

SIEMENS

Акционерное Общество
Русскихъ Электротехническихъ Заводовъ
СИМЕНСЪ и ГАЛЬСКЕ



160

«Сименс»
в России

с 1853 года

Московский Государственный Университет Путей Сообщения (МИИТ) / 18-04-2014

«Высокоскоростное железнодорожное движение»

Цикл лекций президента «Сименс» в России Дитриха Мёллера

Содержание цикла лекций



- 20.09.13 Общий обзор высокоскоростного движения, история развития и основные технические принципы;
- 25.10.13 Высокоскоростные поезда в Германии;
- 15.11.13 Высокоскоростные поезда: международные проекты (Испания, Китай, Россия);
- 20.12.13 Системы автоматизации и связи;
- 14.02.14 Электрификация;
- 14.03.14 Инфраструктура и особенности проектирования;
- **18.04.14 Управление и финансирование проектов высокоскоростных магистралей и поездов;**
- 16.05.14 Примеры проектов высокоскоростных магистралей, социально-экономические аспекты.

Содержание лекции



1. Введение в тему лекции
2. Процессы и роли в проекте
3. Принципы управления и контроллинга проектов
4. Карьера в области управления проектами и развитие проектной команды
5. Программное обеспечение по управлению проектами
6. Постоянное совершенствование
7. Примеры реализованных проектов в России
8. Финансовые схемы реализации проектов высокоскоростного движения
9. Перспективный проект ВСМ Москва-Казань

The Siemens logo, consisting of the word "SIEMENS" in a bold, teal, sans-serif font, is positioned in the top left corner of the slide.

Акционерное Общество
Русскихъ Электротехническихъ Заводовъ
СИМЕНСЪ и ГАЛЬСКЕ

Цикл лекций - «Высокоскоростное железнодорожное движение»

Введение

Как меняется наш мир...



История компании началась с проектного бизнеса



1870: Европейская телеграфная линия от Лондона в Калькутту, более 11,100 км через Пруссию, Россию, Черное море, Персию и Индийский океан. Начало эксплуатации - точно в срок

12 апреля 1870: объем заказа = £400,000 (эквивалентно £20,000,000 на сегодняшний день)

Руководство:



Вернер Фон Сименс
Берлин



Вильгельм Сименс
Лондон



Карл Сименс
Санкт-Петербург

Системная интеграция транспортных решений (1)



Системная интеграция транспортных решений (2)



Управление проектом и системная интеграция

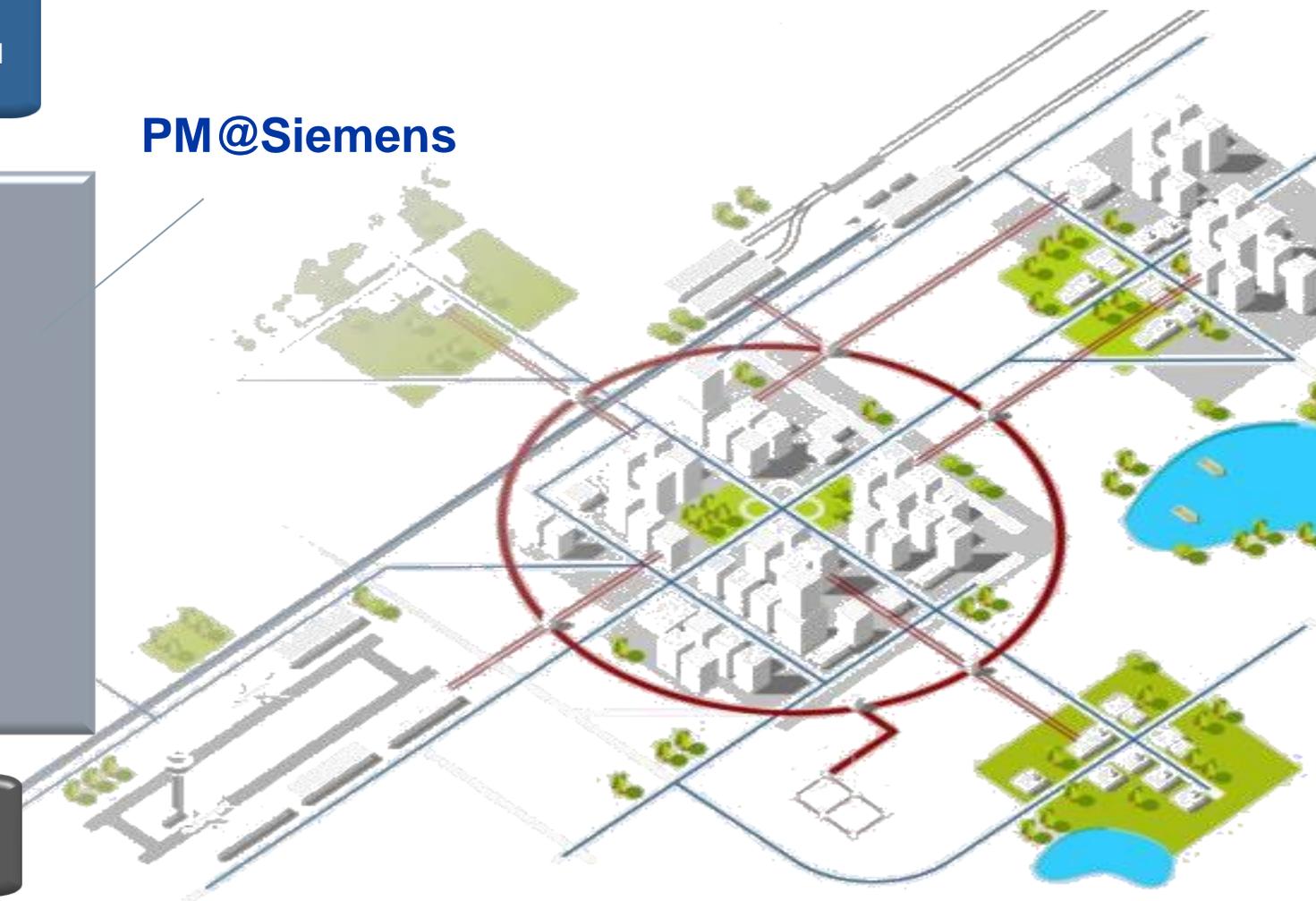
Электрические и механические части

Управление проектом и системная интеграция

- Концепция
- Проектирование
- Производство
- Строительство
- Ввод в эксплуатацию
 - Обучение
- Гарантийное обслуживание
 - Эксплуатация
- Техническое обслуживание и ремонт
 - Утилизация

Общестроительные работы

PM@Siemens



Почему Сименс использует программу PM@Siemens?

Управление проектами – значительный элемент нашего бизнеса

- более 50% оборота Сименс получает за счет проектного бизнеса
- 1500 крупных проектов на общую сумму €100 млрд. по состоянию на январь 2014
- 17,000 руководителей проектов работают с нашими клиентами по всему миру каждый день



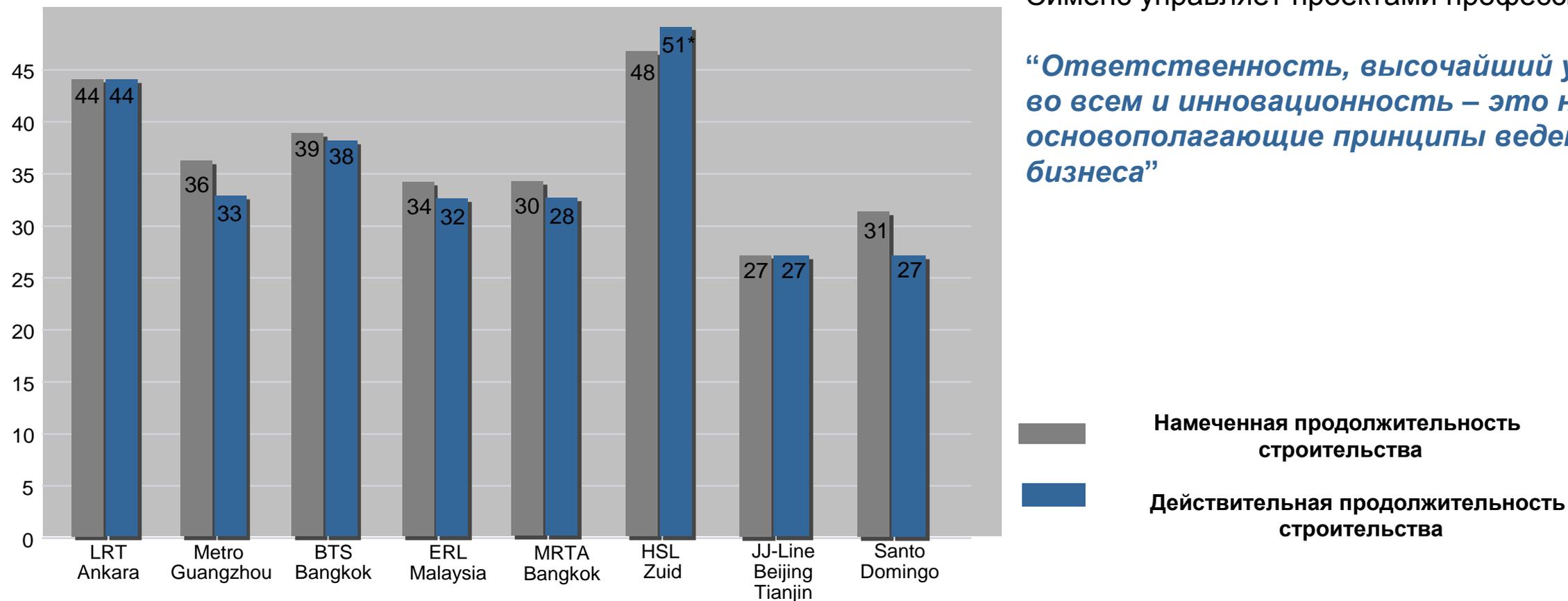
Что такое PM@Siemens?

“PM@Siemens - это корпоративный стандарт и международная программа для поддержания непрерывного устойчивого развития в области проектного бизнеса

- Стандартизация условий, процессов, методик и инструментов
- Платформа для обмена и передачи лучших практик
- Определение минимальных требований для управления проектами
- «Модель карьеры» для развития руководителей проектов
- Инструменты и системы для измерения эффективности и успеха проектов
- Внедрение системы оценки усовершенствования процессов



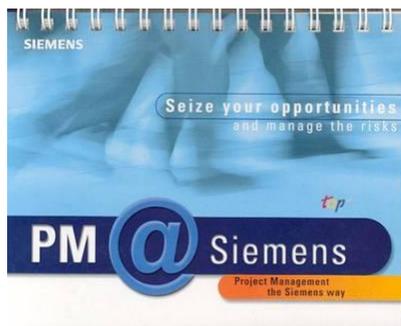
PM@Siemens – преимущества для клиентов



* Ввиду задержки со стороны заказчика (10 месяцев); Сименс смог наверстать 7 месяцев

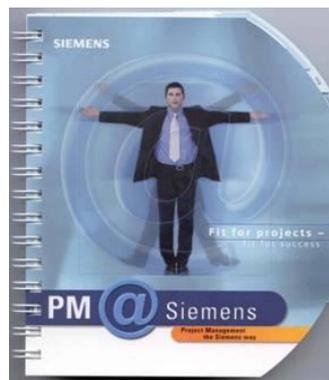
PM@Siemens – развитие стандартов управления проектами

Редакция 2001



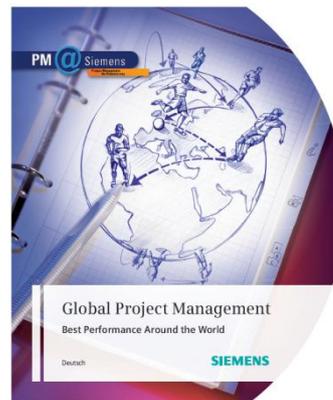
Число копий:
5,000

Редакция 2003



Число копий:
11,000

Редакция 2006



Число копий:
25,000

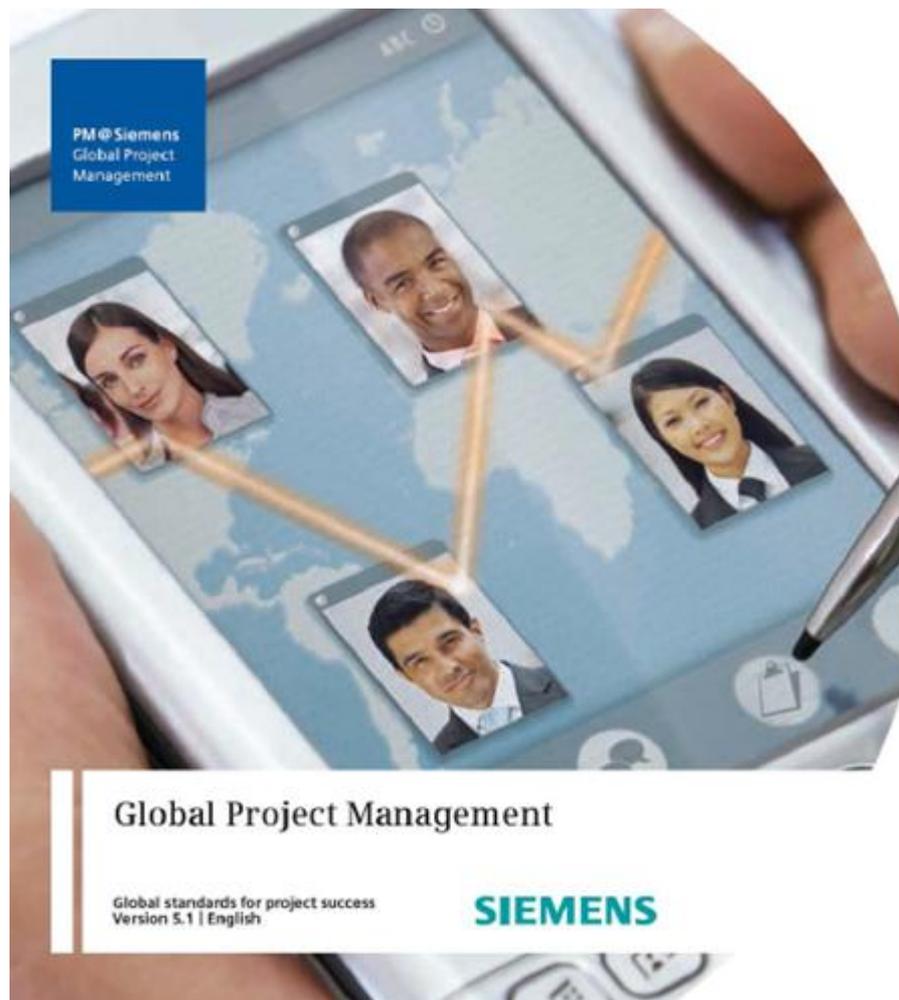
Редакция 2009



Число копий:
25,000

- У нас есть своя методология для структурирования проектов и проектного бизнеса на основе собственного опыта и международно признанных стандартов, таких как IPMA and PMI©
- Методология является обязательной во всех подразделениях компании
- Роли и ответственные по проекту четко определены

Структура PM@Siemens: процессы – люди – реализация



Модуль 1 – Процессы и роли

Модуль 2 – Управление контрактами

Модуль 3 – Контроллинг проекта

Модуль 4 – Управление качеством в проекте

Модуль 5 – Закупки по проекту

Модуль 6 – Карьера в области управления проектами

Модуль 7 – Тренинги и развитие

Модуль 8 - Сотрудничество в команде проекта

Модуль 9 – Программное обеспечение по управлению проектами

Модуль 10 – Постоянное совершенствование

Модуль 11 – Внедрение и применение PM@Siemens

Модуль 12 – Внутренние проекты



SIEMENS

Акционерное Общество
Русскихъ Электротехническихъ Заводовъ
СИМЕНСЪ и ГАЛЬСКЕ

Цикл лекций - «Высокоскоростное железнодорожное движение»

Процессы и роли в проекте

Проект - это ...

- временное коммерческое предприятие
- когда работа налажена с учетом специфических требований клиента
- комплекс мероприятий и требует планирования
- координация и взаимодействие группы людей
- ограничения по времени (дедлайны) и по бюджету
- когда есть риск недостижения проектных целей, например прибыли
- когда услуги являются неотъемлемой частью сделки
- когда клиент получает «систему под ключ»



Основные процессы в рамках проекта и жизненный цикл проекта

- Подготовка и одобрение коммерческого предложения (LoA)
- Управление контрактами и Управление требованиями
- Управление рисками
- Проектное планирование
- Управление изменениями / Претензиями
- Управление качеством
- Контроль за реализацией проекта
- Закупки по проекту
- Руководство строительными работами
- Закрытие проекта



Категоризация проектов: глобальный стандарт PM@Siemens

A

- Свыше 300 млн евро
- Объем рисков > 10 %
- Лидер консорциума/
генподрядчик
- Число партнеров > 5
- Очень высокий уровень
технической сложности
- Разработка технологий
- Проект под ключ
- Высокий уровень
сложности контракта

B

- 30-300 млн евро
- Объем рисков 5-10%
- СП, участник консорциума
или партнер
- Число партнеров - 2-5
- Средний/высокий уровень
технической сложности
- Разработка на основе
существующих технологий
- Поставка систем/
технологий,
технологическое решение
под ключ
- Средний/высокий уровень
сложности контракта

C

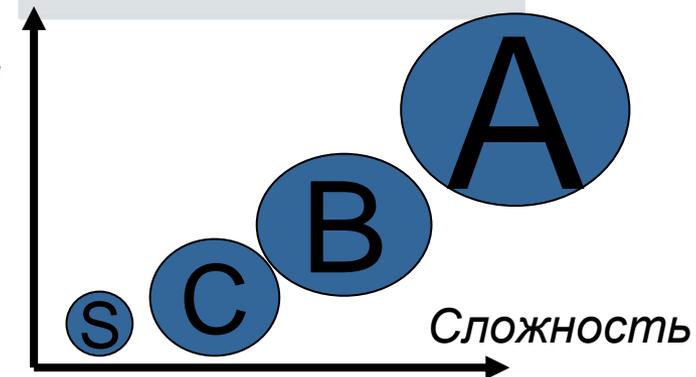
- 2,5 – 30 млн евро
- Объем рисков 1-3%
- Единственный поставщик
- Число партнеров – 1
- Низкий уровень
технической сложности
- Модификация
стандартного продукта
- Поставка компонентов с
техническим
обслуживанием
- Низкий уровень сложности
контракта

S

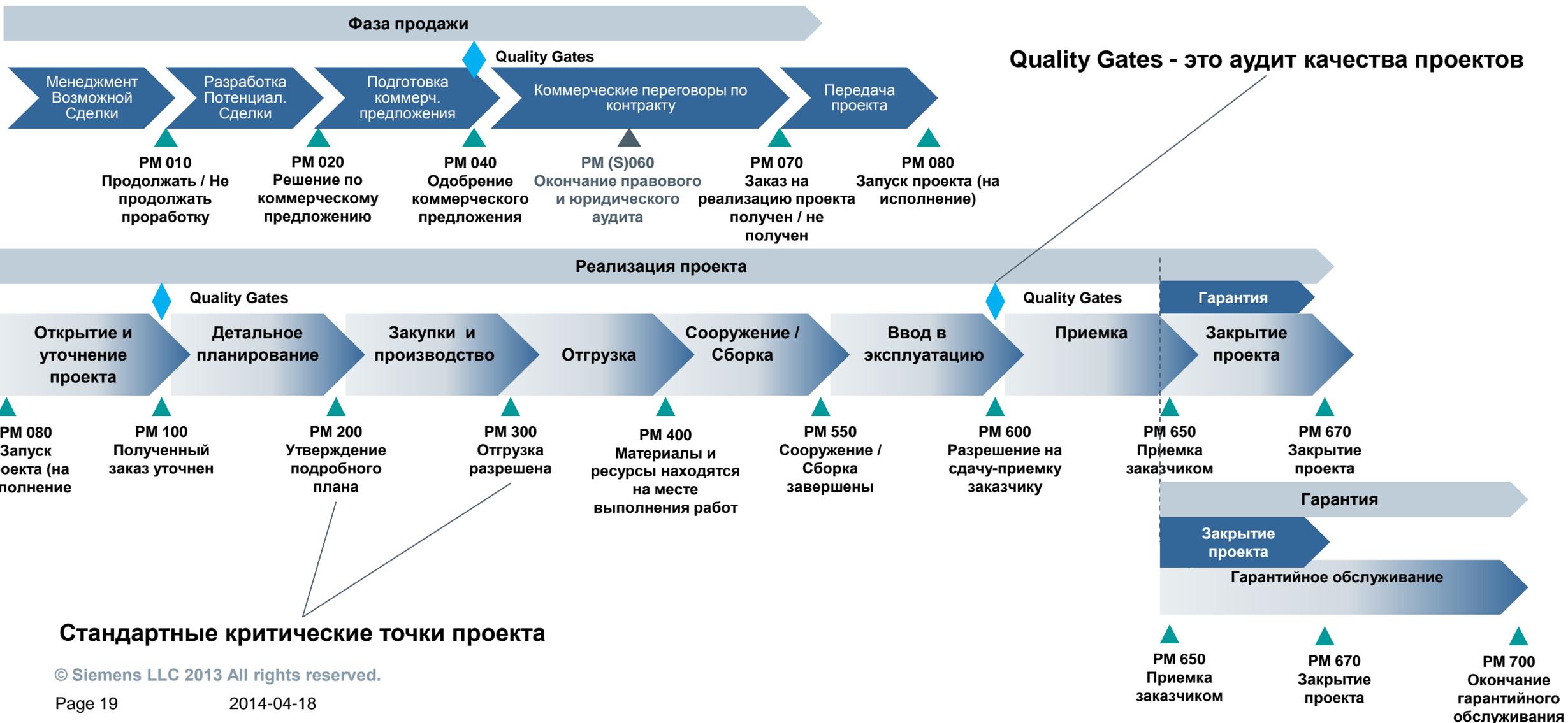
- До 2,5 млн евро
- Объем рисков <1%
- Субподрядчик
- Отсутствие партнеров
- Очень низкий уровень
технической сложности
- Поставка стандартного
продукта
- Поставка компонентов
- Очень низкий уровень
сложности контракта

Объем
(=размер)

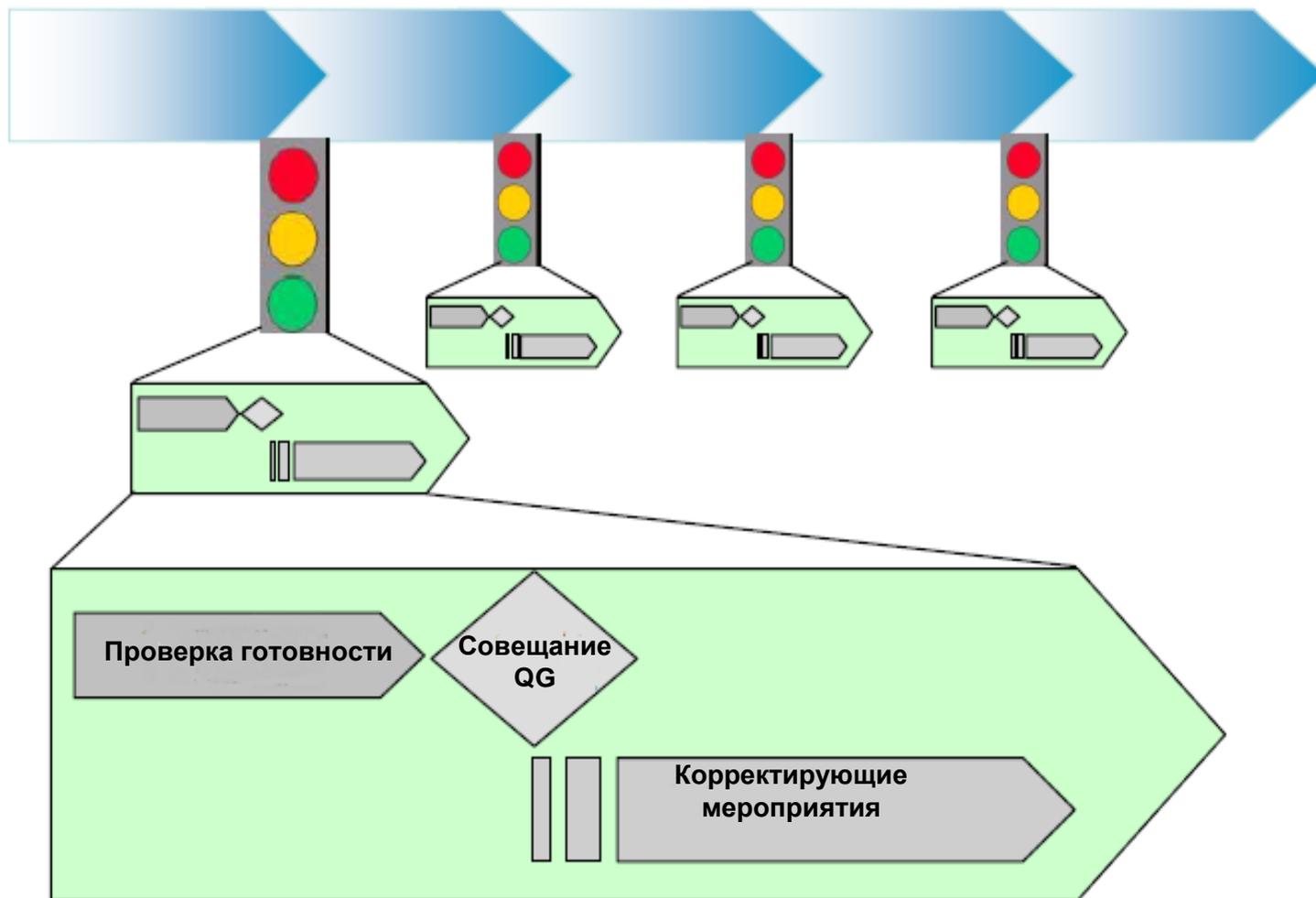
Риски



Основные процессы и ключевые этапы: единая фазовая модель проектов



Quality Gates обеспечивает успех проекта



Проверка готовности

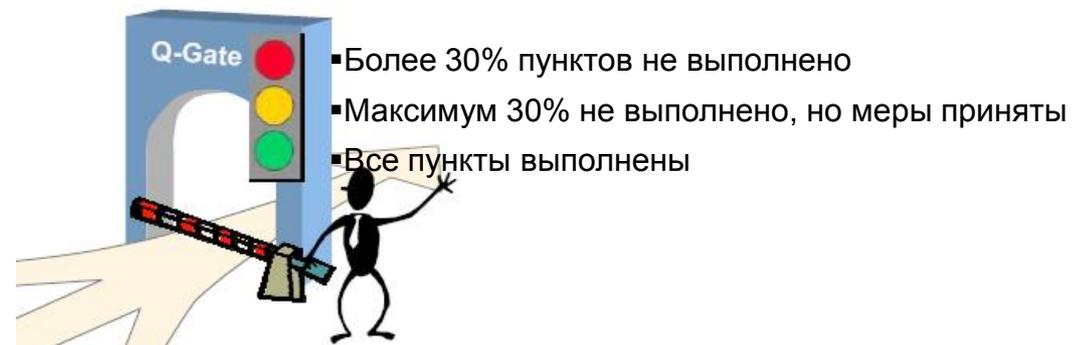
- Оценка и классификация статуса и рисков проекта
- Альтернативное предложение или показатели
- Обсуждение результатов
- Решение, если «не красный цвет»

Совещание Q-Gate

- Информация для лиц, принимающих решения
- Решения о дальнейшей реализации проекта

Корректирующие мероприятия

- Подконтрольная реализация утвержденных показателей



PM@Siemens определяет четкие роли в проекте для основных процессов

Роли Центральной Команды

- Уполномоченный Руководитель Проекта**
- Фаза продажи:** Эксперт по продажам
 - Подготовка ТКП:** Менеджер по коммерческому предложению
 - Реализация:** Руководитель проектов

Основная команда:

- Уполномоченный по «Compliance»
- Коммерческий руководитель проекта внедрения
- Технический руководитель проектов
- Менеджер по рискам и потенциальным сделкам
- Менеджер по качеству в Проекте
- Планировщик
- Менеджер по контракту
- Менеджер по отгрузкам и логистике
- Менеджер по претензиям
- Администратор
- Руководитель на месте внедрения

Роли для каждого отдельного случая:

- Менеджер по закупкам
- Создатель (распознаватель) возможной сделки
- Эксперт по детальной проверке
- Эксперт по коммерческим переговорам
- Менеджер по сервисным операциям
- Коммерческий менеджер по сервисным операциям

Дополнительные Роли

Ответственный бизнес менеджер

- Регионы: Бизнес-партнеры в головной компании
- Ответственный менеджер по сервисным операциям
- Юрист
- Администратор LoA
- Эксперт по налогообложению
- Эксперт по финансированию
- Центр делегирования
- Специалист по охране труда и окружающей среды

A detailed historical illustration of a large industrial factory complex, likely the Siemens works in St. Petersburg, situated along a wide river. The scene is filled with numerous multi-story brick buildings with gabled roofs and many windows. A prominent tall chimney on the left side of the complex is emitting a plume of smoke. The river in the background is busy with several large sailing ships and smaller boats. The overall style is that of a 19th-century engraving or woodcut.

SIEMENS

Акционерное Общество
Русскихъ Электротехническихъ Заводовъ
СИМЕНСЪ и ГАЛЬСКЕ

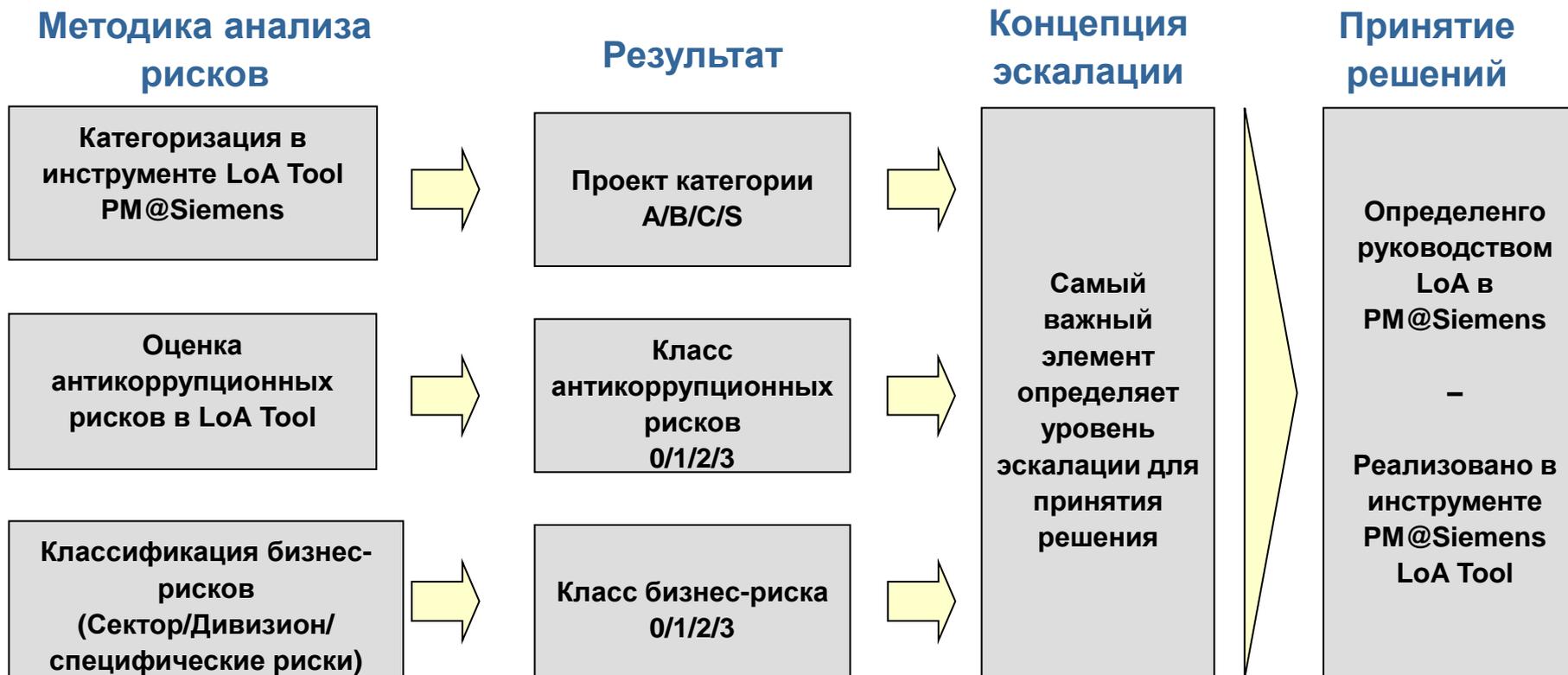
Цикл лекций - «Высокоскоростное железнодорожное движение»

Принципы управления и контроллинга проектов

LoA процесс - процесс утверждения коммерческих предложений и договоров

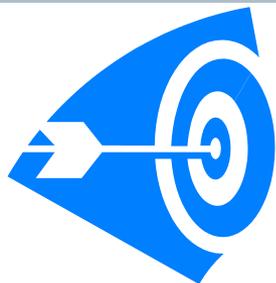


Основные принципы эскалации LoA

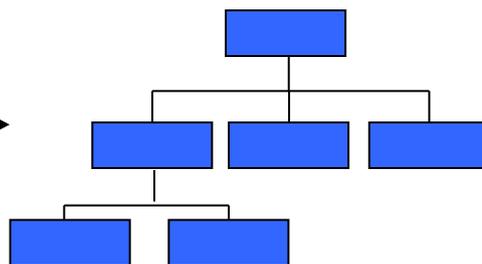


- Проекты классифицируются от А до S в зависимости от их объема, технологической сложности, сложности контрактных обязательств и объема финансового риска.
- В зависимости от уровня бизнес- и антикоррупционных рисков, финальное решение об утверждении коммерческого предложения эскалируются до соответствующего уровня руководства.

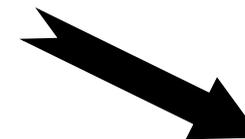
Один из возможных сценариев проектного планирования



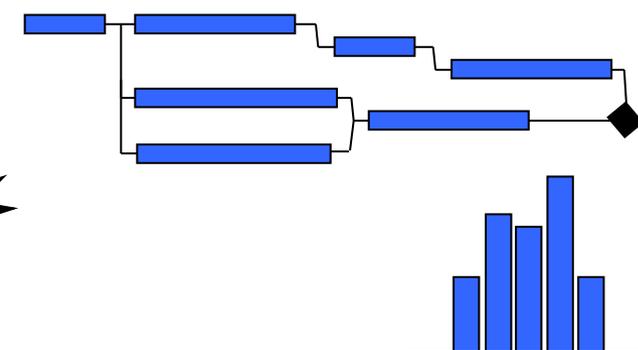
1. Определить цели и задачи проекта



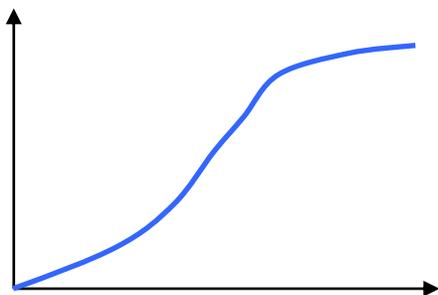
2. Разработать структурный план проекта



3. Подготовить график выполнения проекта (диаграмма Ганта) и оптимизировать ресурсный план



4. Подготовить калькуляцию и план затрат по проекту

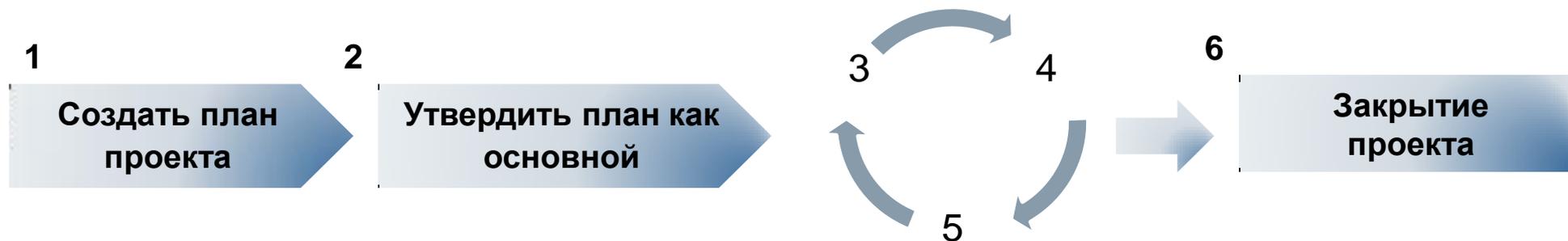


Возможно, будет необходимо вернуться к п. 3

Отчетность по проекту



Цикл контроллинга проекта



- Этап 1 – Создать план проекта
- Этап 2 – Утвердить план как основной
- Этап 3 – Измерить показатели в соответствии с метриками Контроля над проектом
- Этап 4 – Сравнить фактические данные с данными утвержденного плана
- Этап 5 - Подготовить при необходимости действия для обновления проектного плана
- Этап 6 – Завершение проекта



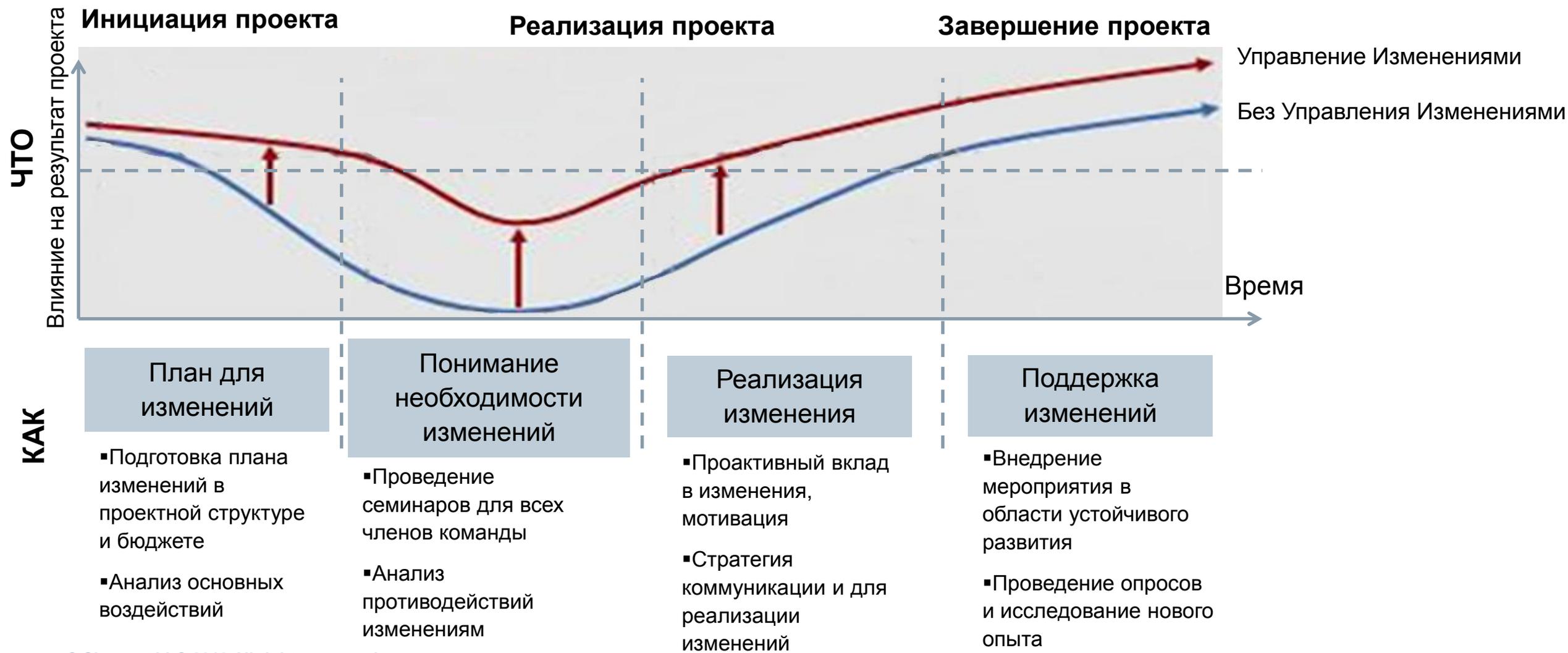
Контроль за реализацией проекта помогает принять решения



Контроль проекта: отслеживание развития затрат и прибыли

- В процессе реализации проекта всегда имеются отклонения от намеченного плана
- Претензии могут возникать на всем протяжении жизненного цикла проекта при появлении дополнительных потребностей, не охваченных контрактом.
- Существует элемент неопределенности (риска)
- Затраты на несоответствие - это затраты, возникшие в результате незапланированных отклонений от контрактных обязательств.

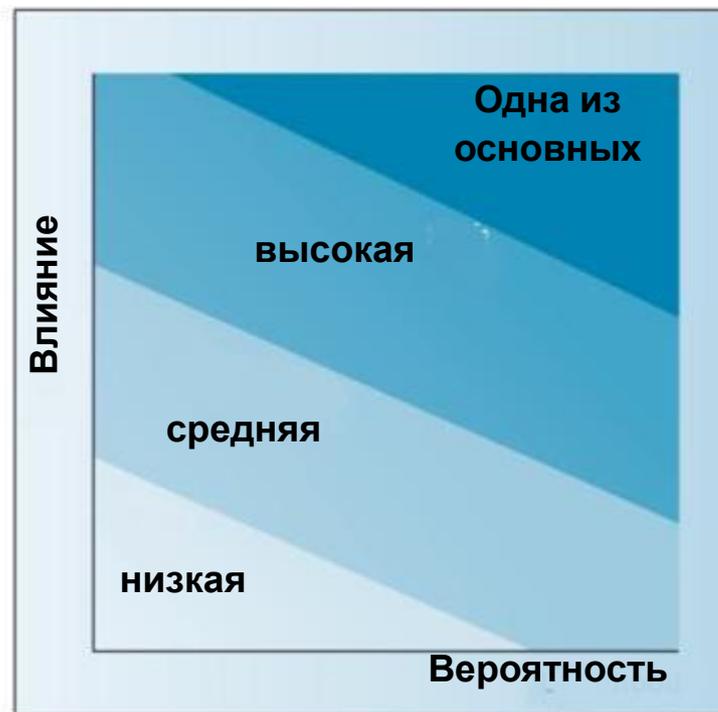
Управление изменениями



Основные процессы управления рисками



Основные шаги управления рисками



Подверженность риску

Риски Compliance

Задержка времени реализации проекта

Нарушение спецификаций

Раздувание требований

Квалификация проектной команды

Стихийные бедствия

Несовершенство законодательства

Валютные риски

Важность управления требованиями



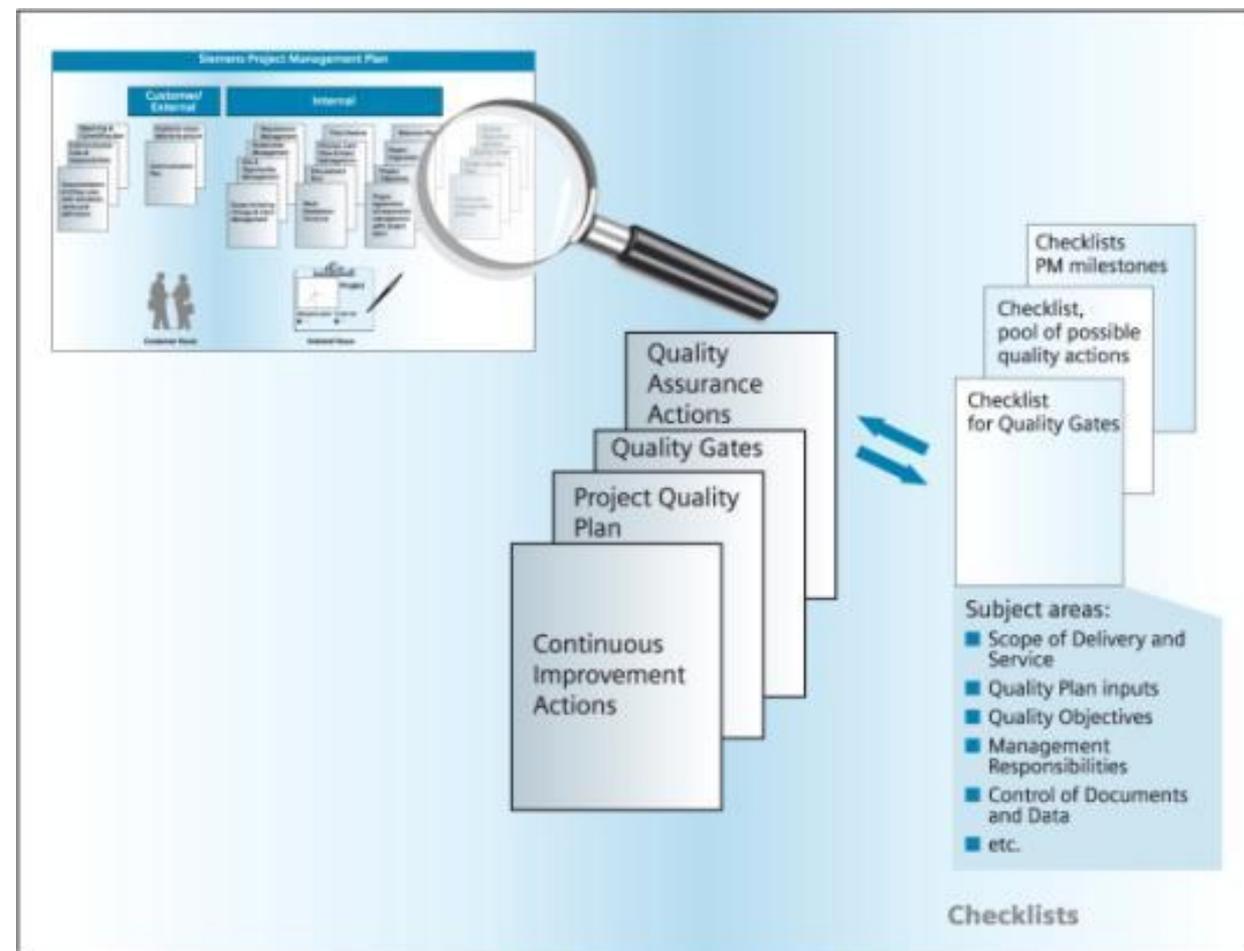
B.C. by Johnny Hart

Управление требованиями тесно связано с менеджментом контрактов.

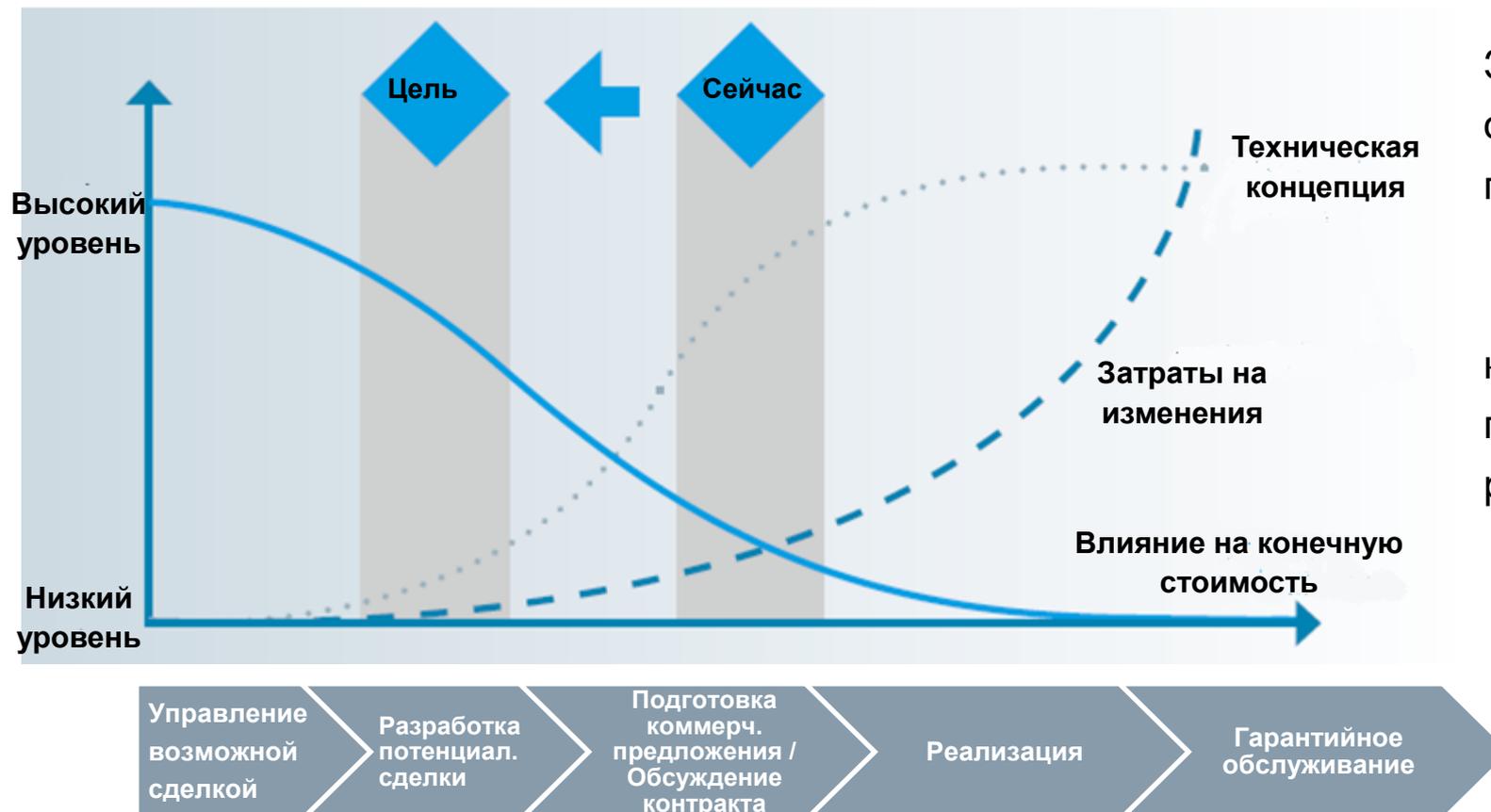
- Зачастую требования бывают неясные, неправильно определены и вводят в заблуждение
- Основная задача руководителя проектов – отслеживать выполнение всех требований.

Управление качеством - гарантия, что все требования клиента будут выполнены

- Управление качеством в проектах – неотъемлемая часть процесса PM@Siemens
- Вносит вклад в управление проектом на всех его этапах
- Это одна из основополагающих обязанностей проектной команды и организации бизнеса, в том числе для руководства компании
- Менеджер по качеству в проектах - один из членов проектной команды, который оказывает поддержку во всех процессах управления качеством
- Менеджер по качеству разрабатывает План качества с определенными критериями оценки
- Quality Gates



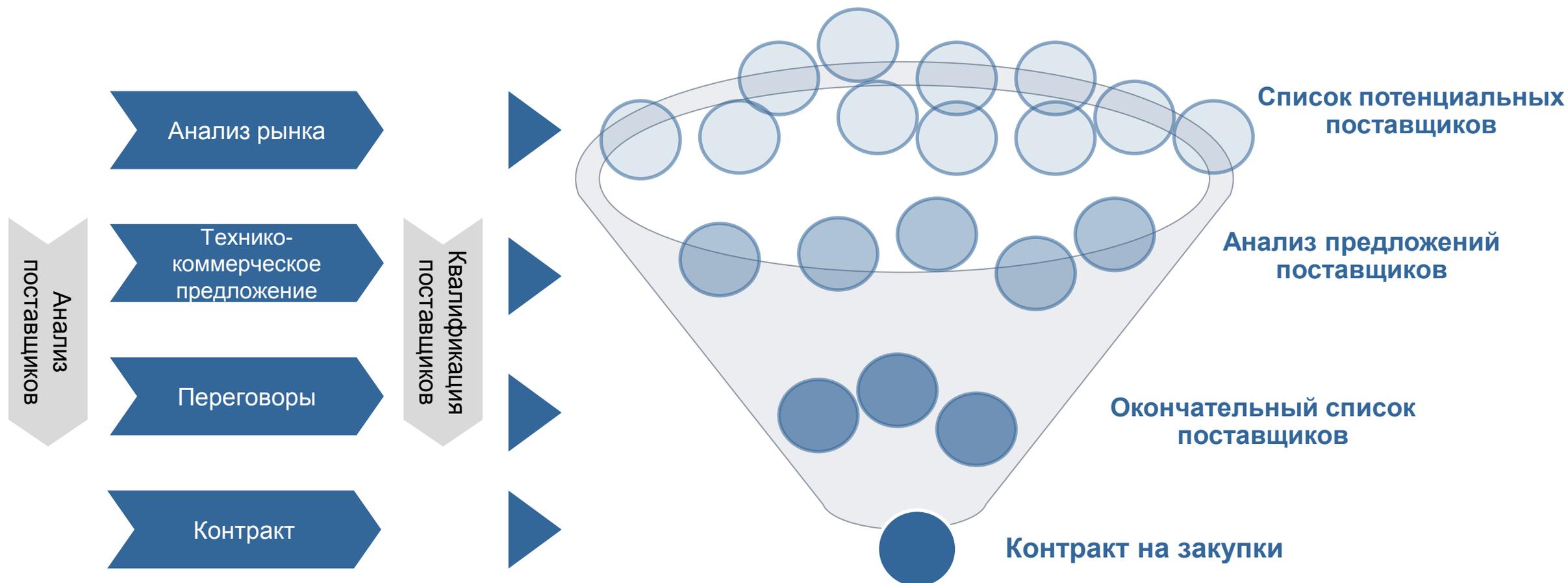
Влияние привлечения отдела Закупок на ранних этапах проекта



Закупаемые извне материалы и услуги обычно составляют 40-60% затрат на проект.

Закупки играют важную роль при подготовке конкурентоспособных коммерческих предложений и получении положительных результатов по проекту

Выбор лучших поставщиков и обеспечение качества закупок



A detailed historical illustration of a large industrial factory complex, likely the Siemens works in St. Petersburg, situated along a wide river or harbor. The scene is filled with numerous multi-story brick buildings with gabled roofs and many windows. A prominent tall chimney stack on the left side of the complex is emitting a plume of smoke. In the background, several large sailing ships are docked or moving along the water. The overall style is that of a 19th-century engraving or woodcut.

SIEMENS

Акционерное Общество
Русскихъ Электротехническихъ Заводовъ
СИМЕНСЪ и ГАЛЬСКЕ

Цикл лекций - «Высокоскоростное железнодорожное движение»

Карьера в области управления проектами и развитие проектной команды

Сименс занимается развитием и квалификацией руководителей проектов

Сименс очень серьезно подходит к развитию навыков и компетенций своих руководителей проектов:

- Управление проектами – это один из трех карьерных путей в Сименс
- Карьерная модель руководителя проектов является международной и применимой во всех подразделениях компании в мире
- Оценка компетенций и знаний в области управления проектами
- На международной конференции PMI наша система сертификации руководителей проектов признана лучшей корпоративной системой в мире



Участие в управлении проектами



Сертификация руководителей проектов

Мероприятия по развитию

- Академия PM@Siemens
- Учебные программы
- Тренинги на рабочем месте / Коучинг

Базовые знания

Анализ компетенций

Сертификация

Определение на должность / Управление ресурсами в проектах

- Проверка знаний в области управления проектами

- Проектная история
- Самооценка компетенций и оценка линейным менеджером

- Как руководитель проектов
- Как старший руководитель проектов
- Как директор проектов

- База данных руководителей проектов
- Соотнесение с требованиями проекта

В зависимости от навыков, опыта и квалификации руководитель проектов назначается на проекты различных категорий от А до S



Академия PM@Siemens

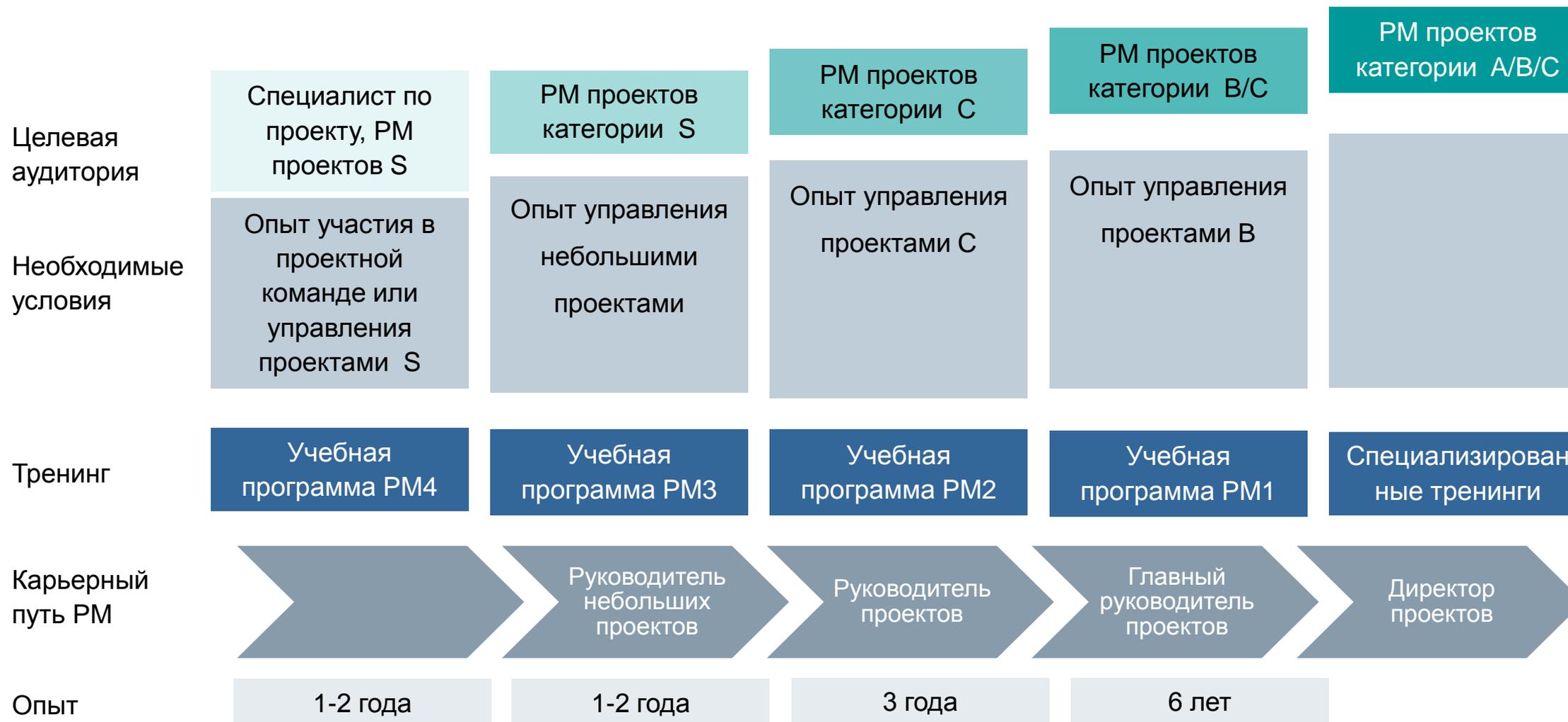
Академия PM@Siemens - это центр ноу-хау Сименс для квалификации и обучения управления проектами.

Цели Академии:

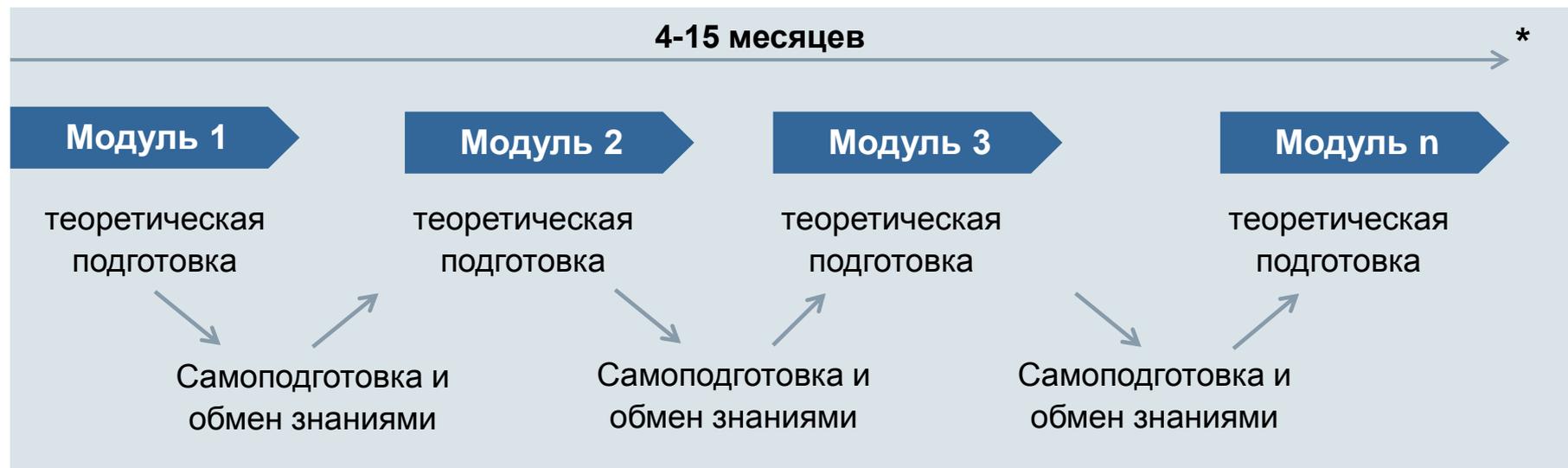
- Долгосрочная гарантия структурированного обучения и поддержания стандарта в сфере корпоративного обучения
- Использование лучших знаний и методик на практике
- Высокий уровень совместимости со стандартами международных институтов управления проектами



Основные учебные программы по управлению проектами



Модель учебной программы по управлению проектами



- Исчерпывающее и долгосрочное развитие компетенций по управлению проектами
- Обучающий процесс в течение нескольких месяцев в группе с ограниченным количеством участников под руководством команды тренеров
- Непрерывный процесс обучения и применения знаний на основе бизнес-кейсов, коучинга и обмена опытом

* - дальнейшее сотрудничество и обмен опытом в рамках общения после сертификации

Развитие проектной команды

Функциональная организация



Проектная организация



Матричная организация



- Начало проекта - семинар PACT (Project Acceleration by Coaching and Teamwork)
- Реализация проекта – регулярные совещания и team building
- Завершение проекта – подведение итогов и уроки, извлеченные из проекта.

A detailed historical illustration of a large industrial factory complex, likely the Siemens works in St. Petersburg, Russia. The scene shows numerous multi-story brick buildings with gabled roofs and many windows. A prominent tall chimney on the left side emits a plume of smoke. In the background, a wide river or harbor is visible with several large sailing ships and smaller boats. The overall style is that of a 19th-century engraving or woodcut.

SIEMENS

Акционерное Общество
Русскихъ Электротехническихъ Заводовъ
СИМЕНСЪ и ГАЛЬСКЕ

Цикл лекций - «Высокоскоростное железнодорожное движение»

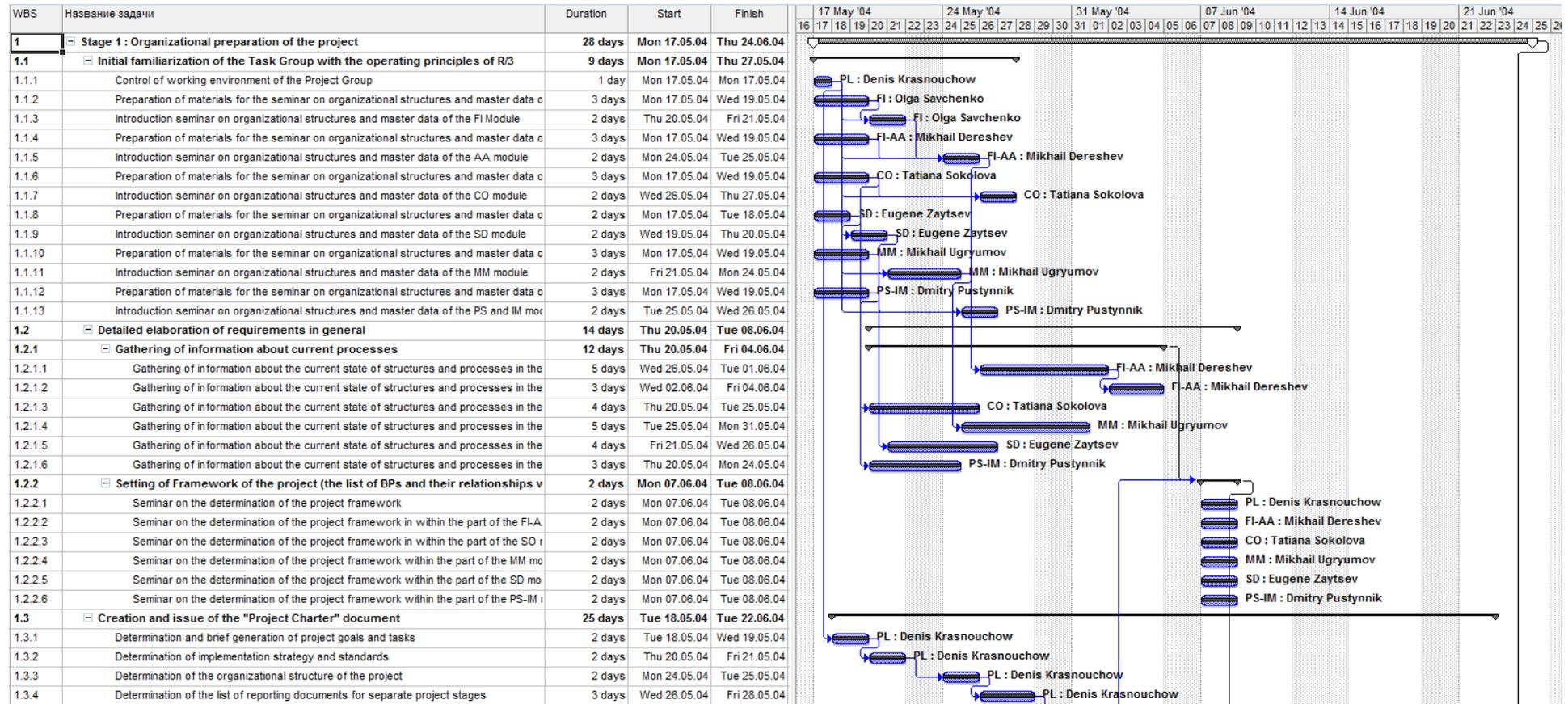
Программное обеспечение по управлению проектами

Использование ПО Сименс по управлению проектами



Стандартное ПО для планирования проекта

MS Project или PRIMAVERA используются в зависимости от размера проекта и требований клиента для подготовки календарного плана и дополнительной программы действий



A detailed historical illustration of a large industrial factory complex, likely the Siemens works in St. Petersburg, situated along a wide river. The scene is filled with numerous multi-story brick buildings with gabled roofs and many windows. A prominent tall chimney stack is visible, emitting a plume of smoke. Several large sailing ships are docked or moving along the river. The overall style is that of a 19th-century engraving or woodcut. In the top left corner, there is a white rectangular box containing the Siemens logo.

SIEMENS

Акціонерное Общество
Русскихъ Электротехническихъ Заводовъ
СИМЕНСЪ и ГАЛЬСКЕ

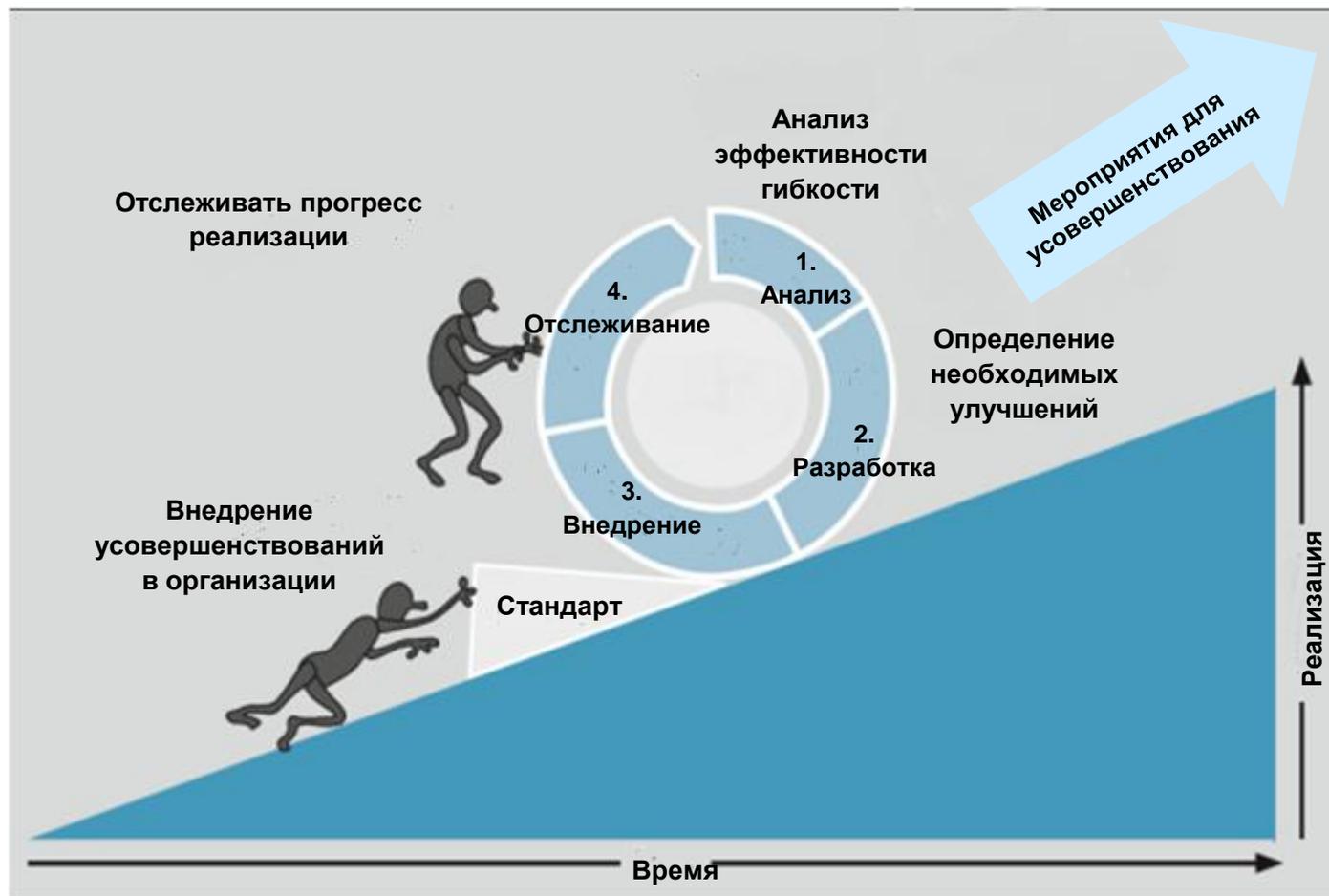
Цикл лекцій - «Высокоскоростное железнодорожное движение»

Постоянное совершенствование

10 наиболее распространенный причин провала проекта в больших немецких компаниях

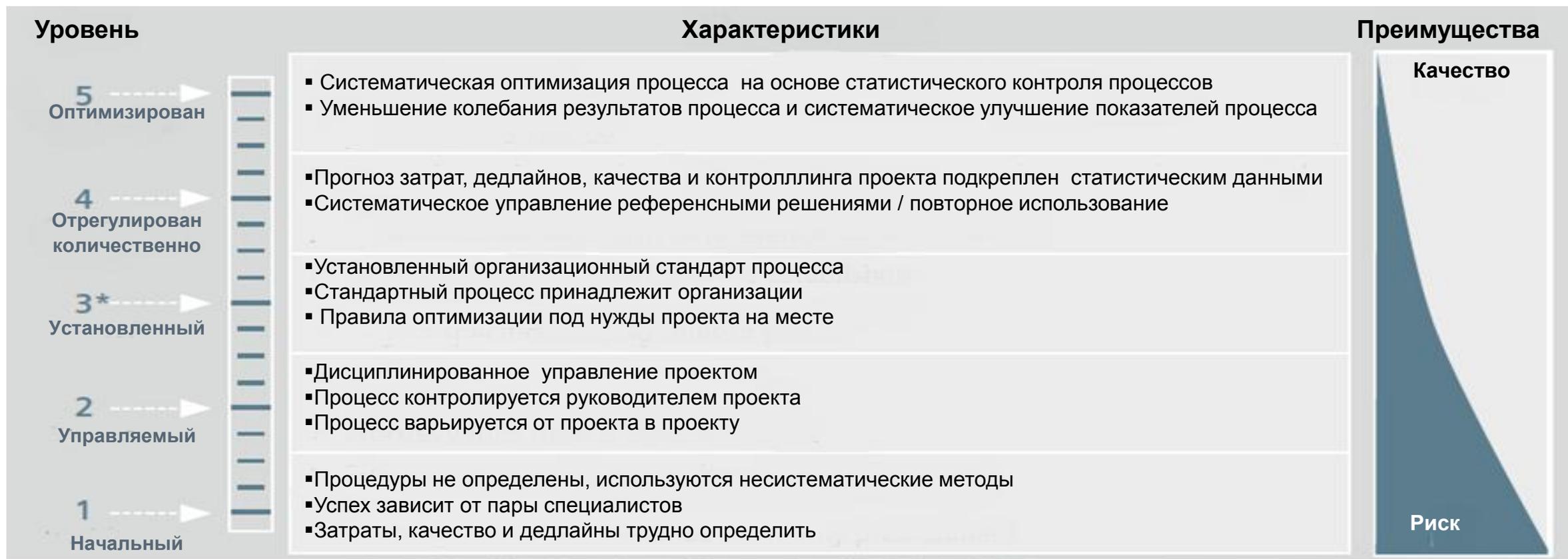


4 этапа процесса непрерывного совершенствования

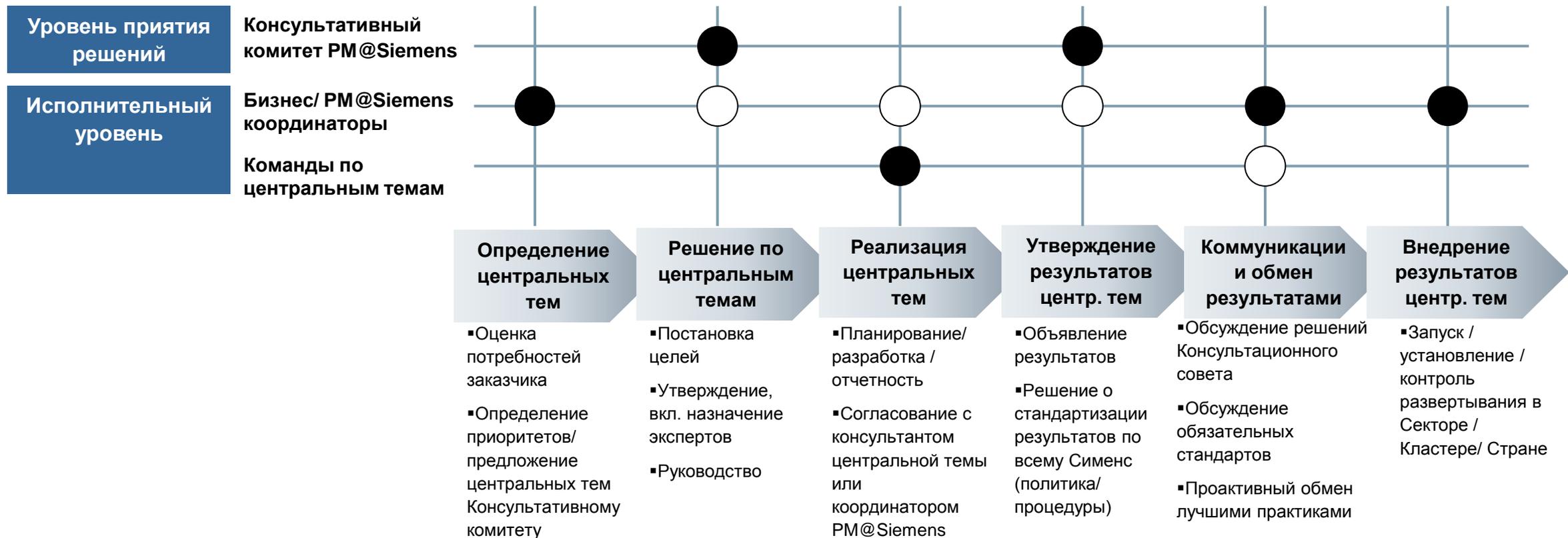


- Аудиты и регулярный обзор проектов
- Оценка зрелости проекта
- Семинары для обмена опытом
- Оценка портфеля рисков
- Анализ причин возникновения незапланированных затрат
- Предложения сотрудников для усовершенствования (Программа 3i)

Оценка зрелости в проекте



Международный PM@Siemens. Взаимодействие



Уровень услуг **Поддержка/ Координация/ Коммуникация/ Контроль/ Постоянное совершенствование**

- Установление процедур, политик, включая инструменты контроля
- Обслуживание, сопровождение, улучшение корпоративных руководств / интранет/ sharepoint / международные инструменты
- Председательствующая комиссия по контролю за внесением изменений для инструментов PM@Siemens



ответственный



Консультируемый: те, чье мнение обязательно учитывать

Успех в системной интеграции и проектном менеджменте





SIEMENS

Акционерное Общество
Русскихъ Электротехническихъ Заводовъ
СИМЕНСЪ и ГАЛЬСКЕ

Цикл лекций - «Высокоскоростное железнодорожное движение»

Примеры реализованных проектов в России

Сапсан – история успеха



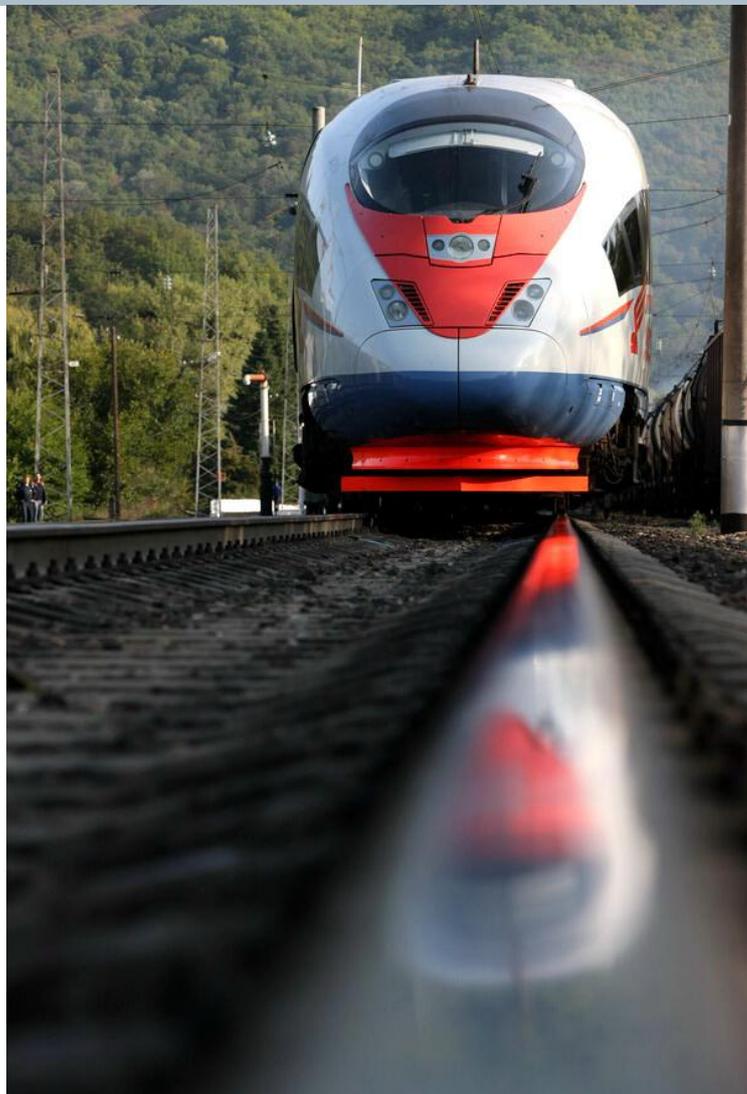
- 04/2005 Заключение Договора о первом этапе проектирования
- 05/2006 Заключение Договора подряда на разработку, изготовление и поставку 8 высокоскоростных поездов в 2009 и Договора о техническом обслуживании на 30 лет: 4 односистемных поезда 3 кВ пост. тока и 4 двухсистемных поезда 3 кВ пост. тока и 25 кВ пер. тока
- 20/04/2007 Подписание Договора о техническом обслуживании на 30 лет
- 5/2006 - 03/2008 Конструирование и разработка поезда
- 12/2008 Изготовление и поставка первого поезда в Россию
- 12/2009 Начало эксплуатации всех поездов Москва – Санкт-Петербург
- 12/2011 Подписание контракта на поставку еще 8 односистемных поездов
- 12/2013 Поставка поезда №009 в Россию.

Проект Сапсан



- Поезда развивают в России самую большую скорость **до 250 км/ч**
- Обеспечивают высокие показатели **загрузки поездов – 94 %**
- Позволяют заказчику обеспечить высокую рентабельность перевозочного процесса
- Повышают привлекательность железнодорожных перевозок для пассажиров
- Увеличивают пассажиропоток (перевезено **11 млн. 644 тыс. пассажиров** к апрелю 2014 г.) и позволяют конкурировать с авиаперевозками
- В настоящее время эксплуатируются 8 электропоездов, компоненты и системы которых соответствуют особым климатическим условиям и стандартам Российской Федерации.

Проект «Сапсан» - специальные требования для России



- Привлечение к работе российских институтов
- Сертификация как отдельных компонентов, так и целого поезда
- Температурный режим эксплуатации: $- 50^{\circ} \text{ C} \dots + 50^{\circ} \text{ C}$
- Электромагнитная совместимость в соответствии с российскими стандартами
- Более широкая ширина колеи в России по сравнению с Европой \Rightarrow изменения в конструкции кузова, тележки...
- Система кондиционирования из воздухопроводов на крыше
- Специальные российские нормы для испытаний на удар

Инновации электропоезда «Сапсан» (1)



- Примерно на 15% больше посадочных мест, чем в поездах такой же длины за счет переноса тягового оборудования в подвагонное пространство;
- Лучшее использование коэффициентов сцепления, а также лучшая передача тягового и тормозного усилий;
- Меньшая нагрузка на ось, а следовательно меньшая нагрузка на путь;
- Снижение уровня шума
- Лучшая теплоизоляция
- Использование экологически безопасных и легкоразлагаемых материалов
- Меньшее энергопотребление: эквивалент потребления бензина – 0,33 л./чел. / на 100 км пробега при 100%-ной эффективности использования.

Инновации электропоезда «Сапсан» (2)

Трехфазный асинхронный двигатель



- Высокий КПД;
- Оптимизация по весу;
- Высокая мощность
- Низкое шумообразование
- Компактная конструкция

Тяговый преобразователь и управление бортовой сетью



- Разработка тягового преобразователя на IGBT транзисторах с водяным охлаждением и подключением непосредственно к контактной сети и системы управления бортовой
- сетью на основе современной технологии Sibcos ®

Высокоскоростные тележки



- Адаптация к колею 1520:
- Увеличенный ход рессорного подвешивания;
- Использование марок сталей с рабочим диапазоном температур до -50
- Высокая виброустойчивость

Алюминиевая конструкция кузова

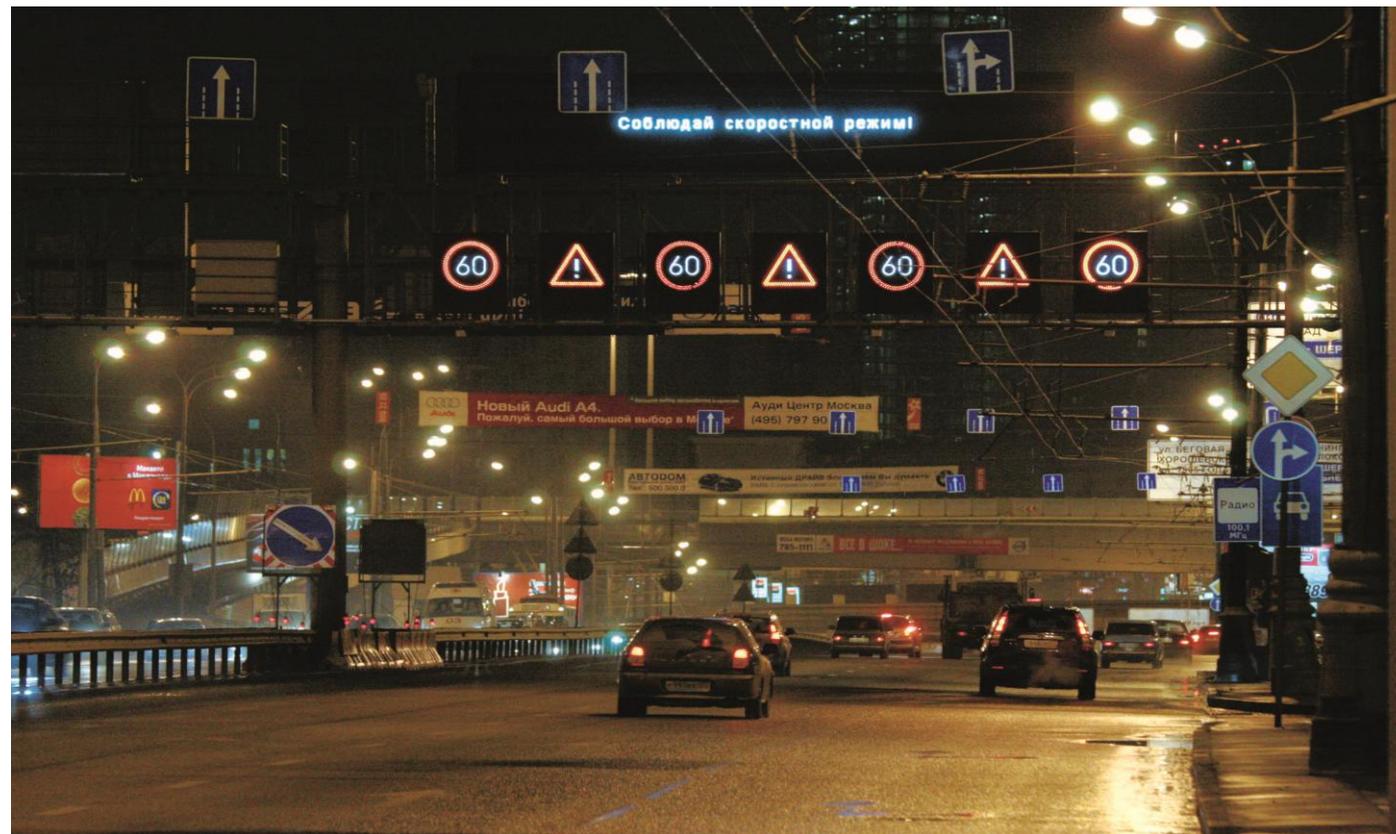


- Соответствие европейским стандартам качества с учетом особенностей Российских условий;
- Диапазон рабочих температур от -50 до $+50^{\circ}\text{C}$

Создание автоматизированной системы управления дорожным движением на Третьем Транспортном кольце г.Москвы

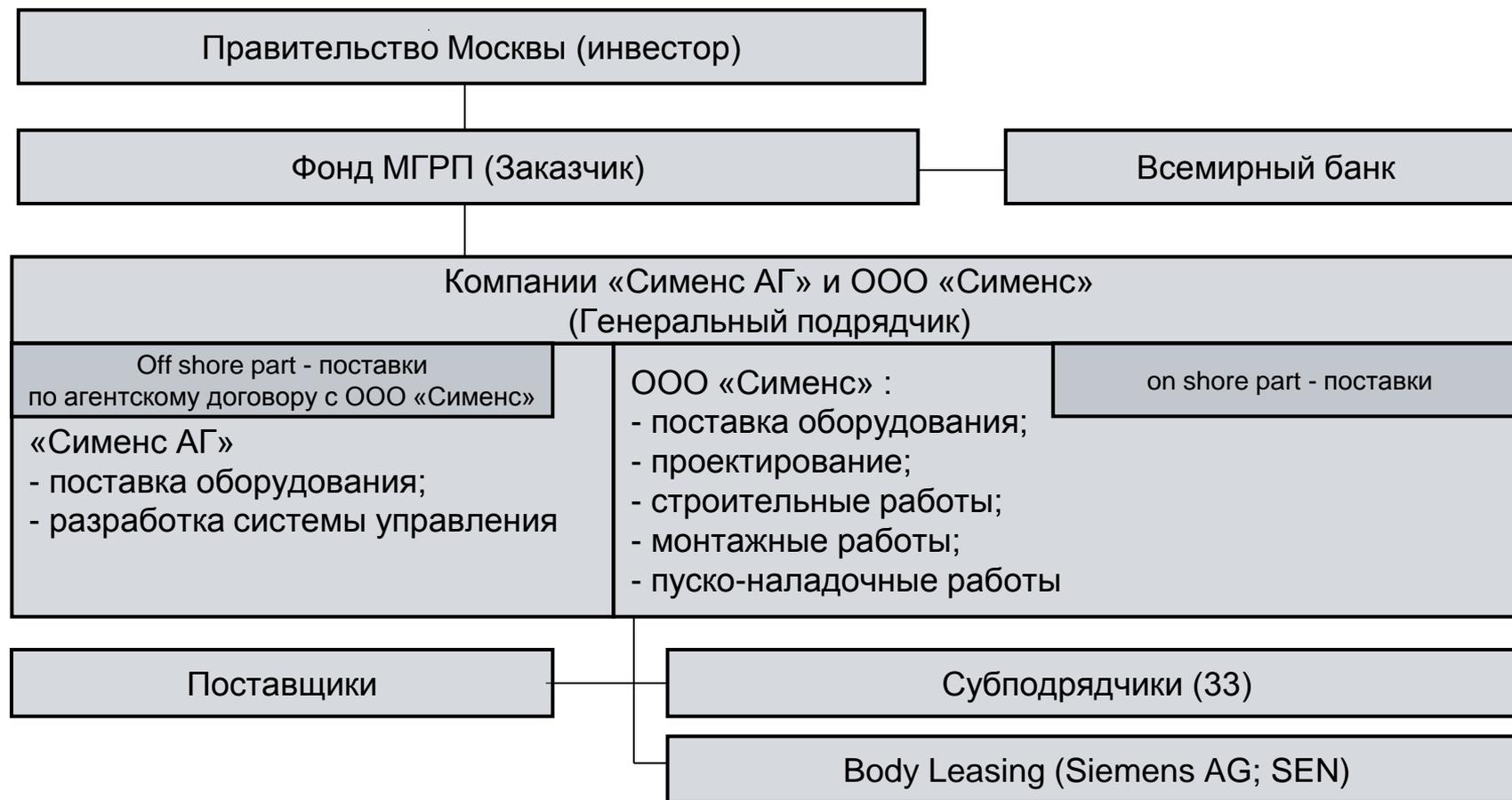
В объём проекта входят:

- Система мониторинга транспортных потоков, включая управление движением на транспортных развязках (RAMP Metering);
- Система управления движением транспортных потоков;
- Система информирования водителей;
- Система телевизионного наблюдения;
- Система сбора метеоданных;
- Система связи и ПО;
- Центральный пункт управления;
- Система горячей связи



Третье Транспортное кольцо

Структура контракта



Уроки, извлеченные из реализации проекта

Причины, приведшие к незапланированным результатам

- Правовые (контрактные) аспекты
 - получение необходимых разрешений и работа только в ночное время
 - неоднозначность формулировок пунктов контракта о штрафных санкциях
- Технические аспекты
 - невыполнение субподрядчиком своих обязательств
- Организационные аспекты
 - незаинтересованность эксплуатирующей организации в результатах проекта
 - со стороны ООО «Сименс» сменилось 5 проектных руководителей
- Compliance (соблюдение правовых норм)
 - остановка финансирования программы «Развития транспортной инфраструктуры г.Москвы» со стороны Всемирного Банка



A detailed historical illustration of a large industrial factory complex, likely the Siemens works in St. Petersburg, situated along a wide river. The scene is filled with numerous multi-story brick buildings with gabled roofs and many windows. A prominent tall chimney on the left side of the complex emits a plume of smoke. In the background, several large sailing ships are docked or moving along the river. The overall style is that of a 19th-century engraving or woodcut. A white rectangular box with the Siemens logo is positioned in the top left corner.

SIEMENS

Акционерное Общество
Русскихъ Электротехническихъ Заводовъ
СИМЕНСЪ и ГАЛЬСКЕ

Цикл лекций - «Высокоскоростное железнодорожное движение»

Финансовые схемы реализации проектов высокоскоростного движения

Трудности финансирования инфраструктурных проектов

Возможности бюджетного финансирования ограничены

- основополагающий источник средств – бюджеты всех уровней
- они вступают катализатором привлечения средств частных инвесторов
- высокая капиталоемкость

Коммерческие банки готовы брать кредитные риски проектов, но им не хватает собственных долгосрочных рублевых ресурсов

- длительный срок окупаемости, банки не могут предоставить кредит на весь период окупаемости проекта
- Проектные организации вынуждены в конце кредитного периода выплачивать непогашенную часть долга единовременным платежом



Требуются механизмы формирования долгосрочной ресурсной базы для реализации инфраструктурных проектов

Возможные схемы финансирования

Государственное
финансирование



Государственно-
частное партнерство
(ГЧП)



Частное
финансирование

Основные инструменты ГЧП

- Банковские инвестиционные кредиты
- Синдицированные кредиты
- Еврооблигации, CLN, и LPN
- Вексельные займы
- Привлечение акционерного капитала (IPO)
- Секьюритизация будущих доходов от эксплуатации объектов инфраструктуры;
- Лизинг
- Мезонинное финансирование
- Инфраструктурные облигации
- Другие

ВОО
Строительство-
владение-
использование

ВООТ
Строительство-
владение-
использование-
передача

ВТО
Строительство-
передача-
использование

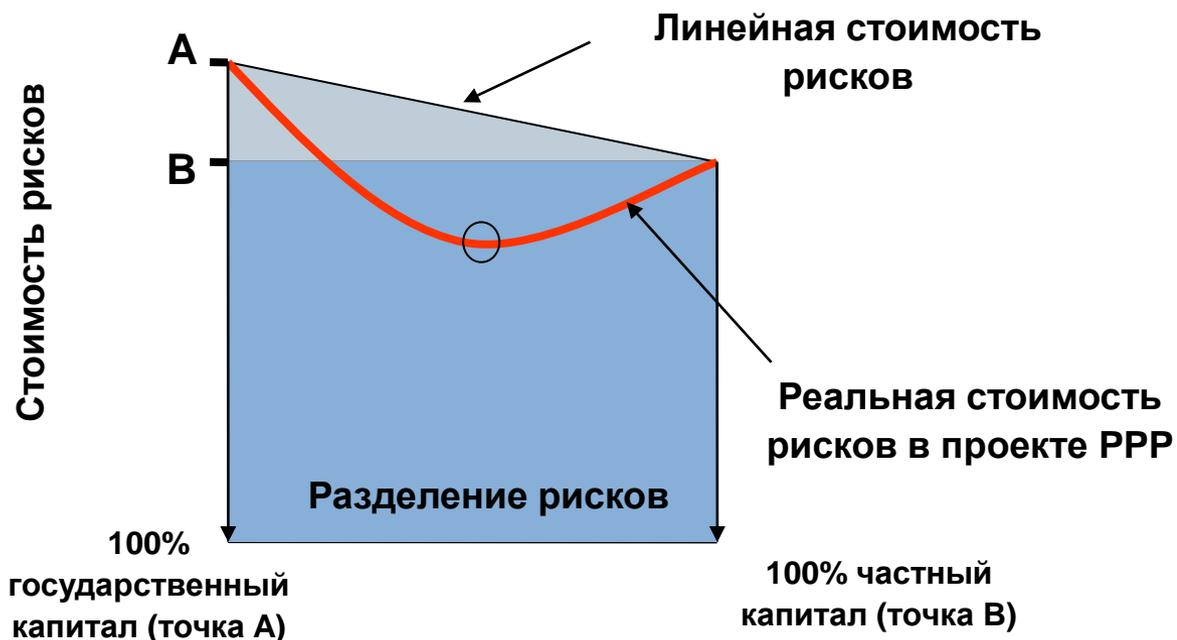
ВЛОТ
Строительство
- лизинг -
использование
- передача

ЛДО
Лизинг -
девелопмент -
использование

Основные преимущества использования ГЧП:

- Снятие бюджетных ограничений
- Использование опыта частных инвесторов для разработки технических инноваций
- Улучшение качества государственных услуг
- Достижение эффективности использования бюджета (экономия затрат)
- Использование опыта РМ частных инвесторов

Цель ГЧП - оптимизация распределения рисков



Успешное выполнение проектов PPP зависит от механизма распределения рисков между государственным и частным сектором

Правильный баланс рисков, то есть распределение рисков на ту сторону, которая может легче и проще контролировать и уменьшать такие риски.

Неправильный баланс рисков \Rightarrow потеря соотношения «цена-качество», увеличение стоимости и угроза дальнейшему финансированию

Цель:

- оптимизированный баланс рисков \Rightarrow
- минимизированная стоимость \Rightarrow
- предоставленные поставщиком материальные средства

Ориентировочные этапы проекта ГЧП



Необходимость внесения изменений в Федеральный закон о концессионных соглашениях

- Проблема, связанная с долгосрочными контрактами
- Отведение земли под ВСМ
- Поручительство за объект концессионного соглашения и права концессионера
- Запрет закрепления прав концессионера до момента ввода объекта в эксплуатацию
- Ограничения привлечения бюджета из Негосударственного пенсионного фонда для проектов ГЧП



Возможная структура проекта ГЧП

ЕРС контракты: проектирование – закупки - строительство



* Системы: подвижной состав, сигнализация, электрификация, коммуникации, оснащение депо

Возможная структура проекта ГЧП: Субподряд на электрические и механические части

- E&M - электрические и механические части
- CW – общестроительные работы
- MAN – техническое обслуживание
- * Системы: сигнализация, электрификация, коммуникации, оснащение депо



Возможная структура проекта ГЧП: 2 специальные проектные компании

- E&M - электрические и механические части
- CW – общестроительные работы
- MAN – техническое обслуживание
- * Системы: сигнализация, электрификация, коммуникации, оснащение депо



Факторы успеха развития ГЧП в железнодорожной сфере в России

- Для привлечения международного участия необходимы **специальные нормы и законы** ориентированные на ГЧП
- Развитие динамического **переноса рисков на частный сектор**
- **Оценка стоимости проекта** и его экономическое обоснование, вкл. гарантию государства по пассажирским перевозкам
- Основной критерий вознаграждения – долгосрочные затраты и **эффективность всей системы концессии** и стоимости инвестиций
- **Максимум гибкости для частного сектора** при строительстве и запуске системы при определенной производительности и режиме безопасности
- **Надежные и устойчивые решения**
- **Пассажиропоток**
- **Формирование проектной организации** с экспертами для разработки технико-экономического обоснования



Высокоскоростная линия HSL Zuid, Голландия

Основные проектные данные

- высокоскоростная железнодорожная магистраль (супер-структура E & M) между Амстердамом и границей с Бельгией, длина 100 км
- общая стоимость: 1,200,000,000 евро
- завершение проекта: октябрь 2001
- Объем работ:
 - дизайн
 - строительство
 - финансирование
 - эксплуатация
- срок концессии: 30 лет
- крупнейший проект ГЧП правительства Голландии

- 135 контрактных документов (93 по финансам, 42 по строительству и эксплуатации)
- 3,5-летний этап приобретения
- платежи по производительности и доступности



Финансовая структура HSL Zuid

- 100 % частное финансирование!



Инновационная концепция ГЧП для HSL Zuid



- Компенсация благодаря ежедневным отчислениям за техническую доступность системы

- Использование не приносит риска при получении доходов

- Полная свобода правительства в отношении использования, занятости и структуры оплаты



SIEMENS

Акционерное Общество
Русскихъ Электротехническихъ Заводовъ
СИМЕНСЪ и ГАЛЬСКЕ

Цикл лекций - «Высокоскоростное железнодорожное движение»

Перспективный проект ВСМ Москва-Казань

Строительство ВСМ «Москва – Казань»

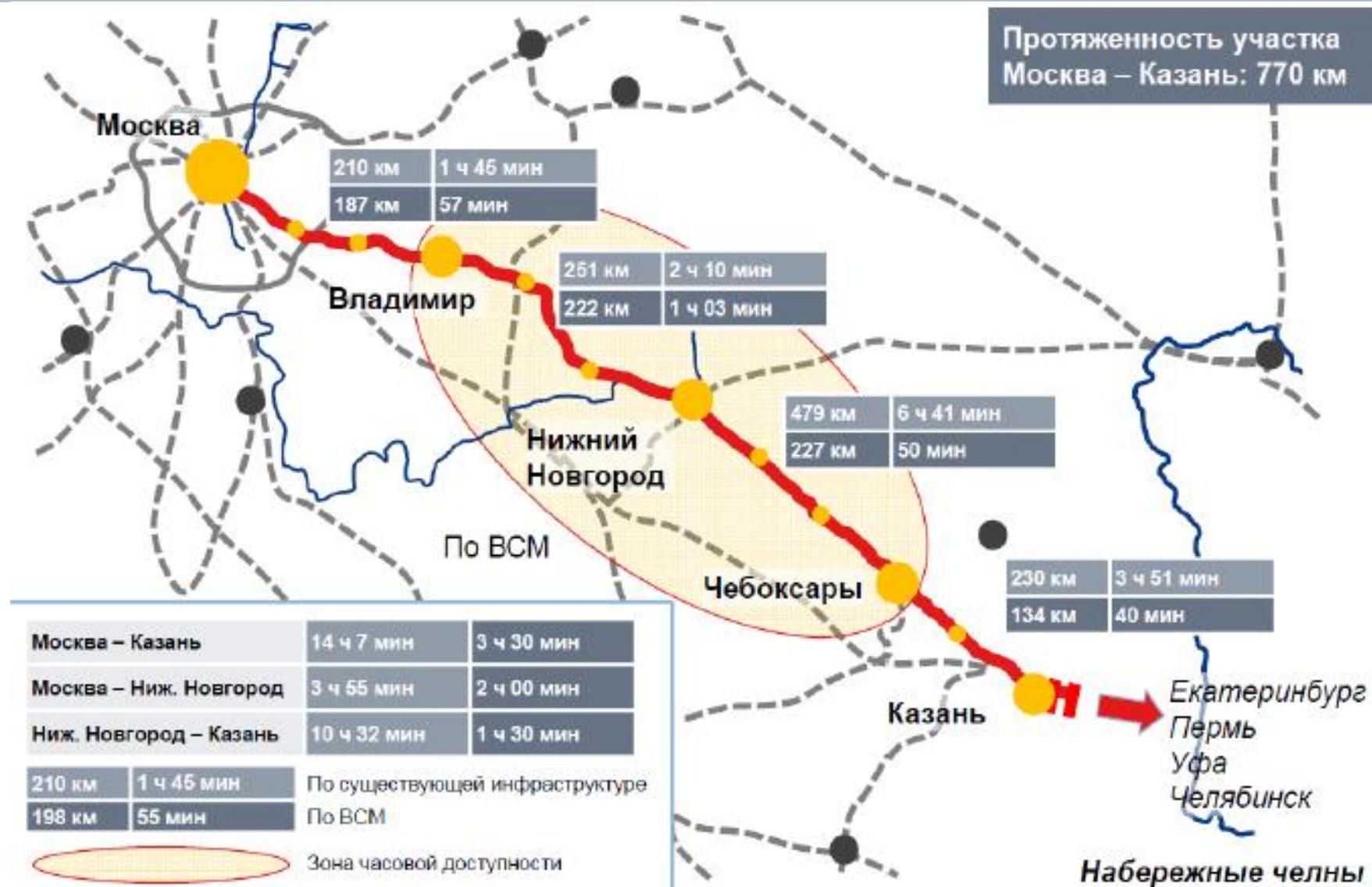
Заказчик: ОАО «РЖД»
(Скоростные магистрали)

Основные этапы:

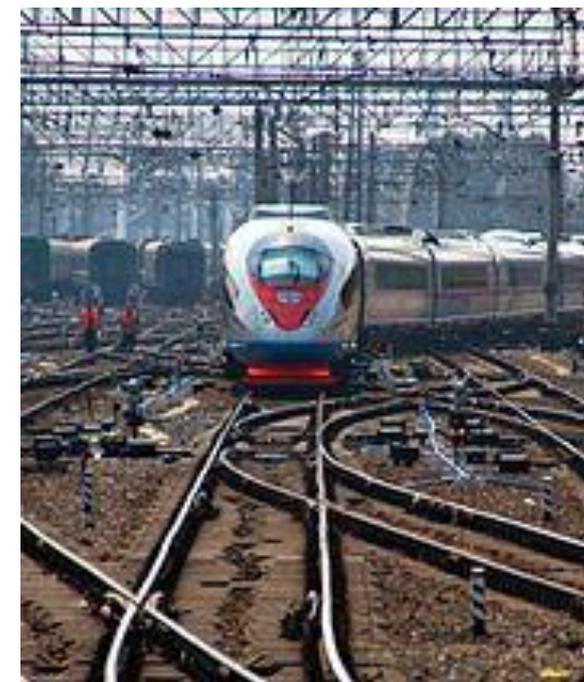
- проектирование в 2014 г.,
- инвестиционное обоснование проекта – март 2014 г.,
- начало строительства в 2015 г.,
- эксплуатация с 2018 г.

Варианты пилотных проектов:

- 1- Нижний Новгород - Чебоксары
Длина: 160 км
- 2- Москва - Владимир
Длина: 200 км
- 3- Москва – Нижний Новгород
Длина: 400 км



Структура проекта и распределение ответственности



Укрупненный график концессионного конкурса



Схема финансирования ВСМ

Ключевые предпосылки и ограничения финансовой схемы

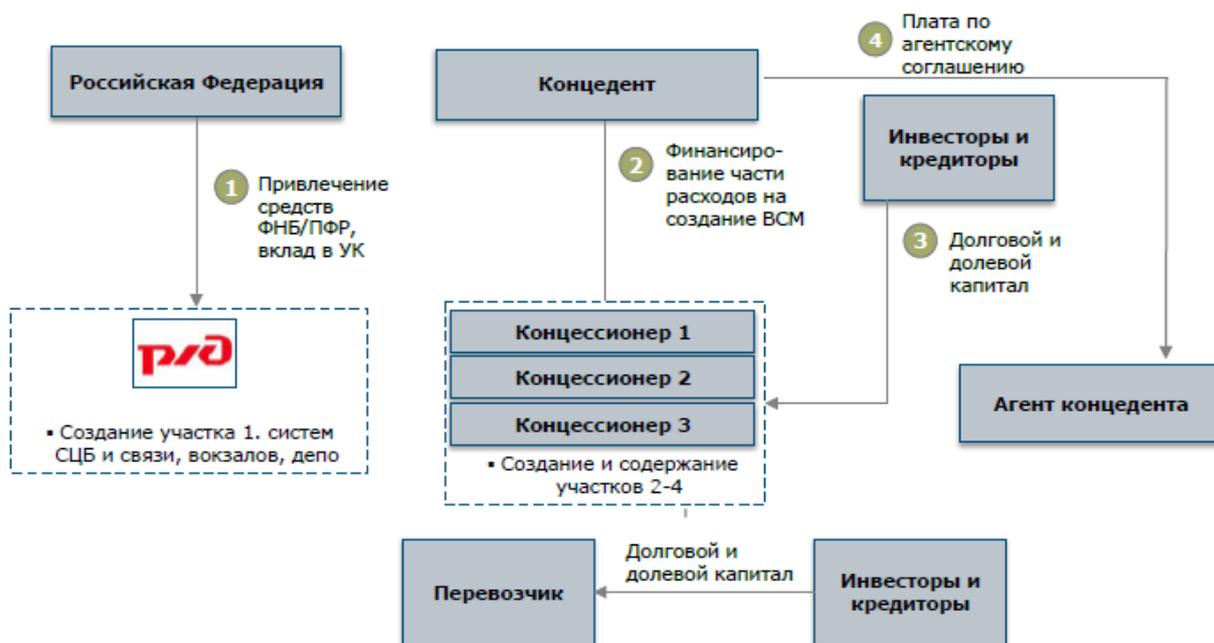


Млрд. руб., не включая НДС, в ценах соответствующих лет

Источники финансирования проекта	Участок 1	Участки 2-4	Подвижной состав	Итого:
1. Акционерное финансирование:	245,0	33,4	10,0	288,4
Вклад в уставный капитал ОАО «РЖД», в том числе за счет:	95,0	-	-	95,0
- собственных средств ОАО «РЖД»	30,8	-	-	30,8
- вноса средств федерального бюджета в уставный капитал ОАО «РЖД»	64,2	-	-	64,2
Размещение средств ФНБ в привилегированные акции ОАО «РЖД»	150,0	-	-	150,0
Собственные средства инвесторов	-	33,4	10,0	43,4
2. Долговое финансирование	89,0	334,3	-	463,4
Выпуск ОАО «РЖД» долговых ценных бумаг ПФР	89,0	-	-	89,0
Выпуск инфраструктурных облигаций	-	150,1	-	150,1
Выборка средств по коммерческому кредиту	-	184,2	40,1	224,3
3. Государственное финансирование	-	316,5	-	316,5
Бюджетные субсидии на этапе строительства	-	316,5	-	316,5
Итого	334,0	684,2	50,1	1 068,3

Структура денежных потоков

на этапе строительства



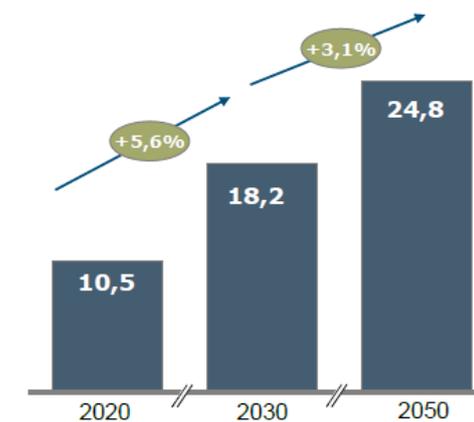
на этапе эксплуатации



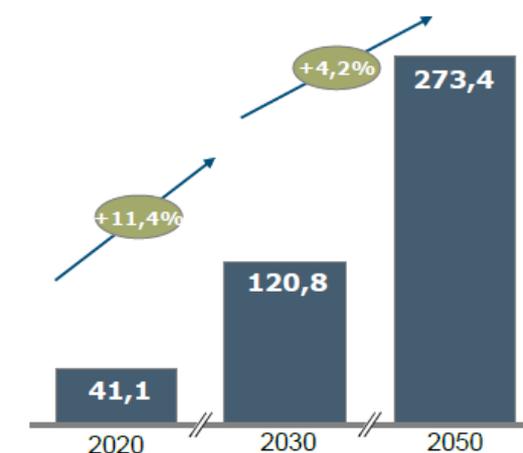
Показатели финансовой эффективности Проекта

Показатель	Ед. изм.	Значение
Внутренняя норма доходности Проекта	%	6,10%
Средневзвешенная стоимость капитала Проекта	%	4,88%
Чистая приведенная стоимость проекта с учетом субсидии на этапе эксплуатации	млрд руб.	237,3
Чистая приведенная стоимость проекта без учета субсидии на этапе эксплуатации	млрд руб.	143,4
Недисконтированный срок окупаемости с учетом субсидии на этапе эксплуатации	лет	20,5
Недисконтированный срок окупаемости без учета субсидии на этапе эксплуатации	лет	22,0
Дисконтированный срок окупаемости с учетом субсидии на этапе эксплуатации	лет	33,0
Дисконтированный срок окупаемости без учета субсидии на этапе эксплуатации	лет	36,5

Пассажиропоток на ВСМ,
млн. пассажиров в год



Общая выручка Проекта, млрд.
руб. в ценах соответствующих лет



Распределение рисков трафика



Предложение Сименс по реализации проекта ВСМ Москва – Казань (1)

Обеспечение подвижного состава для ВСМ	Оператор
Система управления движением поездов	Оператор
Железнодорожная связь и коммуникации	Оператор
Тяговые подстанции и контактные сети	Концессионер
Решения по сигнализации для ВСМ	Оператор
Мировой опыт реализации инфраструктурных железнодорожных проектов	Оператор / Концессионер
Строительство пути	Концессионер
Строительство искусственных сооружений	Концессионер



Предложение Сименс по реализации проекта ВСМ Москва – Казань (2)



Немецкая инициатива для ВСМ в России



SIEMENS

ВСМ В Германии

- DB International

Планирование

- Vössing
- ETC
- SchüsslerPlan

Строительные работы

- Rail.One
- Strabag

Оборудование

- Siemens
- Vossloh
- Kapsch

Финансирование

- Deutsche Bank
- SFS



SIEMENS



Deutsche Bank



vossloh



STRABAG

kapsch >>>

Ваши вопросы?