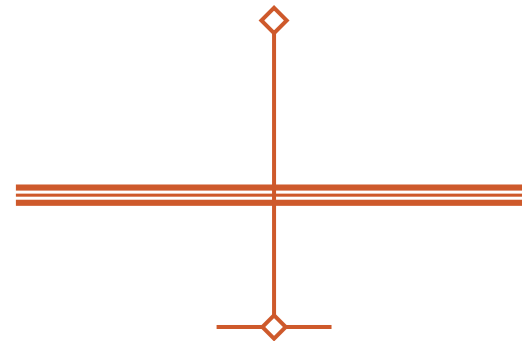




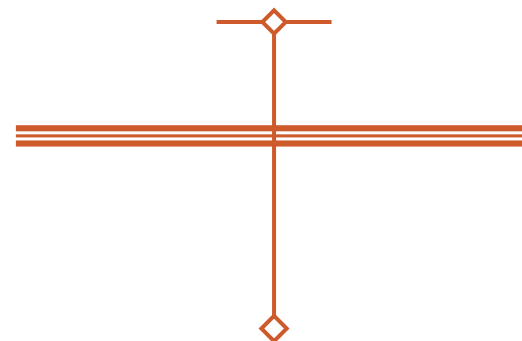
АНТИРЕЙТИНГ «ГЧП ЖУРНАЛА»

*Наиболее распространенные ошибки
публичной и частной сторон
при подготовке проектов ГЧП.*

Текст: Ирина **Нагорная**



**ЧТОБЫ
ПОНЯТЬ,
НАСКОЛЬКО
НЕОБХОДИМ ПРОЕКТ,
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ПАРТНЕР ДОЛЖЕН
ЧЕТКО ПОСТАВИТЬ
ПЕРЕД СОБОЙ ЗАДАЧИ,
К РЕШЕНИЮ
КОТОРЫХ
ОН
СТРЕМИТСЯ**



Мировой и уже достаточно богатый российский опыт неопровержимо свидетельствует, что существуют стандартные недочеты при разработке проектов ГЧП, которые ведут к рассогласованию интересов государства и бизнеса и в конце концов к срыву или расторжению контракта. С помощью экспертов редакция «ГЧП Журнала» в своеобразном антирейтинге собрала наиболее распространенные ошибки публичной и частной сторон при подготовке концессионных соглашений и соглашений о государственно-частном партнерстве.

ТОП-5 ОШИБОК ГОСУДАРСТВЕННОГО ПАРТНЕРА

№ 1

Наиболее распространенной ошибкой публичной стороны при реализации ГЧП-проектов является неточное понимание задач самого проекта и целей, ради достижения которых реализуется тот или иной проект. Такая проблема наиболее распространена в регионах: в связи с «модой» на ГЧП, проекты не коррелируют с приоритетами социально-экономического развития соответствующей территории.

Несмотря на то что проекты могут быть весьма затратны как на стадии проектирования, так и на стадии реализации, их актуальность, как правило, неоднозначна для разработчиков проекта. Большинство подобных проектов остается нереализованным, поскольку регионы не смогут тратить бюджетные средства на приоритетные инициативы. Даже в случае выхода на стадию конкурса интерес к подобным проектам крайне низок со стороны потенциальных частных инвесторов, а в условиях изменяющейся макроэкономической ситуации неактуальные проекты с высокими рисками первыми попадают под сокращение.

«Чтобы понять, насколько необходим проект, государственный партнер должен четко поставить перед собой задачи, к решению которых он стремится», — описывает ситуацию партнер юридической фирмы LECAP Юрий Тутаров. Даже в законе «О стратегическом планировании» и в других нормативных актах сказано, что публичный партнер сначала должен поставить для себя цели, которые отражаются затем в текстах государственных программ, рассказывает он. По каждому ГЧП-проекту должны быть четко понятны целевые показатели, на достижение которых они направлены, и данные показатели должны быть увязаны с ключевыми документами стратегического планирования на соответствующей территории.

Однако часто регионы занимаются планированием по принципу «бюджетной достаточности», и поэтому в региональных программах планирования целевые показатели и мероприятия заложены по минимуму. Это связано, как правило, с тем, что бюджетных средств не хватает, а ГЧП-проекты очень редко сразу закладываются в госпрограмму. И подобный страх региональных чиновников зависеть себе целевые показатели и склонность оперировать только доведенными лимитами, а не фактической потребностью и возможностями в том числе внебюджетного финансирования приводят к тому, что ГЧП-проекты и документы стратегического планирования не связаны между собой. «Для четкой постановки задачи публичному партнеру нужно преодолеть этот испуг перед долгосрочным стратегическим планированием и учитывать реальные потребности, подтвержденные временем и опросами населения», — отмечает Юрий Тутаров. С ним согласен и исполнительный директор Центра развития ГЧП Максим Ткаченко: «Некая идеальная ситуация — это когда госслужащие еще на этапе формирования государственных программ или когда к ним заходит та или иная инфраструктурная инициатива оценивают целесообразность реализации проекта в сравнении с другими проектами в портфеле и в увязке с целевыми показателями стратегических документов, а также укрупненно выбирают лучшую форму реализации — ГЧП или госзаказ».

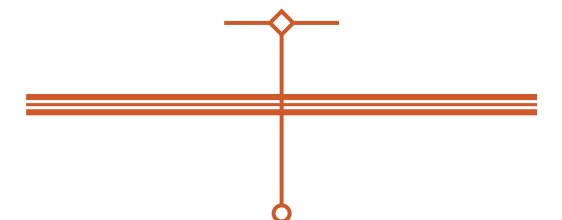
№ 2

Второй распространенной ошибкой публичного партнера является искусственное ускорение процесса подготовки и запуска проекта в ущерб качеству его подготовки. В связи с тем что многие социальные и экономические проблемы требуют немедленного решения, публичный партнер часто стремится ускорить процесс привлечения частных инвестиций, пропустив некоторые важнейшие для проекта этапы, такие как оценка целесообразности, анализ состояния объекта имущества, проектно-изыскательские работы, маркетинговая оценка потребности населения в объекте и пр.

«Для любого комплексного проекта любой срок выглядит сжатым, если не проработана система управления проектной командой и не определены приоритеты решаемых задач», — рассказывает юрист практики государственно-частного партнерства и инфраструктуры VEGAS LEX Михаил Корнев. По его словам, при хорошей организации работы концессионное соглашение может быть разработано и согласовано сторонами за 30 дней, но, как говорится, все определяют детали.



**ВТОРОЙ
РАСПРОСТРАНЕННОЙ
ОШИБКОЙ
ПУБЛИЧНОГО ПАРТНЕРА
ЯВЛЯЕТСЯ ИСКУССТВЕННОЕ
УСКОРЕНИЕ ПРОЦЕССА
ПОДГОТОВКИ И ЗАПУСКА
ПРОЕКТА В УЩЕРБ
КАЧЕСТВУ**



ПУБЛИЧНЫЙ
ПАРТНЕР
ПОРОЙ НЕ ГОТОВ
ТРАТИТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ
СРЕДСТВА
НА ПРИВЛЕЧЕНИЕ
ВНЕШНИХ СОВЕТНИКОВ
И КОНСУЛЬТАНТОВ



Устанавливая приоритеты при проработке проекта необходимо понимать, что не все вопросы должны быть и могут быть решены одновременно. Некоторые аспекты второстепенного характера действительно можно вынести по срокам даже за пределы подписания ГЧП-соглашения — законодательство это позволяет, отмечает юрист. По экспертным оценкам, проработка проекта «с нуля» до состояния, при котором может быть принято решение о заключении концессионного соглашения, занимает в среднем от полугода, но на фактический срок будут влиять сложность инвестиционной модели, механизм заключения соглашения, технические параметры объекта, проработанность земельных и имущественных вопросов.

При этом практика показывает, отмечает Михаил Корнеев, что при подготовке соглашения частным партнером, в частности при процедуре частной инициативы, при прочих равных условиях срок сокращается на 1,5–2 месяца. По его словам, концессионный проект с момента начала разработки до подписания соглашения по результатам конкурса можно запустить за 12 месяцев, а тот же проект в случае применения механизма частной инициативы — за 6–8 месяцев за счет сокращенных нормативных сроков процедуры и оптимизации предпроектной подготовки.

№ 3

Несмотря на все сложности и недостаток опыта по реализации ГЧП-проектов в России, публичный партнер порой не готов тратить дополнительные средства на привлечение внешних советников и консультантов, что также является одной из самых частых ошибок чиновников разных уровней. Подобное, как правило, происходит на муниципальном уровне, где бюджеты не готовы выделять средства на дополнительную проработку проекта. Это приводит к тому, что раскошелиться на консультантов предлагается частным инвесторам, что оказывается в конце концов невыгодным для публичного партнера. Либо процесс согласования и конкурса занимает длительное время, поскольку инвесторы не проявляют интереса к проекту, либо же инвестор возвращается от консультантов с проектом, условия которого невыгодны для государства.

«Затраты на привлечение специалистов действительно могут не привести к желаемому результату, например, если проект сорвался по причинам, неподконтрольным ни консультантам, ни публичному партнеру», — считает Михаил Корнеев из VEGAS LEX. Но здесь нужно сказать, что действительно квалифицированные команды консультантов могут не только обеспечить разработку

проекта, но и успешно содействовать его согласованию с уполномоченными органами, а также обеспечить интерес рынка к проекту не только за счет разработки интересных для инвесторов финансово-экономических показателей, но и за счет преимуществ организационно-правовой модели проекта.

Интерес бизнеса наиболее эффективно может быть учтен при непосредственном контакте с инвесторами, проектировщиками, строителями и операторами, и консультанты также могут грамотно выстроить такое взаимодействие в зависимости от целевой аудитории проекта на конкретной стадии его проработки. На рынке бытует расхожее мнение, что стоимость сопровождения проекта консультантами в среднем составляет 1% от стоимости самого проекта, но это не всегда так. Объем работ по недорогому муниципальному проекту может быть сравним с объемом работ по масштабному федеральному, при этом сумма, которую публичный партнер готов затратить на привлечение специалистов по таким проектам, существенно различается. По мнению эксперта, публичному партнеру можно посоветовать искать консультантов с опытом по аналогичным проектам: это позволит снизить стоимость сопровождения за счет элементов стандартизации или, как такие механизмы называют на рынке, «коробочных решений».

К сожалению, у публичных партнеров пока мало действительно квалифицированных команд. Впрочем, по словам экспертов, в этом вопросе в последние годы наметился существенный прогресс, причем как на федеральном, так и на региональном уровне. «Многих из публичных партнеров можно с уверенностью назвать квалифицированным заказчиком, а вот на муниципальном уровне этого еще нет», — утверждает Михаил Корнеев.

№ 4

Четвертой ошибкой в антирейтинге, по сути, вытекающей из предшествующих, часто становится необоснованно завышенные ожидания публичной стороны по коммерческой привлекательности проекта. Такая уверенность чиновников в успехе приводит к тому, что после всех потраченных ресурсов на подготовку проекта конкурс оказывается неинтересен частным инвесторам.

«Позиция “главное — проект, а инвесторы найдутся” имеет ограниченное право на существование», — считает управляющий директор по инвестиционному структурированию компании «Автодор-Инвест» Андрей Аверин. Для оправданности подобной позиции должны быть соблюдены два условия: во-первых, проект должен быть качествен-



Андрей Аверин
управляющий директор
по инвестиционному
структурированию компании
«Автодор-Инвест»

ПОЗИЦИЯ
“ГЛАВНОЕ — ПРОЕКТ,
А ИНВЕСТОРЫ
НАЙДУТСЯ” ИМЕЕТ
ОГРАНИЧЕННОЕ ПРАВО
НА СУЩЕСТВОВАНИЕ



**ВПОЛНЕ
МОЖНО ПОНЯТЬ
ЧАСТНЫХ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ,
КОТОРЫЕ В КРИЗИСНОЙ
РЕАЛЬНОСТИ НЕ ХОТЯТ
ВКЛАДЫВАТЬСЯ
НА ТЕХ ЖЕ УСЛОВИЯХ,
ЧТО И НЕСКОЛЬКО
ЛЕТ НАЗАД**



но проработан с учетом сложившейся на рынке практики, а во-вторых, следует внимательно рассматривать существующий рынок квалифицированных инвесторов.

Например, в автомобильной отрасли, где ряд федеральных и региональных ГЧП-проектов уже прошел стадию привлечения инвесторов и находится на разных этапах реализации, уже сложились определенные подходы к структурированию таких проектов, есть ряд компаний, готовых в такие проекты заходить и которые, что тоже важно, уже имеют опыт реализации таких проектов. В этой конкретной отрасли, если новый проект структурирован по уже ставшим классическими подходам, то инвестор найдется.

«Но подобная позиция потребует пересмотра в случае, если мы сталкиваемся с финансовым кризисом, политической долгосрочной кредитования и в целом доступности долгосрочных инвестиций», — отмечает господин Аверин. В этой ситуации даже «стандартные» проекты могут требовать применения новых подходов и решений, чтобы остаться привлекательными для тех же самых инвесторов. И в этом вполне можно понять частных предпринимателей, которые в кризисной реальности не хотят вкладываться на тех же условиях, что и несколько лет назад, в период устойчивого расцвета экономики. В относительно новых сегментах рынка ГЧП, таких как, например, социальная сфера или электроэнергетика, где пока не сложились типовые подходы к структурированию проектов и не сформировался пул квалифицированных инвесторов, попытка применить тот или иной ГЧП-механизм может привести к потере времени и невозможности запуска проекта.

В такой ситуации рынок нужно формировать, считает Андрей Аверин. Вовлечь потенциальных участников в обсуждение возможных условий реализации новых проектов на самых ранних стадиях подготовки, начиная с обсуждения идеи и концепции. Организационно это можно сделать путем формирования экспертных групп при публичном партнере, куда войдут потенциальные инвесторы, квалифицированные юристы, инженеры и консультанты. Первые проекты в новой отрасли должны запускаться в непрерывном диалоге с рынком, и только такой диалог позволит понимать, привлекательны эти проекты для инвесторов или нет.

Также стоит учитывать, что пилотные проекты в новой отрасли должны быть чуть более эффективными для инвесторов, например, в части доходности или распределения рисков. «Инвесторы таких проектов будут вместе с публичным партнером проходить путь, который никто до этого не проходил, и объективно возь-

мут на себя новые, трудно оцениваемые риски. Успех и опыт таких первопроходцев в дальнейшем послужит основой для запуска последующих проектов, а также для выхода на среднерыночные ориентиры», — отмечает Андрей Аверин.

№ 5

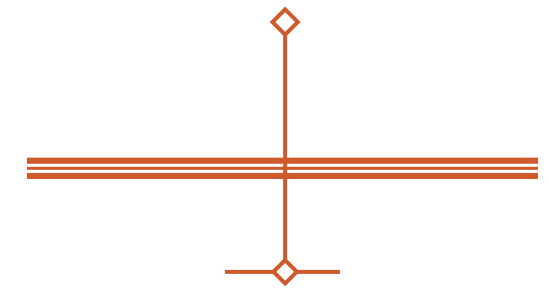
Закрывает антирейтинг одна из наиболее распространенных ошибок публичного партнера — некачественная оценка рисков при запуске ГЧП-проекта. Недальновидность подчас приводит к возникновению необоснованных компенсаций из бюджета на этапе реализации соглашения или при его расторжении, отмечают эксперты, что приводит, с одной стороны, к социальным недовольствам, а с другой — к усиленному вниманию к проекту со стороны контрольно-надзорных органов.

Ответ на такой вопрос достаточно прост, иронизирует эксперт «Автодор-Инвеста» Андрей Аверин: «Избежать некачественной оценки рисков при запуске проекта можно путем проведения качественной оценки таких рисков. Технически это можно делать с привлечением специалистов, уже обладающих достаточным опытом и квалификацией в области ГЧП, или путем внимательного изучения опыта реализации похожих проектов».

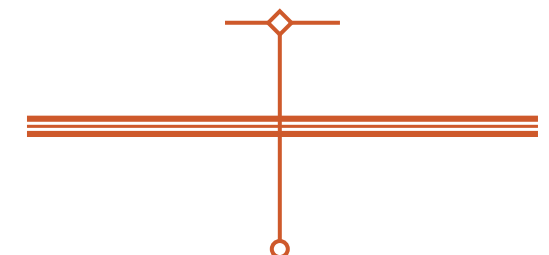
В целом, считает он, успех проекта ГЧП основывается и на адекватной оценке и адекватном распределении рисков проекта между государственным и частным партнерами. Риск должна нести та сторона, которая может им более эффективно управлять, и государство не сможет полностью переложить все риски на частного партнера. Не может быть проекта ГЧП, в котором государственный партнер полностью защищен от любых рисков и не несет никаких обязательств, связанных с незапланированными компенсациями. «Такие риски государственного партнера можно снизить, но полностью убрать невозможно», — отмечает Андрей Аверин.

Например, в региональных концессионных проектах традиционно частный партнер защищен от негативных для экономики проекта изменений законодательства. Частично публичный партнер в лице региональной власти может подобные риски снизить, просто не инициируя такие изменения, но если инициатором изменений (например, введение специфических налогов) выступила федеральная власть, то в данной ситуации принятие такого риска и соответственно потенциальных обязательств по компенсации неизбежно.

Снизить риски публичного партнера проще всего за счет качественной проработки проекта. Глобальные риски (например, риск изменения законодательства, макроэко-



**НЕДАЛЬНОВИДНОСТЬ
ПОДЧАС ПРИВОДИТ
К ВОЗНИКНОВЕНИЮ
НЕОБОСНОВАННЫХ
КОМПЕНСАЦИЙ
ИЗ БЮДЖЕТА**





**РИСКИ
МОЖНО ЗНАЧИТЕЛЬНО
СНИЗИТЬ ПУТЕМ
КАЧЕСТВЕННОЙ
ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ
ПОДГОТОВКИ
ПРОЕКТА**

номики и т. п.) можно снижать за счет формирования таких существенных условий проекта, при которых снижается их влияние: например, публичный партнер не готов принимать риски инфляции — значит, финансирование в проект следует привлекать под фиксированную ставку, даже если это и не самый выгодный стратегический вариант.

Другие риски можно значительно снизить путем качественной предварительной подготовки проекта. Например, детальная проработка проектно-сметной документации в инфраструктурном проекте и проведение достаточного количества инженерных изысканий на стадии проектирования позволяют минимизировать риски обнаружения новых сетей, археологических объектов и реализации многих других, так называемых особых обстоятельств, которые могут привести к необходимости выплачивать компенсации частному партнеру.

«Необходимо понимать, что конъюнктурное решение “а пусть за это тоже отвечает частный партнер” может привести к тому, что при реализации такого риска у концессионера не будет иного выбора, кроме как расторгнуть соглашение», — отмечает Андрей Аверин.

Снизить риски, связанные с компенсациями при расторжении ГЧП-контракта, можно только путем структурирования проекта таким образом, при котором он привлекателен для всех сторон и имеет минимальные риски неуспеха. Наличие компенсации при расторжении само по себе является обязательным элементом любого проекта ГЧП, в рамках которого предполагается привлечение заемного финансирования. Но риски этого механизма можно снизить, например, через конкурсные процедуры с установлением требований к квалификации и опыту потенциального концессионера или разумным распределением этих рисков между партнерами в рамках реализации проекта.

ТОП-5 ОШИБОК ЧАСТНОГО ПАРТНЕРА

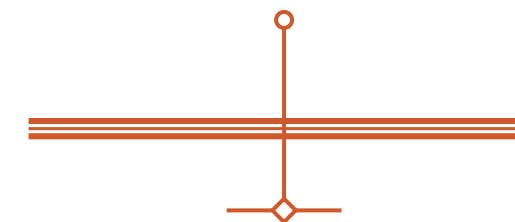
№ 1

Наиболее частой ошибкой частного инвестора является некачественная оценка рисков и последствий при вхождении в проект ГЧП. Инвестор порой действует по принципу «главное — ввязаться в драку, а там разберемся», что приводит к дополнительным расходам в долгосрочной перспективе.

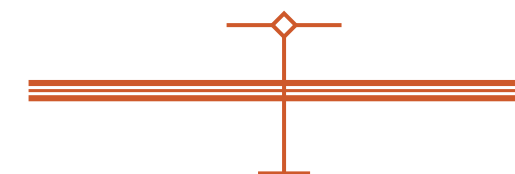
В такой ситуации инвестору необходимо четко разделить проекты, среди которых есть типовые, а есть нестандартные, рассказывает партнер юридической фирмы LECAP Юрий Тунтаров. Как правило, вся гражданская инфраструктура — например, школы, детские сады, электрораспределительные станции — относится к типовым проектам. К объектам «средней тяжести» относятся проекты, связанные со сложными техническими решениями, например больницы, специализированные лечебные центры.

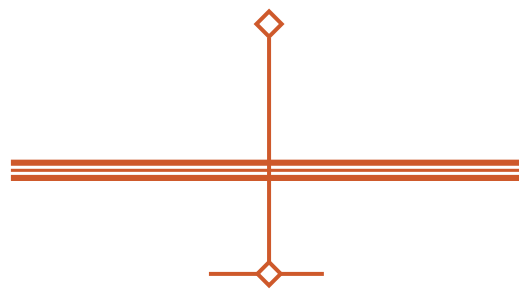
В отношении типовых проектов риск того, что смета будет увеличена, минимален, отмечает эксперт, а «тяжелые» проекты требуют сложных технических решений и значительных финансовых инвестиций. Как раз в отношении крупных уникальных объектов действительно крайне сложно просчитать все риски. И в таком случае и частный, и публичный партнер должны понимать, что риски выхода за смету и превышения сроков строительства максимальны.

Решить эту проблему можно, уделяя больше времени совместному проектированию, совместному формированию технического задания на проектирование, формированию проектно-сметной документации, выбору технологических решений, отмечает Юрий Тунтаров. В концессиях должно записываться поэтапное завершение всех частей проекта, что также снижает риск пре-

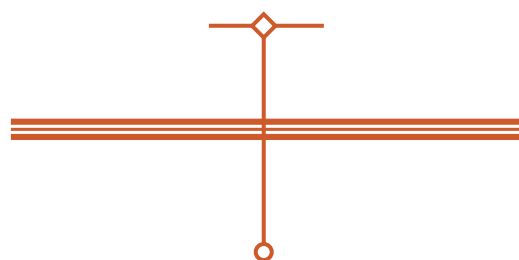


**В
ОТНОШЕНИИ
ТИПОВЫХ ПРОЕКТОВ
РИСК ТОГО,
ЧТО СМЕТА БУДЕТ
УВЕЛИЧЕНА,
МИНИМАЛЕН**





**ПОЛАГАТЬ, ЧТО
ЛЮБОЙ ПРОЕКТ БУДЕТ
ИНТЕРЕСЕН ПУБЛИЧНОМУ
ПАРТНЕРУ — ОДНА
ИЗ КЛАССИЧЕСКИХ ОШИБОК
ИНВЕСТОРА**



вышения сроков и сметы. В типовых и проектах «средней сложности» этот риск меньше и связан с тем, что обнаруживаются непредвиденные условия на земле или возникают проблемы с подводом коммуникаций. Могут возникнуть проблемы, связанные с тем, что проект, например, стоит 1 млрд руб., а на подведение коммуникаций должно быть потрачено 1,5 млрд руб. Такие проблемы достаточно сложно выявить на стадии проектирования, и эти риски частный партнер должен, безусловно, учитывать на стадии вхождения в проект.

№ 2

Второй по популярности ошибкой частного партнера, как правило, становится отсутствие привязки проекта к целям и задачам публичного партнера, а также некачественное обоснование целесообразности проекта и его социально-экономической эффективности.

Полагать, что любой проект будет интересен публичному партнеру — одна из классических ошибок инвестора, считает юрист практики государственно-частного партнерства и инфраструктуры VEGAS LEX Михаил Корнев. Публичный партнер — такой же участник рынка, но со своими особыми задачами. В отличие от инвестора, который в конечном итоге ориентирован на получение прибыли, публичный партнер посредством ГЧП обеспечивает решение социальных задач по развитию инфраструктуры, обеспечению оказания услуг и повышению их качества.

Чтобы не попасть в эту ловушку, инвестор должен заранее просчитать эффективность решения той или иной социальной задачи, на осуществление которой направлен проект ГЧП. В последнее время, отмечает Михаил Корнев, механизмы для подтверждения эффективности проектов уже начали появляться: например, при использовании процедуры частной концессионной инициативы частный партнер доказывает соответствие проекта программным документам концедента. При этом, согласно 224-ФЗ, должно быть подтверждено сравнительное преимущество механизма реализации проекта на основе ГЧП по сравнению с механизмами контрактной системы (44-ФЗ) с точки зрения эффективности использования бюджетных средств.

В некоторых отраслях эта ошибка решается уже на системном уровне: например, в автодорожной сфере, по словам эксперта, уже применяются различные методики и рекомендации по подготовке и запуску проектов, которые не только позволяют подтвердить социально-экономическую, финансовую и бюджетную



эффективность проекта, но и обосновать применяемый для его реализации инвестиционный механизм.

№ 3

Еще одной традиционной ошибкой инвестора бывает попытка переложить на публичную сторону все коммерческие риски вне зависимости от коммерческой привлекательности проекта и его технологической сложности. Это, в свою очередь, приводит к срыву переговоров с публичным партнером, также не готовым компенсировать все возможные риски.

Основной принцип распределения рисков в ГЧП-проектах заключается в том, что проектные риски принимает на себя тот партнер, который наиболее эффективно способен их предвидеть, применять механизмы минимизации вероятности их наступления и минимизировать потери, если риск все же наступил, поясняет Михаил Корнев из VEGAS LEX. По его словам, при применении такого принципа коммерческие риски в основном ложатся на частного партнера, ведь именно он осуществляет предпринимательскую деятельность для целей извлечения прибыли и наиболее компетентен в управлении коммерческими рисками.

**ЕЩЕ
ОДНОЙ ТРАДИЦИОННОЙ
ОШИБКОЙ ИНВЕСТОРА
БЫВАЕТ ПОПЫТКА
ПЕРЕЛОЖИТЬ
НА ПУБЛИЧНУЮ СТОРОНУ
ВСЕ КОММЕРЧЕСКИЕ
РИСКИ**



**ЧАСТНОМУ
ПАРТНЕРУ
НЕОБХОДИМО
РЕАЛИСТИЧНО ОЦЕНИВАТЬ
СВОИ ВОЗМОЖНОСТИ
ЕЩЕ НА СТАДИИ
ВХОЖДЕНИЯ
В ПРОЕКТ**

Тем не менее в некоторых формах ГЧП, например в контрактах жизненного цикла, частный партнер вообще не несет риска доходности: возврат инвестиций обеспечивается за счет платежей из бюджета при условии добросовестного выполнения частным партнером своих обязательств. При этом механизм распределения коммерческих рисков зависит скорее не от отрасли, а от специфики объекта ГЧП-соглашения. Например, контракт жизненного цикла целесообразно применять в случаях, если плата потребителя услуг не может обеспечить возврат инвестиций частного партнера. Такими являются проекты в отношении бесплатных автомобильных дорог и многие проекты в социальной сфере.

В отношении платных автомобильных дорог нередко применяется механизм гарантирования минимального дохода частного партнера в случае, если показатели доходности не достигают установленного минимума. В этом случае разница между фанктическим и гарантированным минимальным доходом выплачивается за счет бюджета.

№ 4

Еще одной из самых распространенных ошибок частного партнера эксперты называют необоснованный оптимизм по поводу условий финансового закрытия проекта и стоимости привлеченного заемного финансирования. В результате этих завышенных ожиданий инвестор порой может понести значительные финансовые затраты или вообще отказаться от реализации проекта.

По мнению советника юридической фирмы Dentons Ильи Скрипникова, одним из наиболее удобных вариантов защиты в этом случае станет хеджирование рисков в консорциуме с банком-кредитором: при наступлении тех или иных обстоятельств банк может обеспечить изменение условий финансирования без штрафных санкций.

Другим «охраным» вариантом, если, например, еще нет проектно-сметной документации, может быть заключение ГЧП-соглашения с распределением рисков изменения стоимости проекта при изменении макроэкономической ситуации, в том числе ставки привлеченного финансирования. По сути, это работа юристов и финансистов, которые должны объяснить клиентам, как в конкретной ситуации лучше всего распределить риски, отмечает он. При этом частному партнеру необходимо реалистично оценивать свои возможности еще на стадии вхождения в проект.

№ 5

Нередко случается и так, что частный партнер подчас стремится получить объект на максимально возможный

срок без привязки к окупаемости или технологическим циклам с одновременным желанием отбить инвестиции за 1–2 года или заработать на стройке и выйти из проекта на этапе эксплуатации. Такой подход характерен лишь для некоторых категорий инвесторов, но является достаточно частой причиной неудач при реализации ГЧП-соглашений.

Как правило, такие устремления можно обнаружить у банков и строительных компаний, отмечает Илья Скрипников из юридической фирмы Dentons. И те и другие оказываются больше в строительной фазе контракта и в периоде возврата основного долга по кредитам, а извлечение прибыли из эксплуатации объекта представляется для них слишком долгим и потому менее интересным. Кроме того, строители часто пытаются делать одни проекты выгодными для себя, а банки — для себя. При этом на данный момент на рынке мало операторов, которые готовы зарабатывать на операционной деятельности, считает эксперт.

Тем не менее в России уже начали появляться операторы, которые работают в консорциумах вместе с банками или строителями. Поэтому решением в данном случае как раз является изначальное формирование консорциума с участием операторов, которым выгодно работать на проекте после введения его в эксплуатацию. При наличии такого партнера консорциум не будет стремиться переуступить соглашение на эксплуатационной стадии, как это часто пытаются сделать банки. ■

**В РОССИИ
УЖЕ НАЧАЛИ
ПОЯВЛЯТЬСЯ ОПЕРАТОРЫ,
КОТОРЫЕ РАБОТАЮТ
В КОНСОРЦИУМАХ ВМЕСТЕ
С БАНКАМИ ИЛИ
СТРОИТЕЛЯМИ**

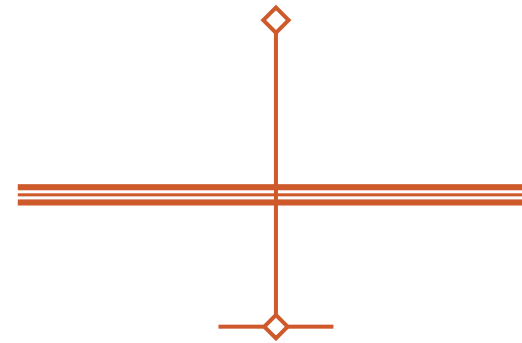




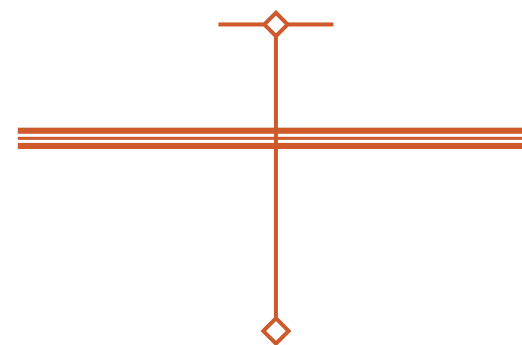
УСПЕХ ПОЗНАЕТСЯ В СРАВНЕНИИ

*Промежуточные итоги
реализации значимых инфраструктурных проектов,
ранее публикуемых в «ГЧП-Журнале».*

Текст: Николай **Богомолов**



**СЕГОДНЯ
МЫ ПОПРОБОВАЛИ
ПОДВЕСТИ
ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ
ИТОГИ РЕАЛИЗАЦИИ
НАИБОЛЕЕ КРУПНЫХ
ИНФРАСТРУКТУРНЫХ
ПРОЕКТОВ,
КОТОРЫЕ РЕДАКЦИЯ
ИССЛЕДОВАЛА
В ПРЕЖНИЕ
ГОДЫ**



На протяжении более чем трех лет «ГЧП Журнал» в каждом номере подробно рассказывал о наиболее масштабных и значимых для страны проектах государственно-частного партнерства. Сегодня мы попробовали подвести промежуточные итоги реализации наиболее крупных инфраструктурных проектов, которые редакция исследовала в прежние годы. Исходя из полученных данных можно с уверенностью констатировать, что большинство этих смелых замыслов состоялось. Преодолев тяжелую инвестиционную фазу, инвесторы вступили в нелегкую стадию эксплуатации и возврата сделанных вложений. Некоторые проекты, к сожалению, так и остались в прямом смысле на бумаге, но и это не самая худшая судьба для проекта: у ряда идей так и не началась проектная стадия, без которой невозможно начать разработку финансовых моделей и сделать выбор механизма ГЧП.

ДОРОГУ ПИОНЕРАМ

Практически в каждом первополосном материале «ГЧП Журнала» о том или ином масштабном проекте ГЧП многократно упоминалось слово «впервые», три года назад в слове «концессия» чувствовалось что-то революционное, объемы финансирования поражали размерами. Безусловными федеральными пионерами ГЧП в России стали два инфраструктурных автодорожных проекта, которые до сих пор остаются крупнейшими по объему освоённых инвестиций на принципах ГЧП. Концессионные соглашения по строительству и платной эксплуатации участков скоростных автомагистралей М1 Москва–Минск в обход Одинцово и М11 Москва–Санкт-Петербург до аэропорта Шереметьево неоднократно становились темами для публикаций «ГЧП Журнала».

«Многоэтажные» горы земли, запечатленные в фоторепортаже «ГЧП Журнала» в 2012 году в разгар строительных работ, сегодня превратились в «отутюженные» эстакады и развязки, позволяющие «долететь» до аэропорта Шереметьево на автомобиле за считанные минуты, не ощущая скорости 130 км/ч. Уже забыт во многом политический скандал с Химнинским лесом, приняты необходимые законы и подписаны все распоряжения исполнительной власти. Теперь оба участка сданы в эксплуатацию, введены в действие тарифные меню для пользователей, построены пункты взимания платы, а концессионеры с нетерпением ждут финансового результата от вложенных 85 млрд руб. (если считать общий объем вложений по двум проектам).

Головной участок новой трассы М11 от МКАД через Шереметьево до Солнечногорска функционирует

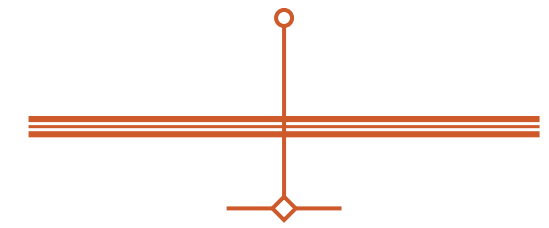
в платном режиме с конца ноября 2015 года, то есть всего чуть более трех месяцев. За такой срок рано подводить итоги по собранной выручке — поток автомобилей на новых платных трассах в России формируется впервые в истории. Сегодня для концессионеров стала актуальна «точная настройка» тарифной политики, позволяющая максимизировать финансовый результат от эксплуатации построенной инфраструктуры в условиях экономического спада, навалившегося на экономику страны.

Безусловно, еще на стадии подписания концессионных контрактов в 2009 году предусматривались и пессимистические сценарии развития проекта, в которых анализировался сниженный прогноз трафика. Поэтому в официальных комментариях прессе руководители концессионных компаний вполне могут позволить себе сказать, что проект развивается в рамках прогнозируемых показателей. Тем не менее экономический кризис берет свое, и многие пользователи М11, которые уже оценили все ее достоинства, по финансовым соображениям отказались от новой дороги, вернувшись на бесплатную Ленинградку.

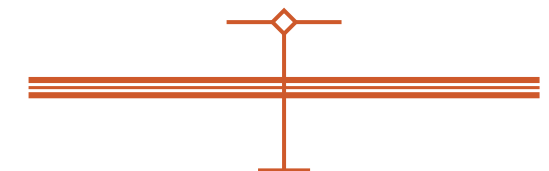
В отличие от государственных структур, частный бизнес имеет возможность оперативно реагировать на ситуацию: тарифы на платной трассе до Солнечногорска в начале 2016 года резко пошли вниз. С 4 февраля оператор участка трассы М11 Северо-Западная концессионная компания снизила цену проезда в среднем на 30 %. По словам председателя правления ГК «Автодор» Сергея Кельбаха, в марте может быть принято решение о новых корректировках тарифов в сторону снижения, чтобы вернуть автомобили на новую дорогу.

На трассе в обход Одинцово концессионер ОАО «Главная дорога» начало сбор платы 1 января 2014 года — почти на два года раньше, чем аналогичный проект на северо-западе Москвы. Тогда экономическая ситуация была несколько иной, а потому наблюдалась обратная картина: в течение первого года эксплуатации тарифы на платном участке М1 не менялись, а начиная с 2015 года только увеличивались. Первый значимый рост тарифов случился в январе 2015 года, когда стоимость проезда в среднем выросла почти в два раза, а в марте того же года концессионер отменил ранее действовавший «нулевой» тариф в ночное время.

Впрочем, экономический кризис и здесь заставляет менеджеров искать пути привлечения клиентов за счет ценового фактора. Уже в июле прошлого года оператор поднял тарифы для водителей без транспондеров, выстроил целую программу поддержки массового приобретения бортовых устройств. В конце 2015 года оператор



**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
КРИЗИС БЕРЕТ СВОЕ,
И МНОГИЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛИ
М11, ПО ФИНАНСОВЫМ
СООБРАЖЕНИЯМ
ОТКАЗАЛИСЬ ОТ НОВОЙ
ДОРОГИ**



**В 2010
ГОДУ АЭРОПОРТ
ПУЛКОВО, ПРИЗНАН
«СДЕЛКОЙ ГОДА
В АЭРОПОРТОВОЙ СФЕРЕ
ЕВРОПЫ»**



объявил маркетинговую акцию для пользователей транспондеров, предполагающую снижение дневного тарифа за проезд одного из пунктов пропуска на дороге на 15 % в сравнении с оплатой наличными. Эксперты не исключают, что и на этой трассе можно будет ожидать новых корректировок тарифов, если трафик будет снижаться вслед за макроэкономическими показателями в стране. Тем не менее инвесторы пока не видят значительных рисков в проекте и заявляют о соответствии нынешних показателей рентабельности ранее сделанным прогнозам.

ПЯТЬ ЛЕТ — ПОЛЕТ НОРМАЛЬНЫЙ

Еще один знаковый проект, который в полном смысле можно назвать оправдавшим надежды инвесторов, — концессионное соглашение по строительству нового терминала в аэропорту Пулково, реализуемое консорциумом «Воздушные ворота Северной столицы» (ВВСС) в составе «ВТБ Капитала», немецкого аэропортового оператора Fraport AG и греческой инвесткомпания Sorelouzos Group. Этот контракт с администрацией Санкт-Петербурга реализуется без привлечения бюджетных средств на основании регионального законодательства о ГЧП. Инвестиции концессионера в строительную часть первой очереди аэропорта, которая была завершена в конце 2013 года, оцениваются на уровне €1,2 млрд.

На эти деньги построен новый современный пассажирский терминал площадью 170 тыс. кв. м пропускной способностью 18 млн пассажиров в год. Проведена масштабная модернизация аэродромной инфраструктуры, построены новые перроны, бизнес-центр, гостиница. За пять последних лет пассажиропоток аэропорта увеличился вдвое, достигнув по итогам 2015 года 13,5 млн человек. Выручка компании за тот же период также удвоилась и по итогам 2015 года приблизилась к 14 млрд руб., сообщают в пресс-службе ВВСС.

Большинством экспертов проект реконструкции и развития Пулково признан полностью успешным, подтверждение тому — более 20 престижных международных и российских наград. В 2010 году он признан «Сделкой года в аэропортовой сфере Европы» по версии журнала Euromoney Project Finance, в 2012 году стал единственной воздушной гаванью России в топ-100 лучших инновационных проектов мира по развитию городских инфраструктур по версии журнала KPMG Infrastructure 100: World Cities Edition, а в 2014 году завоевал национальную премию ROSINFRA как лучший инфраструктурный проект ГЧП в сфере транспорта в категории «Аэропортовая инфраструктура». В 2015 году, когда первая фаза проекта была полностью завершена, Пулково удостоил-

ся благодарности президента РФ Владимира Путина: «Мне очень приятно, что проект завершен, и завершен так блестяще. Уверен, что он будет загружен и будет работать эффективно», — отметил глава государства в ходе форума «Россия зовет!», проходившего в октябре в Санкт-Петербурге.

Тем не менее сложный период в развитии рынка гражданской авиации России не обошел стороной и петербургский аэропорт. В сравнении с 2014 годом пассажиропоток Пулково упал на 5 %, хотя стабильно рос в течение последних четырех лет. Это вынуждает концессионера искать маркетинговые решения по наращиванию доходности. Так, в декабре ВВСС разработала новую мотивационную программу для авиакомпаний, открывающих новые направления из петербургского аэропорта и наращивающих количество выполняемых рейсов, прежде всего международных и транзитных — наиболее выгодных аэропорту. Обновленная политика бонусов для перевозчиков, система скидок по сборам за взлет-посадку и пользование аэровокзалом должны поддержать финансовые показатели проекта, которые и сейчас, впрочем, весьма неплохие: выручка ВВСС от управления аэропортом в 2015 году выросла на 15 % в сравнении с 2014 годом, показатель EBITDA — более чем на 50 %, сообщила компания, подводя прошлогодние итоги.

ВРЕМЯ ИДТИ НА УСТУПКИ

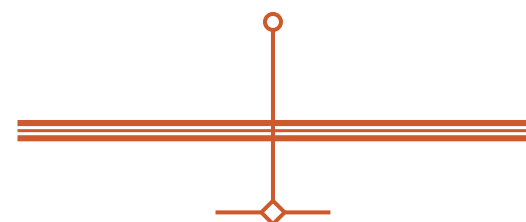
Еще один концессионный проект, не раз становившийся главной темой «ГЧП Журнала» и вошедший в историю ГЧП в России как полностью реализованный в фазе создания объекта, — автоматизированная система сбора платы с грузовиков массой свыше 12 тонн, получившая название «Платон».

Еще в 2013 году с принятием федерального закона о пилотировании сбора платы с большегрузных автомобилей в счет возмещения вреда федеральным автодорогам государство заявило о твердом намерении реализовать этот проект на условиях ГЧП. Проект соответствовал всем принципиальным условиям: не требовал инвестиций со стороны бюджета, становясь генератором нового денежного потока, за счет которого можно было бы и покрыть затраты инвестора, и инвестировать в строительство новых дорог.

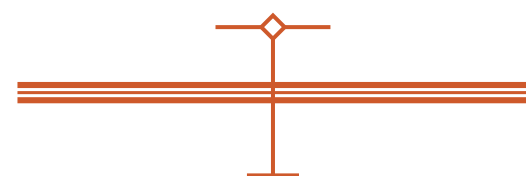
Впрочем, вопросы национальной информационной безопасности и уже наметившиеся кризисные явления в экономике не позволили государству пойти на открытый конкурс, который был даже объявлен Росавтодором в 2013 году. В августе 2014 года конкурс был отменен распоряжением правительства, которое затем опреде-



**ВОПРОСЫ
НАЦИОНАЛЬНОЙ
ИНФОРМАЦИОННОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ И УЖЕ
НАМЕТИВШИЕСЯ КРИЗИСНЫЕ
ЯВЛЕНИЯ В ЭКОНОМИКЕ
НЕ ПОЗВОЛИЛИ ГОСУДАРСТВУ
ПОЙТИ НА ОТКРЫТЫЙ
КОНКУРС**



**НА
СОБРАННЫЕ
«ПЛАТОНОМ» ДЕНЬГИ
РОСАВТОДОР ПЛАНИРУЕТ
СУБСИДИРОВАТЬ
КОНЦЕССИОННЫЕ
АВТОДОРОЖНЫЕ ПРОЕКТЫ
В РЕГИОНАХ
РФ**



лило единственным исполнителем контракта частную компанию ООО «РТ-Инвест Транспортные системы». Таким образом, формат ГЧП в проекте удалось сохранить, но государство решило само выбрать подрядчика, назначив на эту роль «проверенную» компанию, в капитале которой присутствует государственная корпорация по развитию и модернизации промышленности «Ростех».

Во многом благодаря этому, а также некоторым иным параметрам заключенного контракта частный инвестор в проекте не зависит в полном смысле от рыночной конъюнктуры: его вознаграждение фиксировано и формально не является частью денежной массы, собираемой «Платоном» от грузоперевозчиков. Это означает, что риски трафика в полном объеме взяло на себя государство и теперь само будет оперативно регулировать тарифы, дабы, с одной стороны, не обанкротить грузоперевозчиков, а с другой — обеспечить доходы региональным дорожным фондам.

Недовольство некоторых социальных групп дальнотойщиков, представленных прежде всего отдельными водителями с машинами и индивидуальными предпринимателями, все же подействовало на правительство. Сниженный тариф 1,53 руб./км, который в марте хотели поднять вдвое, останется на прежнем уровне «до особого распоряжения» кабинета. Для водителей это временное послабление, но для дорожных строителей это означает, что вместо ранее планировавшихся 39 млрд руб. за год эксплуатации система соберет всего около 18 млрд руб.

Это особенно «обидно» для ряда региональных администраций, ведь именно на собранные «Платоном» деньги Росавтодор планирует субсидировать концессионные автодорожные проекты в регионах РФ. Впрочем, через год ситуация с тарифами «Платона» может успокоиться, и тогда система будет приносить в регионы порядка 50 млрд руб. в год автодорожных инвестиций. Впрочем, в масштабах страны эта сумма весьма невелика: уже предложенные Росавтодору семь проектов, которые регионы хотят профинансировать за счет средств «Платона», тянут более чем на 85 млрд руб. государственных инвестиций.

ДЕНЕГ МНОГО НЕ БЫВАЕТ?

В отличие от уже упомянутых концессий, некоторые инфраструктурные проекты так и не успели до кризиса войти в свою строительную фазу и были застигнуты врасплох ростом курсов валют к рублю, взлетом банковских ставок и общим ухудшением инвестиционного климата в стране в 2015 году. Впрочем, один из них устоял: вопреки экономическим сложностям, правительство РФ решило во что бы

то ни стало реализовать проект государственной компании «Российские автомобильные дороги» (ГК «Автодор») по строительству Центральной кольцевой автомобильной дороги (ЦКАД) в Московской области. Спасительной соломинкой для проекта выступил правительственный Фонд национального благосостояния (ФНБ), выделивший на проект баснословные 150 млрд руб.

Впрочем, средства ФНБ вместе с решением вопроса о финансировании проекта принесли с собой и новые проблемы. Впервые используемый инструмент господдержки инфраструктуры натолкнулся на подозрения аудиторов Счетной палаты РФ о неэффективном использовании выделенных государством средств. Решение правительства выделить такие огромные деньги единым траншем привело к тому, что деньги осели на депозитных счетах в госбанках, ожидая полноценного развертывания работ на строительных площадках.

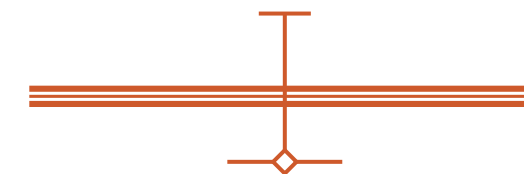
Положение осложнилось тем, что победитель одного из двух конкурсов — компания «Стройгазконсалтинг», победившая весной 2014 года, — оказалась неспособна выполнить контракт на заявленных условиях, после чего в августе 2015 года обязательство по его исполнению было передано другому претенденту — компании «Кронус Групп». Новый подрядчик согласился не изменять базовые условия контракта в части сроков и стоимости, но так или иначе больше года к подготовке строительства никто не приступал.

Еще два участка ЦКАД, которые позволят замкнуть кольцо вокруг московского транспортного узла, пока не разыграны, но, по последним сообщениям главы правления ГК «Автодор», концессионные конкурсы будут объявлены до конца нынешнего первого квартала. Стоимость этих проектов — более 157 млрд руб., из которых большая часть — государственное финансирование.

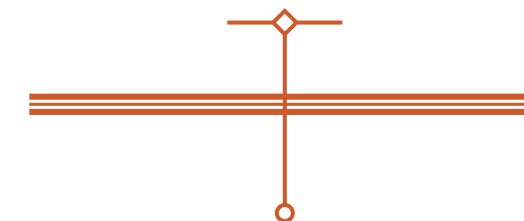
ПРОЕКТИРОВАНИЕ С ВЕТЕРКОМ

Эксперты отмечают, что в транспортной отрасли в России инструменты ГЧП оказались наиболее отработаны, но не во всех видах транспорта правовые инновации идут легко. Тем не менее значительное достижение ОАО «Российские железные дороги» (РЖД), которое неустанно продвигает проект первой в России высокоскоростной магистрали (ВСМ) Москва–Казань: в прошлом году началась подготовка строительного проекта, что можно в полном смысле назвать стартом мегапроекта ГЧП, учитывая объемы финансирования и сроки коммерческой эксплуатации.

До конца года завершится проектирование этого гигантского сооружения строительной длиной 770 км,



**ЭКСПЕРТЫ
ОТМЕЧАЮТ,
ЧТО В ТРАНСПОРТНОЙ
ОТРАСЛИ В РОССИИ
ИНСТРУМЕНТЫ ГЧП
ОКАЗАЛИСЬ НАИБОЛЕЕ
ОТРАБОТАНЫ**





на что российский бюджет выделил почти 20 млрд руб. По словам руководителя проекта, первого вице-президента ОАО РЖД Александра Мишарина, финансирование идет исправно и синхронно с выполнением работ проектировщиками, команда которых сформирована из отечественных и китайских специалистов. Участие специалистов из КНР на стадии изысканий и проектирования обусловлено необходимостью адаптировать технологические и строительные стандарты двух стран с тем, чтобы на стадии реализации в бетоне не возникло непреодолимых нормативных и технических несоответствий. Для России этот момент особенно ответственный: технологических объектов ВСМ в нашей стране до сих пор никогда не существовало, а значит, выбранные сегодня стратегические инновации определяют дальнейшее развитие этого сегмента высокотехнологичной промышленности на долгие годы вперед.

Только после утверждения проекта трассы Главгосэкспертизой — в начале 2017 года — к активной работе смогут приступить юристы и финансисты: не обладая подробным описанием технических характеристик объекта с уточнением используемых строительных технологий, невозможно начать разработку финансовой схемы реализации проекта, оценить риски частных инвестиций и объемы банковских кредитов, спрогнозировать доходность и сроки выполнения обязательств. Тем не менее на сегодняшний день механизмы ГЧП остаются приоритетным инструментом реализации проекта ВСМ Москва–Казань. По форме этот проект в любом случае останется проектом ГЧП, отмечают эксперты, хотя де-факто в нем с обеих сторон, скорее всего, будут участвовать только компании с преобладанием государственного участия в капитале.

БЕГ ПО КРУГУ

Центральной темой одного из номеров «ГЧП Журнала» был самый масштабный железнодорожный проект московского правительства и ОАО «Российские железные дороги» по возрождению пассажирских перевозок по малому кольцу Московской железной дороги (МКЖД). Этот важнейший для столицы проект тоже находится в финальной стадии реализации — регулярное движение поездов с пассажирами планируется начать уже в сентябре. Однако с точки зрения применения механизмов ГЧП этот проект можно признать абсолютно неудачным.

Первоначальный план привлечь частный бизнес к строительству технологической инфраструктуры — пересадочных терминалов и станций МКЖД — за счет передачи под коммерческую застройку прилегающих

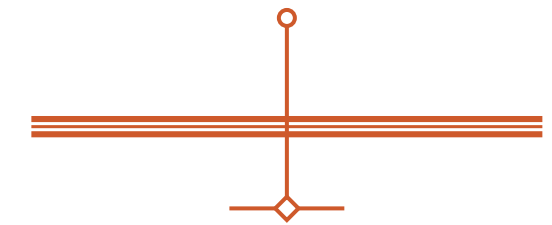
площадей оказался неподъемным для инвесторов. Проекты 31 остановочного пункта предлагались инвесторам и крупными лотами, и по отдельности, но из-за повышенных рисков финансовой модели в условиях роста ставок по коммерческим кредитам ни один из них не нашел своего частного партнера.

Сегодня, когда ответственность за строительство и последующую эксплуатацию всей технологической составляющей новой городской магистрали взяло на себя на 100-процентно государственное ОАО РЖД, правительству Москвы остается только предложить инвесторам к продаже или в аренду участки территорий, пригодных к коммерческой застройке без дополнительных обременений, тогда как раньше такие сделки планировались с учетом инвестиционных обязательств покупателей и арендаторов. Признан несостоявшимся и открытый конкурс на поставку поездов для МКЖД: железнодорожная монополия решила эксплуатировать на малом московском кольце поезда «Ласточка» совместного производства группы «Синара» и Siemens в Верхней Пышме на Урале.

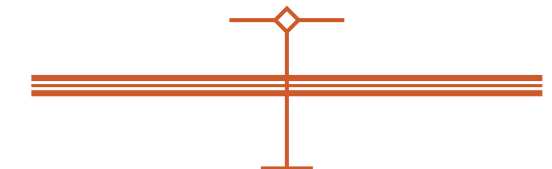
Таким образом, сегодня можно констатировать, что МКЖД окончательно выбывает из своеобразной команды ГЧП-проектов, хотя московские чиновники продолжают считать этот проект ярким примером тесного взаимодействия государства и бизнеса. Ведь именно за счет развития новых, ранее не освоенных городских территорий планируется в основном компенсировать бюджетные затраты на строительство третьего главного железнодорожного пути, платформ, станций и мультимодальных терминалов для пересадок пассажиров на другие виды общественного транспорта.

НИЧТО НЕ ЗАБЫТО

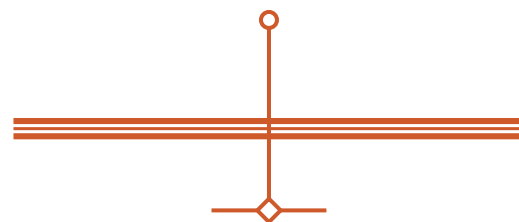
Но далеко не у всех проектов, о которых подробно писал «ГЧП Журнал», сложилась судьба быть реализованными. Некоторые из них так и остались на бумаге, а пресса о них вспоминает без прежнего ажиотажа. Например, концессионный проект строительства круглогодичного транспортного перехода через реку Лена в Якутске стал одним из первых, попавших под санкционирование государственного бюджета в 2015 году. Осенью прошлого года объявленный Росавтодором конкурс был окончательно отменен, а сам проект перешел в разряд перспективных, что означает реализацию проекта не ранее 2020 года. Стоимость проекта по кризисным меркам огромна — 64 млрд руб. в ценах 2014 года, а сроки окупаемости такой инвестиции даже с учетом бурного экономического роста, который должен принести с собой мост в Якутске, расчетам пока не поддаются. Последние обнадечи-



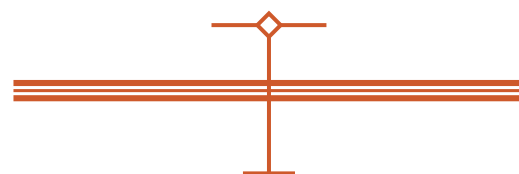
ПРИЗНАН НЕСОСТОЯВШИМСЯ И ОТКРЫТЫЙ КОНКУРС НА ПОСТАВКУ ПОЕЗДОВ ДЛЯ МКЖД



НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ МЕХАНИЗМЫ ГЧП ОСТАЮТСЯ ПРИОРИТЕТНЫМ ИНСТРУМЕНТОМ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ВСМ МОСКВА–КАЗАНЬ



**РЕДАКЦИЯ
НАДЕЕТСЯ, ЧТО
НАКОПЛЕННЫЙ НА НАШИХ
СТРАНИЦАХ ОПЫТ ПОМОЖЕТ
НЫНЕШНИМ И БУДУЩИМ
ДЕЙСТВУЮЩИМ ЛИЦАМ
ДЕЙСТВОВАТЬ СМЕЛЕЕ
И УВЕРЕННЕЕ**



вающие новости о том, что проект строительства моста можно предложить могучим китайским инвесторам, разбились о публикации об отсутствии интереса компаний из КНР зайти в такой сложный и дорогостоящий проект в Якутии.

В числе не забытых «ГЧП Журналом», но пока так и не состоявшихся проектов государства еще не один десяток проектов, которые находятся в разной степени готовности к реализации. Наиболее масштабные концессионные соглашения в этом году могут быть подписаны с частными операторами аэропортов Шереметьево и Внуково, о чем уже подписаны указы президента и распоряжения правительства. А, например, первая региональная концессия — строительство моста через рени Камбарка и Буй в Удмуртии за 14 млрд руб. — уже скоро выйдет на сдачу объекта в эксплуатацию, которая назначена на осень 2016 года.

Эксперты ожидают, что вслед за транспортной отраслью вкус к ГЧП в полной мере смогут ощутить и другие виды инфраструктуры, прежде всего в наиболее проблемной сфере ЖКХ. Сейчас вовсю идет реализация пилотного ГЧП-проекта «Росводоанала» в Оренбурге, где международный оператор уже привлек инвестиции в инфраструктуру водоснабжения и водоотведения региона — около 6 млрд руб. Похожий проект в группы «Росводоанал» в Воронеже уже почти завершен: имущество бывшего МУП «Воронежский водоанал» полностью передано в управление оператору, а концессионное соглашение позволяет администрации в 2016 году ликвидировать в прошлом убыточное муниципальное предприятие.

Эти и многие другие примеры успешной (а иногда и не очень) работы бизнеса и государства еще не раз станут темами публикаций «ГЧП Журнала», и еще очень часто в характеристиках описываемых проектов будет звучать слово «впервые». Ведь на разных стадиях реализации проектов проявляются различные новые и ранее неизведанные препятствия и проблемы, а сроки реализации проектов сравнимы со сменой поколений, что, вне всяких сомнений, даст пищу для интересных журналистских материалов. Редакция надеется, что накопленный на наших страницах опыт поможет нынешним и будущим действующим лицам действовать смелее и увереннее, поскольку у инструментов ГЧП в России — большое и долгое будущее. ■

Скоростные дороги России

