

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСПОРТНЫМИ ИНФРАСТРУКТУРНЫМИ ПРОЕКТАМИ

Е.А. Малицкая

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

Главной задачей модернизации экономики страны с целью повышения её конкурентоспособности и устойчивости является создание соответствующей ей инфраструктуры. Решение указанной проблемы возможно только за счет объединения усилий государства и частного бизнеса. В настоящей статье на основе анализа опыта управления инфраструктурными проектами раскрыты общие и специфические факторы, оказывающие воздействие на управление транспортными инфраструктурными проектами, систематизированы и развиты принципы государственно-частного партнерства (ГЧП) как формата реализации данных проектов, учитывающие их характерные особенности. Разработаны предложения, направленные на совершенствование организационно-экономического механизма управления инфраструктурными проектами в сфере железнодорожной инфраструктуры в модели ГЧП («контракт жизненного цикла»).

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: транспорт, железнодорожная инфраструктура, государственно-частное партнерство, управление, проект, контракт жизненного цикла.

Инфраструктурные проекты рассматриваются как сложные проекты, которые подразумевают наличие технических, организационных или ресурсных задач, решение которых предполагает нетривиальные подходы и повышенные затраты. На практике встречаются варианты проектов с преобладающим влиянием какого-либо из перечисленных видов сложности, например, использование нетрадиционных технологий строительства, значительное число участников проекта, усложненные схемы финансирования, что и обуславливает сложный организационно-экономический механизм реализации проекта. При осуществлении инфраструктурных проектов приходится сталкиваться с множеством трудностей, включая:

- различную степень поддержки со стороны политических партий и участников проекта;

FEATURES OF RAIL INFRASTRUCTURE PROJECTS' MANAGEMENT

E.A. MALITSKAYA

The main task of the economy modernizing is to improve its competitiveness and sustainability is the creation of the corresponding infrastructure. The solution of this problem is possible only through the joint efforts of state and private business. In this article, based on an analysis of managing infrastructure projects' experience common and specific factors that affect the transport infrastructure project management are revealed, the principles of public-private partnership (PPP) as the format of such projects are systematized and developed; the ways of improvement of the organizational economic mechanism of rail PPPs management (life cycle contract) are offered.

KEYWORDS: transport, rail infrastructure, public private partnership, management, project, life-cycle contract.

- затруднения в прогнозировании дохода и движения транспорта;
- возможность завершения строительства в поставленные сроки и без превышения сметы;
- готовность частного сектора идти на риск;
- вложение необходимых денежных средств при сохранении выгодного соотношения цены и качества.

Организационно-экономический механизм реализации проекта — форма взаимодействия участников проекта, фиксируемая в проектных материалах (а в отдельных случаях в уставных документах) в целях обеспечения реализуемости проекта и возможности измерения затрат и результатов каждого участника [1].

Организационно-экономический механизм реализации проекта в общем случае включает:

- нормативные документы, на основе которых осуществляется взаимодействие участников;
- обязательства, принимаемые участниками в связи с осуществлением ими совместных действий по реализации проекта, гарантии таких обязательств и санкции за их нарушение;
- условия инвестирования, в частности — основные условия кредитных соглашений (сроки кредита, процентная ставка, периодичность уплаты процентов и т.п.);
- особые условия оборота продукции и ресурсов между участниками (например, использование бартерного обмена, льготных цен для взаимных расчетов, предоставление товарных кредитов, безвозмездная передача основных средств в постоянное или временное пользование и т.п.);
- систему управления реализацией проекта, обеспечивающую (при возможных изменениях условий) должную синхронизацию деятельности отдельных участников, защиту интересов каждого из них и своевременную корректировку их последующих действий в целях успешного завершения проекта;
- меры по взаимной финансовой, организационной и иной поддержке (предоставление временной финансовой помощи, займов, отсрочек платежей и т.п.), включая меры государственной поддержки;
- основные особенности учетной политики каждого российского предприятия–участника, а также иностранных фирм–участников, получающих на российской территории доходы от участия в проекте.

Оптимально выстроенная система взаимодействия органов федеральной, региональной, муниципальной властей с представителями частного бизнеса (инвесторами, девелоперскими и строительными компаниями), способствующая эффективной реализации проекта, определяет механизм государственно-частного партнерства, который рассматривается с трех основных позиций:

- 1) организационной: как организованы взаимоотношения государства и частного сектора в ГЧП?
- 2) финансовой: каким образом государственный и частный секторы финансово вовлечены в механизме ГЧП?
- 3) распределение рисков между основными участниками контракта (инициатора проекта, кредитующей организации и правительства) различным рыночным, кредитным и операционным рискам на этапах строительства и эксплуатации проекта с капитальными инвестициями.

Существует целый ряд методологических подходов к управлению крупными инфраструктурными проектами, каждый из которых дает свое определение, и по-своему структурирует процесс их разработки и реализации: стандарт РМВОК по управлению проектами, национальные требования к компетенции

специалистов по управлению проектами; ряд методологических наработок российских и зарубежных консалтинговых компаний. В разных странах существуют методические рекомендации, в которых прописаны приложения знаний, инструментов и методов, касающиеся управления инфраструктурными проектами. Например, инструментарий по реализации модели ГЧП в транспортных проектах, разработанный Всемирным банком (Public-Private Infrastructure Advisory Facility — World Bank).

По методологии Всемирного банка инфраструктурный проект может рассматриваться как проект государственно-частного партнерства, только если частная компания принимает на себя часть эксплуатационных рисков вместе с эксплуатационными расходами и ассоциированными рисками.

Очевидно, что решить инфраструктурную проблему только за счет государственных денег не удастся. Опыт реализации проектов развития железнодорожной инфраструктуры в Европе свидетельствует о том, что бюджетные средства в среднем составляют более половины всех затрат проекта (табл. 1); ни одна из существующих высокоскоростных железнодорожных магистралей (ВСЖМ) не построена исключительно за счет средств частных инвесторов [11].

ГЧП традиционно строится на опыте и знаниях каждого партнера, направлено на удовлетворение определенных общественных нужд (интересов), обеспечивается посредством адекватного распределения ресурсов, рисков, ответственности и выгод [10].

В табл. 2 представлен подробный обзор функций, выполняемых государственным и частным секторами в проектах ВСЖМ в мире.

В большинстве стран Европы установку сигнализации осуществляет государство посредством использования традиционных схем закупок, хотя существует тенденция к привлечению частного сектора к осуществлению данной услуги. Как на португальской ВСЖД, так и на TGV Франции (в последнее время) за установку системы сигнализации отвечает отдельное юридическое лицо, действующее в рамках ГЧП, что снижает риск, связанный с взаимодействием, который

ТАБЛИЦА 1.

Государственное финансирование в «железнодорожных концессиях» [11], %

Страна	Проект	%
Испания	Perp.-Figueres	57%
Франция	LGV SEA HSR	68%
Индия	Delhi ARL	50%
Австралия	Adel.-Darwin	57%
Австралия	Sydney ARL	80%
Тайвань	Taiwan HSR	84%
Россия	ВСЖМ 1	50% (прогноз)

ТАБЛИЦА 2.
Обзор функций, выполняемых государственным и частным секторами в проектах ВСЖМ в мире

	Германия ICE	Испания AVE	Франция TGV (первоначально)	Италия TAV	Великобритания HS1 после ре-структуризации	Португалия RAVE	Франция TGV (договор о партнерстве)	Нидерланды HSL Zuid	Франция TGV (концессия)	Япония Shinkansen	Тайвань Тайваньская ВСЖД					
Техническое задание	Гос-во	Административная железно-дорожная инфраструктура Испании «АДИФ» (ADIF)	Сеть железных дорог Франции «Эр-Эф-Эф» (RFF)	Сеть железных дорог Италии «Эр-Эф-И» (RFI)	Железнодорожный оператор «Эн-Эр» (NR)/ HS1	Гос-во	Гос-во	Гос-во	Гос-во	нет сведений	Гос-во					
												Проектирование, строительство	Гос-во	Концессионер	нет сведений	Тайваньская компания по строительству высоко-скоростной железной дороги «Ти-Эйч-Эс-Эр-Си» (THSRC)
												Эксплуатация, обслуживание	ГЧП			
Верхнее строение пути	Гос-во	Административная железно-дорожная инфраструктура Испании «АДИФ» (ADIF)	Сеть железных дорог Франции «Эр-Эф-Эф» (RFF)	Сеть железных дорог Италии «Эр-Эф-И» (RFI)	Железнодорожный оператор «Эн-Эр» (NR)/ HS1	Гос-во	Гос-во	Гос-во	Гос-во	нет сведений	Гос-во					
												Проектирование, строительство	ГЧП			
Подвижной состав	Гос-во	Административная железно-дорожная инфраструктура Испании «АДИФ» (ADIF)	Сеть железных дорог Франции «Эр-Эф-Эф» (RFF)	Сеть железных дорог Италии «Эр-Эф-И» (RFI)	Железнодорожный оператор «Эн-Эр» (NR)/ HS1	Гос-во	Гос-во	Гос-во	Гос-во	нет сведений	Гос-во					
												Эксплуатация, обслуживание	ГЧП			
Эксплуатация	Гос-во	Административная железно-дорожная инфраструктура Испании «АДИФ» (ADIF)	Сеть железных дорог Франции «Эр-Эф-Эф» (RFF)	Сеть железных дорог Италии «Эр-Эф-И» (RFI)	Железнодорожный оператор «Эн-Эр» (NR)/ HS1	Гос-во	Гос-во	Гос-во	Гос-во	нет сведений	Гос-во					
												Поставка	Гос-во	Национальная компания	нет сведений	
Обслуживание	Гос-во	Административная железно-дорожная инфраструктура Испании «АДИФ» (ADIF)	Сеть железных дорог Франции «Эр-Эф-Эф» (RFF)	Сеть железных дорог Италии «Эр-Эф-И» (RFI)	Железнодорожный оператор «Эн-Эр» (NR)/ HS1	Гос-во	Гос-во	Гос-во	Гос-во	нет сведений	Гос-во					
												Обслуживание	Железнодорожный оператор Нидерландов «Эн-Эс» (NS)	Национальная компания французских железных дорог «Эс-Эн-Си-Эф» (SNCF)	нет сведений	Компания «Тайвань Синкансэн Корпорейшн» «Ти-Эс-Си» (TSC)
Эксплуатация	DB	RENFE	SNCF	Trenitalia	LCR	Национальная сеть железных дорог «РЕФЕР» (REFER)	SNCF	ГЧП	SNCF	нет сведений	Компания «Тайвань Синкансэн Корпорейшн» «Ти-Эс-Си» (TSC)					
Финансирование	Комбинация вариантов привлечения финансов из частного сектора, банковских ссуд, заемных средств за счет инвестиционного механизма или управления инвестициями, а также активной поддержки государственного сектора.															

Большая степень привлечения частного сектора

возникает при использовании различных сигнализационных систем на разных участках железнодорожной сети. Альтернативой этому является определение стандартной совместимой системы в договоре.

Закупки и финансирование подвижного состава обычно определяются подходом, применяемым в отношении традиционной сети железной дороги. Поэтому подвижной состав ВСЖД закупается и обслуживался разными государственными операторами ВСЖД, такими как Trenitalia, Renfe и SNCF. На ВСЖД Нидерландов, в «Интерсити Экспрес Progrэм» (Intercity Exchange Programme) в Великобритании (в процессе реализации) и в Новом Южном Уэльсе в Австралии, напротив, подвижной состав железных дорог обеспечивался в рамках ГЧП, тогда как финансирование локомотивного парка «Пендолино» (Pendolino) в Великобритании осуществлялось компанией «Эйнджэл Трейнз» (Angel Trains) с использованием заемного капитала. Принимая во внимание относительно длительный экономический ресурс подвижного состава и его способность привлекать стабильный поток денежных средств, он рассматривается как элемент проекта ВСЖД, в который все в большей степени будет вовлекаться частный сектор. Эксплуатация, как правило, осуществляется действующим железнодорожным оператором, хотя операторы свободного доступа все больше угрожают господствующему влиянию первых во многих сегментах проектов и вскоре будут задействованы активнее в силу принятия новых законов в ЕС.

Одной из особенностей управления инфраструктурными проектами является то, что в целях повышения эффективности управления и финансовой приемлемости проект обычно делится на несколько субпроектов (например, планирование, проектирование, строительство, эксплуатация). Но транспортная инфраструктура представляет собой сеть, используемую для осуществления перевозок, причем каждому ее элементу присущи свои характеристики [7], и частные инвесторы должны быть уверены, что все необходимые для старта или реализации проекта работы и мероприятия будут своевременно профинансированы и проведены, или их потери будут компенсированы в полном размере. Интересно отметить тот факт, что в последнее время наблюдается рост общего количества ГЧП в сфере строительства ВСЖМ и железнодорожных линий, связывающих городские железнодорожные вокзалы и аэропорты. Представляется, что это, прежде всего, связано с тем, что успешная реализация данных проектов подразумевает меньшую (по сравнению с другими проектами) интеграцию с существующей железнодорожной инфраструктурой ввиду относительной технико-технологической «независимости» вновь создаваемых железнодорожных линий.

Инфраструктурные проекты на железнодорожном транспорте в рамках ГЧП следует классифицировать, основываясь на следующих основных критериях: 1)

степень интеграции с железнодорожной инфраструктурой: условно независимые проекты («all included» projects); проекты, являющиеся частью более крупного инфраструктурного проекта (interlocked projects); 2) предмет соглашения сторон ГЧП: только строительство; строительство и эксплуатация и др.; 3) распределение риска спроса: риск спроса берет на себя государство (availability-based concessions); риск спроса — на концессионере (traffic-based concessions).

Фактически управление проектами в современной экономике определяют следующие основные действия: создание комплекса взаимосвязанных проектов, отбор и регулирование качества проектов, планирование реализации проектов, управление реализацией проектов (мониторинг). Структуризация, суть которой сводится к разбивке проекта на иерархические подсистемы и компоненты, необходима для того, чтобы проектом можно было управлять. Группы процессов управления проектами представлены в табл. 3.

Процесс структуризации проекта — неотъемлемая часть механизма управления, который представляет собой организационные процедуры принятия управленческих решений [1]. Организационно-экономический механизм реализации проекта — это форма взаимодействия участников проекта, фиксируемая в проектных материалах (а в отдельных случаях в уставных документах) [3].

Организационно-экономический механизм управления инфраструктурным проектом в модели ГЧП раскрывает процессы воздействия (блоки процессов управления проектом) и используемый для этого инструментарий¹, который должен приводиться в действие органами управления проектом (органы федеральной, региональной, муниципальной власти, представители частного бизнеса), руководствуясь особенностями конкретного проекта.

ТАБЛИЦА 3.

Группы процессов управления проектами

Группы процессов управления проектом РМВОК [19] («жизненный цикл проекта»)	Группы процессов управления инфраструктурным проектом в модели ГЧП
Группа процессов инициации	Идентификация, определение приоритетов и выбор модели реализации проекта в модели ГЧП
Группа процессов планирования	Комплексная экспертиза и обоснование
Группа процессов исполнения	Тендерный процесс и присуждение контракта
Группа процессов мониторинга и управления	Строительство и эксплуатация
Группа процессов завершения	Управление контрактами Мониторинг проекта (контроль, оценка эффективности проекта)

ТАБЛИЦА 4.

Организационные механизмы и задачи управления проектами

Механизмы управления проектом	Идентификация, определение приоритетов и выбор модели реализации проекта в модели ГЧП	Комплексная экспертиза и обоснование	Тендерный процесс и присуждение контракта	Строительство и эксплуатация	Управление контрактами	Оценка эффективности проекта
Механизм поддержки государством проектов ГЧП	–	•	•	+	+	–
Механизм страхования	–	+	+	•	•	–
Механизм льготного налогообложения	–	•	–	–	•	–
Механизм управления риском в модели Public Sector Comparator	–	+	+	•	•	–
Механизм управления риском спроса	–	+	+	•	•	–
Платежный механизм	–	+	+	•	•	–

«+» – механизм следует использовать;
«•» – механизм возможно использовать;
«–» – механизм практически не используется.

Существует множество механизмов управления инфраструктурными проектами. Классифицировать их можно различными способами, например, по объекту управления или по типу проекта.

В зависимости от объекта управления особо можно выделить (табл. 4): механизм поддержки государством проектов ГЧП; механизм страхования; механизм управления риском в модели Public Sector Comparator; механизм управления риском спроса; платежный механизм.

Следует отметить, что описанные механизмы влияют на процессы управления инфраструктурным проектом в части продолжительности, финансовой жизнеспособности и обеспеченности дальнейшего исполнения проекта.

В российской практике организационно-правовая модель ГЧП реализации инфраструктурного проекта различается в зависимости от нормативно-правовой базы, в соответствии с которой реализуется проект: концессионное соглашение (в основе лежит ВОТ схема (built-operate-transfer)) осуществляется в рамках Федерального закона от 21.07.2005 г. № 115-ФЗ (ред. от 25.04.2012) «О концессионных соглашениях»; квазиконцессии (инвестиционное соглашение, договор

аренды); life-cycle contract (LCC), в рамках которого проект реализуется в соответствии с требованиями Федерального закона от 21.07.2005 г. № 94 (ред. от 12.12.2011) «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд».

В российском понимании концессии государство привлекает частного партнера для передачи ему части собственных функций, как правило, связанных с предоставлением услуг конечным пользователям — населению. Доходы концессионера формируются за счет сбора с населения платы за оказание услуг. В качестве «платы за вход в бизнес» концессионер инвестирует средства в развитие инфраструктуры и/или выплачивает концеденту плату за пользование объектом концессии.

При этом основное негативное отличие от западных моделей концессий — отсутствие в российском законодательстве стандартных контрактных соглашений по отраслям², которые бы отражали все разнообразие и специфику концессионных проектов. Кроме того, утвержденные типовые концессионные соглашения не содержат в настоящее время каких-либо форм с конкретными экономическими или специфическими отраслевыми показателями, которые могут быть использованы для характеристики требований концедента к концессионеру.

Используя концессионное соглашение как основу ГЧП сегодня, исходя из действующего законодательства невозможно предусмотреть право собственно-

¹ Существует множество механизмов управления инфраструктурными проектами. Классифицировать их можно различными способами, например, по объекту управления или по типу проекта. В зависимости от объекта управления можно выделить: механизм поддержки государством проектов ГЧП; механизм страхования; механизм льготного налогообложения; механизм управления риском в модели Public Sector Comparator; механизм льготного тарифообразования; механизм управления риском спроса; платежный механизм.

² В настоящее время Минэкономки РФ разработаны и утверждены всего лишь 13 типовых концессионных соглашений.

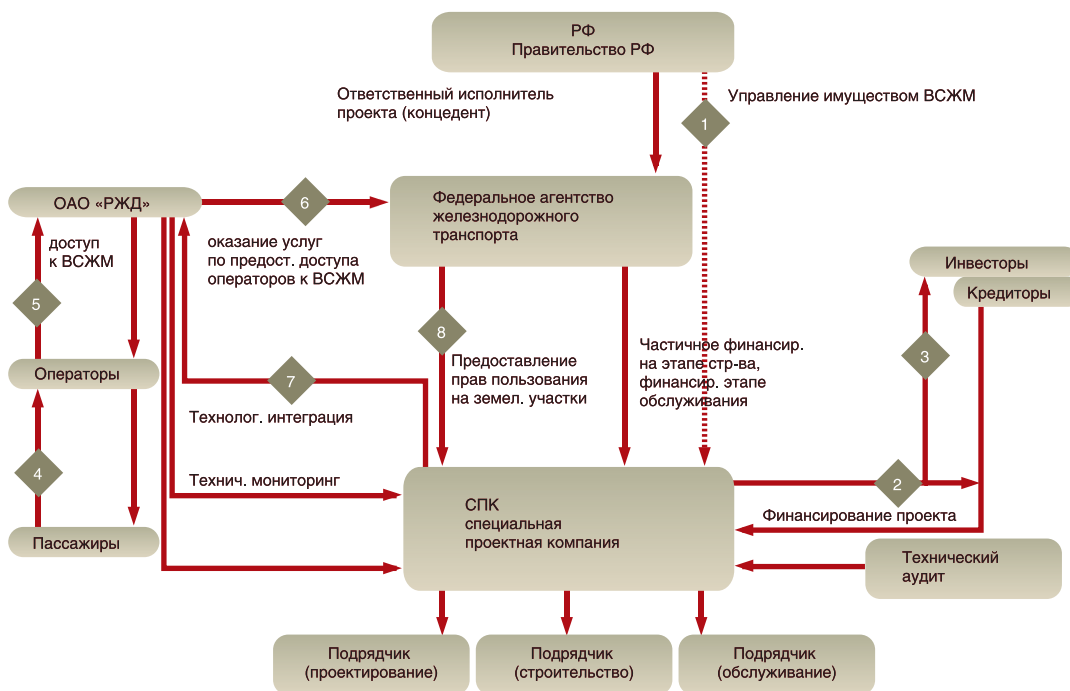


Рис. 1.

Организационно-правовой механизм управления проектом ВСЖМ 1 [9]. 1 — платежи на стадии строительства и эксплуатации, 2 — возврат кредитов, займов, процентов, 3 — доход на капитал, 4 — плата за проезд, 5 — платежи за доступ к инфраструктуре, 6 — зачисление платежей за доступ к ВСЖМ на счета в УФК, 7 — субарендные платежи, 8 — арендная плата за пользование земельными участками на этапе строительства

сти частного инвестора на создаваемый им объект концессии; недоступен международный коммерческий арбитраж; невозможна передача лицензии; не предусмотрен залог банковских счетов (безакцептное списание), запрещен залог прав по соглашению и др. В этой связи с целью повышения «прозрачности» заключаемых концессионных отношений и их конкретизации совершенствование нормативного правового регулирования должно пойти по пути стандартизации процедур ГЧП и его нормативно-правовых основ по отраслям (данный тренд сегодня наблюдается в зарубежных странах, в том числе, в целях снижения издержек проекта [14]), в частности вполне целесообразна типизация документации (форм) технико-экономических обоснований концессионных соглашений и их наполнение на основе статистических форм и показателей; закрепления в законодательстве правовых основ новых инструментов ГЧП, таких как контракты жизненного цикла (КЖЦ)³.

Сегодня в России КЖЦ может осуществляться с сильными упрощениями через применение концессионного законодательства. На рис. 1 представлен организационно-экономический механизм управления проектом ВСЖМ. В качестве модели реализации проекта планируется использовать механизмы ГЧП, формы — концессионное соглашение (по схеме КЖЦ)⁴.

Как следует из рис. 1, центральным звеном механизма является специальная проектная компания (СПК) — компания специального назначения, созданная для реализации определённого проекта или цели. В рассматриваемом случае СПК (Концессионер) — консорциум компаний, обладающих опытом проектирования, строительства и эксплуатации, а также привлечения финансирования для реализации проектов создания высокоскоростных магистралей на принципах КЖЦ, выбранный на основе концессионного конкурса и подписавший концессионное (КЖЦ) соглашение. Контракт заключается на весь комплекс работ, связанных с проектированием, строительством, финансированием и содержанием объекта. Участники проекта: ФАСЖТ, ОАО «РЖД», Операторы (перевозчики), СПК, частные инвесторы,

³ Необходимость применения КЖЦ для привлечения частных инвестиций в экономику России была впоследствии закреплена в Бюджетном послании Президента страны Федеральному собранию «О бюджетной политике в 2011–2013 годах», где контракт жизненного цикла рассматривается как новый подход к реализации инфраструктурных проектов.

⁴ Проект ВСЖМ не включает в себя проекты формирования парка подвижного состава, оказания услуг по перевозке пассажиров высокоскоростными поездами, а также создание вокзальных комплексов.

банки (займы, гарантии), страховые компании, аудиторская компания (технический аудит).

Мировой опыт показывает, что разделение видов экономической деятельности позволяет привлечь дополнительное финансирование, результатом чего является разумное распределение рисков и удачные финансовые условия. Деятельность концедента ограничивается планированием транспортной инфраструктуры и услуг, постановкой целей и задач проекта, расчетом ожидаемых социальных и экономических эффектов, и проведением тендеров и мониторинга суб-проектов, особенно в части распределения риска между участниками проекта.

Так, в рамках реализации проекта ВСЖМ Правительство РФ своим решением наделит ФАЖТ полномочиями концедента, отдельные права и обязанности будут переданы ОАО «РЖД». ФАЖТ путем проведения открытого конкурса выберет СПК и заключит с ней концессионное соглашение на проектирование, строительство и обслуживание ВСЖМ. ОАО «РЖД» в период строительства и эксплуатации ВСЖМ будет проводить технический мониторинг объекта. Операторы будут осуществлять пассажирские перевозки по ВСЖМ. ОАО «РЖД» будет отвечать за организацию выбора операторов путем проведения открытого конкурса, а также осуществлять технологическое управление магистралью и контроль за безопасностью.

Частный бизнес обычно ответственен за исполнение пяти ключевых задач, требуемых для развития проекта: управление, финансирование, бизнес-план, строительство и обслуживание. Согласно контракту, СПК спроектирует, частично профинансирует и построит ВСЖМ, а затем после сдачи в эксплуатацию будет обслуживать ВСЖМ в течение 30 лет.

В этой связи считаем перспективным: 1) рассмотрение возможности последовательной декомпозиции проекта строительства ВСЖМ на субпроекты (схема КЖЦ) по функциям, передаваемым частным партнерам: КЖЦ, заключенные на развитие инфраструктуры (линий, составляющих перспективную национальную сеть ВСМ); КЖЦ — на разработку и поддержание системы сигналов и коммуникации, в связи со специфическими техническими рисками, а также коротким жизненным циклом телекоммуникационных технологий (10–15 лет); 2) объединение всех субпроектов технологическими стандартами и требованиями, определенными ФАЖТ на предпроектной стадии (риски согласования технических стандартов между суб-проектами — возложить на ФАЖТ).

Процедура мониторинга реализации ГЧП проектов должна строиться с учетом принципа непрерывности мониторинга рисков и нуждается в формализации. В число ключевых показателей при проведении мониторинга необходимо включить: оценку эффективности расходования средств (value for money)⁵;

оценку и распределение рисков (risk evaluation and allocation).

Реализация этих и других предложенных в настоящей статье мер будет способствовать совершенствованию организационно-экономического механизма управления инфраструктурным проектом в сфере развития железнодорожной инфраструктуры, формированию оптимальной финансовой модели проекта в рамках ГЧП, повышению эффективности основных бизнес-процессов в проекте, оптимизации затрат на финансирование проекта, и соответственно повышению финансовой приемлемости и финансовой жизнеспособности проекта.

ЛИТЕРАТУРА

1. Новиков Д.А. Управление проектами: организационные механизмы. ПМСОФТ, 2007. 140 с.
2. Об утверждении Концепции проекта ВСЖМ 1 и первоочередных мероприятиях по ее реализации: доклад Гендиректора ОАО «Скоростные магистрали» Д. Мурагова. URL: www.hsrail.ru.
3. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика / П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, С.А. Смоляк. М.: Изд. «ДЕЛО», 2002. [Электронный ресурс]. Электрон. текстовые дан. Режим доступа: www.alleng.ru/d/econ/econ122.htm. Загл. с экрана.
4. Практическое руководство по вопросам эффективного управления в сфере государственно-частного партнерства. ООН. Нью-Йорк и Женева, 2008. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.unesc.org/fileadmin/dam/ceci/publications/ppp_r.pdf. Загл. с экрана.
5. Руководство к своду знаний по управлению проектами. 4-е изд. (PMBoK Guide 4th Ed.). Project Management Institute, Inc., 2008. 496 с.
6. Рюттингер Р. Культура предпринимательства / Р. Рюттингер. М.: Экономика, 1992. 240 с.

⁵ Вопросы эффективности ГЧП необходимо рассматривать отдельно на стадии ex-ante (до подписания соглашения – отбор и сравнение альтернатив, VfM-проверка) и ex-post (контроль выполнения контракта, соответствие проекта целям, заложенным в него государством). На ex-ante стадии необходимо провести компаративистский анализ, выбрать наилучшую альтернативу. В случае выбора варианта ГЧП и заключения соответствующих контрактов на первый план выходит задача управления эффективностью, пути решения которой должны быть заложены в соглашение еще на стадии разработки контракта. Частный партнер может увеличить качество, снизить издержки или сократить срок осуществления проекта относительно варианта выполнения работ государственным сектором. Количественная оценка последнего пункта и составляет суть второго этапа – количественного анализа в рамках методологии «Сравнения уровня затрат» (т.н. «Public sector comparator» – PSC). PSC позволяет сделать вывод о целесообразности вовлечения в проект частного сектора и дает ответственному государственному органу примерную, но исчисляемую величину value for money, приблизительную стоимость и доходность проекта.

7. **СЕМИНА С.А.** Транспортная инфраструктура: теоретико-методологический аспект исследования // Вест. Челяб. гос. ун-та. 2009. № 26 (164). Экономика. Вып. 22. С. 113–115.
8. Федеральный закон от 21.07.2005 г. № 115-ФЗ (ред. от 25.04.2012) «О концессионных соглашениях».
9. **ЯСТРЕБОВ О.А.** Организационно-экономический механизм реализации инвестиционно-строительных проектов на основе государственно-частного партнерства: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 2011. 48 с.
10. A Guidebook on public-private partnership in infrastructure. Economic and social commission Asia and the Pacific. UNESCAP. Bangkok, January 2011. [Electronic resource]. Electronic text data. Mode of access: http://www.unescap.org/ttdw/common/TPT/PPP/text/ppp_guidebook.pdf. Title from screen.
11. **BRUN-BRUNET S.** Applying European PPP experience to the development of high speed rail projects in USA. [Electronic resource]. Electronic text data. Mode of access: <http://nasto.org/wp-content/uploads/2011/06/Stephanie-Brun-BrunetPPP-and-HSR-NASTO-June-2011.ppt>. Title from screen.
12. **DEHORNOY J.** PPPs in the rail sector — A review of 27 projects. [Electronic resource]. Electronic text data. Mode of access: http://mpr.ub.uni-muenchen.de/38-415/1/Dehornoy_Review_of_rail_PPPs_2012_.pdf. Title from screen.
13. **EVENHUIS E., VICKERMAN R.** Transport Pricing and Public-Private Partnerships. University of Kent. April 2010. [Electronic resource]. Electronic text data. Mode of access: <ftp://ftp.ukc.ac.uk/pub/ejr/RePEc/ukc/ukcedp/1004.pdf>. Title from screen.
14. High-Speed Rail: Public, Private or Both? Assessing the Prospects, Promise and Pitfalls of Public-Private Partnerships / T. Dutzik, J. Schneider, U.S. PIRG Education Fund. Summer 2011. [Electronic resource]. Electronic text data. Mode of access: <http://cdn.publicinterestnetwork.org/assets/85a40b6572e20834e07b0da3e66e9-8bf/HSR-PPP-USPIRG-July-19-2011.pdf>. Title from screen.
15. Managing Large Infrastructure Projects: Research on Best Practices and Lessons Learnt in Large Infrastructure Projects in Europe. NETLIPSE / M. Hertogh, S. Baker, P. L. Staal-Ong, E. Westerveld. [Electronic resource]. Electronic text data. Mode of access: <http://www.netlipse.eu/media/18750/NETLIPSE%20book.pdf>. Title from screen.
16. **RAINVIN N.** High Speed Rail World Europe: Large, Varied and Complex, 2010. [Electronic resource]. Electronic text data. Mode of access: http://www.scribd.com/radhika_grover/d/44659568-Fitch-High-Speed-Rail-Projects-Apr2010. Title from screen.
17. **SMITH N.J., GANNON M.** Political risk in light rail transit PPP projects. [Electronic resource]. Electronic text data. Mode of access: <http://eprints.whiterose.ac.uk/5-380/2/smithnj2.pdf>. Title from screen.
18. **VICKERMAN R.** Private financing of transport infrastructure: some UK experience. Centre for European, Regional and Transport Economics, The University of Kent at Canterbury, UK. [Electronic resource]. Electronic text data. Mode of access: http://www.pfings-ttagung08.tuberlin.de/typo3/fileadmin/documents/infraday/2002/papers/vickerman-2002-private_financing_transport_infrastructure.pdf. Title from screen.

Малицкая Екатерина Александровна

аспирантка Национального исследовательского университета Высшей школы экономики, экономист Департамента стратегического анализа и разработок Государственной корпорации «Банк развития и внешнеэкономической деятельности»

☎ тел.: +7 (916) 600-36-96, e-mail: malitskaya_ea@veb.ru