



Вячеслав Баранов,
д.э.н., профессор, заведующий кафедрой
управления и информатики в технических
системах МГТУ «Станкин»



Ирина Баранова,
к.э.н., заведующая лабораторией
«Новые высокие технологии»
МГТУ «Станкин»



Александр Мурадов,
к.ф.-м.н., старший научный
сотрудник отдела маркетинговых
исследований и коммуникаций РГУ
нефти и газа имени И.М. Губкина



Михаил Ибатулин,
старший преподаватель кафедры
управления и информатики в
технических системах
МГТУ «Станкин»

ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСПОРТНО- ЛОГИСТИЧЕСКИМИ ПРОЕКТАМИ

Часть I

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы применения концессионных соглашений как инструмента государственно-частного партнерства для повышения эффективности управления транспортно-логистическими проектами. Приведены примеры реализации на условиях концессионного соглашения транспортно-логистических проектов в российской и зарубежной практике.

Предложены принципы построения системы управления транспортно-логистическим проектом и сформулированы основные направления повышения эффективности использования концессионных соглашений как инструмента государственно-частного партнерства при реализации транспортно-логистических проектов.

Ключевые слова. Государственно-частное партнерство, концессионные соглашения, концедент, концессионер, транспортно-логистический проект, система управления проектом.

Annotation. The article discusses the use of concession agreements as an instrument of public-private partnerships to improve the efficiency of management of transport and logistics projects. Examples of implementation of the concession agreement on the terms of transport and logistics projects in the Russian and foreign practice.

The principles of construction management transport and logistics project, and formulated the basic directions of increase of efficiency of use of concession agreements as an instrument of public-private partnership in the implementation of transport and logistics projects.

Key words. Public-private partnership, concession agreements, grantor, the concessionaire, transport and logistics project, project management system.

Задача повышения эффективности деятельности предприятий, их конкурентоспособности актуальна для любой экономической системы. Одним из инструментов решения этой задачи выступает снижение включаемых в себестоимость текущих затрат, в том числе транспортно-логистической составляющей. В настоящее время в промышленно развитых странах доля транспортных затрат в

себестоимости продукции составляет 7–8%, а в России – 15–20% [6].

Подобная ситуация, сложившаяся в российской экономике обусловлена действием объективных и субъективных факторов. К числу объективных следует отнести значительные транспортные маршруты, сложные природные условия, увеличивающиеся затраты на хранение, и т.д. Наиболее значим недостаточный уровень раз-

вития отечественной транспортно-логистической системы.

С целью устранения негативных факторов, влияющих на эффективность функционирования транспортно-логистической сети, в Российской Федерации принята Транспортная стратегия до 2020 г. В качестве одного из приоритетных инструментов, способствующих развитию российской транспортно-логистической сети,

стратегия определяет государственно-частное партнерство (ГЧП). В качестве его основной формы в стратегии рекомендуется использовать концессионные соглашения. Область применения подобного инструмента весьма широка, в первую очередь это касается сферы строительства и эксплуатации платных автомобильных дорог, создания железнодорожной инфраструктуры, развития портового хозяйства, городского общественного транспорта.

Концессионные соглашения, базируясь на привлечении ресурсов частных инвесторов, выступают как инструмент модернизации инфраструктуры различных отраслей российской экономики [2, 9]. Подобное обновление весьма актуально и обуславливается рядом обстоятельств. Во-первых, в нашей стране износ основных фондов практически во всех инфраструктурных отраслях превышает 60%. Во-вторых, отечественная экономика испытывает дефицит инвестиционных ресурсов. Так, дефицит в сфере дорожного строительства составляет более 100 трлн руб. [6]. При этом, по мнению экспертов, 1 рубль, вложенный в инфраструктуру, приносит 4 рубля роста валового внутреннего продукта [7].

Концессионное соглашение предполагает передачу государственным или муниципальным органом управления (концедентом) во временное владение и пользование частному инвестору (концессионеру) государственного или муниципального имущества и прав на это имущество [1, 3]. Применительно к транспортно-логистической сфере заключение концессионного соглашения предполагает разработку и осуществление инвестиционного проекта.

Подобный проект охватывает ряд бизнес-процессов. Это процессы создания нового или качественного улучшения ранее созданного имущества и использования передаваемого в концессию имущества [2]. Одним из основных вопросов, возникающих при разработке концессионного проекта, является формирование ресурсного обеспечения проекта.

Часто инвестиционных ресурсов, сформированных за счет бюджетных источников, недостаточно, поэтому в сферу реализации крупных транспортно-логистических проектов активно привлекается частный капитал. Подобный процесс характерен

как для промышленно развитых стран со сложившейся институциональной системой рынка, так и для стран с переходной экономикой. Государство меняет стратегические приоритеты и формы участия в развитии транспортной и производственной инфраструктуры. При этом государство берет на себя финансирование крупных инфраструктурных объектов: строительство автомобильных дорог, мостов, железнодорожных веток, нефтепроводов. Частный бизнес финансирует проекты по строительству складских помещений и сервисных транспортно-грузовых центров.

Проекты на условиях ГЧП реализуются в различных транспортно-логистических сферах, включая сферу железнодорожного и автомобильного транспорта. В промышленно развитых странах механизм ГЧП в сфере железнодорожного транспорта применяется достаточно эффективно. В частности компания Siemens на условиях концессии сроком на 30 лет реализовала в Мексике проект строительства железной дороги протяженностью 150 км с объемом инвестиций в размере 1,1 млрд долл. США [6]. Высокоскоростная магистраль HSL Zuid в Нидерландах также построена с использованием инструментов ГЧП. Объем вложений частных инвесторов в этот проект составил 1,2 млрд евро. При этом 90% затрат были покрыты частными банками, а 10% промышленными компаниями, в том числе компанией Siemens.

Капиталоемкость реализуемых в России проектов весьма существенна, поэтому использование модели ГЧП может эффективно решить проблему развития российских железнодорожных транспортно-логистических сетей. В нашей стране механизм ГЧП в сфере железнодорожного транспорта предполагается задействовать при реализации проектов строительства высокоскоростных железнодорожных магистралей Москва–Санкт-Петербург, Москва–Нижний Новгород, Санкт-Петербург–Бусловская.

Реализация этих проектов поможет более эффективно перераспределить транспортно-логистические потоки. Предполагается изменить сложившиеся пассажирские потоки, направив их на создаваемые на условиях ГЧП высокоскоростные магистрали. Тогда существующие железнодорожные линии, которые сейчас перегружены, будет целесообразно использовать

для грузовых перевозок. За счет повышения эффективности грузоперевозок, создания дополнительных рабочих мест в районах прохождения трассы от подобных проектов планируется достичь высокого экономического эффекта.

Ряд транспортно-логистических проектов, реализуемых в сфере строительства железнодорожных магистралей с привлечением инструментов ГЧП, получил поддержку Инвестиционного фонда Российской Федерации. Это строительство железных дорог:

- «Урал промышленный–Урал полярный», «Белкомур» (Белое море–Республика Коми–Урал);
- Кызыл–Курагино, которая свяжет Республику Тыва с железнодорожной сетью страны;
- Нарын–Лугокан, протяженностью 375 км, для освоения месторождений полиметаллов.

В реализации подобных проектов предполагается участие компаний РЖД, Газпром, ЛУКОЙЛ, НОВАТЭК, «Транс-нефть», «Норильский никель», РУСАЛ, СУЭК, «Азот», Уралкалий и ряда других. При реализации проектов, начиная с разработки проектной документации, предполагается создание либо корпораций (например, корпорация «Урал промышленный–Урал полярный»), либо управляющих компаний.

В России на условиях концессионных соглашений успешно реализуются транспортно-логистические проекты в сфере строительства автомобильных дорог:

- западного скоростного диаметра в Санкт-Петербурге общей протяженностью 46,6 км;
- обхода населенных пунктов Новая Усмь и Рогачевка на трассе М-4 «Дон». Этот проект стоимостью 17,3 млрд руб. реализуется в рамках долгосрочного инвестиционного соглашения на 23 года;
- скоростной платной автодороги М-11 «Москва–Санкт-Петербург» протяженностью 669 км от МКАД до примыкания к КАД Санкт-Петербурга;
- Центральной кольцевой автомобильной дороги Московской области А-113 общей протяженностью 529,9 км. Стоимость проекта составляет около 300 млрд руб., из них 150 млрд руб. будут выделены из Фонда национального благосостояния;

“ Разработка и использование в системе управления транспортно-логистическим проектом подсистемы управления рисками, несмотря на ее затратный характер, может положительно отразиться на параметрах результативности и эффективности проекта.

- мостов через реки Кама и Буй в Удмуртской Республике. Общая стоимость возведения мостов составляет почти в 14 млрд руб. Из них 10 млрд 84 млн руб. выделяет концессионер, 2 млрд 560 млн руб. предоставляет инвестиционный фонд России и 1 млрд 343 млн – это средства республиканского бюджета Удмуртской Республики;
- платного путепровода в Рязани, введенного в эксплуатацию в декабре 2012 года. В этот проект инвестором вложено 252 млн руб. Возмещение затрат осуществляется с помощью взимания платы за проезд. После окончания срока окупаемости проекта, а по оценкам инвестора, она составляет 10–15 лет, инвестор передаст путепровод в собственность муниципалитета;
- кольцевой автодороги (г. Владивосток), ориентировочная стоимость которого составляет 30–40 млрд руб.

На условиях концессионного соглашения предполагалось строительство консорциумом ООО «Транспортные концессии (Саха)» моста через реку Лена в Якутии. В консорциуме намечалось участие таких структур, как ОАО «Банк ВТБ», ОАО «УСК «Мост», ОАО «Бамстроймеханизация», ОАО «Институт «Стройпроект». Однако из-за экономических причин строительство моста через Лену отложено до 2020 года.

Транспортно-логистические проекты, реализуемые на условиях концессионных соглашений, имеют ряд особенностей. Эти особенности обусловлены ограничениями, которые накладываются на затратные и результирующие параметры проекта. В качестве ограничений могут выступать стоимостные показатели проекта, условия предоставления услуг и т.д.

Устанавливаемые в рамках концессионного соглашения ограничения, обуславливая дополнительные риски, негативно влияют на эффективность проекта. Возможна ситуация, когда частный инвестор, вкладывая в проект дополнительные средства или используя инновационные разработки, добивается превышения фактических результатов (например, показателей качества оказываемых услуг) над их целевыми значениями. Это приводит к повышению результативности проекта, но может снизить его эффективность. Поэтому необходимо разработать систему управления транспортно-логистическим проектом, реализуемым на условиях концессионного соглашения. Методология построения подобной системы базируется на ряде принципов, включая:

- открытость – возможность дополнения системы новыми подсистемами и взаимосвязями;
- многоконтурность – наличие в системе нескольких объектов управления;
- устойчивость, которая достигается за счет контуров обратных связей, а также резервирования, приводящего к избыточности ресурсного обеспечения транспортно-логистического проекта.

Реализуя стратегию управления транспортно-логистическим проектом, необходимо ориентироваться на конечные показатели эффективности и результативности проекта, достигаемые на всем интервале его жизненного цикла. Это обеспечивается путем введения в систему управления проектом совокупности обратных связей, например с помощью использования механизма стратегического контроллинга, который представляет комплексную систему поддержки стратегии проектного управления. Контролинг направлен на эффективную реализацию стратегического

потенциала транспортно-логистического проекта. Это обеспечивается путем коррекции стратегических целей и приоритетов, концепции реализации стратегии и стратегической программы действий, включая коррекцию функциональных стратегий и отдельных бизнес-процессов. Поэтому при проектировании системы управления транспортно-логистическим проектом значимую роль играют такие аспекты, как выбор ключевых индикаторов и их критериальных значений, формирование подсистем контроля проектных рисков, стратегического, тактического и оперативного планирования, менеджмента качества и ряда других.

В системе управления транспортно-логистическим проектом, реализуемым на условиях концессионного соглашения, всегда существует некоторая избыточность. Поэтому с точки зрения обеспечения эффективности проекта необходимо предусмотреть возможность компенсации дополнительных затрат и рисков концессионера. Для этого можно использовать ресурсы концедента, например средства федерального или муниципального бюджетов.

Разработка и использование в системе управления транспортно-логистическим проектом подсистемы управления рисками, несмотря на ее затратный характер, может положительно отразиться на параметрах результативности и эффективности проекта. Для этого используются инструменты риск-менеджмента, предполагающие оценку рисков концессионера и концедента, разработку инструментов распределения рисков, проектирования механизма регресса риска. Система управления проектом должна предусматривать эффективное управление различными проектными рисками, в первую очередь риском спроса на услуги оператора-концессионера.

В этой связи актуальной задачей становится стоимостная оценка вклада концедента в предмет концессионного договора. Такая оценка основана на применении инструментов затратного и доходного подходов: доходный предполагает использование методов, базирующихся на дисконтировании денежных потоков, капитализации прибыли; затратный может ориентироваться на оценку чистых активов структуры, реализующей транспортно-логистический проект на условиях

концессионного соглашения, ликвидационной стоимости этой структуры. На основе использования совокупности различных методов разрабатываются модели оценки добавленной стоимости проекта, учитывающие вклад участников проекта (концедента и концессионера) в проект.

Таким образом, формат концессионного соглашения, выбранный для реализации транспортно-логистического проекта, существенно влияет на механизмы формирования его системы управления. Подобная система, реализуя процессы управления проектом, позволяет воздействовать на риски проекта, а также на параметры его результативности и эффективности.

Поэтому актуальны дальнейшие исследования в области экономико-математического моделирования процессов инвестиционной деятельности, осуществляемой в рамках концессионных соглашений. Это позволит с помощью математических зависимостей установить взаимосвязь

между параметрами реализуемых концессионных проектов и получаемыми в их рамках результатами. В рамках моделирования должна быть разработана динамическая модель системы управления, учитывающая фактор времени при описании процессов реализации функциональных стратегий и развития различных подсистем, входящих в состав системы управления транспортно-логистическим проектом.

Продолжение статьи читайте в №6 журнала "ЛОГИСТИКА" за 2016 г.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алпатов А., Пушкин А., Джапаридзе Р. Государственно-частное партнерство: Механизмы реализации. – М.: Альпина Паблишер, 2010. – 200 с.
2. Баженов А. Концессионные проекты – новый инвестиционный класс // Экспертный электронный журнал. Режим доступа: <http://www.investinfra.ru/investicii/235-kontcessionnye-proekty-novy-investitcionnyi-klass.html>.

3. Еганян А. Инвестиции в инфраструктуру: Деньги проекты, интересы, ГЧП, концессии, проектное финансирование. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 715 с.
4. Практика применения концессионных соглашений для развития региональной инфраструктуры в России. – М.: Центр развития ГЧП, 2014. – 56 с.
5. Рекомендации по реализации проектов государственно-частного партнерства в субъектах Российской Федерации. – М.: Центр развития ГЧП, 2013. – 55 с.
6. Чибис А. Перспектива государственно-частного партнерства в концессии // Концессии и инфраструктурные инвестиции: Экспертный электронный журнал. Режим доступа: <http://www.investinfra.ru/gchp/151-perspektiva-gchp-v-kontsessii.html>.



В СЕРДЦЕ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ PICK & PACK

INTELIS PTS

1. **ГИПЕРКОМПАКТНОЕ РЕШЕНИЕ В ВЫСОТУ И ШИРИНУ:**
 - + номенклатуры хранения в сравнении со стандартом на рынке
2. **ГИБКОСТЬ ХРАНЕНИЯ:**
 - Свободный выбор тары: коробка + контейнеры + поддоны
3. **РЕШЕНИЕ С РАЗЛИЧНОЙ ГЛУБИНОЙ:**
 - Возможно мульти тарное размещение, моно или мульти форматное; от 2 до 6 смешанных тар в глубину
4. **ВЫСОКАЯ РЕАКТИВНОСТЬ:** повышенная производительность
 - +850 входов и +850 выходов в час с одной аллеи
5. **МАСШТАБИРУЕМОСТЬ / МОДУЛЬНОСТЬ:**
 - Увеличение системы в длину = + ЕМКОСТЬ и/или в высоту = + ПОТОКИ
 - Увеличение количества аллей, количества мест
6. **ЭРГОНОМИКА МЕСТ ОТБОРКИ ТОВАР-К-ЧЕЛОВЕКУ:**
 - Решение 1 к 1
 - Конфигурация под 90° или 180°
 - 0 ошибок / 0 усталости (без мыслительной нагрузки)
 - Удобный отбор благодаря наклону коробов и контейнеров

ПОДХОДИТ
ДЛЯ ЛЮБОГО
БИЗНЕСА

- **МЕЛКОШТУЧНАЯ ЛОГИСТИКА:** ЗРЛ, специализированная дистрибуция
- **МУЛЬТИКАНАЛЬНАЯ ЛОГИСТИКА:** ритейл, e-коммерция
- **ПРОМЫШЛЕННАЯ ЛОГИСТИКА:** сельское хозяйство, здравоохранение, снабжение промышленности



www.savoye.com