путей также относится к проблеме транспортной разрозненности: на сегодняшний день точка зрения владельцев портов и железнодорожников по вопросу ответственного за строительство подъездных путей к портам находится в противоречии.

3. Дефицит финансирования на поддержание и развитие транспортной инфраструктуры.

Проблема ограниченной пропускной способности и невывоза готовой продукции является следствием хронического недофинансирования инфраструктуры. Общий дефицит инвестиций в железнодорожную инфраструктуру до 2015 г. составит, по оценкам РЖД, порядка 400 млрд руб. По данным экспертной группы «Стратегия-2020», в 2010 году работы по содержанию автодорог были фактически обеспечены средствами на 15,6%, по ремонту — на 17,6%, по капитальному ремонту — на 1,3% от норматива. Работы по капитальному ремонту велись только в 35 регионах, причем в 22 из них объемы ремонта были менее 10 км.

В целом, Россия ежегодно инвестирует в транспортную инфраструктуру примерно 2,2% ВВП. Это почти на треть меньше, чем тратят даже страны с уже раз-

Рис. 5. Дефицит инвестиций в ж/д инфраструктуру составит 400 млрд руб. до 2015 г.



витой транспортной системой – США (3,0%) и Европа (2,9%), – и почти в три раза (6,1% ВВП) меньше того, что вкладывает Китай, который выстраивает транспортную сеть темпами, опережающими спрос на нее. Если сравнить уровень развития и потребность в инфраструктуре Китая и России, то получается, что наши затраты должны составлять примерно 2 500 млрд руб. в год. При этом, например, выделенных в рамках федеральной целевой программы (ФЦП) в 2011 г. рекордных 644 млрд руб. может хватить только на ¼ от потребностей. С учетом прогнозируемого Министерством финансов бюджетного дефицита в 2012–2014 гг. в размере порядка 1000 млрд руб. в год (примерно 1% от ВВП), найти дополнительные 1 800 млрд руб. можно будет только из внебюджетных источников, т.е. на 1 руб. бюджетных средств России необходимо привлекать 3 рубля внебюджетных, для того чтобы развиваться темпами, близкими к Китаю.

4. Нехватка инженерно-строительных технологий и компетенций. Важными факторами, влияющими на развитие и модернизацию дорожной инфраструктуры, являются качественное проектирование и строительство и своевременное обслуживание. И если с проектированием дорог нет сложностей, то со строительством и обслуживанием ситуация очень тяжелая.

По данным Росстата, в 2010 г. лишь 33,1% федеральных трасс соответствовали нормативам⁴. Говоря о технологической стороне дорожного строительства, следует упомянуть две основные составляющие: непосредственно конструктив дорог (асфальтобетон

4. По оценке ведомства, к концу 2011 г. накопленный недоремонт составил только на федеральных трассах 30,1 тыс. км (59,5% от протяженности сети федеральных трасс).

и цементобетон) и разнообразные полимерные и прочие добавки, позволяющие увеличить сроки службы материала в 2–4 раза. Если в развитых странах Скандинавии и Северной Америки активно применяются все технологии, то российская дорожная отрасль пока выпадает из общемировых трендов. В стране почти не строится цементных дорог, которые в США составляют существенную долю скоростных магистралей вне городов; качество битума оставляет желать лучшего (свойства отечественного битума для асфальтобетона диктуют необходимость ежегодного ремонта дорожного покрытия⁵).

Содержание дорог в России, особенно если речь идет о долгосрочной перспективе в 5–30 лет, стоит намного дороже, чем в мире. Причем разница составляет, по словам министра транспорта Игоря Левитина, до 30%. Отметим, что в 2010 г. на НИОКР в дорожном строительстве было потрачено 230 млн руб. – это десятые доли процента от общего объема финансирования дорожных работ. За рубежом расходы на разработку и внедрение новых технологий составляют около 2,5–3,5% дорожного бюджета страны. Для того чтобы сделать существенный шаг вперед, необходимы инновации – связанные как с самим составом дорожного покрытия⁶, так и со способами строительства и ремонта дорог, а также модернизации техники и оборудования, работающего на дорогах. По состоянию на 2011 г., по оценке Росавтодора⁷, более 50% эксплуатируемой на наших дорогах техники подлежит списанию, еще до 26% имеет предельный уровень износа.

5. В условиях России срок службы асфальтобетонных покрытий составляет реально 5–8 лет, что в два и более раз меньше, чем сроки службы цементно-бетонных.

6. Достаточно много инновационных технологий разработано и может уже применяться в России. По ряду из них были сделаны пилотные проекты, например усиление оснований дороги супертонкими слоями цементобетона, что приводит к увеличению срока службы поверхности проезжей части как минимум в 2 раза. Если же усиление проводится непрерывно-армированными слоями (сталефибробетон), то в 5–6 раз.

7. Из интервью Игоря Матвеева, начальника отдела искусственных сооружений Федерального дорожного агентства, газете «Транспорт России», 2011.

5. Отсутствие условий для участия частного сектора в развитии транспортной инфраструктуры.

По сравнению с другими странами, российский бизнес в большей степени оторван от планирования, финансирования и управления транспортной инфраструктурой. На текущий момент по федеральному целевому плану соотношение фактических инвестиций федерального бюджета к запланированным внебюджетным инвестициям в 2010 г. (включая средства госкомпаний и региональных образований) составляет примерно 1 к 1. Тот же самый показатель для США равен 1 к 3, то есть на каждый доллар федеральных средств частный сектор (включая средства штатов) вкладывает в транспорт еще 3 доллара. В России же примеры успешного строительства объектов транспортной инфраструктуры совместно с предпринимателями единичны. Так, например, в концессионных проектах строительства транспортной инфраструктуры автодорог «Балтия», Москва–Санкт-Петербург и Москва–Минск к участию в конкурсе была допущена только одна компания. Из-за отсутствия конкуренции цена за 1 км дороги осталась на среднероссийском уровне, который по экспертным оценкам превышает цену за 1 км в США в 4–6 раз.

Строительство железных дорог с привлечением частного капитала вообще практически отсутствует, за исключением проектов нефтегазовых компаний, которые могут позволить себе прокладывать новые железнодорожные пути, и то только за собственный счет. Например, это сделал «Газпром», чьи затраты на строительство 572 км железной дороги на Ямале, по словам А.Б. Миллера, составили 130 млрд руб.

Возможности инвестирования в железнодорожные пути также ограничены из-за их стратегического статуса: вместо прямых инвестиций в строительство путей компании вынуждены искать различные изощренные способы финансирования проектов или получать разрешение Правительства РФ на передачу этих объектов в частное пользование.

Справка: Развитие интермодальных перевозок в мире

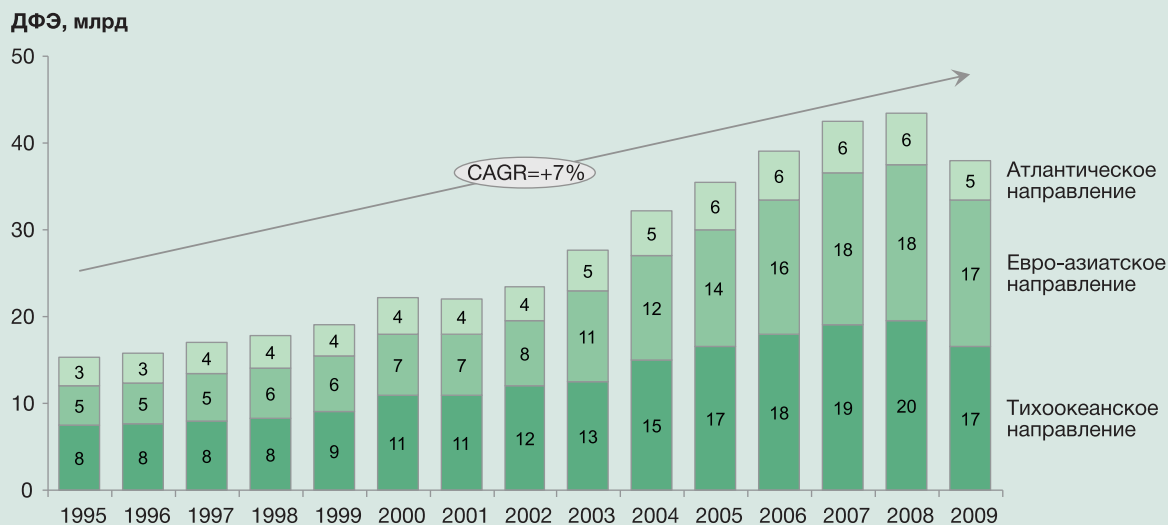
Интермодальные (термин чаще используется для контейнеров), или мультимодальные (термин чаще используется для насыпных грузов), перевозки – это доставка одного и того же груза по одним сопроводительным документам несколькими видами транспорта с перегрузкой в пунктах перевалки без участия владельца данного товара. Автомобильные, железнодорожные, морские и авиаперевозки могут сочетаться в любых комбинациях. Поскольку в такой схеме доставки задействованы несколько видов транспорта, то в качестве унифицированного многооборотного средства для хранения и транспортировки используются грузовые контейнеры.

На текущий момент многие страны отмечают рост доли интермодальных перевозок по всем видам транспорта (морской, ж/д, авто), который, естественно, сопровождается взрывным ростом контейнерных перевозок.

Начавшись с объединения в один маршрут морских и автоперевозок, тренд контейнеризации и интермодальности распространился и на ж/д перевозки. Например, в США за 19 лет соотношение контейнерных (интермодальных) и трейлерных перевозок на железных дорогах изменилось с 55% / 45% в 1990 г. до 85% / 15% соответственно в пользу контейнерных в 2009 г.*

* Источник – Intermodal Association of North America & American Association of Railroads

Рис. 6. За последние 15 лет произошел бум контейнерных перевозок**



Источники: UNCTAD, анализ BCG

Примечание: ДФЭ (двадцатифутовый эквивалент) – условная единица изменения грузооборота контейнеров CAGR (Compound Annual Growth Rate) – совокупный среднегодовой темп роста

** Источник – UNCTAD

Влияние изменений в экономике и политике России на транспортно-логистическую отрасль

В ближайшие 5–10 лет новые структурные изменения экономики РФ, воплотившиеся тенденции транспортной отрасли и политические решения повысят требования к инфраструктуре.

- ♦ **Рост сервисов и услуг в экономике России.** Сегмент услуг изменил экономику XX века и продолжает свое наступление в XXI столетии, оказывая влияние на все отрасли. Соответственно увеличивается спрос на оказание качественных услуг и в транспортно-логистической отрасли, включая доставку груза точно в срок, по принципу «от двери до двери», возможность доставки в любую точку планеты, стимулируется развитие электронной торговли. В совокупности это дает импульс не только отрасли, но и экономике в целом, что приводит к увеличению нагрузки на автотранспорт и портовую инфраструктуру из-за роста числа посылок и контейнерных перевозок. Так, по нашим оценкам, в период с 2000 по 2010 гг. рост количества отправок и посылок составлял около 14% ежегодно, а к 2020 г. ожидается 4-кратный рост рынка отправок по сравнению с показателем 2010 г.
- ♦ **Укрупнение транспортных средств.** Стремление минимизировать затраты на тонну груза влечет увеличение мощности судов, вагонов и инфраструктуры. Ввод в эксплуатацию наливных танкеров, сухогрузов и контейнеровозов повышенной грузоместимости с осадкой 14 м и более приведет к необходимости углубления акваторий для сохранения конкурентоспособности российских морских портов. Использование сорокафутовых контейнеров при перевозках спровоцирует необходимость обновления железнодорожных путей,

например замены деревянных шпал бетонными и стальными для увеличения нагрузки на ось с текущих 23,5 тонн до 25 тонн повсеместно.

Так, один из крупнейших портов Европы, Роттердам, в начале XXI века оказался позади азиатских гигантов – Сингапура, Шанхая, Гонконга – и по валу, и по переработке контейнеров, и по технологиям. Для того чтобы соответствовать новым вызовам, несколько лет назад была принята стратегия модернизации и развития, в соответствии с которой для интенсификации работы внедряются новейшие технологии и переход на круглосуточную погрузку-разгрузку во всех секторах порта. Прорыв в будущем обеспечит и новая глубоководная зона для приема гигантских океанских контейнеровозов, которую возведут на намытых землях в Северном море.

- ♦ **Участие России в международных соглашениях.** Вступление России в ВТО, объединение Белоруссии, Казахстана и России в единое экономическое пространство, а также возможное включение в него Киргизии, Абхазии, Украины и Армении, по предварительным прогнозам приведет к росту грузооборота за счет снижения средних импортных пошлин с нынешних 10% в первый год до 7,8% и до 0% в течение 8 лет. В качестве примера можно использовать соглашение о создании Североамериканской зоны свободной торговли (NAFTA), которое было подписано Мексикой, США и Канадой и вступило в силу в 1994 г. По оценкам бюджетного комитета Конгресса США, вклад NAFTA в рост торговли между США и Мексикой в первый год составил всего около 2%, однако уже через 7 лет, в 2001 г., благодаря NAFTA торговля между США и Мексикой выросла на 11%.

Развитие инфраструктуры может идти по трем моделям – опережающее, синхронное или догоняющее

Важнейшим шагом в решении накопившихся проблем реализации проектов и регулирования развития инфраструктуры стало бы принятие конкретных мер по организации совместной работы государственных органов регулирования, естественных монополий и негосударственного сектора, но для этого сначала необходимо договориться о роли инфраструктуры в развитии страны.

Мировая практика показывает, что инфраструктура может играть различные роли в развитии экономики, при этом функции государства и частного сектора будут отличаться.

♦ **Опережающее развитие инфраструктуры** предполагает ведущую роль инфраструктуры в определении сфер роста и формирования бизнеса. Государство обозначает приоритетные направления строительства и модернизации объектов инфраструктуры и предоставляет большую часть финансирования для возведения этих объектов. При этом роль частного сектора ограничена, несмотря на то, что он может в какой-то степени участвовать в планировании и инвестировании в инфраструктуру. Объясняется это высокими рисками первоначальных инвестиций, делающих такие проекты малопривлекательными для частного капитала.

Яркие примеры опережающего развития инфраструктуры нам предоставляют США середины XX века и современный Китай. В 1956 г. Конгрессом США было принято решение о создании разветвленной системы магистральных дорог протяженностью около 70 000 км. Строительство

было полностью завершено в 1975 г. и обошлось федеральному бюджету примерно в 60 млрд долл. в ценах 1956 г., или около 500 млрд долл. в ценах 2010 г.

В современном Китае наблюдается еще больший рост транспортной инфраструктуры. За последние 5 лет в Китае ежегодно строилось порядка 1000 км новых железных дорог и около 100 000 км автодорог (включая дороги местного значения). Для сравнения: в России за аналогичный период протяженность железных дорог не увеличилась, а ввод новых автодорог был в 10 раз ниже уровня Китая и составил примерно 10 000 км в год.

♦ **Синхронное развитие инфраструктуры** является балансирующим вариантом догоняющего и опережающего развития. С одной стороны, государство продолжает активно участвовать в управлении некоторыми видами инфраструктуры, с другой стороны – барьеры для частного капитала минимальны или отсутствуют. Такой дифференцированный подход позволяет постепенно вовлекать частный сектор в развитие инфраструктуры, при этом не взваливая на него непосильную нагрузку в областях, где усилий бизнеса недостаточно или его работа неэффективна.

За примером синхронного развития инфраструктуры можно обратиться к опыту Германии. Германия обладает развитой транспортной инфраструктурой и капиталоемким частным сектором, однако управление железнодорожной инфраструктурой, а также большую часть затрат, связанных с финансированием нового строитель-

Рис. 7. «Догоняющая» модель – активная роль частного сектора, «синхронная» – баланс интересов, «опережающая» – активная роль государства



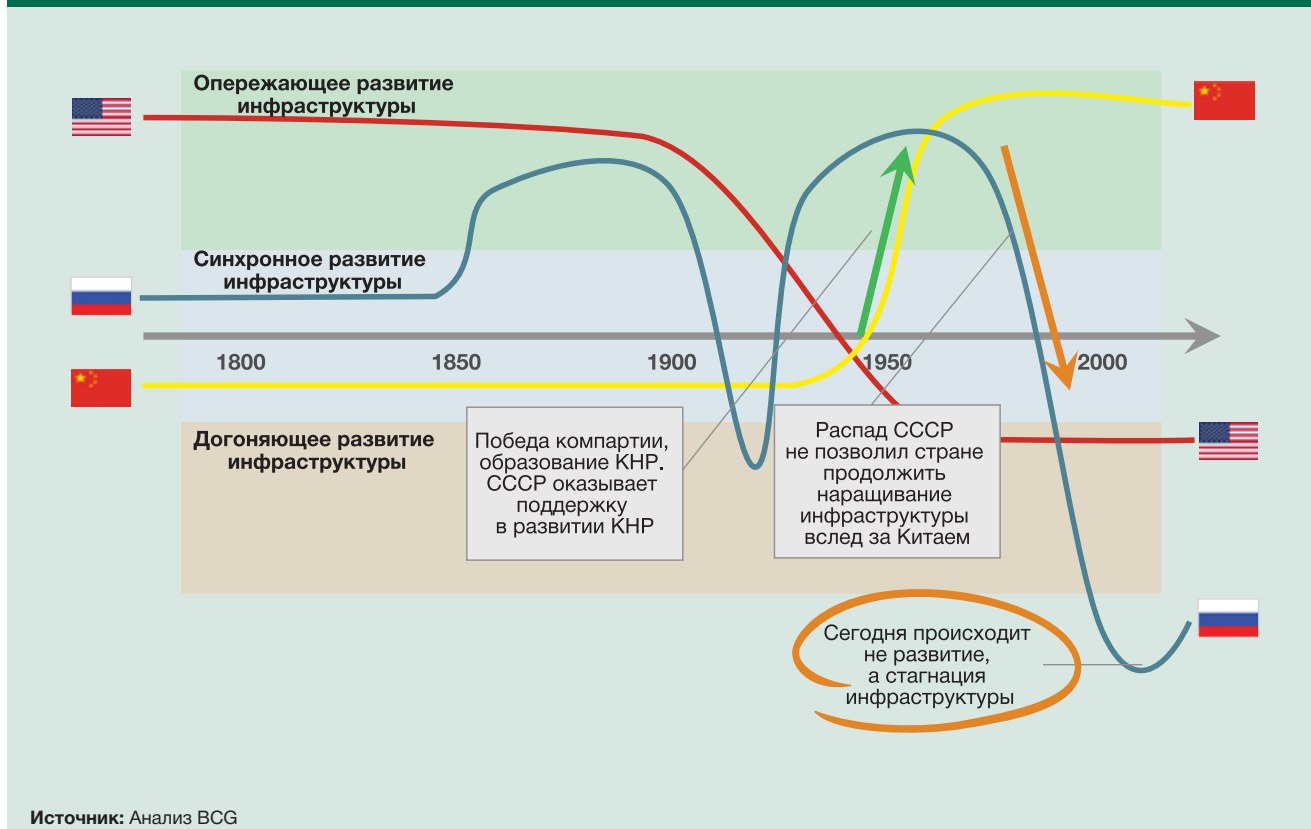
Источник: Анализ BCG

ства, государство берет на себя и осуществляет через подконтрольную компанию – Deutsche Bahn. Предприниматели допущены во владение дорогами и портами, а также в управление железнодорожными перевозками.

- ◇ **Догоняющее развитие инфраструктуры** означает, что приоритетом в формировании инфраструктуры является быстрое реагирование на потребности бизнеса через устранение инфраструктурных ограничений, сдерживающих его рост. Так как бизнес сам непосредственно заинтересован в расширении узких мест, то он берет на себя ведущую роль в процессе планирования и финансирования строительства. Возвращаясь к примеру США, можно констатировать, что страна достигла высокого уровня развития всех видов транспортной инфраструктуры, вследствие чего размер инвестиций федерального бюджета в строительство и модернизацию

транспортной инфраструктуры на сегодня не так значителен. В период с 2012 по 2017 гг., по прогнозам Минтранса США, транспортные инвестиции должны составить примерно 0,5 трлн долл. Сопоставимую сумму Китай планирует направить только на развитие одних железных дорог. При этом частный сектор взял на себя ведущую роль в вопросах развития инфраструктуры. Например, в штате Вашингтон при участии девяти городов, владельцев портов, железных дорог и грузоотправителей был разработан проект FAST (Freight Action Strategy), инвестиции в который составили порядка 1 млрд долл. Причем большая часть из них была привлечена с помощью частного капитала. Проект позволил региону увеличить пропускную способность основных транспортных каналов, повысил среднюю скорость движения грузового транспорта и увеличил уровень занятости населения на 10%.

Рис. 8. Развал СССР остановил развитие инфраструктуры, а хроническое недофинансирование привело к стагнации



Источник: Анализ BCG

Сегодня в России ощущается острый дефицит строительства и модернизации инфраструктурных объектов на фоне выраженных потребностей предприятий в их развитии. Это описание характерно для ситуации с «догоняющей» ролью инфраструктуры. Однако, на наш взгляд, такое положение внутренне неустойчиво, поскольку сложилось в результате текущего недофинансирования отрасли, а не точно отражает реальный баланс предложения и спроса на инфраструктуру.

Достижение «опережающего» уровня повсеместно в ближайшее время не представляется возможным – у госкомпаний и Правительства просто недостаточно средств для того, чтобы удовлетворить текущие и будущие потребности в инфраструктуре. При этом

для «догоняющего» или «синхронного» уровня нам не хватает сформированной базы инфраструктуры, как, например, в США, и достаточно развитого предпринимательства, которое могло бы, как, например, в Великобритании, брать на себя ведущую роль в планировании и финансировании.

По этим причинам в ближайшее время России нужно выработать альтернативный, смешанный подход, который позволил бы, несмотря на сложившиеся ограничения, выйти из инфраструктурного тупика. **В основе такого решения мы видим развитие опережающими темпами ограниченного числа приоритетных проектов с выделением целевого финансирования и догоняющими темпами всех остальных объектов.**

Создание механизмов взаимодействия позволит объединить усилия государства и частного сектора

Выходом из сложившейся ситуации ограниченного реального объема планируемых капиталовложений и острого дефицита инфраструктурных объектов может, на наш взгляд, стать формирование четких и понятных механизмов взаимодействия между государством и частным сектором, которым следует объединить усилия по реформированию транспортной инфраструктуры России.

Первый шаг, который должен быть сделан в самое ближайшее время, – это приоритизация проектов, заложенных в федеральную целевую программу «Развитие транспортной системы России».

- ◇ Сегодня ФЦП состоит из 269 инвестиционных проектов.
- ◇ Количество проектов между шестью подпрограммами не сбалансировано, к примеру, 29 проектов в подпрограмме «Железнодорожный транспорт» и 116 проектов в подпрограмме «Гражданская авиация».
- ◇ Уровень проектов сильно разнится между собой. Например, проект «Комплексное развитие Новороссийского транспортного узла» рассчитан на 5 лет, совокупный размер инвестиций за этот период – 117 млрд руб. Данный проект просто несопоставим с другим проектом ФЦП – «Строительство лоцманского катера», под который выделяется 69 млн руб. в течение одного года.

Мы предлагаем сформировать на основе текущего расширенного списка из 269 инвестиционных проектов сокращенный список из 10–15 макропроектов,

сопоставимых друг с другом по размеру и значимости, причем для каждого из проектов должен быть оценен объем финансирования и временной горизонт. Макропроекты из сокращенного списка должны быть далее ранжированы по приоритету на основе 3–4 ключевых разработанных критериев: например, «очевидность целей проекта», «ожидаемый возврат от инвестиций», «экономический эффект в связанных отраслях», «социальная значимость проектов». Далее следует сфокусировать государственное субсидирование на 5–6 наиболее высоких по приоритету макропроектах и предложить для других проектов работающие схемы с участием частного капитала.

Чем более реалистичным и прозрачным будет подход к планированию и финансированию приоритетных макропроектов, тем лучше будет для бизнеса. Во-первых, это позволит легче привлечь частные инвестиции. Во-вторых, это повысит контроль над реализацией проектов. В-третьих, это позволит крупному бизнесу лучше понять и спланировать свои транспортно-логистические издержки – учесть, на какие госпроекты можно рассчитывать в будущем, а какие вложения придется делать самостоятельно.

Чтобы результаты приоритизации были прозрачны, необходимо создание публичной площадки для открытого обсуждения и голосования по списку приоритетных макропроектов с участием представителей рынка.

- ◇ Сегодня в стране нет общепризнанной независимой площадки по обсуждению вопросов инфраструктуры и транспортной инфраструктуры в частности.

Справка: строительство выделенной грузовой инфраструктуры в Индии

В рамках 5-летней стратегии развития транспортной инфраструктуры Индии железные дороги позиционируются как скелет транспортной системы страны, развитие и укрепление которого является приоритетной задачей.

При принятии стратегического решения по развитию грузовых ж/д перевозок, правительство решило сосредоточить усилия на одном культовом для страны проекте, который поможет сделать Индии «квантовый скачок» в мощностях, предлагаемых инфраструктурой, – проекте выделенных грузовых коридоров – DFC (Dedicated Freight Corridor).

DFC свяжет 4 крупнейших мегаполиса страны – Дели, Мумбаи, Ченнай и Калькутту – по так называемому золотому четырехугольнику «Golden Quadrilateral», который представляет собой ~16% общей длины ж/д путей, но по которому осуществляется ~60% общего ж/д грузооборота страны.

Проект имеет как стратегическое коммерческое значение – значительно вырастет грузовой потенциал железных дорог, так как это будет дополнительная отдельная выделенная линия только для грузовых составов, связывающая 3 порта (запад, юг, восток), столицу страны и основной промышленный район (север), так и социальное – будут разгружены текущие линии пассажирского транспорта.

Уже начаты этапы строительства двух из четырех коридоров по этому проекту – Западного и Восточного, проектом управляет специально созданная компания DFCCIL (дочка Indian Railways). Привлечено финансирование от JICA (Japan International Cooperation Agency) для западного коридора (80%) и от World Bank для восточного коридора (67%), остальные инвестиции предполагаются от Indian Railways и с помощью привлечения средств по PPP-модели.

Рис. 9. Главный макропроект: выделенные железнодорожные коридоры соединят крупнейшие центры и порты



Источники: Dedicated freight corridor corporation, анализ BCG

- ◇ В Транспортной стратегии РФ до 2030 г. и ФЦП до 2015 г. отсутствует описание критериев и процесса, по которому были выбраны те или иные проекты, что еще сильнее усложняет понимание того, какова вероятность выполнения того или иного проекта.

На наш взгляд, возможно создание площадки с нуля либо формирование ее на основе одной из нынешних общественных организаций, например Российского союза промышленников и предпринимателей, Агентства стратегических инноваций, экспертной группы «Стратегия – 2020». В состав участников площадки помимо чиновников профильных министерств должны входить представители общественности, грузоотправителей, грузоперевозчиков и финансовых институтов. В дальнейшем рекомендуется появление подобных ресурсов для рассмотрения вопросов инфраструктуры на региональном и муниципальном уровнях. Эти площадки смогут способствовать появлению решений по снижению нагрузки на инфраструктуру без ее дополнительного расширения, как, например, это произошло в случае с Canadian National (см. врез).

В качестве последнего шага, для того, чтобы привлечь частный капитал в финансирование приоритетных проектов, необходимо обеспечить целевое использование инвестиций конкретно на нужды данных проектов.

- ◇ В соответствии со стратегией развития транспортной отрасли до 2030 года необходимые инвестиции в инфраструктуру составят около 170 трлн руб.

- ◇ По оценкам экспертов, государство сможет вкладывать не более трети этой суммы, таким образом, кроме выделения наиболее приоритетных проектов, необходимо будет искать способы привлекать средства.

- ◇ Денежное обеспечение приоритетных проектов за счет облигационных займов госкомпаний негативно скажется на их финансовых показателях и не обеспечит требуемой прозрачности для инвесторов

- ◇ Вопрос финансирования особенно остро стоит в задачах развития железнодорожной сети. Так как по нашему законодательству⁸ ни отчуждение, ни залог объектов большей части железнодорожной инфраструктуры не разрешен, то набор возможных инвестиционных решений значительно сужается по сравнению с проектами автодорожной или портовой инфраструктуры.

На наш взгляд, рынку требуется новый набор инвестиционных инструментов, как с государственными гарантиями (обеспечения долговых обязательств,

8. Федеральный закон от 27.02.2003 N 29-ФЗ

Справка: налаживание взаимодействия Canadian National (CN) с грузоотправителями позволило компании в несколько раз улучшить операционные показатели

В конце 90-х – начале 2000-х CN под руководством Хантера Харрисона (Hunter Harrison) совершила переворот в организации грузовых перевозок, перейдя от перевозок по полной загрузке к перевозкам по графику, что позволило ей стать одной из наиболее эффективных компаний мира.

Этот результат был достигнут благодаря инновационному подходу к управлению перевозками. CN совместно с грузоотправителями удалось договориться о фиксированном графике движения поездов. В отличие от большей части ж/д компаний, CN отправляет поезда по расписанию, а не в

тот момент, когда они полностью загружены, таким образом, состав и локомотив не находятся в режиме ожидания.

Этот подход позволил CN стать оператором с самой низкой себестоимостью перевозки тонны груза, сократить парк локомотивов более чем на 1000 машин, увеличить вдвое средний дневной пробег вагона и в несколько раз увеличить грузооборот. За 4 года (2003–2007) прибыльность компании выросла почти в 3 раза (с 669 млн долл. до 1,8 млрд долл.).

Источник: Canadian National, пресса, анализ BCG

налоговых льгот по займам под строительство инфраструктуры, доходности инвестированного капитала (РАВ)), так и основанных на привлечении внешних инвестиций (государственно-частное партнерство, проектные облигации). Также не стоит забывать, что помимо снижения долговой нагрузки на бюджет, участие частного капитала значительно улучшает каче-

ство управления проектами и их реализацию в срок и сообразно бюджету.

Данные шаги, на наш взгляд, должны способствовать началу продуктивного диалога между заинтересованными субъектами и появлению взаимовыгодных решений с учетом интересов представителей отрасли.



Заключение

Сегодня все участники рынка осознают необходимость инвестиций в транспортную инфраструктуру. Однако в ближайшее время представляется малореалистичным выход на уровень, когда транспортная инфраструктура будет возводиться опережающими темпами и повсеместно, а доля затрат на транспортировку в себестоимости товаров снизится до уровня США и Европы. Поэтому в ситуации, когда средства государства ограничены, а потребности бизнеса велики, необходимо

точечно направить ограниченные ресурсы на ключевые проекты и сделать участие в финансировании этих проектов привлекательным для частного капитала, максимизируя долю частных вложений на 1 рубль федеральных средств. Данный подход позволит сделать очень конкретный шаг на пути выхода из стагнации развития сектора транспортной инфраструктуры, способствуя при этом объединению усилий основных участников рынка с общей целью преодоления текущих проблем и игре на опережение.

Контакты

Для уточнения вопросов
по материалам исследования
вы можете связаться с автором:

Андрей Тимофеев
BCG, Москва
+7 499 755 3100
timofeev.andrej@bcg.com



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Абу-Даби
Амстердам
Атланта
Афины
Бангкок
Барселона
Берлин
Бостон
Брюссель
Будапешт
Буэнос-Айрес
Варшава
Вашингтон
Вена
Гамбург
Гонконг

Даллас
Детройт
Джакарта
Дубай
Дюссельдорф
Женева
Йоханнесбург
Канберра
Касабланка
Кельн
Киев
Копенгаген
Куала-Лумпур
Лиссабон
Лондон
Лос-Анджелес

Мадрид
Майами
Мельбурн
Мехико
Милан
Миннеаполис
Монтеррей
Москва
Мумбай
Мюнхен
Нагоя
Нью-Дели
Нью-Джерси
Нью-Йорк
Окленд
Осло

Париж
Пекин
Перт
Прага
Рим
Рио-де-Жанейро
Сан-Паулу
Сантьяго
Сан-Франциско
Сеул
Сидней
Сингапур
Стамбул
Стокгольм
Тайбэй
Тель-Авив

Токио
Торонто
Филадельфия
Франкфурт
Хельсинки
Хьюстон
Цюрих
Чикаго
Шанхай
Штутгарт

bcg.com