



# Операционная эффективность платных автомобильных дорог

Исследование КПМГ

2017 г.

# Цели исследования



- 1 Отобразить этапы развития сектора платных дорог в мире путем сравнительного анализа операторов автомобильных дорог.



- 2 Создать мировой бенчмарк для сравнения операторского бизнеса по ключевым показателям деятельности.



- 3 Сравнить Россию и другие страны по данным показателям.



Основываясь на данных, собранных с более чем 40 операторов по всему миру, наш обзор дает беспрецедентное представление о проблемах, рисках, затратах и возможностях, стоящих сегодня перед сектором платных дорог.

Процесс создания такого сравнительного обзора был сложным, поскольку источники данных и метрики часто являются непоследовательными. Кроме того, существуют большие различия в способах предоставления операторами своих расходов и в применяемой терминологии.

# Профиль респондентов

**43** оператора автодорог: частные и государственные компании

**51%** государственные компании

**40%** частные компании, работающие по механизму ГЧП

**9%** частные компании



**Более 80%** респондентов сообщили, что несут ответственность как за краткосрочные, так и за долгосрочные активы; **20%** – только за краткосрочные активы.

**География респондентов**



# Как измерять эффективность затрат?

## С какими расходами сталкиваются операторы в мире?



- 86% операторов отметили, что в их странах нет нормативно-правовых актов, регулирующих расходы по использованию системы оплаты проезда на платной дороге.
- В 58% случаях затраты по использованию данной системы определяют внутренние подразделения компании, включая бухгалтерию, а также отдел стратегического и финансового планирования.
- В 37% случаев определением данных затрат занимается совет директоров или топ-менеджмент компании.

# Ключевые драйверы изменения объемов операционных расходов операторов в мире

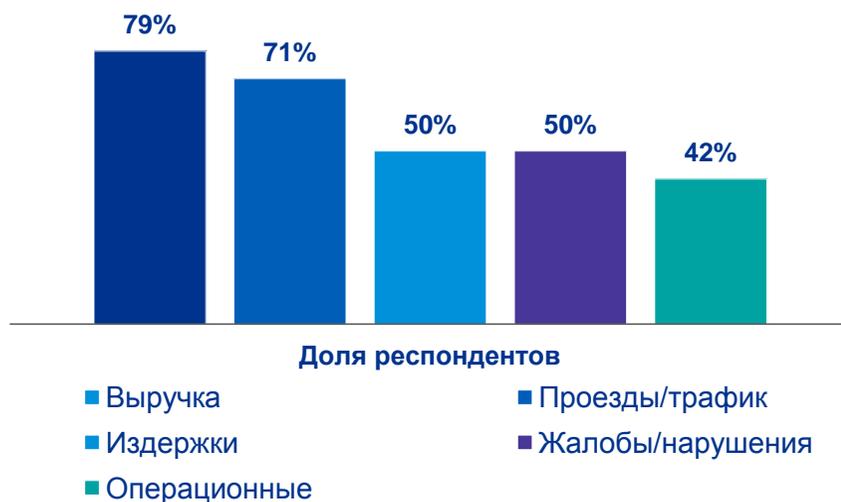


- Анализ КПМГ показывает, что затраты операторов на сбор платы за проезд оставляют от 13% до 60% от выручки.
- Самая высокая выручка зафиксирована у компаний, использующих электронную систему оплаты проезда.
- В среднем отрасль по миру тратит 0,43 долл. США на каждую транзакцию (проезд 1 автомобиля).

# Насколько эффективно вы используете собранные вами данные?

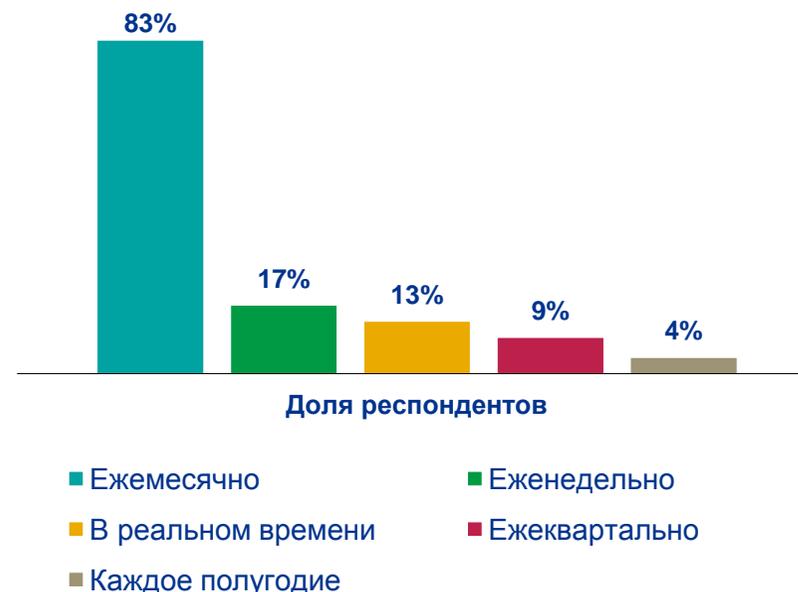
## Данные для оценки деятельности компаний (KPI), признанные самыми популярными

- На данный момент **большинство операторов фокусируется на выручке и издержках**, что свидетельствует об ограниченности применения возможностей анализа большего объема данных, имеющихся у них в доступе.



## Способы регулярного отслеживания данных в компании

- **Только 30% компаний занимаются мониторингом собственной эффективности в режиме реального времени или еженедельно.**



# Как избежать финансовой утечки?

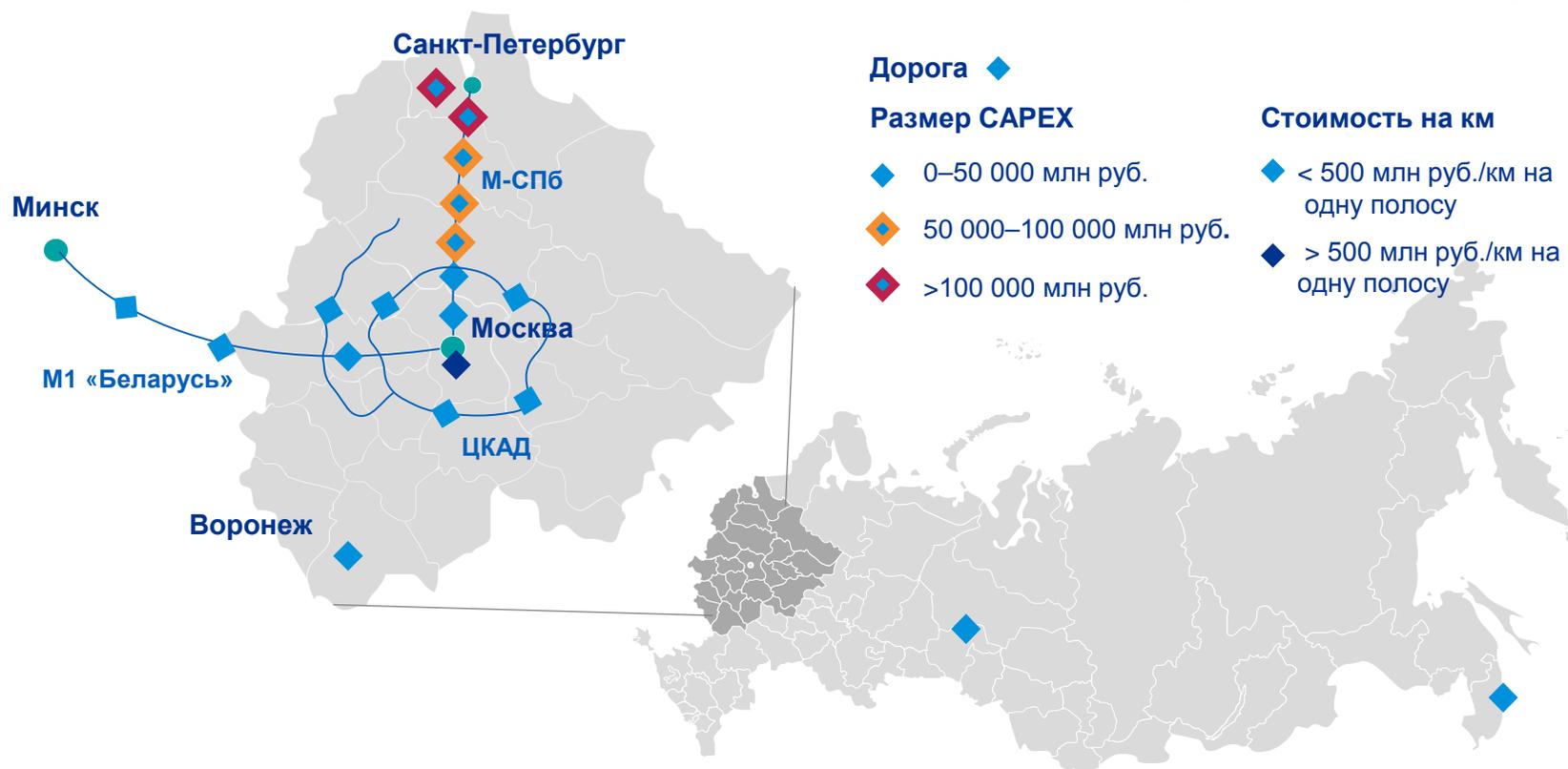
Решения, которыми пользуются операторы, чтобы свести к минимуму случаи неоплаты проезда



- Серьезной проблемой для операторов являются транспортные средства, зарегистрированные «вне юрисдикции» (иностранное, из других регионов, арендованные).
- Всего 13% опрошенных компаний способны идентифицировать собственников иностранного автомобиля. Большинство из них придерживается комплексного подхода для борьбы с нарушителями.
- 85% респондентов не способны применить санкции против нарушителей с иностранными номерами.

# Стоимость строительства платных дорог в России (1/2)

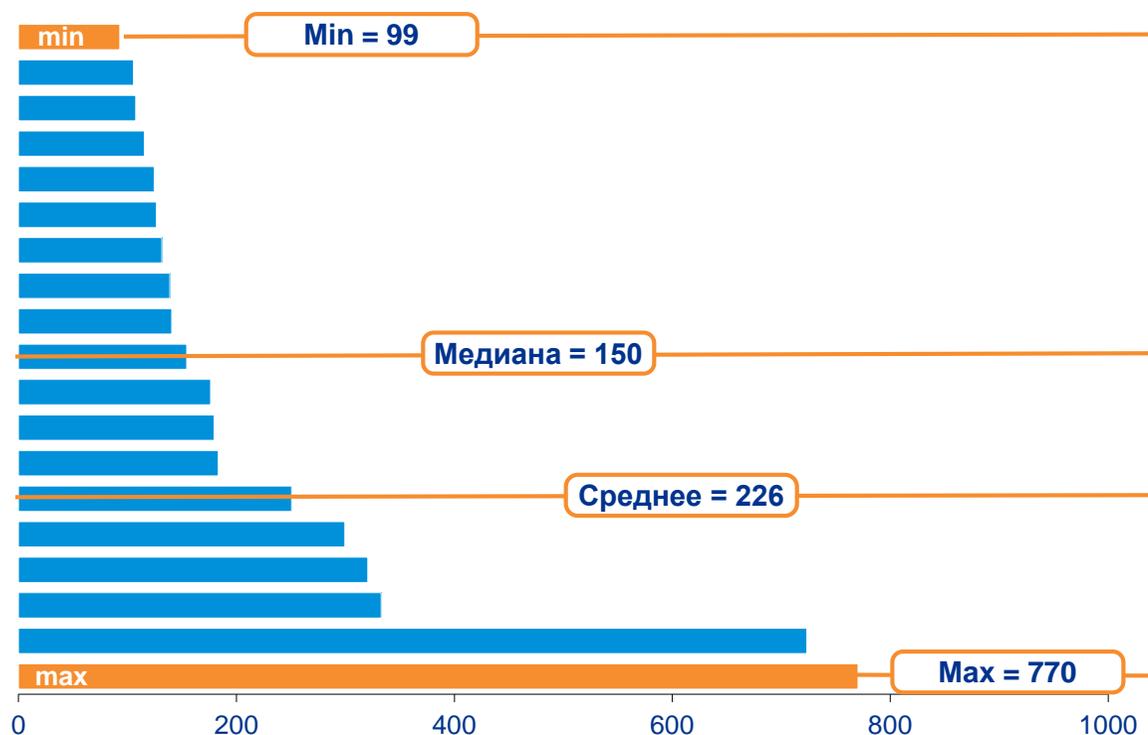
Были выбраны 19 платных дорог I категории (как на стадии эксплуатации, так и планируемые)\*



\*В исследование включены только проекты на строительство дорог категории I, по которым, согласно оценке КПМГ, вероятность осуществления составляет более 50%.

# Стоимость строительства платных дорог в России (2/2)

Стоимость строительства одной полосы платных автодорог, млн руб./км (в ценах 2016 г.)



В исследовании проанализировано:

- 19 платных дорог, общей стоимостью\* порядка **1 563 млрд руб.**, расположенных в 7 регионах.
- Максимальная стоимость проекта – 278 млрд руб.
- Минимальная стоимость проекта – 18 млрд руб.
- 5 дорог эксплуатируются
- 7 дорог строятся
- 7 дорог на стадии планирования

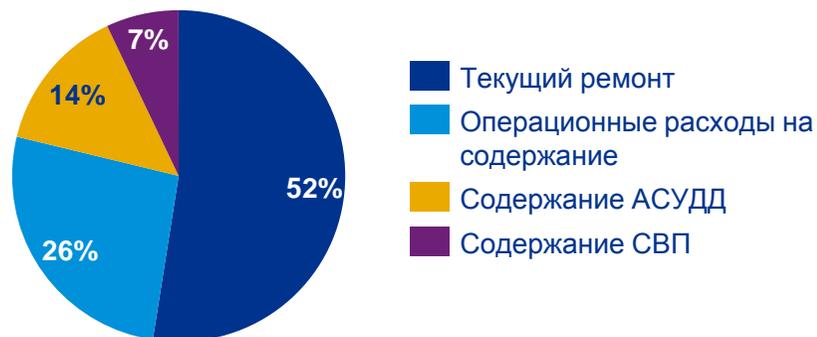
\*Стоимость дорог в ценах 2016 года без НДС.

# Структура операционных расходов в России и мире

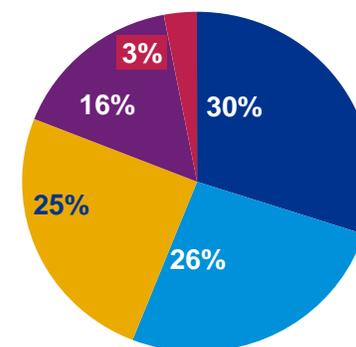
## Компания-оператор 1



## Компания-оператор 2

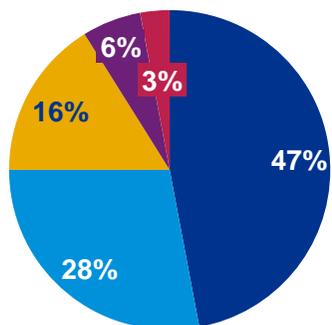


## Зарубежный опыт



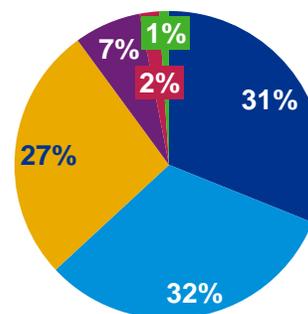
# Структура операционных расходов в России и мире

## Компания-оператор 3



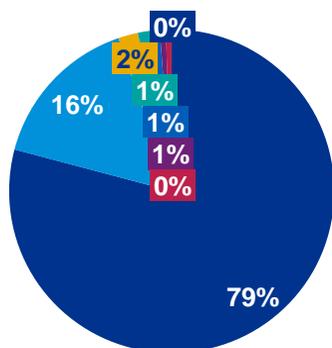
- Содержание СВГ
- Операционные расходы на содержание
- Текущий и капитальный ремонт
- Содержание АСУДД
- Услуги службы аварийных комиссаров

## Компания-оператор 4



- Расходы по технической эксплуатации автодороги
- Расходы на устранение гарантийных недостатков
- Агентское вознаграждение оператору
- Другие расходы, связанные с эксплуатацией автодороги
- Расходы по страхованию автодороги
- Расходы по организации дороги non-stop

## Компания-оператор 5

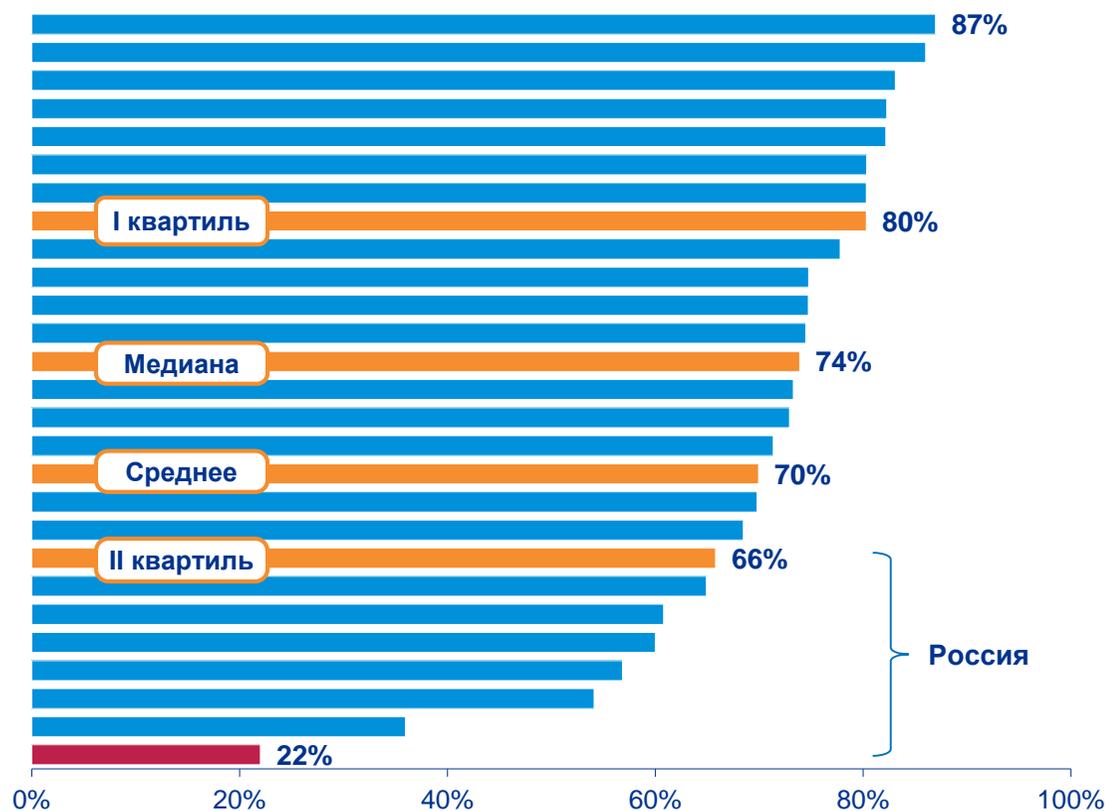


- Услуги сторонних организаций
- Административные расходы
- Материалы и комплектующие
- Страхование
- Консультационные услуги
- Расходы на маркетинг и рекламу
- Прочее
- Арендная плата имущества



Сегодня в России можно выделить два подхода к организации операторского бизнеса: 1) внутри СПК (как часть бизнеса); 2) аутсорсинг функции оператора (как в проектах МСПб 15-58 км и М-1 уч. 14–33 км).

# Операционная маржа операторов платных дорог в России и мире



- Малое количество платных автомобильных дорог в России затрудняет анализ и ограничивает его результаты.
- В среднем рентабельность платных дорог, которые находятся на стадии эксплуатации в России, составляет **22%**.
- При этом диапазон рентабельности для платных автомобильных дорог с учетом планируемых варьируется в среднем от 25–40%.

*Методология: расчет операционной маржи как соотношение EBIT/выручка после ввода проекта в эксплуатацию.*

# Ограничения по оценке операционной маржи операторов платных дорог в России



При сравнении операционной маржи операторов платных дорог в России и в мире необходимо принимать во внимание следующие факты:

1. Операторский бизнес в России находится на стадии становления, необходимо время для оптимизации затрат.
2. Небольшое количество действующих платных дорог в России ограничивает выводы по результатам оценки показателя операционной маржи операторов.
3. При оценке операционной маржи в России использовался консервативный вариант ее расчета, а именно показатель EBIT/выручка.
4. Возможные различия в результатах оценки операционной маржи в России и в мире связаны в первую очередь с разницей в структуре затрат операторов, например, в части учета в составе затрат амортизации, административных и коммерческих расходов и др.
5. Также различия могут быть вызваны операционной моделью – операторская деятельность передана на аутсорсинг или осуществляется самостоятельно в составе СПК. Сейчас в России используются оба варианта.

# Эффективность затрат операторов платных дорог в России и мире



0,29\$ США

средняя цена транзакции среди компаний, использующих автоматизированные системы оплаты



0,85\$ США

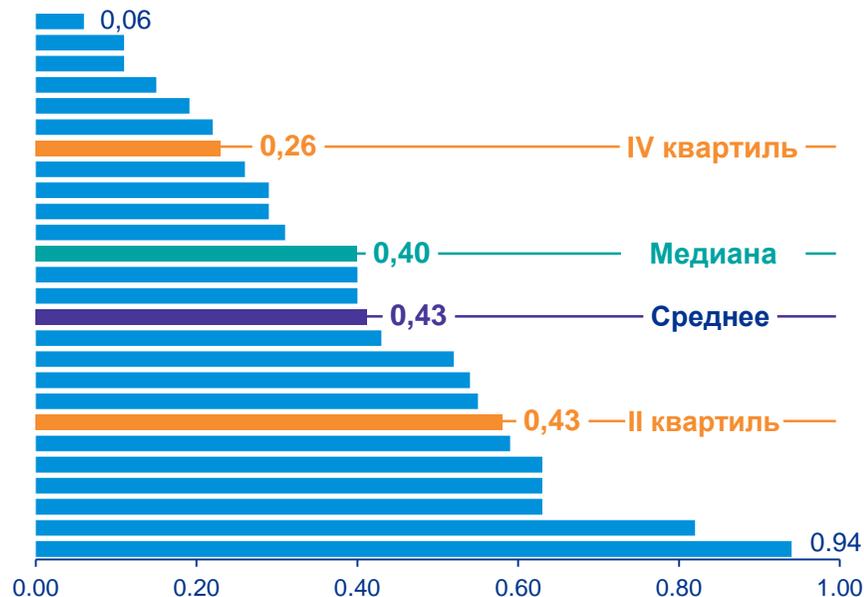
средняя цена транзакции среди компаний, использующих наличный расчет



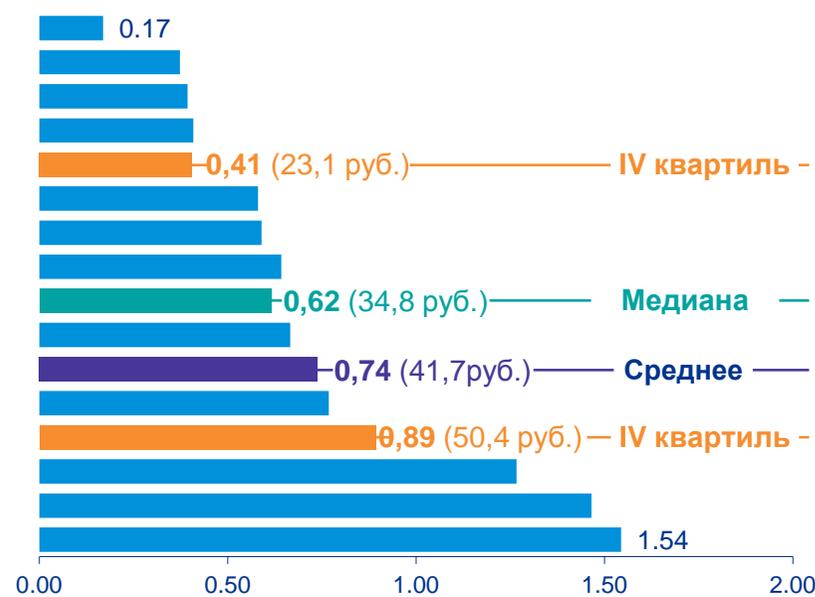
41,7 руб (\$0,74)

средняя цена транзакции среди российских компаний

## Операционные расходы за транзакцию: мировой опыт, долл. США\*



## Россия, долл. США (по курсу \$1 = 56,44 руб. на 7.04.2017\*)



\* С учетом того, что транзакция – это проезд 1 авто в сутки (пропускная способность/трафик). Расчет операционных затрат на 1 транзакцию в России был основан на затратах на содержание АСУДД и СВП автомобильной дороги. Для более точного расчета затрат на 1 транзакцию необходимо наличие более детальной разбивки операционных затрат.



**Степан Светанков**

Партнер, руководитель Группы по работе с инфраструктурными проектами и проектами государственно-частного партнерства

КПМГ в России и СНГ

T: +7 495 937 4477

E: [ssvetankov@kpmg.ru](mailto:ssvetankov@kpmg.ru)



[kpmg.ru](http://kpmg.ru)



[kpmg.com/app](http://kpmg.com/app)

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2017 г. КПМГ. КПМГ означает АО «КПМГ», ООО «КПМГ Налоги и Консультирование», компании, зарегистрированные в соответствии с законодательством Российской Федерации, и КПМГ Лимитед, компанию, зарегистрированную в соответствии с Законом о компаниях (о. Гернси) с изменениями от 2008 г. Все права защищены.

KPMG и логотип KPMG являются зарегистрированными товарными знаками или товарными знаками ассоциации KPMG International.