

Одним из наиболее важных управленческих решений при реализации региональных инвестиционных инфраструктурных проектов с использованием механизма ГЧП, является выбор концессионера. Следует отметить, что в настоящее время, общепринятой процедуры для принятия такого управленческого решения нет. Это объясняется эпизодическим характером реализации региональных инфраструктурных проектов, а также отсутствием конкуренции среди потенциальных концессионеров. В частности, в настоящее время принято, что если частный инвестор выступает в роли инициатора проекта, то он получает возможность заключения соглашения без конкурсной процедуры [2]. Однако, стимулирование инвестиционной деятельности в этой сфере приведут к тому, что концеденты смогут отбирать наиболее перспективных и надежных концессионеров [1]. В соответствии с Законом № 115-ФЗ, процедура отбора концессионера проводится на конкурсной основе, конкурс может быть как закрытым, так и открытым. Согласно прописанной в законе процедуре, после принятия концедентом решения о заключении концессионного соглашения он обязан: - сформировать конкурсную комиссию; - разработать пакет конкурсной документации; - опубликовать сообщение о проведении конкурса и разместить конкурсную документацию (в случае проведения открытого конкурса); - в соответствии с решением о заключении концессионного соглашения направить сообщения о проведении конкурса одновременно с приглашением принять участие в конкурсе (при проведении закрытого конкурса) [2]. Критерии конкурса устанавливаются решением о заключении концессионного соглашения и используются для оценки конкурсных предложений. В качестве критериев конкурса могут выступать: - сроки создания и (или) реконструкции объекта соглашения; - период реализации соглашения; технико-экономические показатели объекта соглашения; - период выхода проекта на полную мощность (объем), установленный соглашением; - размер концессионной платы; - предельные цены (тарифы) на объект соглашения (товары, работы, услуги) и надбавки к ним, согласно концессионному соглашению [3]. В связи с тем, что данные показатели выражаются в различных единицах измерения, актуальным вопросом является разработка методического подхода по выбору концессионеров на основе формализованных критериев и количественной системы показателей. Данный методический подход может быть основан на методике эталонного тестирования, или performance benchmarking [4]. При этом сначала выбирается система критериев, далее происходит сбор данных от потенциальных поставщиков и их сравнение по этим критериям (рис. 1). В качестве базовых для сравнения представляется возможным использовать критерии, выраженные в следующих показателях: - стоимость выполнения работ или размер концессионной платы (СВРi); - сроки выполнения работ или период реализации соглашения (СГРi); - качество выполненных работ (соответствие функциям объекта и нормативам) (КРi); -

предельные цены (тарифы) на объект соглашения (ПЦ_i). За эталонное значение принимается показатель в 100 баллов. Показатели стоимости выполнения работ и предельные цены измеряются в денежных единицах, и за эталонное значение принимаются наименьшие. Сроки поставок выражаются в днях, и также за лучшие показатели принимаются наименьшие их значения. Показатели качества продукции оцениваются на основе экспертных опросов по 100-балльной шкале. Относительные значения исследуемых показателей определяются по формулам (1,2,3,4,5): $СВЗ_{отн\ i} = СВЗ_i / СВЗ_{этал}$ (1) $СГП_{отн\ i} = СГП_i / СГП_{этал}$ (2) $КП_{отн\ i} = КП_i / КП_{этал}$ (3) $ПЦ_{отн\ i} = ПЦ_i / ПЦ_{этал}$ (4) Для визуализации сильных и слабых сторон потенциальных концессионеров для реализации региональных инвестиционных инфраструктурных проектов представляется возможным построение диаграммы эталонного тестирования (рис. 2). Данная диаграмма позволяет: формализовать критерии и показатели выбора концессионера. - в наглядном виде представить сильные и слабые стороны потенциальных концессионеров; выявлять наиболее эффективных подрядчиков по производственному аутсорсингу на основе комплексного их анализа; служит ориентиром при их окончательном выборе и мониторинге эффективности взаимодействия с концессионеров. Однако, в зависимости от целей реализации инфраструктурного проекта, представленные в методическом подходе критерии имеют различный уровень важности для заказчика. Таким образом, окончательный выбор концессионера представляется возможным осуществлять на основе интеграции исследуемых критериев с учетом весовых коэффициентов, отражающих значимость критерия для реализации инфраструктурного проекта. Расчет интегрального показателя (ИП) осуществляется по формуле (5). $ИП = k_1СВЗ_{отн} + k_2СГП_{отн} + k_3КП_{отн} + k_4ПЦ_{отн}$ (5) Данный интегральный показатель необходимо рассчитать для всех потенциальных концессионеров, наилучшим из которых признается тот, кто набрал наибольшее значение (ИП_{max}). Рис. 2 - Диаграмма эталонного тестирования (бенчмаркинга) потенциальных концессионеров для реализации региональных инвестиционных инфраструктурных проектов Другим важным элементом организационного обеспечения является контроль реализации региональных инвестиционных инфраструктурных проектов. В связи с этим, актуальным вопросом является разработка мониторинга эффективности их реализации. Реализацию данных проектов целесообразно оценивать по критерию степени достижения поставленных целей. В качестве ключевых критериев для мониторинга следует рассматривать: индекс (I_{if}) отклонения достигнутых экономических целей проекта (I_{факт}) от запланированных (I_{план}). Расчет данного индикатора представлен в формуле (6). $I_{if} = I_{факт} / I_{план}$; (6) - индекс (I_{linnov}) отклонения достигнутых целей инновационного развития региона за счет реализации проекта (I_{linnov факт}) от запланированных (I_{linnov план}). Расчет данного индикатора представлен в формуле (7); $I_{linnov} = I_{linnov\ факт} / I_{linnov\ план}$; (7) -

индекс (I_{social}) отклонения достигнутых социальных целей развития региона за счет реализации проекта (I_{social} факт) от запланированных (I_{social} план). Расчет данного индикатора представлен в формуле (8); $I_{social} = I_{social} \text{ факт} / I_{social} \text{ план}$; (8) - индекс (I_{lb}) отклонения достигнутых целей бюджетного эффекта для региона за счет реализации проекта (I_{lb} факт) от запланированных (I_{lb} план). Расчет данного индикатора представлен в формуле (9); $I_{lb} = I_{lb} \text{ факт} / I_{lb} \text{ план}$.

(9) Для визуализации уровня достижения целей в результате реализации региональных инфраструктурных проектов представляется возможным построение диаграммы мониторинга (рис. 3). Данный мониторинг целесообразно проводить с периодичностью в 1 год. Это позволит: - своевременно выявлять возникающие отклонения в ходе реализации проектов достигнутых результатов от запланированных; - выявлять наиболее критические «разрывы» между плановыми показателями и достигнутыми; - принимать решения о корректировке направлений реализации региональных инвестиционных инфраструктурных проектов. Рис. 3 - Диаграмма мониторинга реализации региональных инфраструктурных проектов