

Н. В. Расков

СКОРОСТНАЯ АВТОМОБИЛЬНАЯ МАГИСТРАЛЬ МОСКВА — САНКТ-ПЕТЕРБУРГ: НОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ (учебный кейс)

Кейс предназначен для обсуждения проблем государственно-частного партнерства на примере строительства скоростной платной автомобильной магистрали Москва — Санкт-Петербург. Какие компетенции менеджеров необходимы, чтобы успешно управлять в едином проекте частными и общественными ресурсами на основе рыночных и административных механизмов, соблюдая частные и общественные интересы?

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, частные блага, общественные блага, концедент, концессионер, общество, компетенции менеджеров.

Анализ проекта государственно-частного партнерства при подготовке строительства и эксплуатации скоростной автомобильной дороги на платной основе Москва — Санкт-Петербург позволяет обсудить новые формы организации производственной и предпринимательской деятельности и изменения компетенций и функций менеджеров частных компаний государственных служащих.

ЧАСТНЫЕ И ОБЩЕСТВЕННЫЕ БЛАГА

Вы приобрели новый комфортный экономичный автомобиль, он быстро набирает скорость, мчаться на нем по автотрассе — одно удовольствие. Вы оглядываетесь по сторонам и довольны тем, что ваш автомобиль не самый дорогой, но вполне приличный. Без зависти вы смотрите на мощные шикарные машины и с некоторым превосходством взираете на старенькие автомобили менее престижных марок.

Но вдруг — автомобильная пробка?! Ваше замечательное средство передвижения теряет на время способность реализовать свои превосходные потребительские свойства и технические возможности. Рядом с вами уныло маются в пробке владельцы дорогих и дешевых, старых и новых машин: у всех одна беда — дорога, точнее, ее отсутствие.

© Н. В. Расков, 2011

«Как же так?» — думаете вы. Когда вы решили купить автомобиль, от вас требовались только деньги. Исходя из бюджетных ограничений, вы сделали выбор машины с наилучшими потребительскими и техническими свойствами и без особых хлопот приобрели желаемое средство передвижения.

И вот — выстроилась огромная очередь из автомобилистов, желающих получить необходимую услугу. Нет никакой реакции со стороны рынка, почему он не откликается на спрос? В чем тут дело? Кроме того, товарищи по несчастью ругают не рынок, а власть. Здесь как раз и следует вспомнить о «провалах рынка», частных, общественных и смешанных благах, их коренных свойствах, отличиях, механизмах формирования и условиях замещения одних благ другими.

Рассматривая особенности частных и общественных благ, можно понять «на клеточном уровне» всю сложность и необычность строительства и использования такого простого и вечного условия передвижения, как дорога. Разделить частное и общественное гораздо проще, чем совместить их. Автомобили производят преимущественно частные фирмы, руководствуясь собственными интересами и подчиняясь рыночным механизмам; дороги строит государство, используя административные механизмы. В основном так всегда и делалось во всем мире. Но каждому в равной мере необходимы и автомобиль и дорога. Как объединить силы и достоинства рынка и административной власти, ресурсы государства и бизнеса, как совместить интересы частных собственников и государственных чиновников, частные и общественные интересы? Как совместить преимущества сторон и избежать недостатков и даже пороков, которые им присущи? Вот сверхзадача для менеджеров, которые заняты разработкой проектов автомобильных дорог на принципах государственно-частного партнерства (ГЧП). Используя принципы ГЧП, предполагается осуществить самый крупный в России проект — строительство 6–10-полосной скоростной автомагистрали между двумя столицами протяженностью 684 км, включая 167 путепроводов, 85 мостов и 32 развязки.

Необходимость такой автотрассы очевидна и не нуждается ни в каких комментариях. Петербургский транспортный узел является бутылочным горлышком, через которое текут транспортные потоки огромной страны в Европу, и обратно. Без преувеличения можно сказать: как будет двигаться транспорт в этом регионе, так и будет развиваться вся страна. Низкие скорости движения и пробки на дорогах — это тромбы экономического здоровья национальной экономики.

Хотя принципы ГЧП известны давно, интенсивно их стали использовать в развитых рыночных экономиках лишь в течение последних 30–20 лет [Варнавский, 2005; 2010; Варнавский и др., 2010; Делмон, 2010; Дерябина, 2008;

Клинова, 2008; Резниченко, 2010]. Некоторые страны приобрели довольно большой опыт реализации проектов ГЧП. В Великобритании, например, идет подготовка и реализуется до 600 проектов ГЧП одновременно. Там создана соответствующая институциональная и организационная инфраструктура. Россия только начинает осваивать непростой, но необходимый опыт государственно-частного предпринимательства [Риски бизнеса..., 2007; Соколов, Маслова, 2010].

ПРОЕКТ

Проследим хронику принятия решений по проекту скоростной автомагистрали Москва — Санкт-Петербург и его основные параметры.

Строительство скоростной автомагистрали между двумя столицами предусматривалось в долгосрочной программе развития транспортной системы России, принятой Постановлением Правительства РФ № 848 от 5 декабря 2001 г.

Практические мероприятия по проектированию и строительству скоростной автомобильной дороги начались после поручения Президента РФ от 13 апреля 2004 г. «Об организации работ по строительству автодороги Москва — Санкт-Петербург».

Основные параметры автомобильной трассы были определены в 2004 г., и Министерство транспорта РФ приступило к организации проектирования головного участка автомагистрали (15-й км — 58-й км) на выходе из Москвы. Строительство этого участка автомагистрали необходимо прежде всего для решения множества сложных транспортных проблем Москвы и Московской области в районе аэропорта Шереметьево и г. Химки. В том же году разрабатывалось обоснование инвестиционных затрат на строительство головного участка.

Вопрос об использовании механизмов ГЧП при строительстве автомобильной дороги был поставлен позже. Для этого необходимо было подготовить соответствующую правовую и организационную инфраструктуру. Зарубежный опыт свидетельствует о том, что «необходимо развитие институтов, процессов и процедур по реализации проектов ГЧП. Недостаточность такого развития во многих странах приводит в результате, например, к затяжным переговорам между государством и частными партнерами, замедленному принятию решений, отсутствию гибкости в распределении ответственности по рискам и, наконец, к аннулированию проектов ввиду неэффективности результирующих затрат» [Практическое руководство..., 2008, с. 11].

В 2005 г. появились исключительно важные институциональные решения, позволившие задуматься о строительстве автотрассы на принципах государственно-частного партнерства. Вышли Федеральный закон

«О концессионных соглашениях» [О концессионных соглашениях, 2005] и Постановление Правительства «Об инвестиционном фонде Российской Федерации», предназначенном для поддержки инвестиционных проектов, реализуемых на условиях государственно-частного партнерства. Таким образом, появились правовые основания для ГЧП и финансовые возможности для осуществления работ по подготовке трассы для строительства дороги и софинансирования проекта.

В 2007 г. завершилась разработка проектной документации по проекту, были получены необходимые экспертные заключения и вышло распоряжение Правительства о проведении конкурса на право заключения концессионного соглашения по строительству и эксплуатации головного участка автомобильной трассы Москва — Санкт-Петербург [Конкурсная документация..., 2007, с. 2]. В сентябре 2007 г. было объявлено о начале концессионного конкурса, а в октябре 2008 г. подведены его итоги.

В открытом конкурсе на право заключения концессионного договора на последнем этапе участвовали три компании. Министерство транспорта РФ в качестве концессионера выбрало ООО «Северо-Западная концессионная компания» (СЗКК), которое должно вести строительство и осуществит эксплуатацию головного участка дороги. Концедентом выступило Федеральное дорожное агентство («Росавтодор»)¹ Министерства транспорта РФ.

27 июля 2009 г. было подписано концессионное соглашение о финансировании, строительстве и эксплуатации на платной основе «Скоростной автомобильной дороги Москва — Санкт-Петербург на участке 15-й км — 58-й км».

26 апреля 2010 г. состоялось подписание акта о финансовом закрытии между Федеральным дорожным агентством («Росавтодором») и компанией ООО «Северо-Западная концессионная компания» и кредитного договора между «Сбербанком России», «Внешэкономбанком» и концессионной компанией о предоставлении кредитных средств [26 апреля состоялась церемония..., 2010]. С этого момента концессионный договор вступил в силу, и концессионер имеет право распоряжаться финансовыми ресурсами для реализации проекта.

Однако в 2010 г. подготовительные работы по строительству скоростной автотрассы Москва — Санкт-Петербург были приостановлены в связи с конфликтом с защитниками Химкинского леса. Окончательное решение по строительству платной скоростной автомагистрали Москва — Санкт-Петербург было принято Правительством РФ 14 декабря 2010 г.

В феврале 2011 г. по распоряжению Правительства РФ полномочия концедента переданы государственной компании «Российские автомобиль-

¹ См.: <http://www.rosavtodor.ru>

ные дороги» (ГК «Автодор»)². Передача полномочий и документов от государственного учреждения «Росавтодор» государственной компании «Автодор» также потребовала определенного времени, уточнения полномочий и вопросов взаимодействий концессионера, государственной компании и государственных органов. Возникла необходимость заключения дополнительного соглашения между концессионной компанией и «Автодором».

Проектирование всей автомобильной дороги Москва — Санкт-Петербург разделено на 9 участков: головной участок дороги Москва и Московская область 15-й км — 58-й км; Московская область — 58-й км — 97-й км; Московская, Тверская области, начало обхода г. Твери — 97-й км — 149-й км; Тверская область, конец обхода г. Твери — 149-й км — 208-й км; Тверская область — 208-й км — 258-й км; Тверская область, обход г. Вышний Волочек — 258-й км — 334-й км; Тверская, Новгородская области — 334-й км — 543-й км; Новгородская, Ленинградская области — 543-й км — 646-й км; Ленинградская область, г. Санкт-Петербург до примыкания к КАД — 646-й км — 684-й км [Разработка проектной документации..., 2009].

В марте 2011 г. «Автодор» сообщил, что проектная документация по участкам 58-й км — 97-й км, 258-й км — 334-й км и 646-й км — 684-й км (вход в Санкт-Петербург) готова. По остальным участкам трассы проектная документация будет получена к концу 2011 г., а полная документация по всей трассе — в середине 2012 г.

В концессию предполагается сдать два участка на выходе из Москвы (15-й км — 58-й км и 58-й км — 97-й км) и один участок на входе в Санкт-Петербург (646-й км — 684-й км). Остальные участки трассы будет строить «Автодор».

Предполагалось, что автотрасса, первоначальная стоимость которой оценивалась в 350 млрд руб., окупится через 15–20 лет. В марте 2011 г. руководство «Автодора» сообщило, что оно оценивает стоимость строительства в 500–550 млрд руб., включая расходы на подготовку трассы (выкуп земли, перенос инженерных сооружений) и обустройство дороги (строительство мотелей, автозаправок). В целом на обустройство дороги предполагается привлечь 230 млрд руб. внебюджетных средств. По всей вероятности, стоимость строительства трассы еще не раз будет пересматриваться в сторону увеличения.

12 апреля 2011 г. возобновленная расчистка трассы автомобильной дороги на участке Химкинского леса опять была остановлена экологами. Летом она была продолжена. В конце сентября 2011 г. начались основные строительные работы на участке 15-й км — 58-й км, однако дубовая роща Химкинского леса все еще оставалась нетронутой.

² См.: <http://www.russianhighways.ru>

К маю 2011 г. концессионное соглашение было заключено только на строительство и эксплуатацию головного участка автотрассы протяженностью 43 км. Основные положения концессионного соглашения отражены в [Конкурсная документация..., 2007, т. 1].

Введение в эксплуатацию головного участка автотрассы намечено на 2014 г., а всей скоростной автотрассы — на 2019 г.

Затраты на строительство головного участка должны составить 66 млрд руб.: Инвестиционный фонд РФ выделяет 29,5 млрд руб.; «Внешэкономбанк» и «Сбербанк» предоставят на 20 лет кредиты СЗКК по 14,5 млрд руб. каждый; возможно, будут привлечены кредиты Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР); 10 млрд руб. предполагается привлечь путем размещения инфраструктурных облигаций, обеспеченных государственной гарантией. К облигациям проявляют интерес «Сбербанк», «Внешэкономбанк», пенсионные фонды и страховые компании. На строительстве автомагистрали будет занято 7,5 тыс. человек.

Таким образом, подготовительный период реализации проекта затянулся на годы и для всей трассы Москва — Санкт-Петербург еще не окончен. В чем причины столь длительных процедур, согласований, экспертиз, принятия решений? Насколько все это объективно необходимо, исходя из сложности задач, или это — просто бюрократические проволочки и сопротивление частных компаний и заинтересованных лиц?

Опыт развитых стран, имеющих большой опыт осуществления проектов ГЧП, свидетельствует о том, что на подготовительную стадию действительно требуется немало денег и времени. В Великобритании, например, в среднем до финансового закрытия, т. е. до начала осуществления проекта ГЧП, уходит до 36 месяцев и около 3% стоимости капитальных затрат. Видимо, непростое это дело — в одну телегу впрячь коня и трепетную лань.

КОНЦЕДЕНТ

При реализации объектов федерального значения на концессионной основе *концедентом выступает Российская Федерация*. Решение о заключении концессионного соглашения по строительству скоростной автомагистрали Москва — Санкт-Петербург принято Правительством Российской Федерации. Оно принимает все принципиальные решения об объекте концессионного соглашения, его целях, содержании, финансовой и институциональной поддержке. В свою очередь, Правительство РФ назначает официального концедента, который действует от имени Российской Федерации при подготовке, заключении и реализации концессионного соглашения.

Как отмечалось, первоначально функции концедента по проекту скоростной автомагистрали Москва — Санкт-Петербург выполняло Федеральное дорожное агентство («Росавтодор») Министерства транспорта РФ.

В феврале 2011 г. по распоряжению Правительства полномочия концедента переданы государственной компании «Российские автомобильные дороги» («Автодор»). Это очень важное изменение в управлении концессионным соглашением, заслуживающее особого обсуждения. В первом случае концедентом выступало государственное ведомство, бюджетная организация, проектом управляли государственные служащие. Во втором — речь идет о государственной компании, которая не является бюджетной организацией, ее персонал негосударственные служащие, однако она действует от имени Российской Федерации.

В России государственные компании имеют особый статус, каждая из них учреждается отдельным федеральным законом. ГК «Автодор» 17 июля 2009 г. была учреждена Федеральным законом «О государственной компании „Российские автомобильные дороги“» как *некоммерческая организация*. Функционирует она как *управляющая компания*. Ей переданы в доверительное управление ряд федеральных дорог, земли и иное имущество дорожного хозяйства. Для выполнения своих функций она получает необходимые бюджетные средства, к тому же имеет широкие права заниматься коммерческой деятельностью в своей области. К видам деятельности компании, согласно статье 8 закона, относится и «заключение концессионных соглашений в отношении автомобильных дорог Государственной компании и осуществление полномочий концедента» [О государственной компании..., 2009, ст. 8].

В статье 34 закона определяются особенности осуществления компанией «Автодор» полномочий концедента, которые она осуществляет от имени Российской Федерации. «Автодор» проводит конкурсы, осуществляет контроль за исполнением концессионного соглашения, принятого по решению Правительства Российской Федерации.

Как государственная компания практически может реализовать полномочия от имени Российской Федерации, если пункт 9 статьи 3 закона гласит: «Российская Федерация не отвечает по обязательствам Государственной компании, а Государственная компания не отвечает по обязательствам Российской Федерации» [О государственной компании..., 2009, ст. 3, п. 9]?

Основные обязательства концедента при осуществлении проекта строительства «Скоростной автомобильной дороги Москва — Санкт-Петербург на участке 15-й км — 58-й км» изложены в Конкурсной документации к открытому конкурсу на право заключения концессионного соглашения о финансировании, строительстве и эксплуатации дороги.

Концедент заключает концессионное соглашение по результатам открытого конкурса. Условия открытого конкурса, его процедуры и регламенты определяет концедент. Открытый конкурс на право заключения концессионного соглашения проводится после предварительного отбора его участников.

Требования к компаниям, участвующим в конкурсе, определены довольно жестко. Они должны быть состоятельны в финансовом отношении, иметь опыт реализации концессионных проектов, строительства автомобильных дорог и их эксплуатации на платной основе. Такие условия конкурса следует рассматривать как дискриминационные. Велики ли шансы российских компаний рассчитывать на успех при подобных исходных условиях конкурса? Однако понять концедента, который стремится обеспечить уверенное и компетентное осуществление проекта ГЧП, можно.

Международный опыт свидетельствует о том, что «транспортный сектор сталкивается с двумя основными ограничениями: прогноз спроса и земельный отвод» [Делмон, 2010, с. 112]. Обе проблемы, хотя и по-разному, должен разрешить концедент. Используя законодательные и властные функции, концедент за свой счет обеспечивает отвод земли для строительства дороги, перенос инженерных сооружений, сервисных объектов, жилых домов и других мероприятий по подготовке трассы для строительства дороги. Он предоставляет собственную землю, производит выкуп и при необходимости конфискацию земель. Это наиболее сложная часть проекта, так как затрагивает интересы огромного числа собственников, пользователей существующих дорог, инженерных сооружений, земельных ресурсов, задевает интересы жителей многих селений, зон отдыха. Подготовка территорий для строительства охватывает также вопросы экологии, геологии, водопользования.

Кроме грамотной инженерной и экономической работы, требуются весьма квалифицированная работа юристов и согласованные действия властей всех уровней. Иначе инженерный проект может перерасти в социальную и даже политическую проблему, о чем, кстати, свидетельствует конфликт вокруг Химкинского леса. Хотя прохождение трассы через Химкинский лес было согласовано федеральными, региональными и районными властями, приняты соответствующие официальные решения, правомерность которых подтверждена необходимыми экспертными заключениями, начать своевременную расчистку трассы не удалось из-за слабой информационной и разъяснительной работы среди населения.

Подготовительная работа требует немалых финансовых затрат. Распоряжением Правительства РФ № 170-р от 30 ноября 2006 г. предусматривались следующие объемы финансовой поддержки строительства дороги из средств Инвестиционного фонда РФ: в 2007 г. — 2600 млн руб., в 2008 г. — 3886, в 2009 г. — 5307, в 2010 г. — 7400 млн руб. В апреле 2011 г. руководство «Автодора» сообщило, что на подготовку головного участка автотрассы бюджетные расходы уже превысили 3 млрд руб., из них 1,6 млрд руб. ушли на компенсационные выплаты собственникам земель, 900 млн руб. затрачены на перенос инженерных сооружений, 500 млн руб. — на подготовку проектной документации.

В целом большая часть проектируемой скоростной дороги от Москвы до Санкт-Петербурга пройдет через леса, что упрощает проблему отвода земельных участков, хотя на каждом этапе, при приближении дороги к крупным городам и населенным пунктам, подготовка территории потребует много усилий концедента и местных властей.

Построенную дорогу концедент передаст концессионеру *во владение и пользование* на срок концессионного соглашения. Объект концессионного соглашения является *собственностью* концедента, который на определенный срок уступает часть своих прав концессионеру.

Требования к обеспечению пропускной способности и режиму использования платной автомобильной дороги или платного участка автомобильной дороги определяет концедент.

Доход концессионера образуется от сбора платы за проезд и поступлений от эксплуатации иного имущества. Концедент утверждает размер и индексацию тарифов за платный проезд по дороге, дифференцируя их в зависимости от времени суток и по видам транспортных средств. Он же определяет порядок индексации тарифов в зависимости от уровня инфляции и изменений иных условий предоставления услуг. Прогноз спроса является одной из сложнейших проблем. Можно построить дорогу и определить тариф, необходимый для ее окупаемости и прибыльности, но то, насколько она будет востребована потребителями, нельзя определить заранее с высокой точностью. Отсюда возникает риск, который берет на себя концедент. Он возлагает на себя обязательства по обеспечению минимального размера дохода концессионера. Если в процессе эксплуатации платной дороги доходы концессионера будут ниже согласованных параметров, то концедент выплатит концессионеру компенсацию. Норма дохода концессионера устанавливается на уровне, обеспечивающем своевременный возврат инвестированных средств и предусмотренный уровень доходности на вложенный капитал. Сверхдоходы распределяются между концессионером и концедентом согласно договору.

Прогноз спроса на головном участке скоростной автомагистрали Москва — Санкт-Петербург исходит из того, что в среднем в сутки им воспользуются 85 тыс. машин. При среднем тарифе 3,6 руб. за км проезд одной машины по дороге протяженностью 43 км обойдется в 150 руб. Общие сборы за сутки составят 13,2 млн руб. В этом случае головной участок трассы окупится через 20 лет. Оправдается ли прогноз? Достаточно ли найдется желающих воспользоваться комфортабельной автотрассой для того, чтобы окупить затраты на ее строительство и обеспечить прибыль концессионеру? Если такой же тариф будет установлен для проезда по всей трассе из Москвы в Санкт-Петербург, то сбор с каждой машины составит 2500 руб.

Контроль за исполнением концессионного соглашения возлагается на концедента на всех этапах реализации проекта. Группа, осуществляющая контроль, должна иметь политическую поддержку и соответствующие полномочия, быть компетентной в области технологий, экономики, финансов, юриспруденции. «Государство, — пишет Дж. Делмон, — должно осуществлять регулирование и мониторинг ГЧП. Эта функция должна быть неотъемлемой частью проекта. Независимо от того, выбран механизм ГЧП или нет, именно публичной власти всегда принадлежит последнее слово, и она, в конечном счете, будет нести ответственность за оказание услуг обществу» [Делмон, 2010, с. 7]. Ответственность сторон за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств регулируется концессионным соглашением.

Таким образом, государство на всех уровнях власти прежде всего должно создать институциональные предпосылки для заключения контрактов государственно-частного партнерства, определить правила и процедуры. Институциональные рамки должны гарантировать права и функции органов государственной власти, соответствовать общественным интересам и быть привлекательными для частного бизнеса.

Имея нормативную базу, государственные власти (федерального, регионального, муниципального уровня) вправе определить цели и объекты, где государственно-частное партнерство целесообразно и имеет преимущества перед всеми другими вариантами использования бюджетных средств, имущества и правомочий. Предполагается, что реализация проектов ГЧП «позволит оптимизировать бюджетные расходы на этапе строительства и эксплуатации объекта за счет привлечения внебюджетных инвестиций, создаст дополнительную базу налоговых поступлений в бюджеты всех уровней Российской Федерации, будет содействовать формированию нового рынка концессионных проектов в дорожном хозяйстве и формированию финансовых механизмов финансирования и кредитования долгосрочных инвестиционных проектов» [Алпатов, 2010, с. 121].

Концедент, заключая концессионное соглашение, может поставить концессионеру ряд условий, учитывающих интересы общества. Например, включить в состав инвесторов представителей местного бизнеса, обеспечить передачу технологий, использовать местные источники сырья, предоставить рабочие места местному населению, привлекать местных подрядчиков. Предполагается, что эффективный проект вовлечет в проект принятия решений и получит поддержку как непосредственных участников соглашения, так и заинтересованных лиц.

Строительство автомобильных дорог в принципе не может быть реализовано без участия государственной власти. Речь идет прежде всего об отчуждении земли под автомобильную трассу. Для решения этой проблемы требуются не только финансовые ресурсы, но и властные полномочия. Если

собственник земли не желает продавать свой земельный участок, только государство вправе принудить его к продаже. Если собственник потребует непомерно высокую цену за свой земельный участок — только государство вправе назначить ему максимальный уровень денежной компенсации. Государство также может предложить обмен земельных участков. То же самое с жильем, строениями, инженерными коммуникациями. Здесь затрагиваются интересы огромного числа частных собственников и жителей страны. Безболезненно разрешить все конфликтные ситуации — задача чрезвычайно сложная, трудоемкая и затратная. Требуется не только деньги и властные полномочия, но и доверие населения и бизнеса к власти, готовность к компромиссам и поискам взаимно приемлемых решений. Непростые проблемы предстоит решить и в системе органов власти. В районе автотрассы могут быть размещены объекты, находящиеся в управлении разных ведомств и уровней власти. То, что выгодно одному ведомству, доставляет ненужные заботы другому, а то, что выгодно региональной власти, во многом противоречит федеральной. В этой связи требуются не только политическая воля, властные решения, но и перераспределение бюджетных средств, имущества, что всегда решается непросто. Как отмечалось, осуществление строительства автомагистрали Москва — Санкт-Петербург передано управляющей государственной компании «Автодор». Эта же компания выступает концедентом при заключении концессионных соглашений на этой трассе. Насколько хорошо в этом случае будут отстаиваться интересы общества и государства, достигаться согласованные решения между различными ведомствами и уровнями власти?

Успех проекта скоростной автомагистрали с использованием механизмов ГЧП прежде всего зависит от того, настолько правильно государство выстроит институциональные условия его реализации с учетом всех обстоятельств. «Крайне важно разрабатывать хорошо продуманные и подготовленные проекты, принимая во внимание долгосрочную контрактную основу большинства соглашений ГЧП, и их «привлекательность» как для разнообразных кредитных институтов, так и для государства и общества в целом» [Практическое руководство..., 2008, с. 28].

КОНЦЕССИОНЕР

После предварительного отбора, предусмотренного условиями открытого конкурса, в заключительном этапе участвовали три компании. В феврале 2008 г. в качестве концессионера выбрано ООО «Северо-Западная концессионная компания», которое будет вести строительство и осуществит эксплуатацию головного участка дороги от Москвы (15-й км — 58-й км). Концессионное соглашение подписано 27 июля 2009 г. Срок концессионного договора — 30 лет со дня заключения концессионного соглашения.

СЗКК представляет собой консорциум в составе крупнейших международных французских строительных компаний Vinci и Eurovia.

Обязательства концессионера определены в Конкурсной документации к открытому конкурсу на право заключения концессионного соглашения о финансировании, строительстве и эксплуатации на платной основе «Скоростной автомобильной дороги Москва — Санкт-Петербург на участке 15-й км — 58-й км».

Концессионер финансирует строительство дороги из собственных и привлеченных средств и использует средства, предоставленные концедентом. Концессионер обязан построить и ввести в эксплуатацию дорогу в соответствии с соглашением. По завершении строительства головного участка концессионер введет в эксплуатацию дорогу, будет осуществлять необходимые работы по ее содержанию и обслуживанию, а также сбор платы за пользование дорогой.

В отношении объекта концессионного соглашения, как отмечалось, возникают следующие права: концедент является собственником дороги и передает концессионеру право владения и пользования на срок концессионного соглашения.

Продукция и доходы, полученные концессионером в период владения и пользования платной дорогой, являются его собственностью. Это вполне согласуется с Федеральным законом «О концессионных соглашениях» и отвечает общепринятой в международной практике стандартной форме концессионного соглашения типа BOOT (Build — Own — Operate — Transfer) — «строительство — владение — эксплуатация — передача».

Доход концессионера образуется от сбора платы за проезд и доходов от эксплуатации иного имущества и видов деятельности. Норма дохода концессионера устанавливается на уровне, обеспечивающем своевременный возврат инвестированных средств и предусмотренный уровень доходности на вложенный капитал. Сверхдоходы распределяются между концессионером и концедентом согласно договору. Концедент принимает на себя обязательство по обеспечению минимального размера дохода концессионера через механизм выплаты компенсационных платежей.

Риски, связанные с политическими, социальными событиями, несет концедент. Потери за несвоевременную подготовку трассы и передачу земель под строительство в связи с конфликтом вокруг Химкинского леса, например, оценивались в мае 2011 г. в 4–5 млрд руб., которые концедент в той или иной форме должен возместить концессионной компании. После прекращения концессионного соглашения концедент принимает объект по условиям соглашения.

При реализации проекта на основе государственно-частного партнерства, как и при любой сделке, концессионер стремится эффективно использо-

вать вложенный капитал и получить наибольшую прибыль. Но в этом случае концессионер находится в особых условиях, которые могут обеспечить ему преимущества, однако не исключены и серьезные риски. На самом деле при заключении концессионного соглашения он избавился на многие годы от конкурентов, по существу становится монополистом, тем самым у него появились возможности использовать в своих интересах монопольную власть. У концедента тоже положение монополиста, он выступает как монополист — единственный, хотя и не конечный, покупатель товаров и услуг. Оба монополиста зависят от конечного потребителя, который может оказаться от услуг скоростной автотрассы и воспользоваться бесплатной альтернативной автомобильной трассой. Но эта зависимость не абсолютная и не очень их беспокоит. Если спрос на скоростную дорогу окажется недостаточным для того, чтобы обеспечить окупаемость затраченных средств и получить прибыль, то концедент покроет убытки из бюджета. Значит, за все просчеты, ошибки, а то и умышленный ущерб, допущенный при планировании, строительстве и эксплуатации проекта ГЧП, расплатится налогоплательщик.

Концедент и концессионер на долгие годы ограничены в своих действиях условиями договора, в котором по определению нельзя учесть все возможные обстоятельства природного, экономического, политического, социального характера. Таким образом, контакт концессионера с концедентом должен поддерживаться постоянно, не всегда основываясь на взаимной выгоде.

Концессионер не только пользуется капиталами и имуществом, полученным от государства, но и обладает исключительным правом пользования объектом государственной собственности, но на условиях концедента. В данном случае только концессионер, и никто другой, приобретает право взимать плату за проезд и тем самым окупать свои затраты и получать прибыль. Но тариф определяется по согласованию с концедентом.

Оказывая услуги участникам автомобильного движения, концессионер использует не только собственный капитал, но и капитал государства. При определении тарифной политики государство может учитывать необходимость воспроизводства не только капитала концессионера, но и собственных средств. Средства, потраченные государством на подготовку проекта, отчуждение земель, перенос инженерных сооружений, строек и жилых домов, строительство параллельных дорог и подъездных путей, объектов, обусловленных необходимостью сохранения природы, культурной среды, — это огромные затраты, которые не окупаются, но представляют собой необходимые условия окупаемости и прибыльности капитала, вложенного концессионером. Здесь — бесконечное пространство для торга: что должен сделать, какие права получить и на какое время концессионер, а какие затраты при этом несет концедент, какие права он передает?

К тому же надо иметь в виду, что концессионер может получить от власти не только право пользования на определенный срок объектом государственной собственности, но ряд льгот налогового характера, субсидии, кредиты, преимущества и льготы при заключении арендных соглашений.

Выполняя концессионное соглашение, концессионер может заключать иные контракты вне рамок концессионных обязательств. Например, покупать землю, движимое имущество, арендовать участки дороги для строительства собственных сервисных объектов: ресторанов, магазинов, кемпингов, гостиниц, ремонтных мастерских, автозаправочных станций, автостоянок и т. п. У концессионера в этом отношении могут быть определенные преимущества и сделаны соответствующие оговорки в концессионном соглашении.

ОБЩЕСТВО

«В процессе формирования ГЧП на первое место следует ставить интересы людей, укрепляя подотчетность, повышая прозрачность проектов и, тем самым, улучшая условия жизни людей, в первую очередь социально и экономически ущемленных групп», — отмечается в Практическом руководстве, подготовленном экспертами ООН [Практическое руководство..., 2008, с. 71].

Что же необходимо людям в процессе реализации проектов на основе государственно-частного партнерства? В нашем случае им нужна отвечающая современным требованиям качественная дорога, оснащенная новейшим оборудованием, обеспечивающая наилучшие условия движения транспорта, безопасности и комфорта. У общества есть все основания надеяться на получение положительного результата, ведь проект в итоге осуществляется за его счет. Не растекутся ли выделенные средства на строительство дороги по карманам концессионеров и коррумпированных чиновников без должного результата? Общество непосредственно не заключает договора, не размещает заказы, не контролирует выполнение работ, не подписывает акты приемки. Все это делают государственные чиновники и нанятые ими менеджеры. Но у чиновников есть свои собственные интересы. Чьи интересы отслеживает менеджер государственной корпорации? Как же достигается совпадение интересов общества и государственных служащих при реализации крупных инфраструктурных проектов? Какую роль здесь могут играть законы страны, исполнительная и судебная власть, рыночные механизмы, конкуренты, институты гражданского общества? Не слишком ли сложная система противовесов необходима для того, чтобы получить полезный результат при наименьших затратах?

Опыт реализации проектов ГЧП свидетельствует: «Существует угроза, что поспешная передача активов частному партнеру без проведения госу-

дарственным сектором тщательного исследования может привести к потере жизненно важных услуг для населения» [Практическое руководство..., 2008, с. 10]. Это требует дополнительных затрат при строительстве дорог и соблюдения социального благополучия.

Дорога является источником огромных положительных внешних эффектов, экстерналий. Кроме своей прямой функции, дорога вдыхает жизнь и усиливает динамику развития окружающего пространства. «Транспортная инфраструктура часто преобразовывает обширные области традиционно устроенных, низкодоходных и самодостаточных крестьянских хозяйств в специализированных производителей продовольствия на интегрированных региональных, национальных или международных рынках, значительно повышая как эффективность производства, так и доходы» [Норт, 2011, с. 216]. Для государственных органов очень важно хотя бы в общих чертах оценить внешние положительные эффекты при строительстве дороги. Как изменится использование земель и их стоимость в зоне новой автотрассы, как это повлияет на занятость и стоимость труда, разработку полезных ископаемых, строительство промышленных предприятий, торговых заведений и сервисных центров? Сопоставление прямых затрат на строительство дороги и оценка положительных внешних эффектов могут быть серьезными аргументами при принятии решений о необходимости строительства автотрассы и выборе организационно-правовой формы реализации проекта.

Дорога — источник не только благ и положительных внешних эффектов, она является источником и отрицательных экстерналий. «Проекты строительства платных автомобильных дорог и мостов часто сталкиваются с риском негативных воздействий на окружающую среду, а это — очень политически чувствительный момент» [Делмон, 2010, с. 187]. Повышенная загазованность воздуха, шум создают много проблем и неудобств для населения и являются источником конфликтов и дополнительных затрат. Скоростная автомагистраль Москва — Санкт-Петербург планируется в обход городов и крупных населенных пунктов, что в немалой степени упрощает проблему отвода земель и затрат на нейтрализацию внешних эффектов. В свою очередь, добавляются другие сложности, связанные с формированием подъездных путей, электроснабжением, подвозом строительных материалов, рабочей силы.

Дороги — это не просто условие развития экономики, они имеют огромное социальное и нравственное значение. Пользование дорогами и их строительство оказывают влияние на условия жизни многих людей, а потому могут порождать социальные конфликты. Так, недостаток дорог в крупных городах стимулирует власти использовать административный ресурс в собственных интересах. Перекрываются улицы при передвижении высокопоставленных чиновников, вводятся специальные номерные

знаки для автомобилей, которые имеют привилегии не соблюдать общие правила движения, машины оснащаются специальными сигналами (мигалками), обеспечивающими преимущества на перегруженных автомагистралях. У некоторых участников движения возникает желание купить административный ресурс, оснастить свою машину особыми номерами, сигналами — так стимулируется коррупция. В средствах массовой информации сообщалось, что в Москве, например, появился новый «бизнес»: автомобили скорой помощи, полицейские машины вместо прямого их назначения, порою начали использоваться как такси или в качестве сопровождения транспортных средств важных или просто денежных особ. Все это вызывает справедливое возмущение, которое может проявляться в элементарном несоблюдении правил уличного движения («я что — хуже?»), что создает повышенную опасность на дорогах. Недостаток дорог, пробки и большие масштабы использования административных ресурсов привели, например, в Москве к коллективным протестам в такой экзотической форме, как движение «синих ведерок».

Все большее внимание люди стали уделять сохранению культурной среды. При строительстве автомобильной дороги Москва — Санкт-Петербург общественность, в частности, заинтересована судьбой более 50 православных храмов и старинных усадеб, которые расположены в местах прохождения новой автомобильной дороги.

Интерес к вопросам экологии и сохранения природной среды в острой конфликтной форме проявился при прокладке автомобильной трассы через Химкинский лес. Противостояние экологов, властей и строителей началось с июля 2010 г. Для того чтобы погасить конфликт, пришлось вмешаться силам МВД, судебным органам и даже Президенту страны. Строительство дороги было задержано почти на год для проведения дополнительных экспертиз, общественных слушаний и уточнения проекта. Объем вырубki Химкинского леса был сокращен, государство взяло на себя обязательства увеличить лесные насаждения, а в проект дороги внесли изменения, обеспечивающие единство лесного массива. Возникший конфликт не удалось разрешить легко, так как одни протестующие действительно были озабочены судьбой лесного массива, а другие — нашли повод для демонстрации своих политических амбиций. Были проблемы с прохождением автомобильной трассы и через национальный парк «Завидово».

При осуществлении таких крупных проектов государственно-частного партнерства, как строительство дороги, учет интересов стейкхолдеров и социальная ответственность властных структур и бизнеса приобретают вполне конкретные очертания и требуют от менеджеров концедента и концессионера огромной работы и знаний для того, чтобы успешно реализовать проект и избежать многочисленных рисков.

МЕНЕДЖЕРЫ

Проекты ГЧП объединяют множество относительно простых контрактов (строительство, аренда, кредитование, эксплуатация, управление, пользование и др.) на долгие годы, определяют не только экономические результаты. «Управление проектом ГЧП не является классической государственной управленческой функцией», — обращает внимание Дж. Делмон в Практическом руководстве для органов государственной власти, выпущенном Всемирным банком [Делмон, 2010, с. 104]. То же можно сказать и о менеджерах частных компаний. Осуществление проектов ГЧП требует от менеджеров концедента и концессионера особых подходов и компетенций, во многом несвойственных их повседневной деятельности в качестве управляющих государственными закупками или частным бизнесом. Здесь следует учесть множество интересов (не только экономических), распорядиться ресурсами государства, частных инвесторов, кредиторов, решать долгосрочные проблемы с неизвестными результатами и рисками, обладать компетенциями в различных областях знаний.

«Особую сложность для государственных структур представляет переключение от каждодневной практики по реализации традиционных способов заказа на управление сетями различных агентств, вовлеченных в процесс выработки концепции и разработки проектов на долгосрочной основе, что является ключевой характеристикой ГЧП...» [Практическое руководство..., 2008, с. 29]. «На сегодняшний день известен ряд новых навыков, развитие которых необходимо для осуществления ГЧП. Среди них следует отметить навыки ведения переговоров, навыки заключения контрактов и навыки ведения финансовых дел организации. Одной из ключевых задач является переход от традиционных подходов, основанных на „затратном“ принципе, к формированию навыков, нацеленных на достижение результатов» [Практическое руководство..., 2008, с. 27].

Следовательно, требуется принципиально новая идеология государственного менеджера как участника процесса производства и «получения „добавленной стоимости“ за счет привлечения потенциала частной компании при использовании государственных активов. Это вдвойне сложная задача» [Практическое руководство..., 2008, с. 28]. Как отмечает М. А. Дерябина, «Основным признаком государственно-частного партнерства является участие в публично-частной кооперационной цепочке по созданию добавленной стоимости» [Дерябина, 2008, с. 67].

Государственный менеджер должен понимать специфику и цели частного партнера, сферу его деятельности, прогнозировать риски, осуществлять мониторинг реализации программы в целом. Необходимо достичь взаимодействия государственных и частных интересов, интегрировать бизнес-процессы и административные процедуры. Вместе с тем государ-

ственные менеджеры не должны отождествлять себя с интересами бизнеса. Государственным менеджерам «важно не только вовлекать бизнес-сообщество в работу по созданию партнерств, не менее важно также учитывать и не забывать о том, что подразделения ГЧП должны оставаться независимыми и нейтральными по отношению к частному сектору, защищать общественные интересы и действовать в соответствии с ценностями и принципами, установленными государством» [Практическое руководство..., 2008, с. 30].

При реализации концессионного соглашения по головному участку скоростной автомагистрали Москва — Санкт-Петербург должны быть также опробованы и отработаны отношения между государственными ведомствами и государственной компанией. Надо иметь в виду, что персонал государственной компании имеет иные интересы, цели и способы их реализации, чем персонал государственных учреждений.

Частные компании функционируют в рыночном пространстве, следуют законам и правилам рынка. Как партнеры ГЧП, они осваивают пространство, которое традиционно принадлежит государственному хозяйству и административной системе. Поэтому менеджерам частных компаний необходимо приобретать новые компетенции. Они должны понимать специфику взаимодействия с административной системой государства, структуру ее организации, управления, компетенции, процедуры, распределение прав и обязанностей. При реализации ГЧП менеджмент частной компании может воспользоваться многими правами, ресурсами, льготами, которые принадлежат государству. Но для этого надо хорошо понимать возможности партнера по ГЧП и механизмы принятия решений. Недостаточно учтенные в концессионном соглашении риски, которые могут исходить от государства в долгосрочной перспективе, таят в себе угрозы не только для успешной реализации проекта — они могут негативно отразиться в целом на судьбе концессионной компании.

Концессионером строительства и эксплуатации скоростной автотрассы Москва — Санкт-Петербург выступает французская международная строительная компания, менеджмент которой должен очень хорошо ориентироваться в российском бизнес-пространстве, досконально знать законы, правила, процедуры функционирования государственной машины на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. В свою очередь, менеджеры государственной компании и государственных учреждений, включенных в процесс реализации проекта ГЧП, должны понимать правила международного бизнеса и национальных особенностей французских компаний.

Сложность управления проектами на основе ГЧП состоит еще и в том, что результаты и последствия их весьма разнообразны, не все можно

измерить в сопоставимых денежных показателях и оценить по единым критериям. Не все выгоды и потери имеют денежную оценку, это особенно касается положительных и отрицательных внешних эффектов, экологических, политических и социальных последствий, моральных и нравственных приобретений и потерь.

Обеспечить менеджмент программы ГЧП в целом — задача очень сложная; требуются не только знания, квалификация, опыт, но и высокие нравственные качества. Как свидетельствует зарубежный опыт, «передача права частному сектору предоставлять государственные услуги, предполагает увеличение, а не уменьшение, как может показаться, ответственности государственных органов власти» [Практическое руководство..., 2008, с. 11]. Особо следует обратить внимание на то, что управление ГЧП поднимает государственных служащих на качественно новый уровень квалификации и компетенции.

* * *

Вы стоите в пробке, и есть время подумать: строить дороги с использованием механизмов государственно-частного партнерства или нет, платить больше налогов в расчете на бесплатную дорогу или пользоваться услугами платной дороги? Ведь вовсе бесплатных дорог не бывает, тогда в чем проблема?

Что касается поездки из Москвы в Санкт-Петербург, то решение о том, воспользоваться скоростной платной или существующей бесплатной дорогой, можно отложить, по крайней мере, до 2019 г.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Автомобильная дорога является частным, общественным или смешанным благом? Какие проблемы возникают в связи с этим при удовлетворении спроса на дороги, при их строительстве и эксплуатации?
2. Как учесть и сопоставить частные, государственные и общественные выгоды при строительстве и эксплуатации дорог?
3. Какие ресурсы использует концессионер при реализации проекта государственно-частного партнерства?
4. Как реализуется право собственности государства в период действия концессионного соглашения?
5. Что значит успешная реализация государственно-частного контракта для концессионера, концедента и общества?
6. В чем особенности управления проектами, реализуемыми на основе государственно-частного партнерства?
7. Какими компетенциями должны обладать менеджеры, управляющие государственно-частными проектами?

8. Чем отличаются мотивации участников контрактов при заключении, например, отдельных соглашений о строительстве и эксплуатации, и единого соглашения о строительстве и эксплуатации на многие годы?
9. Определите необходимые шаги и процедуры при подготовке и реализации проектов на основе ГЧП.
10. Какие угрозы и риски могут возникнуть при реализации проектов на основе ГЧП как для партнеров, так и для самого проекта?

Литература

- Алпатов А. А., Пушкин А. В., Джапаридзе Р. М. Государственно-частное партнерство: Механизмы реализации. М.: Альпина Паблишерз, 2010.
- Варнавский В. Г. Партнерство государства и частного сектора: формы, проекты, риски. М.: Наука, 2005.
- Варнавский В. Г. Мировой кризис и рынок инфраструктуры // Мировая экономика и международные отношения. 2010. № 1. С. 38–46.
- Варнавский В. Г., Клименко А. В., Королев В. А. и др. Государственно-частное предпринимательство: теория и практика М.: Издат. дом ГУ–ВШЭ, 2010.
- Делмон Дж. Государственно-частное партнерство в инфраструктуре: Практическое руководство для органов государственной власти / Пер. с англ. Астана, Всемирный банк, 2010.
- Дерябина М. А. Государственно-частное партнерство: теория и практика // Вопросы экономики. 2008. № 8. С. 61–77.
- Клинова М. Глобализация и инфраструктура: новые тенденции во взаимоотношениях государства и бизнеса // Вопросы экономики. 2008. № 8. С. 78–90.
- Конкурсная документация к открытому конкурсу на право заключения концессионного соглашения о финансировании, строительстве и эксплуатации на платной основе «Скоростной автомобильной дороги Москва — Санкт-Петербург на участке 15-й км — 58-й км». Т. I. Предмет и условия конкурса // Федеральное дорожное агентство. 2007. 13 сентября. № 64 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://rosavtodor.ru/shownewsn.php?id=7645>
- Норт Д., Уоллис Д., Вайнгаст Б. Насилие и социальные порядки: Концептуальные рамки для интерпретации письменной истории человечества / Пер. с англ. М.: Изд-во Института Гайдара, 2011.
- О государственной компании «Российские автомобильные дороги» и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации. Федеральный закон от 17 июля 2009 г. № 145-ФЗ.
- О концессионных соглашениях. Федеральный закон РФ от 21 июля 2005 г. № 115-ФЗ.
- Практическое руководство по вопросам эффективного управления в сфере государственно-частного партнерства / Науч. ред. русскояз. изд. В. А. Королев, предисловие Я. И. Кузьминова. Нью-Йорк, Женева: Организация объединенных наций, 2008.
- Разработка проектной документации на строительство скоростной автомобильной дороги Москва — Санкт-Петербург на участке км 58 — км 684 (с последу-

- ющей эксплуатацией на платной основе). 2009. 21 декабря [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://rosavtodor.ru/shownewsn.php?id=11730>
- Резниченко Н. В. Модели государственно-частного партнерства // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2010. Вып. 4. С. 58–83.
- Риски бизнеса в частно-государственном партнерстве: Национальный доклад Ассоциации менеджеров // Общество и экономика. 2007. № 5.
- Соколов М. Ю., Маслова С. В. Регулирование отношений в сфере государственно-частного партнерства в региональном законодательстве и управленческие решения // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2010. Вып. 4. С. 84–103.
- 26 апреля состоялась церемония финансового закрытия по проекту строительства и эксплуатации на платной основе «Скоростной автомобильной дороги Москва — Санкт-Петербург на участке 15-й — 58-й км». 2010 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: — <http://rosavtodor.ru/shownewsn.php?id=12071>

Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Alpatov A. A., Pushkin A. V., Dzhabaridze R. M. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo: Mekhanizmy realizatsii. M.: Al'pina Pablisherz, 2010.
- Varnavskij V. G. Partnerstvo gosudarstva i chastnogo sektora: formy, proekty, riski. M.: Nauka, 2005.
- Varnavskij V. G. Mirovoj krizis i rynek infrastruktury // Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya. 2010. № 1. S. 38–46.
- Varnavskij V. G., Klimenko A. V., Korolev V. A. i dr. Gosudarstvenno-chastnoe predprinimatel'stvo: teoriya i praktika M.: Izdat. dom GU – VSHE, 2010.
- Delmon Dzh. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v infrastrukture: Prakticheskoe rukovodstvo dlya organov gosudarstvennoj vlasti / Per. s angl. Astana, Vsemirnyj bank, 2010.
- Deryabina M. A. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo: teoriya i praktika // Voprosy ekonomiki. 2008. № 8. S. 61–77.
- Klinova M. Globalizatsiya i infrastruktura: novye tendentsii vo vzaimootnosheniyakh gosudarstva i biznesa // Voprosy ekonomiki. 2008. № 8. S. 78–90.
- Konkursnaya dokumentatsiya k otkrytomu konkursu na pravo zaklyucheniya kontsessionnogo soglasheniya o finansirovanii, stroitel'stve i ekspluatatsii na platnoj osnove «Skorostnoj avtomobil'noj dorogi Moskva — Sankt-Peterburg na uchastke 15-j km — 58-j km». T. 1. Predmet i usloviya konkursa // Federal'noe dorozhnoe agentstvo. 2007. 13 sentyabrya. № 64 [Elektronnyj resurs]. — Rezhim dostupa: <http://rosavtodor.ru/shownewsn.php?id=7645>
- Nort D., Uollis D., Vajngast B. Nasilie i sotsial'nye poryadki: Kontseptual'nye ramki dlya interpretatsii pis'mennoj istorii chelovechestva. / Per. s angl. M.: Izd-vo Instituta Gajdara, 2011.
- O gosudarstvennoj kompanii «Rossijskie avtomobil'nye dorogi» i o vnesenii izmenenij v otdel'nye zakonodatel'nye akty Rossijskoj Federatsii. Federal'nyj zakon ot 17 iyulya 2009 g. № 145-FZ.

- O kontsessionnykh soglasheniyakh. Federal'nyj zakon RF ot 21 iyulya 2005 g. № 115-FZ. Prakticheskoe rukovodstvo po voprosam effektivnogo upravleniya v sfere gosudarstvenno-chastnogo partnerstva / Nauch. red. russkoyaz. izd. V. A. Korolev, predislovie Ya. I. Kuz'minova. N'yu-Jork, Zheneva: Organizatsiya ob'edinennykh natsij, 2008.*
- Razrabotka proektnoj dokumentatsii na stroitel'stvo skorostnoj avtomobil'noj dorogi Moskva – Sankt-Peterburg na uchastke km 58 – km 684 (s posleduyushhej ekspluatatsiej na platnoj osnove). 2009. 21 dekabrya [Elektronnyj resurs]. — Rezhim dostupa: <http://rosavtodor.ru/shownewsn.php?id=11730>*
- Reznichenko N. V. Modeli gosudarstvenno-chastnogo partnerstva // Vestn. S.-Peterb. un-ta. Ser. Menedzhment. 2010. Vyp. 4. S. 58–83.*
- Riski biznesa v chastno-gosudarstvennom partnerstve: Natsional'nyj doklad Assotsiatsii menedzherov // Obshhestvo i ehkonomika. 2007. № 5.*
- Sokolov M. Yu., Maslova S. V. Regulirovanie otnoshenij v sfere gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v regional'nom zakonodatel'stve i upravlencheskie resheniya // Vestn. S.-Peterb. un-ta. Ser. Menedzhment. 2010. Vyp. 4. S. 84–103.*
- 26 aprelya sostoyalas' tseremoniya finansovogo zakrytiya po proektu stroitel'stva i ekspluatatsii na platnoj osnove «Skorostnoj avtomobil'noj dorogi Moskva — Sankt-Peterburg na uchastke 15-j – 58-j km». 2010 [Elektronnyj resurs]. — Rezhim dostupa: — <http://rosavtodor.ru/shownewsn.php?id=12071>*

Статья поступила в редакцию 23 июня 2011 г.