

Взгляд из ЕС: Что изменилось за три года в украинских портах

Директор MTBS Пол Ван Юлем о том, что нужно зарубежному инвестору и вызовах будущего для портовой отрасли Украины.

MTBS (Maritime & Transport Business Solutions) – международная компания со штаб-квартирой в Роттердаме, предоставляющая финансовые и консалтинговые услуги, разрабатывающая бизнес-решения для клиентов в морской и транспортной отрасли. [В 2015 году](#) у ЦТС состоялся разговор с тогдашним директором голландской компании Стивенем Боукартом о перспективах украинской портовой отрасли, возможностях улучшения инвестиционного климата в условиях финансовой и политической нестабильности.

Спустя три года мы попросили нынешнего директора MTBS Пола Ван Юлема рассказать о том, какие изменения в портовой отрасли Украины видят европейцы, интересны ли инвесторам проекты концессии в портах Херсон и Ольвия, что он думает об участии городских властей в управлении портами.

Мы записывали интервью с вашим коллегой три года назад. По вашему мнению, за это время в портовой отрасли произошли качественные изменения? Если да, то какие вы могли бы отметить? Как сейчас украинские порты выглядят на европейской арене?

Сегодня Украина на слуху в Европе, есть интерес крупных компаний и из США и из Китая. Можно сказать, что украинский вопрос сегодня «на столе». Я много общаюсь с руководителями портовых терминалов и многие говорят, что сейчас присматриваются к украинским возможностям. Причин тому несколько. Украинское правительство делает правильные шаги для

привлечения иностранных инвестиций. Мы видим активность по законотворчеству, открытость к диалогу с инвесторами как в профильном министерстве, так и в профильных ассоциациях, таких как Европейская бизнес-ассоциация и Американская торговая палата. Мы видим открытость тендерных процедур и возможности европейских инвесторов по участию в концессионных проектах.

За последние годы в структуре украинского экспорта есть сдвиг, обусловленный изменениями в экономике страны в целом: от «проедания» советского наследия, т.е. «добивания» старых производственных мощностей (металлопрокат, химсырье) к созданию новых аграрных производств. Лидеры этой сферы, например, Кернел и Нибулон, прошли путь от агропредприятий до крупных холдингов, наращивая как материально-техническую базу «на земле», так и полные логистические цепочки от элеваторов до зерновых терминалов в портах. При этом украинским зернотрейдерам приходится честно выдерживать непростую конкуренцию с крупным международным бизнесом – Bunge, Louis Dreyfus Company, COFCO, SALIC также присутствуют на украинском рынке и не намерены останавливаться на существующих показателях.

Да, это сырьевой экспорт, но ведь мы говорим лишь о начале, повторю, строительства принципиально новой экономики без советской «подкладки». И мы уже видим, как изменилась и изменяется пропорция экспорта в масличной отрасли – если поначалу доминировали сырые семечки и бобы, то теперь ряд участников рынка выстроили собственные маслоэкстракционные мощности, зачастую непосредственно при портовых терминалах, и теперь экспортируют, в основном, готовые масла и жмых/шрот, который также пользуется немалым спросом на мировых рынках. На украинский рынок начали заходить такие мировые компании, как, скажем, Soufflet, чья основная специализация – это уже не зерно, а мука и мучные изделия. То есть в перспективе, при условии создания достаточно крупных перерабатывающих и фасовочно-упаковочных мощностей, мы уже сможем говорить и об экспортной загрузке контейнерных комплексов в украинских

портах.

В том же интервью ваш коллега сказал, что для инвесторов важна стабильность законов и четкая национальная портовая стратегия. Вы разделяете это мнение? Что еще, по вашему мнению, нужно инвесторам?

Совсем недавно я читал исследование Всемирного банка и полностью солидарен с его авторами. Инвесторов часто рассматривают, особенно в Украине, как невесту, к которой нужно найти какой-то особый подход, сказать какие-то правильные слова. При этом инвестор это просто предприниматель, который рассматривает инвестиционный проект с совершенно понятных сторон:

– Для инвестора важна политическая стабильность. Ее, в свою очередь, может дать только правильная скоординированная государственная политика, не зависящая от выборов и политической конъюнктуры.

– Понятная и прозрачная нормативная база, которая стимулирует частные инвестиции и четко регулирует права и возможности частного и государственного секторов.

– Рост рынка в долгосрочной перспективе. Инвестиции, особенно инфраструктурные рассчитаны на окупаемость через годы и десятилетия. Поэтому если сегодня рынок в той или иной стране стабилен или даже стагнирует, вполне возможно привлечь инвестиции, при гарантии того, что рынок вырастет.

– Четкие и понятные условия со стороны государственных органов, касающиеся разрешений, правил, лицензий. Любому бизнесу нужна прогнозируемость.

Одним словом, инвестору необходима, прежде всего, уверенность в полной осуществимости, по крайней мере, той части его планов, которые зависят от него и от государства, а не от колебаний рынка и мировых финансовых трендов. При грамотной подготовке ТЭО, инвестору нужно рассчитать, сколько

понадобится капитальных вложений на первом, втором этапе – цифры должны более-менее совпадать. А когда инвестиции начнут «работать» и пойдет производственный процесс, нужны гарантии, что никто не придет и не вмешается в работу – ни правоохранители, ни сомнительные экологические инспекторы, ни муниципалитеты с профсоюзами, не говоря уже о рейдерах.

То есть, европейские операторы и инфраструктурные компании заинтересованы в государственных гарантиях украинского правительства, что очевидно при текущих политических и страновых рисках и дорогих схемах финансирования.

Украина сейчас разрабатывает пилотные концессионные проекты в портах Ольвия и Херсон. По вашему мнению, кому из иностранных инвесторов могут быть интересны украинские порты?

Нам выпала честь также принять участие в этом тендере. Совместно с украинскими партнерами из Interlegal мы работали под брендом MTBS-Ukraine и занимались маркетинговой частью итогового ТЭО.

Интерес к этому проекту и ко многим другим украинским портам сегодня огромен. В первую очередь, ввиду активной поддержки профильным министерством процесса концессии.

Тут следует подчеркнуть, что за весь многолетний период нашей работы с различными проектами в Украине разговоров о необходимости привлечения иностранных инвестиций было немало, это было своего рода must be в любой речи транспортного чиновника. Но только нынешняя команда министерства, в частности, офис SPILNO, перешли к реальным делам. И это не только упомянутой пилотный проект концессии портов Ольвия и Херсон, есть еще и другие проекты. Уже сегодня есть реальные результаты: есть ТЭО, есть немалый список заинтересованных инвесторов, ряд из которых уже заявили вслух о намерениях и даже посетили указанные порты. Конечно, это заслуга не только Министерства инфраструктуры, но и международных финансовых учреждений, таких как Всемирный банк и Международная

финансовая корпорация, уже вложивших средства в разработку проекта. Ожидается также их участие и в других подобных инициативах.

У нас все чаще поднимается вопрос участия местных властей в управлении портами. По вашему опыту, местные власти больше помогают или мешают в управлении портом? Какие тут есть плюсы и минусы?

Активное участие местной власти в управлении портом без всяких сомнений позволяет порту лучше развиваться как промышленному кластеру для разнообразия компаний, работающих на его территории. Это стимулирует экономический рост и инновации в городе и регионе.

70% акций портовой администрации порта Роттердам находятся в собственности города, а остальные 30% – принадлежат правительству Нидерландов. Представители муниципалитета входят в состав наблюдательного совета порта, активно влияют на его стратегию развития и получают выгоды от работы порта.

В такой модели в Европе мы видим одни плюсы. Однако, естественный вопрос, который вытекает из такой формы сотрудничества – насколько прозрачны решения, которые будет принимать муниципалитет в случае управления портом? На сколько нынешние депутаты и органы местного самоуправления готовы нести ответственность за управление такой территорией без личной заинтересованности и коррупционных рисков? Если Украина придумает такую модель, при которой и город и порт смогут избежать игры «под столом», украинские порты резко выйдут на совершенно новую ступень развития.

Портовая отрасль через 5 лет. Как вы думаете, как долго еще в Украине сохранится динамика строительства зерновых терминалов? Какой бизнес может быть наиболее прибыльный в будущем?

Сразу отмечу: нас радует, что результат последнего агросезона в Украине признан историческим максимумом. Однако, я слышу из новостей, что есть проблемы в перевалке – то ли Украинская

железная дорога не справляется с объемом, то ли элеваторов не хватает либо портовых складских площадей и перегрузочных мощностей – все ругают друг друга, но одно понятно, что зерновые терминалы, в любом случае, не страдают от недозагруженности. При этом учтем, что по подсчетам американской пищевой и сельскохозяйственной администрации FAA (Food & Agriculture Agency), урожайность знаменитых украинских черноземов дотягивает лишь до половины урожайности США по кукурузе и Франции – по пшенице.

Вот вам и ответ, и прогноз. Что же касается прибыльности бизнеса – не будем забывать, что транспорт и логистика обслуживают экономику. Я уже говорил выше, что украинская агропродукция ждет своего следующего этапа развития, т.е. перехода от сырья к готовому продукту, который можно сразу ставить на полку в магазин, и здесь уже зерноперевалочные мощности должны будут поступиться контейнерным. Мы видим резервы для развития в регионе также Ro-Ro транспорта, хотя есть замечательные железнодорожные переправы в Черноморске, Варне и Поти, множество терминалов по обработке колесной техники, а это могут быть не только фуры, но и контрейлера с конечным продуктом. Опять же, что касается небольших украинских портов – тут напрашивается передача их в управление местным общинам, и им решать, каково будущее порта, например, условный Скадовск может отказаться от грузопереработки вообще и оставить только пассажирские причалы, фокусируясь на санаторно-курортном развитии местности, а, допустим, Усть-Дунайск стать уникальным туристическим комплексом для любителей экоотдыха.

Каковы вызовы будущего для портового бизнеса? Какими качествами нужно будет обладать оператору, чтобы быть лучшим?

Прежде всего, любое будущее бизнеса, а портового тем более, зависит от инвестиций. От объема средств, которые инвесторы готовы вложить в развитие терминала. От инвестиций зависит модернизация оборудования, а значит, более выгодные условия, которые собственник может предложить клиентам. Конечно, у

Украины есть еще одна погрешность в вопросе будущего – удастся ли принять закон о концессии и в каком виде.

Что касается скорости перевалки, трудового ресурса и технологий – это всегда вопрос удачной комбинации этих факторов. Чем она сбалансированней, тем больше шансов у портового оператора преуспеть в конкурентной гонке. Кроме того, на порты, по-прежнему, будут влиять возможности по развитию внутрипортовой инфраструктуры – железнодорожная, автодорожная развязка, ограничения для расширения порта в черте города и прочее.

Однако, на наш взгляд, многим украинским терминалам стоит начать переосмысливать свое мышление в сторону клиента. Отношения с клиентами и работа с клиентурой – ключевой фактор развития. В этом смысле портовый терминал не отличается от любого e-commerce или розничного сегмента. Клиент – король и задача термина – оказать лучший сервис, очень быстро и максимально дешево.

<https://cfts.org.ua/news>