

Институт Всемирного банка (ИВБ)  
Консультационная группа по вопросам использования ГЧП при  
строительстве инфраструктурных объектов

## АНАЛИЗ МЕТОДОЛОГИИ VALUE FOR MONEY: ПРАКТИКА И ВЫЗОВЫ

*Как правительственный органам выбрать,  
когда следует использовать механизмы ГЧП для создания  
общественной инфраструктуры и публичных услуг*

Доклад по материалам открытого круглого стола,  
организованного Всемирным банком.

Вашингтон (США), 28 мая 2013 г.

Международный банк реконструкции и развития / Международная  
ассоциация развития или Всемирный банк  
США, Вашингтон, округ Колумбия, Северо-Западная улица, 1818.  
Тел.: 202-473-1000  
Сайт: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

Настоящее издание подготовлено сотрудниками Всемирного банка с привлечением внешних соисполнителей. Выводы, интерпретации и заключения, содержащиеся в настоящем издании, не обязательно отражают взгляды Всемирного банка, его Совета директоров и правительства представленных в нем государств.

Всемирный банк не отвечает за актуальность данных, представленных в настоящем издании. Обозначения границ, цветовые обозначения и иная информация, отраженная на картах, включенных в настоящее издание, не являются выражением мнения Всемирного банка относительно правового статуса территорий, а также выражением поддержки или признания таких границ.

### **Разрешение на использование прав**

Материалы настоящего издания охраняются авторским правом. Поскольку Всемирный банк поощряет распространение результатов своих исследований, настоящее издание может быть воспроизведено, полностью или частично, и использоваться в некоммерческих целях при условии обязательной ссылки на источник публикации.

По любым вопросам, касающимся прав и лицензий, следует обращаться в Издательский отдел Всемирного банка по адресу: США, Вашингтон, Федеральный округ Колумбия, Северо-Западная улица, 20433. Факс: 202-522-2422, электронная почта [pubrights@worldbank.org](mailto:pubrights@worldbank.org).

Дизайн и верстка: Сара Тэйада Монтайя.

## **Содержание**

Предупреждение

1 Введение

2 Характеристика методологии анализа VfM

3 Особенности анализа VfM в процессе принятия решений о применении механизма ГЧП

4 Количественный анализ VfM: PSC и ключевые методологические вопросы

5 Заключение о рассмотрение отдельных вопросов

Приложение А.

Повестка дня и перечень участников открытого круглого стола, организованного Всемирным банком. Вашингтон (США), 28 мая 2013 г.

## **Предуведомление**

Материалы настоящего издания подготовлены консультантом сектора стран Латинской Америки и Карибского бассейна Департамента устойчивого развития Всемирного банка Э. Мартин на основании докладов, представленных на открытом круглом столе по вопросам применения методологии Value for Money, прошедшем 28 мая 2013 г. в здании штаб-квартиры Всемирного банка в Вашингтоне, и материалов дискуссии в ходе данного мероприятия.

Перечень участников круглого стола приведен в Приложении А к настоящему докладу и включает практиков в сфере ГЧП из Великобритании, Франции, Соединенных Штатов Америки, Чили, республики Корея, Индии, Канады и ЮАР.

Комментарии и выводы в докладе подготовлены сотрудниками Всемирного банка, участвовавшими в работе круглого стола (К. Харрис, Д.Бенитеz, Л. Флор, Дж.-Х. Ким, Р. Монтерио, С. Сандарааян).

Организаторами круглого стола выступили Консультационная группа по вопросам использования ГЧП при строительстве инфраструктурных объектов, сектор стран Латинской Америки и Карибского бассейна Департамента устойчивого развития Всемирного банка и Институт Всемирного банка. Руководителем Оргкомитета круглого стола являлся главный специалист по вопросам развития государственно-частного партнерства Института Всемирного банка господин Л. Флор.

## 1 Введение

К каждым годом все больше стран начинают использовать механизмы государственно-частного партнерства (далее – ГЧП) для создания объектов инфраструктуры. ГЧП представляет собой заключение долгосрочного контракта между частной стороной и органом государственной власти в целях создания объекта общественной инфраструктуры или оказания публичной услуги, причем публичная сторона принимает на себя часть рисков и ответственность за управление проектом<sup>1</sup>. Подобное партнерство позволяет определить лучший способ распределения ресурсов, как частного, так и для публичного сектора – включая финансы, экспертные знания и технологии реализации – в целях расширения спектра и повышения качества объектов общественной инфраструктуры и публичных услуг.

Государство использует механизмы ГЧП по различным причинам, подробно изложенным далее в Разделе 3. При этом для большинства государственных органов возможность достижения большей эффективности использования денежных средств (*Value for Money*), нежели при процедуре государственных закупок и других способах реализации государственных заданий, является едва ли не важнейшим фактором принятия решений о реализации проекта с использованием механизмов ГЧП. Определения понятия *Value for Money* различаются; так, британское Казначейство трактует его следующим образом:

*«Value for Money (VfM) – это оптимальное сочетание цены и качества (пригодности для достижения определенной цели) товара и услуги для удовлетворения потребительских потребностей на протяжении всего их жизненного цикла».*

Вообще ГЧП может обеспечивать лучшее соотношение цены и качества по сравнению с традиционными моделями государственных закупок в случаях, когда преимущества от передачи рисков сочетаются со стимулами для частного сектора, компетенциями и инновациями, выражающимися в улучшении предоставления услуг или увеличении срока жизненного цикла проекта, и превышают увеличение расходов на обслуживание и финансирование таких контрактов. Рост затрат является проблемой для лиц, принимающих решения, так как необходимо выяснить, как можно достичь

---

<sup>1</sup> В данном докладе приведено обобщенное определение понятия ГЧП, представленное в Аннотированном справочнике «Государственно-частное партнерство» // ИВБ и Консультационная группа по вопросам использования ГЧП при строительстве инфраструктурных объектов. 2012. Это определение охватывает долгосрочные производственные контракты на возведение новых и реконструкцию старых объектов или оказание услуг, включая контракты, оплачиваемые за счет получателей услуг (иногда называемые концессиями), за счет органов государственной власти, а также при сочетании обеих названных моделей.

большой эффективности использования денежных средств при различных моделях закупок и способах реализации проекта. Это обуславливает обращение к методологии анализа Value for Money (VfM). Также важно знать, как использовать результаты такого анализа при принятии решения о применении механизмов ГЧП<sup>2</sup>.

Анализ VfM играет важную роль во многих проектах ГЧП. Так, недавнее исследование ОЭСР показало, что 19 из 20 обследованных стран применяют ту или иную форму подобного анализа для оценки предполагаемых проектов ГЧП<sup>3</sup>. Между тем, даже в странах с развитыми механизмами ГЧП подходы и способы использования данного инструмента оценки зачастую становятся предметом жарких споров. Многие клиенты Группы Всемирного банка, например, в Латинской Америке и Карибском бассейне, имеющие значительный опыт реализации проектов ГЧП, пытаются внедрить более систематизированный подход к анализу VfM и отбору проектов ГЧП, однако встречаются со значительными проблемами при разработке и апробации методик.

Зная об этих спорах, Всемирный банк решил провести открытый круглый стол для практиков в сфере ГЧП в целях обсуждения условий применимости методологии VfM. Главная задача круглого стола состояла в систематизации опыта стран, имеющих относительно успешные наработки в сфере применения анализа VfM. Данная проблема была изучена с учетом специфики методологии VfM как таковой, текущей ситуации в рассматриваемой сфере и перспектив ее развития, возможностей экстраполяции выработанных подходов к условиям стран с менее развитым состоянием ГЧП. Перечень участников круглого стола, включающий

---

2 В соответствии с определением, анализ VfM является лишь одной из составляющих применяющейся процедуры оценки проектов ГЧП. Другими критериями оценки проектов ГЧП обычно являются: 1) осуществимость и экономическая эффективность проекта (то есть, жизнеспособен ли данный проект, вне зависимости от того, будет ли он реализован на принципах ГЧП или иной контрактной модели); 2) коммерческая эффективность (то есть, будет ли проект обеспечивать адекватную отдачу на инвестиции, приемлемую для ведущих инвесторов); 3) доступность или бюджетная обеспеченность. Данные критерии и общая процедура оценки проектов ГЧП описаны более детально в Анnotatedном справочнике «Государственно-частное партнерство» ИВБ и Консультационной группы по вопросам использования ГЧП при строительстве инфраструктурных объектов (2012). В ряде стран, например, в Республике Корея, анализ VfM используется для обозначения оценки проектов ГЧП вообще. В настоящем докладе этот термин используется для обозначения только части такой оценки, а именно сравнения ГЧП с другими формами реализации проектов.

3 См.: Бюргер Ф., Хоуксворт Я. Как достичь соотношения цены и качества: сравнение модели ГЧП и традиционной системы государственных закупок // Журнал бюджетирования стран ОЭСР. 2011. Т. 1.

практиков в сфере ГЧП из Великобритании, Франции, США, Чили, Кореи, Индии, Канады и Южной Африки, представлен в Приложении А<sup>4</sup>.

В настоящем докладе представлен ряд ключевых вопросов, связанных с оценкой VfM, которые были подняты в рамках дискуссии по итогам докладов на круглом столе и основываются на личных наблюдениях участников.

Структура настоящего доклада следующая:

- в Разделе 2 дается характеристика методологии анализа VfM;
- в Разделе 3 рассматриваются особенности анализа VfM в процессе принятия решений о применении механизма ГЧП;
- в Разделе 4 описаны некоторые методологические вопросы анализа VfM;
- в Разделе 5 приводится заключение и суммируются ключевые выводы круглого стола.

---

<sup>4</sup> Данные о государственных программах в сфере ГЧП в настоящем докладе приводятся по материалам выступлений участников круглого стола и последовавшей за ними дискуссии, кроме особо оговоренных случаев.

## **2 Характеристика методологии анализа VfM**

Как уже было определено ранее, целью анализа Value for Money (VfM) является обоснование принятия государственными органами решений о целесообразности реализации проекта с использованием механизмов ГЧП или более традиционного механизма государственных закупок. При этом на практике вклад такого анализа в принятие управленческого решения сильно зависит от специфики конкретных проектов ГЧП, что более подробно рассмотрено в следующем разделе. В этой связи анализ VfM обычно учитывает комбинацию из *количественных* и *качественных* факторов, которые кратко описаны ниже.

В настоящем докладе сделан упор на предварительном анализе предполагаемых проектов ГЧП с помощью методологии VfM. Такой метод непосредственно связан с итоговым анализом VfM, то есть с выявлением того, в какой степени цели эффективности использования денежных средств для отдельных программных мероприятий и всего проекта в целом были достигнуты на практике. В этой связи имеющийся опыт реализации проектов ГЧП может и должен учитываться при принятии решений о реализации аналогичных проектов в будущем. Как подробнее показано в следующих разделах, только немногие страны проводят систематический итоговый анализ VfM для проектов ГЧП. Это, в свою очередь, создает проблемы с доступностью актуальных данных для проведения предварительного анализа в отношении будущих проектов.

Для тех проектов ГЧП, о которых шла речь на круглом столе, проводился анализ VfM в отношении всех предлагаемых к реализации проектов, но в некоторых случаях – только для проектов свыше определенного размера (масштаба). Также участники круглого стола отмечали, что анализ VfM может применяться не только для типовых, повторяющихся проектов, но и для пилотных проектов, т.е. начальных проектов данного типа. Например, агентство по развитию дорожной инфраструктуры правительства штата Мадхья-Прадеш (Индия) применяло анализ VfM для оценки новых типов проектов ГЧП, связанных с внедрением платы за пользование автодорогами. Впоследствии результаты этого предварительного анализа были сопоставлены с данными итогового анализа с целью сравнения эффективности при реализации проекта ГЧП с другими типами проектов в дорожном строительстве.

### **Качественный анализ**

Качественный анализ VfM обычно предполагает оценку целесообразности использования модели ГЧП, то есть проверку того, является ли данный способ реализации проекта оптимальным с точки зрения привлечения внебюджетного финансирования. Он обычно применяется на ранних стадиях реализации проектов ГЧП, как описано в Разделе 3.

В ряде систем национального законодательства критерии проведения такого анализа четко определены, например:

- Казначейство Великобритании имеет набор критериев оценки применимости или неприемлемости в каждом случае проектов частной финансовой инициативы (ЧФИ, британский аналог модели ГЧП). Критерии применимости включают:

- долгосрочную оценку потребности в услуге;
- возможность эффективного распределения рисков, включая оплату реализации проекта и обеспечение достаточности привлеченного внебюджетного финансирования для покрытия рисков;
- оценку способности частного партнера участвовать в управлении рисками и нести ответственность за реализацию проекта;
- наличие устойчивых и адекватных по структуре приоритетов и системы управления;
- наличие конкурентного сегмента рынка.

Критерии неприемлемости предполагают отсеивание слишком незначительных или слишком сложных проектов; секторов экономики со слишком неустойчивым уровнем спроса и неясными рисками (например, проекты ЧФИ более не используются в Великобритании в сфере ИКТ); или секторов экономики, где органы управления не имеют еще достаточных компетенций для адекватного управления реализацией проектов ГЧП.

- Во Франции «предварительный анализ» проектов ГЧП включает проведение проверки по нескольким критериям, разделенным на три категории:

- актуальность проекта, например, возможность реализовать проект на принципах КЖЦ;
- коммерческая привлекательность проекта;
- возможности для оптимального распределения рисков.

- В Содружестве Вирджинии (США) оценка возможности реализации на принципах ГЧП проектов «высокого уровня» предполагает детальное изучение предложенных проектов в сфере дорожной инфраструктуры по специфическим критериям, позволяющим определить, подпадает ли данный проект под регулирование Закона о ГЧП в транспортной отрасли, т.е. может ли он быть реализован на принципах ГЧП. Данные критерии позволяют оценить, достаточно ли технологичен предлагаемый проект, чтобы стимулировать развитие инноваций; помогает ли проект достигнуть оптимального распределения рисков; а также оценить уровень поддержки проекта заинтересованными сторонами. Степень, в которой проект может генерировать доходы за счет различных сборов, также принимается во внимание при оценке возможности реализации проекта посредством ГЧП.

В иных странах, например, в Чили, качественный анализ применимости модели ГЧП играет важную роль при принятии решений об использовании данной модели, хотя там отсутствуют нормативные требования к порядку проведения такого анализа.

### **Качественный анализ**

Качественный анализ VfM включает в себя сравнение соотношения цены и качества в предлагаемом проекте ГЧП и при реализации такого проекта через традиционные государственные закупки, основанное на применении методологии «Public Sector Comparator» (PSC).

Варианты применения данного подхода значительно различаются между собой, о чем подробнее рассказывается ниже в Разделе 4.

- В некоторых странах (например, в Чили) оценивается простое соотношение бюджетных издержек при реализации проекта на основе ГЧП (выплаты частному партнёру) и при реализации проекта через модель традиционных госзакупок.

- Большинство государств (таких, как Британская Колумбия, Канада, Корея, Южная Африка) используют сравнение бюджетных издержек для определения рисков публичного партнера в каждом отдельном случае, то есть оценивают с помощью PSC стоимость передачи данных рисков частному партнёру при реализации модели ГЧП.

- Наконец, в небольшом ряду стран (например, во Франции) подобная оценка включает определение различий в социально-экономических выгодах между моделями госзакупок и ГЧП.

Качественный анализ VfM обычно предполагает сравнение двух альтернатив: модели ГЧП (базовой) и PSC. Однако наблюдается тенденция к расширению рамок использования данного анализа. В штате Вирджиния (США) для любого дорожного проекта, проходящего первоначальную оценку возможности его реализации через модель ГЧП, диапазон потенциальных форм реализации включает:

- вариант обычной концессии,
- различные варианты платы за использование инфраструктуры;
- модель «проектирование – строительство – финансирование».

Казначейством Великобритании, уже имеющее, как показано ниже, собственную модель PSC, в настоящее время изучает вопрос о том, может ли качественный анализ VfM быть применен к более широкому набору закупок и вариантов реализации проектов (и если может, то как именно).

### **3 Особенности анализа VfM в процессе принятия решений о применении механизма ГЧП**

В различных странах анализ VfM используется по-разному. Как свидетельствуют результаты прошедшего круглого стола, роль анализа VfM в процессе принятия решений о применении механизма ГЧП является предметом жарких дискуссий, в основе которых лежат два основных вопроса. Первый состоит в том, насколько актуален анализ VfM и позволяет ли он реально оптимизировать процесс принятия государственными органами решений о применении механизма ГЧП.

Второй вопрос относится к ограничениям в ходе анализа VfM, а именно: является ли данный анализ верным механизмом выработки управленческих решений, хотя бы в тех случаях и в тех формах, в которых он уже используется к настоящему времени? Проблема ограничений в применении количественного анализа VfM привела к недавнему решению британского казначейства, лидера в применении PSC, подвергнуть значительной ревизии свои методики количественного анализа VfM.

На прошедшем круглом столе были рассмотрены следующие основные аспекты использования анализа VfM в процессе принятия решений о применении механизма ГЧП, его актуальности и ограничений:

- Предпосылки для выбора механизма ГЧП и актуальность применения при этом анализа VfM.
- Этапность и значение проведения анализа VfM при отборе проектов и в ходе инвестиционного процесса; достижение правильного соотношения между качественными и количественными методами анализа VfM.
- Ошибки анализа PSC, в частности, риски избыточной теоретизации (чрезмерной научности) выводов при проведении количественного анализа VfM.
- Роль PSC при проведении госзакупок: следует ли, и когда именно, доводить результаты анализа VfM до сведения участников торгов.

Эти вопросы, поднимавшиеся в ходе выступлений и дискуссии участвовавшими в круглом столе практиками в сфере ГЧП, подробнее изложены ниже.

#### **Предпосылки для выбора механизма ГЧП и актуальность применения при этом анализа VfM**

Как отмечали многие участники круглого стола, государственные органы обращаются к механизмам ГЧП не столько из-за того, что они демонстрируют лучшее соотношение цены и качества при реализации проектов в сравнении с другими вариантами, сколько потому, что они выглядят наиболее реалистичными для государственного сектора в условиях ограниченных финансовых и организационных возможностей.

В частности, одним из наиболее распространенных мотивов, по которым государственные органы обращаются к модели ГЧП, является предположение, что она расширяет «бюджетное пространство» для реализации инфраструктурных проектов. Это особенно верно для моделей ГЧП, позволяющих привлекать сборы с пользователей инфраструктуры и услуг, которые могут повысить возможности для инвестирования и, в ряде случаев, способствуют также более эффективному с экономической точки зрения пользованию услугами. Кроме того, в политическом и социальном отношении плату за использование общественной инфраструктурой проще ввести именно для проектов ГЧП.

Однако во многих случаях государство полностью принимает на себя все издержки на реализацию проекта ГЧП, то есть в долгосрочной перспективе отсутствует внебюджетное финансирование и дополнительные бюджетные выгоды не возникают. Но при этом авансирование капитальных затрат сопровождается их последующей окупаемостью за счет сбора платы за использование созданных благ. В зависимости от связи, существующей между содержанием соглашений о ГЧП и бухгалтерскими счетами и отчетами, может также возникать возможность для компенсации затрат государства в краткосрочной перспективе в части покрытия бюджетного дефицита или долга. Это может, следовательно, стать толчком к реализации проектов ГЧП вне зависимости от того, характеризуются ли они оптимальным соотношением цены и качества<sup>5</sup>. Этот эффект может усиливаться в тех случаях, когда ГЧП включено в систему межбюджетных трансфертов. Например, в Великобритании наличие кредитов для субъектов частной финансовой инициативы, введенных для стимулирования использования ГЧП органами государственной власти, часто подталкивало эти органы отдавать предпочтение модели ГЧП. Впоследствии эти кредиты были отменены.

Равным образом, решение о реализации или, в ряде случаев, не реализации проектов ГЧП (например, в особо «чувствительных» отраслях государственного сектора, испытывающих влияние со стороны профсоюзов) может диктоваться политическими или социальными соображениями, преобладающими над бюджетными факторами и вопросами соотношения цены и качества.

---

5 Эволюция норм в области бухгалтерского учета в государственном секторе, по всей вероятности, с течением времени сократит это преимущество ГЧП, по крайней мере, в отношении тех проектов, которые финансируются государством, так как облигации и другие формы государственных обязательств для финансирования проектов ГЧП приобретают все большее распространение. Более подробно см., например: Аннотированный справочник «Государственно-частное партнерство» // ИВБ и Консультационная группа по вопросам использования ГЧП при строительстве инфраструктурных объектов. 2012; Фанк К., Ирвин Т., Райал И. Бюджетирование и отчетность проектов ГЧП // Материалы Международного транспортного форума ОЭСР. 2013. № 7.

В подобных случаях анализ VfM может иметь меньшую актуальность и оказывать меньшее влияние на выбор механизма ГЧП. Например, как обсуждалось на круглом столе и обобщено ниже (таблица 1), подходы к анализу VfM для проектов, предполагающих установление сборов с пользователей, могут значительно различаться, поэтому правительства ряда стран предпочитают не применять их.

С другой стороны, участники круглого стола отметили, что даже в ситуации ограниченного числа альтернатив целесообразно проводить анализ VfM для оценки чувствительности проекта к достижению заданных целей при выбранной модели реализации с помощью ГЧП. Более того, как показано ниже в Разделе 4, некоторые национальные правительства включают в анализ VfM выгоды от более раннего достижения целей проекта с помощью ГЧП.

Таблица 1 – Анализ VfM для проектов ГЧП,

предполагающих оплату пользователями потребляемых услуг

[Анализ VfM значительно отличается в разных странах в отношении оценки проектов, предполагающих оплату потребляемых услуг пользователями. В частности, анализ VfM представляется менее актуальным в случаях, когда установление платы за пользование услугами при модели ГЧП более вероятно, чем при реализации проекта на основе госзакупок. Например:

- Анализ VfM в Чили ограничивается ГЧП в социальной сфере, где плата за доступ к услугам полностью покрывается государством. В конкурентных секторах, например, в транспортной отрасли, установление платы с пользователей объектов инфраструктуры представляется для механизма ГЧП более эффективным экономически, обоснованным с политической и социальной точек зрения. Следовательно, решение об использовании ГЧП в этих секторах обусловлено финансовой жизнеспособностью предлагаемого проекта.

- Подобным образом, во Франции анализ VfM используется лишь для «контрактов партнерства», а концессии, то есть проекты, где затраты оплачиваются пользователями, имеют иные правовые условия, которые не позволяют применять анализ VfM.

С другой стороны, как отмечали некоторые участники круглого стола, анализ VfM в равной мере применим ко всем типам проектов ГЧП и государственных контрактов, при которых пользователь инфраструктуры финансирует своими платежами реализацию проекта, осуществляемого как государством, так и частным партнером. Например, в Департаменте транспорта правительства штата Вирджиния (США) применяют анализ VfM в отношении всех предлагаемых к реализации концессий. На сегодняшний день этот анализ в значительной степени представляет собой сравнение госзакупок с механизмами ГЧП при строительстве платных дорог, но в будущем он будет использоваться для сравнения различных возможных типов контрактов ГЧП, в том числе концессий, связанных с установлением платы за использование инфраструктуры].

## **Этапность и значение проведения анализа VfM при отборе проектов и в ходе инвестиционного процесса**

Анализ VfM теоретически может использоваться как составная часть более широкого анализа затрат, выгод и вариантов реализации для всех государственных инвестиционных проектов, в целях определения лучшего способа их реализации<sup>6</sup>. На практике в настоящее время лишь немногие страны применяют этот подход, хотя некоторые из них движутся в этом направлении.

Чаще всего, анализ VfM применяется только к проектам, уже предназначенным к реализации по схеме ГЧП. То есть, первоначальное решение использовать при реализации проекта механизм ГЧП или нет основывается на качественной оценке проекта и принимается государственным органом, уполномоченным в сфере проведения закупок, иногда с привлечением органа в сфере ГЧП, и зачастую без какой-либо конкретной методологии (хотя это решение может быть впоследствии проверено при проведении анализа VfM). Докладчики на круглом столе сошлись в утверждении, что опытные практики «знают, как определить хороший проект ГЧП». Например:

- Во Франции в настоящее время анализ VfM проводится только в отношении проектов, предполагаемых к реализации через механизм ГЧП, «в большей степени как технический этап предварительной оценки проектов ГЧП, нежели как самостоятельная оценка и выявление лучшей формы реализации проекта». Однако недавнее исследование, проведенное национальным аудиторским органом, показало, что анализ VfM следует распространить на все типы сложных инвестиционных проектов в отношении объектов общественной инфраструктуры.

- Подобным образом, в Корее решение о реализации проекта с использованием механизмов ГЧП принимается уполномоченным органом в сфере госзакупок (как вариант, предложения о реализации проекта ГЧП могут поступать от потенциальных инвесторов). Орган, ответственный за продвижение инвестиционных проектов (как ГЧП, так и других), использует анализ VfM только для проектов, реализуемых по схеме ГЧП. Если проект имеет хорошее соотношение выгод и издержек, но реализуется не по схеме ГЧП, то в отношении его анализ VfM не проводится.

- Анализ VfM в Чили проводится как оценка бюджетных издержек проектов ГЧП и проектов, реализуемых по схеме госзакупок. Проведение этого анализа было сравнительно недавно установлено Министерством финансов, и он теперь проводится как «оценка чувствительности» в

---

<sup>6</sup> См.: презентацию Яна Хоуксворта на круглом столе по вопросам VfM, а также более подробно: Бюргер Ф., Хоуксворт Я. Как достичь соотношения цены и качества: сравнение модели ГЧП и традиционной системы государственных закупок // Журнал бюджетирования стран ОЭСР. 2011. Т. 1.

отношении решений о реализации проекта по схеме ГЧП, принятых ранее органами в сфере госзакупок.

Кроме того, этапность анализа VfM в процессе разработки проекта ГЧП представляет собой компромисс между доступностью и точностью информации (ограниченной на ранних стадиях проекта), а также значимостью результатов этого анализа, который обычно проводится на завершающей стадии, когда уже затруднительно изменить схему, по которой будет реализован проект. Во многих странах установлена этапность проведения анализа: как правило, качественный анализ проводится ранее, а количественный позже.

В текущем обзоре программы развития ГЧП Великобритании, этапность анализа VfM был предметом особой озабоченности. Анализ VfM состоит из четырех ключевых этапов: на общем уровне программы, в начале проекта, перед запуском процедуры государственных закупок и перед подписанием контракта. В обзоре высказывалось опасение, что Великобритания «не имеет еще правильного баланса» в этой сфере, так как анализ на ранней стадии имеет решающее значение для принятия решений, но зачастую анализ VfM на данном этапе проводится менее внимательно. В ближайшем будущем Казначейство Великобритании намерено определить более подробный и осмысленный порядок проведения анализа VfM на ранних стадиях проекта, и впоследствии сосредоточиться на повторной проверке предыдущих выводов в связи с появлением большего количества информации на поздних стадиях реализации проекта.

Аналогичным образом, в отделе ГЧП Департамента транспорта правительства штата Вирджиния (США) проводят двухступенчатую оценку всех предлагаемых проектов ГЧП методами качественного анализа VfM. Результаты подобной оценки позволяют определить, может ли данный проект быть принят к реализации по схеме ГЧП. Позднее проводится количественный анализ VfM, который ориентирован на «достижение правильного результата» и учитывает возможные издержки из-за изменения формы реализации проекта на поздней стадии; поэтому количественный анализ VfM используется в большей степени, чтобы rationalизировать ранее принятые решения, нежели в качестве самостоятельного инструмента принятия управленческих решений.

### **Ошибки анализа PSC и количественного анализа VfM**

Дополнением к вопросу об этапности, по мнению ряда участников круглого стола, является риск количественного анализа VfM, состоящий в том, что результаты анализа будут чрезмерно теоретическими. Именно это стало первой трудностью для британского казначейства при внедрении методологии PSC, так как «слишком большое значение придавалось количественному анализу, как будто он служит математическим доказательством VfM».

На практике, как подробнее описано ниже в Разделе 4, методологические проблемы и недостаток информации для анализа делали количественный анализ VfM слишком субъективным. Как отметил один из участников круглого стола, «в лучшем случае, гипотетический анализ среднего эталонного проекта основывался на множестве более или менее реалистичных предположений». Тем не менее, очевидно, что точность результатов количественного анализа VfM может обосновать объективность данного процесса. В то время, как специфичность и простота числовых выражений могут быть полезны (некоторые участники круглого стола отметили, что количественный анализ «может быть полезным с политической и общественной точки зрения» для предлагаемых проектов ГЧП), они также могут побудить чиновников чрезмерно полагаться на количественные результаты в ущерб действительному положению дел, и, что еще хуже, открыть простор для манипуляций.

Несмотря на эти значительные ограничения, большинство участников круглого стола были склонны рассматривать количественный анализ VfM как значимую часть процесса развития ГЧП: не столько в плане систематического исследования структуры и распределения рисков в рамках данного проекта, сколько ввиду его вклада в принятие управленческого решения о реализации проекта по схеме ГЧП. Все докладчики согласились с тем, что четкое понимание рисков имеет решающее значение для достижения выгод от реализации проекта ГЧП, и что следует отсеивать слабоструктурированные проекты, делающие возможным в будущем появление финансовых неожиданностей. В этом смысле анализ VfM может рассматриваться как «приоритетный управленческий процесс, а не как процесс научный или статистический».

### **Роль PSC при проведении госзакупок: следует ли, и когда именно, доводить результаты анализа VfM до сведения участников торгов**

Ряд государственных органов используют результаты анализа VfM в процессе госзакупок в качестве источника информации о проектах ГЧП, заблаговременно информируя участников торгов о предпочтениях государства в отношении характеристик данных проектов. В ряде случаев анализ VfM накладывает жесткие ограничения на конкурсные предложения, но в основном он используется в качестве рекомендаций участникам торгов в отношении ожиданий правительства от их заявок. Например:

- В Британской Колумбии (Канада) в конкурсных документах для каждого проекта ГЧП установлен твердый «потолок» доступности. Этот «потолок» устанавливается еще до оценки конкретных проектов с помощью PSC для определения размера финансового обеспечения проекта на основе разработанных правительством модельных значений. Идея состоит в том, чтобы побудить участников торгов достигать прогнозных значений обеспеченности своих проектов. Также устанавливается «лестница» масштаба проекта, призванная определить, как и в каком порядке

очередности следует сокращать требования к проекту в случае, если не оказалось конкурсантов, чьи предложения соответствуют минимальным требованиям заказчика.

- В Корее результаты анализа VfM используются в закупочной процедуре двумя способами. Во-первых, в случае предоставления инициатором проекта результатов такого анализа (в широком смысле – оценки экономической целесообразности проекта), они учитываются как бонус, присуждаемый инициатору при последующем конкурсной процедуре<sup>7</sup>. Во-вторых, правительство, как правило, использует результаты анализа VfM для установления начальной цены торгов.

- Во Франции, при отсутствии официального регулирования условий проведения анализа VfM, его результаты могут сообщаться конкурсантам как часть проектной документации для того, чтобы информировать их об ожиданиях в отношении необходимых дополнительных издержек. Данный подход одобрен национальным органом в сфере ГЧП, так как он позволяет обеспечить равный доступ всех участников к информации об анализе VfM и помочь отсеять первоначальные предложения, которые значительно отличаются по своим масштабам от предполагаемых условий будущего проекта.

Участники круглого стола также отмечали, что сообщение результатов анализа VfM участникам позволяет обеспечить равные условия, и что даже если результаты этого анализа формально не является частью конкурсной документации, они могут неофициально доводиться до сведения потенциальных участников торгов.

Сообщаются ли результаты анализа VfM участникам конкурса или нет, но во многих странах (в Великобритании, Корее, Франции и др.) производится итоговая оценка заявок через PSC (которая может уточняться в ходе конкурсной процедуры по мере выявления новых деталей и особенностей проекта) перед подписанием соглашения о ГЧП.

---

<sup>7</sup> См.: Ходжес, Деллаха. Инициативные предложения в сфере инфраструктурных проектов: Как некоторые страны внедряют соревновательность и прозрачность // Консультационная группа по вопросам использования ГЧП при строительстве инфраструктурных объектов. 2007. № 1.

## 4 Качественный анализ VfM: PSC и ключевые методологические вопросы

В целом процесс количественного анализа VfM схожен во многих странах. Как показано ниже на рисунке 1, процедура обычно начинается с сопоставления сметной стоимости для государственного партнера при реализации данного проекта на принципах ГЧП (или целого ряда возможных договорных моделей) по отношению к традиционной модели государственных закупок. Анализ этих издержек позволяет сопоставить различия (в налоговых последствиях и распределении рисков) всех вариантов реализации проекта и рассчитать формулу цены при дисконтированном потоке затрат. В ходе круглого стола был поднят ряд вопросов, связанных с количественным анализом VfM и методологией выделения различных механизмов ГЧП. Эти ключевые вопросы описаны ниже.



Рисунок 1 – Обобщение процесса количественного анализа VfM и ключевых методологических вопросов

### Ключевой вопрос 1: Соотношение затрат и доходов

Важным фактором повышения результативности анализа VfM является соотношение затрат по проекту, реализуемому на основе ГЧП, в частности, степень, в которой предполагается снижение издержек, благодаря повышению эффективности или внедрению инноваций при схеме ГЧП. В странах с богатым опытом реализации проектов ГЧП подобные предположения могут быть подтверждены имеющейся практикой и результатами конкретных реализованных проектов, хотя сбор информации об изменяющихся условиях по проектам и там продолжает оставаться

проблемой. В странах же, имеющих меньший опыт в сфере ГЧП, различия проявляются более значительно, например:

- Во Франции раньше анализ VfM обычно предполагал оценку процентного снижения капитальных издержек при реализации проекта по схеме ГЧП по сравнению с его реализацией по схеме госзакупок. Однако в отчете национального аудиторского органа, подготовленном в 2013 г., рекомендуется использовать такой подход лишь в случаях, когда имеется база результатов по реализованным проектам в конкретных отраслях. Такая база во Франции будет быстро сформирована, так как действует программа стимулирования механизмов ГЧП; например, строительство школ по схеме ГЧП дает экономию капитальных затрат на 15 % большую по сравнению с ожидаемой стоимостью реализации аналогичных проектов через традиционный механизм госзакупок.

- В Великобритании имеющаяся база проектов частной финансовой инициативы, куда уже входит свыше 700 проектов, создает хорошую основу для проведения сравнительных оценок, хотя и здесь предполагается пересмотр сложившихся предположений ввиду происходящих изменений, таких как возрастание стоимости долгосрочных контрактов в частном секторе в последние годы. С другой стороны, совершенствование процедуры государственных закупок делает наблюдавшиеся ранее различия между ними и моделью ГЧП менее полезными в новых условиях для определения стоимости проекта.

- В Чили предположение о том, что эффективность частного партнера при реализации проектов выше, чем эффективность государственного партнера, было положено в основу проведения анализа VfM. Подобное «смелое предположение» основывается на крайне ограниченном пока опыте реализации ГЧП в проектах социального сектора.

Предположения о различной степени доходности проектов ГЧП для публичного и частного партнеров также могут оказывать влияние на результаты анализа VfM. В Корее камнем преткновения стал вопрос о расчете размеров оплаты за пользование объектами инфраструктуры по методологии VfM. В настоящее время уровень оплаты определяется одинаково для проектов ГЧП и для госзакупок, хотя это может быть недостоверно, так как опыт показывает, что на государственных дорогах уровень оплаты бывает ниже, чем на дорогах, построенных по схеме ГЧП, вследствие более высокой скорости движения на последних, и, следовательно, они дают различную доходность (включая экономические выгоды). Также в Корее доходы от привлечения дополнительных пользователей на объекты инфраструктуры продолжают для проектов ГЧП устанавливаться так же, как и для чисто государственных проектов, в том время, как во Франции подобные дополнительные источники доходов (и связанные с ними инвестиции) определяются обычно лишь для модели ГЧП. Это связано с тем, что существующее там административное право

препятствует коммерческому использованию государственных объектов для целей, не связанных с реализацией их основных функций.

### **Ключевой вопрос 2: Сфера анализа**

Как было описано ранее в Разделе 2 и проиллюстрировано на рисунке 1, сфера количественного анализа VfM бывает различной. С точки зрения простой оценки издержек, в большинстве государств применяется оценка дополнительных издержек, выгод и сферы применения ГЧП по сравнению с вариантом государственных закупок. В таблице 1 описаны эти особенности и их влияние на сферу анализа VfM в различных странах

**Таблица 1 – Особенности анализа VfM**

<b>Особенность</b>	<b>Описание и страна применения</b>
Оценка управленческих и транзакционных издержек	Уровень издержек для государства на проектное управление и администрирование проектов может значительно различаться для моделей ГЧП и госзакупок. Соответственно, различается и оценка этих издержек: в ряде стран, например, во Франции, учитываются издержки, как для PSC, так и для проектов ГЧП, а в Корее в обоих случаях стоимость управления проектом не учитывается.
«Конкурентная нейтральность»	В большинстве стран PSC учитывает очевидные ценовые преимущества реализации проекта государственной стороной. Это может предполагать учет различий в стоимости приобретения земельных участков для государства и частного сектора (в Корее существует одинаковая стоимость приобретения участков для всех субъектов и применяется одинаковый подход для обеих моделей), а также налоговые обязательства.
Издержки распределение рисков	Основным различием между ГЧП и традиционными госзакупками является способ распределения рисков и, соответственно, изменение стоимости проекта для государства ввиду этих рисков. Подходы к оценке рисков различаются в зависимости от национальных особенностей анализа VfM. Например: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ряд стран (например, Корея и Южная Африка) учитывают в PSC стоимость рисков государства, которые могут быть переданы частному партнёру при реализации модели ГЧП. Предполагается, что в модели ГЧП разделение рисков включается в стоимость финансирования, а также в обязательства по строительству и использованию объектов.</li> <li>- во Франции, Британской Колумбии, Канаде и штате Вирджиния (США) учитываются риски при распределении денежных потоков, как в PSC, так и в модели ГЧП, но при этом в них отражаются разные вероятности наступления рисков и предпочтения публичного и частного партнёров при их распределении.</li> <li>- в Чили, с другой стороны, оценка рисков не производится: считается, что данных о рисках, в частности, связанных с перерасходом средств на реализацию проекта, еще слишком мало для того, чтобы на их основе делать какие-либо обоснованные предположения.</li> </ul> С оценкой рисков связаны особые методологические проблемы, которые более подробно рассмотрены ниже.
Нефинансовые	Количественный анализ VfM в большинстве стран предполагает, что

выгоды	<p>реализация проекта по схеме ГЧП оставляет выгоды от проекта неизменными, та как любые последствия в отношении качества и своевременности реализации проекта относятся уже к качественному анализу.</p> <p>Единственным исключением является Франция, где увеличение выгод от реализации проекта через схему ГЧП (что частично компенсирует увеличение капитальных затрат) по сравнению с их предполагавшимся ранее уровнем включается в анализ VfM. Эти выгоды в настоящее время оцениваются путем оценки общей стоимости проекта, т.е. соотношения между общими издержками и общими выгодами от проекта во временной динамике на x лет вперед в социальном отношении. Этот упрощенный подход, как ожидается, в ближайшее время будет еще уточняться в рамках общего реформирования методологии VfM, которая станет делать больший упор на нефинансовые выгоды.</p>
--------	--

### **Методики оценки рисков**

Как отмечено ранее в таблице 1, большинство государств включают в анализ VfM стоимость распределения рисков, отмечая этим, что характер их распределения является важным различием между ГЧП и традиционной моделью госзакупок. Как правило, этот подход заключается в добавлении к анализу стоимости каких-либо существенных рисков, которые будут перенесены в модель ГЧП, то есть риски государственного сектора, которые предполагается снижать как в рамках госзакупок, так и при модели ГЧП.

Однако это вызывает новую трудность методологического характера: как измерить стоимость распределения рисков. Например, во Франции используются два различных подхода. Для небольших проектов (стоимостью менее 50 млн евро) берется «среднее значение», рассчитываемое по вероятности наступления и возможным последствиям основных рисковых событий. Более крупные проекты оцениваются с использованием метода Монте-Карло, при котором распределение возможных затрат рассчитывается по распределению вероятностей наступления и степени влияния каждого риска. Количество и уровень детализации при анализе рисков различаются в разных странах: во Франции ранжируются оценки для разных рисков; а в Корее как единая рисковая величина оцениваются только риски перерасхода средств и превышения сроков реализации проекта.

Это комплексный вариант количественного анализа, который требует применения сложных финансовых моделей, а также данных о распределении рисков в прошлых реализованных проектах. Для многих стран такой анализ может быть затруднителен. Например, распределения вероятностей, используемые во Франции, до сих пор не подкреплены опытом реализации проектов ГЧП: нынешний подход был разработан по рекомендациям страховых брокеров. Более того, прошлый опыт не обязательно должен являться индикатором для будущих проектов. Например, в Великобритании улучшения в системе государственных закупок (в частности, усилия по решению проблемы неоправданного оптимизма) в последнее время

значительно снизили риски перерасхода средств при реализации проектов традиционным способом.

Как указывалось ранее, в Чили отсутствует база сравнения для оценки рисков при реализации проектов по схеме ГЧП или госзакупок. В других регионах Латинской Америки правительства пытаются реализовать методологию анализа VfM лишь на основании инструктивных материалов в связи с отсутствием собственного потенциала для осуществления комплексного анализа, а также ввиду отсутствия данных для сравнительного анализа<sup>8</sup>.

### **Ставки дисконтирования**

Последним шагом в расчетах при анализе VfM для модели ГЧП по сравнению с традиционными государственными закупками, как правило, является расчет чистой приведенной стоимости (NPV) государственных платежей при каждом из вариантов. Поскольку особенности денежных потоков существенно различаются для ГЧП и госзакупок, ставка дисконтирования может оказывать существенное влияние на результаты анализа VfM.

Большинство государств, представленных на круглом столе (например, Франция, Чили, Корея и американский штат Вирджиния), используют характерную для правительственные органов (то есть, без рисковую) процентную ставку по кредитам для дисконтирования денежных потоков в рамках обоих вариантов реализации проекта. Это оправдано тем, что стоимость распределения рисков встроена в анализ через воздействие на него денежных потоков и стоимости финансирования в случае использования модели ГЧП, причем ставки дисконтирования, обычно используются для определения рискованности источников доходов, а не платежных потоков.

Правительство Британской Колумбии, с другой стороны, использует с поправкой на риск внутреннюю норму доходности (IRR) проекта, то есть набор персонала под проекты ГЧП производится на основе предыдущего опыта участия в таких проектах. Это позволяет дисконтировать денежные потоки, как в рамках чисто государственных проектов, так для проектов ГЧП. Претенденты для участия в конкурсе должны использовать одинаковые ставки дисконтирования при расчете стоимости заявок NPV, что позволяет осуществлять прямое сравнение заявок через PSC проводить расчеты для ГЧП.

---

<sup>8</sup> См.: Презентация Д. Бенитеса на круглом столе об опыте стран Латинской Америки в применении анализа VfM.

## **5 Заключение о рассмотрение отдельных вопросов**

Использование анализа цены и качества для принятия решений о применении модели ГЧП является трудной задачей и может носить противоречивый характер. Практические работники встречаются с рядом важных методологических сложностей (в частности, с крайне ограниченной информацией о результатах реализации проектов ГЧП для итогового анализа VfM), что делает результаты такого анализа зачастую недостоверными, некачественными и подверженными манипулированию.

Тем не менее, органы власти и пользователи инфраструктуры имеют ряд выгод от применения анализа VfM при принятии решений о реализации механизма ГЧП. Иногда ГЧП является единственным приемлемым вариантом реализации проекта, благодаря создаваемому им бюджетному эффекту или распределению рисков, вне зависимости от соотношения цены и качества. Даже в таких случаях применение анализа VfM полезно для определения чувствительности данного решения к целям, достигаемым данным проектом, и его предполагаемой структуре. Данный анализ позволяет государственным органам понять, целесообразно ли реализовывать проект на механизмах ГЧП, и если да, то каковы будут издержки по отношению к ожидаемым выгодам.

В свете этого существует ряд аргументов в пользу расширения практики применения анализа VfM. С этой стороны интересные выводы рассматриваемого круглого стола можно свести к следующим:

- Государству следует найти правильное соотношение между количественными и качественными подходами к оценке, в частности, новых типов проектов ГЧП, где еще недостаточен объем эмпирических данных для проведения количественного анализа и, в ряде случаев, также для комплексного анализа рисков. В целом это накладывает существенные ограничения на количественные аспекты анализа при принятии решений о реализации модели ГЧП: например, требует разработки ясных рекомендаций и критериев для работы с потенциальными проектами ГЧП, а также упрощения подходов к количественному анализу VfM.

- Правительству следует быть реалистичным при использовании количественного анализа VfM. Он может быть полезен для принятия обоснованных управлеченческих решений, но должен пониматься и использоваться более в качестве инструмента комплексного и систематического изучения результатов проектов ГЧП на предмет реализации исходных предположений, а не как научный процесс, обосновывающий использование анализа VfM.

- Анализ рисков важен для успешного использования механизмов ГЧП. Многие специалисты видят в VfM важный инструмент оценки рисков. Вне зависимости от того, используется ли при этом количественный анализ, оценка рисков позволяет достичь эффективности проекта как в плане его

организации (через структурирование проекта), реализации (через эффективное управление рисками), так и предотвращения налоговых неожиданностей.

- Обновление данных необходимо для проведения обоснованного анализа проектов ГЧП и оптимизации инвестирования в инфраструктурные проекты. Количественные подходы к анализу VfM (и в целом к анализу рисков) могут быть существенно улучшены посредством систематического сбора данных о реализуемых проектах ГЧП, результатов итогового анализа VfM для данных проектов. Участники круглого стола отметили, что это то направление, в которое Группа Всемирного банка может внести свой существенный вклад путем сбора новой информации о реализации проектов ГЧП, а также путем определения и создания механизмов для пополнения и эффективного обмена данными различных существующих национальных систем.

- Наконец, анализ VfM должен быть увязан с общей системой планирования государственных инвестиций. Ряд государств движется к тому, чтобы применять количественный и качественный анализ VfM в отношении всех возможных форм реализации проектов. Участники круглого стола отмечали, что в будущем анализ VfM может и должен систематически применяться ко всем основным типам инфраструктурных проектов в целях определения лучшего способа их реализации<sup>9</sup>.

Большая часть других аспектов, касающихся развития, внедрения и совершенствования проектов ГЧП, анализа VfM, в частности, количественного анализа рисков, будут в дальнейшем разрабатываться в направлении оптимизации по срокам и ресурсам. Что касается проектов ГЧП, рассмотренных в рамках данного круглого стола, то многие государства уже получают выгоды от внедрения четких требований к их реализации и оценке, и использования при этом поддержки со стороны квалифицированных советников.

Наконец, участники сошлись в том, что анализ VfM – это лишь начало процесса эффективного использования ГЧП. Ведь даже хорошо структурированные и оценённые проекты требуют внимательного сопровождения на всех этапах своего жизненного цикла, четкого определения структур проектного управления, управления рисками и гибкости при управлении изменениями. Только подобный подход позволяет на практике добиться лучшего соотношения цены и качества проектов.

---

9 Более подробные данные о выборе лучшего способа реализации инвестиционных проектов см.: Бюргер Ф., Хоуксворт Я. Как достичь соотношения цены и качества: сравнение модели ГЧП и традиционной системы государственных закупок // Журнал бюджетирования стран ОЭСР. 2011. Т. 1.

**Приложение А.**  
**Повестка дня и перечень участников**  
**открытого круглого стола по вопросам VfM**  
**28 мая 2013 г.**

Настоящий доклад представляет обобщение результатов дискуссии и выводов открытого круглого стола по вопросам применения анализа VfM, проведенного Всемирным банком 28 мая 2013 г.

Целью данного мероприятия было собрать ведущих практиков в сфере ГЧП из разных стран, обсудить опыт применения анализа VfM и его роль в процессе принятия решений о реализации проектов ГЧП.

Круглый стол был совместно организован Институтом Всемирного банка (ИВБ) и Консультационной группой по вопросам использования ГЧП при строительстве инфраструктурных объектов

Руководителем Оргкомитета являлся главный специалист по вопросам развития государственно-частного партнерства Института Всемирного банка господин Л. Флор. Решение организационных и административных вопросов было возложено на ассистента программ Института Всемирного банка Дж.Сэвилла.

Работу круглого стола открыло вступительное слово директора по вопросам обмена опытом Института Всемирного банка Э. Джоши-Гани. Л.Флор сделал доклад по вопросам методологии анализа VfM и целях работы круглого стола. Затем выступил специалист по финансированию объектов инфраструктуры Консультационной группы по вопросам использования ГЧП при строительстве инфраструктурных объектов С. Кумар Сандарааян, который предложил ряд тезисов и общих тем по вопросам анализа VfM.

Мероприятие заняло весь день и проходило в трех секциях, представленных ниже.

**Секция 1. Опыт применения VfM в странах ОЭСР**

Работой первой секции «Опыт применения VfM в странах ОЭСР» руководил К. Харрис, менеджер Института Всемирного банка.

С докладами выступили:

- Ян Хоуксворт – координатор проектов ГЧП, ОЭСР;
- Джеймс Бэллинголл – руководитель группы по обеспечению объектами инфраструктуры, Великобритания;
- Франсуа Бержере – служба по поддержке проектов ГЧП Министерства экономики и финансов Франции.

## **Секция 2. Национальный опыт и практические уроки (1)**

Вторую секцию на круглом столе, рассматривавшую национальный опыт реализации анализа VfM возглавил Аврелио Менендес, руководитель транспортного сектора Всемирного банка.

С докладами выступили:

- Мортеза Фааян – руководитель программ ГЧП Департамента транспорта Содружества Вирджинии, США;
- Дэвид Даурте – руководитель управления соглашений, концессий и бюджета Министерства финансов Чили;
- Хайон Парк – исполнительный директор Центра управления инвестициями в инфраструктурные проекты ГЧП Института развития Южной Кореи.

## **Секция 3. Национальный опыт и практические уроки (1)**

Работу третьей секции, также связанной с вопросами национального опыта применения анализа VfM, координировала Адриана де Агвинада – консультант по вопросам ГЧП Международной финансовой корпорации.

С докладами выступили:

- Даниэль Бенитес – старший экономист по вопросам транспорта Департамента устойчивого развития стран Латинской Америки и Карибского бассейна Всемирного банка;
- Марк Лидерманн – помощник вице-президента Партнерства Британской Колумбии, Канада;
- Вивек Аггервал – старший менеджер Агентства развития Готрейн, ЮАР.

Итоги пленарного заседания подвел Клив Харрис, менеджер центра ГЧП Института Всемирного банка, а дискуссию завершил Хосе Луис Иригойен, директор экспертной группы по вопросам ГЧП Всемирного банка.