

ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ
16—18 июня 2016

**В ПОИСКАХ ЛУЧШИХ ПРАКТИК УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ
ИНВЕСТИЦИЯМИ**

16 июня 2016 г., 16:15—17:30

Конгресс-центр, Конференц-зал D1

Санкт-Петербург, Россия

2016

Модератор:

Ермолай Солженицын, Старший партнер, McKinsey & Company по России

Выступающие:

Михаил Абызов, Министр Российской Федерации

Олег Белозеров, Президент, председатель правления, ОАО «Российские железные дороги»

Альберт Еганян, Председатель совета директоров, InfraONE

Андрей Иванов, Заместитель Министра финансов Российской Федерации

Иан Коулберн, Главный исполнительный директор, «Делойт» СНГ

Сергей Морозов, Временно исполняющий обязанности Губернатора Ульяновской области

Николай Подгузов, Заместитель Министра экономического развития Российской Федерации

Роман Старовойт, Руководитель, Федеральное дорожное агентство (Росавтодор)

Е. Солженицын:

Добрый день. Почти все участники в сборе. Михаил Абызов и Сергей Мороз немного опаздывают, мы начнем без них, а они присоединятся. Спасибо участникам и всем, кто пришел послушать наши дискуссии.

Вечный вопрос для нас и для многих стран часто звучал на всем протяжении Петербургского форума: что может делать государство, чтобы развивать экономику? Часто говорили, что оно должно инвестировать, и на каждом Форуме вопрос инвестиций был актуальным. Мы помним, что на Форуме Президент Путин объявил, что существуют три приоритетных мегапроекта: БАМ и Транссиб, ЦКАД и высокоскоростная железнодорожная магистраль «ВСМ Москва—Казань». С тех пор какие-то из этих проектов запустились, какие-то продвинулись в большей степени, какие-то — в меньшей. В последнее время мы часто слышим фразу, что денег нет, а если есть, то мало, поэтому надо думать, как их разумно тратить. Поступило предложение провести панельную сессию «В поисках лучших практик управления». В итоге за круглым столом оказались только представители нашей страны — очевидно, все лучшие практики у нас. У нас есть зарубежные гости, они могут высказать по этому поводу свое мнение. Мы начинаем, призываю всех участников рассматривать нашу сессию как реальную дискуссию. Я буду очень рад, если вы будете реагировать на реплики предыдущих ораторов, задавать друг другу вопросы. Мне кажется, нет ничего скучнее, десять человек, по очереди рассказывающих о том, чем они занимаются.

Первый вопрос: актуальна ли тема? Я задам этот вопрос Андрею Иванову, заместителю министра финансов. Есть ли деньги, чтобы проводить госинвестиции? Если денег нет, надо назвать эту сессию по-другому.

А. Иванов:

Ермолай, спасибо за провокацию.

Ответ Минфина России на подобные вопросы очевиден и всем известен. Было бы странно из моих уст услышать, что деньги на государственные инвестиции есть. Естественно, денег нет, но это не плохо, это очень хорошо. Мы привыкли жить в условиях, когда деньги есть. Когда их нет, деньги становятся умными, smart-деньгами. Хотел бы построить сегодняшнюю дискуссию именно в этой логике. Особенно умны деньги там, где от них есть добавленный экономический эффект. Сейчас мы нуждаемся в умных инвестициях, которые приводят к качественным изменениям: изменениям в технологии, в решениях, инновационным изменениям.

Сегодня наша площадка работает при поддержке ОАО «РЖД». Хочу обратить внимание на источники, которые скрыты внутри этой большой группы компаний. ОАО «Российские железные дороги» — это огромный нераскрытый потенциал инвестиционных ресурсов для России, для отраслевой части. В чем его особенность и уникальность?

Особенность и уникальность заключаются в том, что и сам холдинг, и многие входящие в группу компании — и пассажирские, и грузовые, и перевозочные, и логистические — в качестве источника финансового результата имеют регулируемую государством деятельность. Если государство — регулятор, собственник, стратег (что для нас особо важно) — сходитя в единстве мнений, то этот ресурс может быть максимальным. Вы знаете, у одного ОАО «РЖД» баланс активов до пересчета разного рода агрессивной курсовой разницы составляет около двух триллионов рублей. Если оценивать компанию просто затратным методом, то можно насчитать заниженную стоимость, совершенно не отражающую реальности рынка.

При этом ОАО «Российские железные дороги» — это единственный (я не побоюсь этого слова, а они сами о себе так не скажут) в России институт, который до сих пор умеет считать попроектный экономический эффект от результата инвестиций. В составе ОАО «Российские железные дороги» сохранились интеллектуальные исследовательские управленческие

команды, которые рассчитывают достоверные межотраслевые балансы. По этим балансам государство не только как собственник или регулятор, а уже как стратег может понять, какой эффект для экономического роста дадут инвестиции в инфраструктуру. Эффект не просто для доходов федерального бюджета, а именно для экономического роста: какие новые источники будут более доступны с помощью инвестиций, которые мы можем осуществить совместно с ОАО «Российские железные дороги».

Еще раз хочу обратить внимание: по отношению к ОАО «РЖД» в целом мы являемся не только стратегом, но и регулятором. Мы можем сказать нашему инвестору, что на средства, вложенные в транспортную инфраструктуру, он с течением времени может гарантированно получить доход, который ему интересен. Мы можем найти инвестора, привлечь его и провести с ним соответствующие переговоры.

Ермолай, денег на государственные инвестиции нет, но государство готово искать необходимые долгосрочные решения, оформлять их в законах. Мы готовим проект закона о мерах государственной поддержки, хотим имплементировать в наше законодательство и сделать универсальными инструментами формирующиеся лучшие практики, такие как специальный инвестиционный контракт и некоторые другие гарантии инвестору. Пока они содержатся только в Федеральном законе «О промышленной политике в Российской Федерации» и не являются общераспространенными. Мы хотим распространить эти нормы на транспортную инфраструктуру и другие отрасли, где есть потенциал роста и потенциал инвестиционной привлекательности.

Предлагаю обсудить и такую тему: лучшие практики управления государственными инвестициями с учетом имеющегося ресурса и потенциала роста инвестиционной привлекательности, заложенного в тех или иных источниках.

Спасибо.

Е. Солженицын:

Уточняющий вопрос: Андрей, Вы сказали, что ОАО «РЖД» может рассматривать попроектные показатели привлекательности проектов, на NPV проектов. Как ОАО «РЖД» должно правильно себя вести? Мыслить, как любое ОАО, как компания? Максимизировать капитализацию, стоимость, как все ОАО, быть эффективной компанией и выплачивать дивиденды акционеру — как мы понимаем, государству? Или же Вы думаете, что надо смотреть на ОАО «РЖД» именно как на важный инструмент поддержания многих отраслей экономики, транспортной доступности и прочего, что по большому счету может быть не особо прибыльным для ОАО?

Этот же вопрос я задам Олегу Белозерову. Узнаем, как он это видит. Я предлагаю ответить на этот вопрос сначала Вам, Андрей, а потом Николаю Подгузову. ОАО «РЖД» — это государственное ОАО или инструмент поддержания экономики?

А. Иванов:

Отраслевой блок Министерства финансов Российской Федерации выступает за нефискальную приватизацию. Мы считаем, что в целях обеспечения экономического роста главное для нас — привлечение инвестиций в рост, а не краткосрочный заработок на них. В этом смысле ОАО «Российские железные дороги» — это инструмент заработка для инвестора и колоссального эффекта для экономики путем снятия инфраструктурных ограничений.

Ермолай, я обращаю внимание на межотраслевые балансы. Это такой исторический экскурс в советскую экономику, далеко не очевидный для большинства присутствующих. Мы говорим не просто о том, что ОАО «РЖД» умеет считать NPV, а о том, что ОАО «РЖД» умеет рассчитывать то, как любой инфраструктурный проект, реализуемый внутри ОАО «РЖД»,

скажется на результате экономики России именно в рамках проектного подхода.

Еще раз говорю: в качестве акционера государство заинтересовано не столько в максимизации прибыли, сколько в росте; с одной стороны — в снятии инфраструктурных ограничений, а с другой — в росте капитализации компании для инвестора, который готов вкладываться в эту компанию или ее дочерние компании и проекты, готов зарабатывать на росте капитализации, а не только на 50%-ном изъятии дивидендов.

Е. Солженицын:

Понятно.

Николай, как Министерство экономического развития Российской Федерации смотрит на это?

Н. Подгузов:

Добрый день, уважаемые коллеги.

Конечно, государство и в первую очередь Министерство экономического развития Российской Федерации заинтересованы в эффективности компаний с государственным участием, в частности в эффективности ОАО «РЖД». Признаком эффективности является устойчивое финансовое положение, устойчивый дивидендный поток от компании. Я думаю, государство заинтересовано, чтобы капитализация компании росла. Это будет свидетельством ее эффективности.

Может показаться, что эта задача конфликтует с миссией ОАО «РЖД» как огромной инфраструктурной компании, которая позволяет развиваться другим бизнес-направлениям. Развитие промышленности Российской Федерации во многом зависит от реализации проектов ОАО «РЖД». Мне кажется, эти задачи можно совместить. Текущее руководство компании ставит именно такие цели, и их удастся реализовывать.

Е. Солженицын:

Иными словами, капитализация и развитие не противоречат друг другу?

Н. Подгузов:

На мой взгляд, нет.

Е. Солженицын:

Каких инвесторов и в какую часть ОАО «РЖД» мы ждем?

Н. Подгузов:

Я бы не стал сейчас говорить об инвесторах непосредственно в компанию. Наверное, на каком-то этапе можно говорить и о приватизации части компании. Сейчас надо говорить об эффективном функционировании компании с точки зрения привлечения инвесторов в те отрасли, где ОАО «РЖД» является ключевой компанией, которая формирует издержки. Важно иметь стабильный предсказуемый долгосрочный тариф — это долгосрочные издержки многих компаний. Тогда целые отрасли могут более оптимистично смотреть на привлечение инвестиций в отдельные проекты. Мне кажется, правильнее смотреть на привлечение инвестиций с этой точки зрения.

Е. Солженицын:

Резюмирую. Получается, мы хотим инвесторов, но понимаем, что должны создать им долгосрочные условия. Дмитрий Медведев говорил об этом в тот год, когда были заморожены тарифы. Конъюнктура все равно вносит изменения. Договорились о стабильности, а потом по разным причинам стало сложно, случился кризис.

Обратимся к руководству ОАО «РЖД», Олегу Белозерову. Олег, Вы долгое время смотрели на транспортную отрасль, в том числе железнодорожную,

со стороны государства, правительства, министерства; теперь Вы видите ее со стороны менеджмента. Как быть: ОАО «РЖД» должно думать о своих инвестициях через максимизацию капитализации, или быть продолжением экономической политики и хребтом экономики? Есть ли тут развилка и напряжение, или это гармонично сочетается?

О. Белозеров:

Большое спасибо.

Начну с первого вопроса, который был задан Андрею Иванову — есть ли деньги. Мы с Андреем давно знаем друг друга, это традиционный ответ Минфина России. Что он означает? Как вы знаете, со стороны Минфина России «денег нет» означает «работайте лучше». Работайте лучше и делайте предложение лучше, а мы посмотрим, где можно найти деньги, чтобы вас поддержать. Считаю такой подход справедливым.

Увязать интересы государства и бизнеса, если не рассматривать совсем уж крайние точки, вполне возможно. Я считаю, что есть необходимость в долгосрочном разумном тарифе, но этот тариф зависит от большого количества факторов. Мы должны быть вместе со всеми, нам нельзя давать одним меньше, а другим больше.

Какие механизмы использовать? Мне кажется, государство нам серьезно помогает. Вложения в наши привилегированные акции из Фонда национального благосостояния России (ФНБ) — это очень интересный и разумный подход. Вместе с тем мы сейчас считаем возможным складывать другие механизмы в финансовых моделях: не очень большой объем государственных инвестиций, вовсе не обязательно в уставный капитал. Мы приняли для себя предельную величину отношения заимствований не более 2,5 (сейчас это 2,3) раз.

Мы ищем новые формы: создание новых фондов, создание проектных компаний, где непосредственные вложения в equity в объеме 10% создают

возможность привлечения большего объема средств; при этом определенный объем гарантий со стороны государства — неполный и небольшой — дает лучший эффект.

Андрей уже говорил, и это кажется мне самым главным — мы умеем правильно считать, и инвестиционный проект должен начинаться с правильного расчета. Чем правильнее рассчитан проект, чем более достоверна информация, тем меньше проблем с возвратностью и надежностью. ОАО «РЖД» проводит построение моделей на достаточно высоком уровне.

В последние полтора-два года хороший результат дает поэтапное совершенствование механизма контроля, в том числе создание специализированных внутренних подразделений по управлению проектами. Если сравнивать заявленные цифры с конечным результатом, они как минимум недалеко друг от друга.

Е. Солженицын:

Вы затронули много тем, по поводу последней — качества подготовки, проработки инвестиционных проектов в госкомпаниях, не только ОАО «РЖД» — я хочу обратиться к Михаилу Абызову. Открытое правительство, которое Вы организываете, возглавляете и двигаете, предложило практику ценовых и других аудитов. Как развивается ситуация за время применения таких аудитов? Растут ли навыки, происходят ли перемены? Как в период, когда денег мало, государству следует подходить к определению приоритетов и к отбору проектов, которые предлагают компании?

М. Абызов:

Добрый день, уважаемые друзья. Ермолай, спасибо за вопрос.

Сразу хочу подчеркнуть и поправить модератора: технологический и ценовой аудит реализуется Правительством Российской Федерации по прямому поручению Президента Российской Федерации. Эта тема отражена в соответствующих майских указах и стала неотъемлемой частью инвестиционного процесса — прямых государственных инвестиций и инвестиций государственных компаний.

Говоря про государственные инвестиции, я отмечу, что на сегодняшний день мы хорошо научились осваивать средства, но не научились их инвестировать. Инвестиции предполагают совсем другие принципы.

Сейчас мы живем на основании освоенного объема финансирования не только по сути, но и по форме. Андрей Иванов знает, на заседаниях Правительства мы ежеквартально рассматриваем итоги реализации федеральных целевых программ, в рамках которых реализуются и федеральные адресные инвестиционные программы. Какой там основной доклад? Министр экономического развития сообщает как докладчик: «Освоено X процентов денежных средств». На протяжении четырех лет работы в Правительстве я не слышал ни одного доклада о том, сколько и чего это принесло: какой эффект, какую отдачу на вложенный капитал, окупится это или не окупится, сколько новых бизнесов создано частными инвесторами за счет этого, сколько соинвесторов привлечено. «У нас освоено 60% от адресной инвестиционной программы», — пока мы не перестанем так говорить, мы не перестанем и так думать. Мы думаем про освоение: Минфин России, Президент и Председатель Правительства насыпали нам гору денег, мы распределили ее по различным ведеркам и осваиваем эти ведерки. Пройдет достаточно времени, но нам придется научиться относиться к казне к государственным расходам по-другому. В государственных расходах есть серьезные проблемы и риски.

Мы иногда не видим граней и границ, мы начинаем тратить деньги и на объекты, и на проекты, которые могут быть реализованы частным

капиталом. Тем самым мы искажаем экономические сигналы, стимулы и мотивы для участников рынка, потому что государство становится субъектом рынка. В результате этого государственные инвестиции зачастую становятся токсичными инвестициями, искажающими нормальную, качественную экономическую жизнь, выжимая частную инициативу и частный капитал, который создает добавленную стоимость, новые рабочие места, потребляет новые технологии, потому что он заинтересован в лучших технологических решениях.

В 2012 году мы собрали рабочую группу, Андрей Иванов был одним из ее членов вместе с министром финансов Антоном Силуановым и министром экономического развития Андреем Белоусовым. Мы начали готовить новый закон о государственных инвестициях, который устанавливал этапы государственных инвестиций и анализировал возможность их замещения частными, а в случае отсутствия частных инвестиций и провала рынка — допустим, экономические сигналы недостаточно мотивируют на окупаемые инвестиции — использования федеральных бюджетных средств для создания правильных стимулов на рынке. Экономические сигналы где-то дотировать, где-то субсидировать, не инвестируя напрямую в объекты, а поддерживая возможность частного капитала получать приемлемую для него отдачу и рентабельность.

Примеры этого — государственно-частное партнерство, строительство государством инфраструктурных объектов с гарантированным трафиком, где государство может субсидировать недостаточность спроса, и уже в самом крайнем случае — использование государственных средств для прямых инвестиций, в первую очередь для нужд обороны и безопасности, критических технологий и инфраструктуры, которая никогда не может окупаться и не будет иметь платежеспособного спроса. Мы должны думать о конечном потребителе, потому что любая платная инфраструктура дает

дополнительную нагрузку на нас, пользователей, на бизнес, и это тоже надо учитывать.

К сожалению, за четыре года мы не смогли подготовить этот закон. Более того, он умер, не выдержав корпоративной конкуренции, потому что удобно распределять, а не инвестировать. Слава богу, случается кризис, и мы возвращаемся к этому вопросу. У нас меньше и меньше денег, приходится возвращаться к решениям, которые могут серьезно помочь экономить бюджет, а это самый главный способ.

Практика по государственным компаниям разная, мы находимся только в начале пути. Государственные компании разделены по принципу внедрения технического и ценового аудита. Президент сказал и закрепил в указах, что необходимо обеспечить проведение независимого и публичного технологического и ценового аудита. Организовывать его должны независимые структуры, отчеты по этому аудиту должны предоставляться обществу и инвесторам, чтобы они дали оценку, насколько рационально расходуются средства.

Государственные компании разбились на три группы. Третья группа, которая ничего не делает, потому что у них все в государственной или коммерческой тайне. Здесь нельзя публично и независимо проводить аудит инфраструктуры, потому что могут подложить бомбу, таких случаев много. Вторая группа, которая делает это на техническом уровне, чтобы не предъявляли претензий. И есть группа компаний, которая это реализует, потому что понимает, что в этом ключ к эффективности. В ОАО «РЖД» эта работа началась два года назад, и первый подход к снаряду мы делали, когда анализировали БАМ—Транссиб. С приходом новой команды работа интенсифицировалась. ОАО «РЖД» с недавнего времени относится к первой группе компаний, которые пытаются и хотят за счет этого инструмента сэкономить свои и государственные средства, если делать это с умом.

Что мы получили? На прошлой неделе многие присутствующие здесь участвовали в заседании инвестиционного комитета ОАО «РЖД». Мы рассматривали ход реализации инвестиционного проекта по развитию Азово-Черноморского транспортного узла. Стоимость проекта составляет более 155 миллиардов рублей. Первый этап технологического и ценового аудита дал экономию порядка семи миллиардов рублей, а это этап аудита только эскиза проекта.

На следующем этапе мы проведем технологический и ценовой аудит каждого объекта, а их более 40, и рассчитываем получить дополнительную экономию. Мы потратили на этот аудит ощутимые деньги, не стали нанимать копеечные конторы. Олег, напомни, кто делал аудит по Азово-Черноморскому бассейну? PricewaterhouseCoopers или McKinsey?

О. Белозеров:

Несколько фирм.

М. Абызов:

Несколько участников, компании с именем и репутацией. Мы уже в сотни, в тысячи раз окупили затраты на консалтинг, в результате которого получили такую экономию.

Мы будем распространять такие практики. Минфин России нас поддерживает. Министерство понимает, что и для него этот инструмент — важный индикатор качества инвестиций государства.

Е. Солженицын:

Спасибо.

Прозвучала идея: есть риск, что государственные инвестиции могут вытолкнуть частные, не позволить им пройти. Получается, что теперь есть окошко для частных инвестиций: мы констатировали, что государственные

инвестиции сейчас мало кого вытесняют. Вопрос в том, что для частного инвестора нужна предсказуемость доходной части, регуляторная, тарифная или какая-то еще предсказуемость.

Я хочу обратиться к Роману Старовойту, а потом адресовать тот же вопрос Олегу Белозерову. Тезис такой: мы ждем частные инвестиции, независимо от того, российские ли или иностранные, это прозвучало и в выступлении Михаила Абызова, и от Министерства экономического развития. Что для этого нужно, как быть с ситуациями риска для инвестора? Я обращаюсь к Вам как к человеку из отрасли, хотя это и не ваша прямая сфера. Известен пример платной дороги до аэропорта Шереметьево: был установлен тариф, по которому никто не едет. Кто виноват, как с этим быть, на 100% ли это риск инвестора?

Что нам нужно ввести, если мы хотим привлекать частных инвесторов в строительство, например, автомобильных дорог? Есть ли такие частники, которые готовы вкладывать деньги в российские дороги?

Р. Старовойт:

Ермолай, спасибо за вопрос. Добрый вечер, уважаемые коллеги и друзья.

Прежде чем ответить на вопрос, я поддерживаю Михаила Абызова: принимая решение о государственных инвестициях, мы должны просчитывать эффект. Мы сейчас идем по тупиковому пути. Очень важно должным образом организовать механизм оценки эффективности, здесь нас поддерживает Минфин России. Нам нужно подумать всем вместе, как это сделать.

Если отвечать на Ваш вопрос, у нас не все специалисты определяют зону ответственности в управлении дорожным хозяйством Российской Федерации. Если позволите, я коротко остановлюсь на этом. Всего в России примерно полтора миллиона километров автомобильных дорог разных категорий. Примерно 50 тысяч километров из них — это дороги

федерального значения, трассы, соединяющие столицы субъектов Российской Федерации и ведущие до международных пунктов пропуска. Примерно две тысячи километров федеральных трасс переданы от Федерального дорожного агентства Министерства транспорта Российской Федерации (Росавтодор) в доверительное управление Государственной компании «Российские автомобильные дороги» (ГК «Автодор»), которая реализуют проекты государственно-частного партнерства, предусматривающие взимание платы, платных автомобильных дорог. Остальные дороги — полтора миллиона километров минус 52 тысячи километров — это дороги регионального значения и муниципального дороги, то есть улично-дорожная сеть наших городов.

Вопрос в большей степени касается платных дорог. Меня многие поддержат: как федеральный орган исполнительной власти, координирующий деятельность в области дорожного хозяйства, мы создали компетенции и имеем опыт реализации проектов ГЧП в части федеральных трасс. В части реализации проектов государственно-частного партнерства в регионах мы находимся почти на нулевой или чуть выше нулевой отметки.

Если говорить о дорогах, то есть и хорошие примеры: например, в Санкт-Петербурге это и Западный скоростной диаметр (ЗСД), и аэропорт Пулково, в непосредственной близости от которого мы находимся.

Одна из приоритетных задач — раскрутить механизм региональных проектов ГЧП. Необходимо создать условия для формирования команд и компетенций в регионах. В 2014 году в Новосибирске на президиуме Государственного совета, посвященного развитию дорожного хозяйства, было принято решение: на федеральное софинансирование региональных проектов государственно-частного партнерства строительства обходов городов, строительства мостовых сооружений, особо сложных технических объектов направлять средства, собираемые от системы взимания платы с

грузовиков, имеющих разрешенную максимальную массу свыше 12 тонн, от системы «Платон».

Сегодня «Платон» запущен, работает, уже собрано и поступило в Федеральный дорожный фонд порядка десяти миллиардов рублей. К сожалению, в текущем году мы не успеем отобрать региональные проекты, но они уже есть: это Новосибирск, Хабаровск, мост через реку Чусовая. Мы надеемся, что до конца года произойдет утверждение методики отбора таких проектов, после этого мы сможем отбирать проекты и направлять средства непосредственно на их реализацию.

Как вы знаете, в этом году собранные средства поступают в регионы и города для устранения особо острых проблем в части состояния дорожного хозяйства.

Е. Солженицын:

Понятно. Могут ли проекты экономически «летать» в крупных городах размером с Новосибирск, Хабаровск? Я правильно понял гипотезу: экономика может «срастись» для частного инвестора, если города имеют доступ к сбору платы за проезд?

Р. Старовойт:

Безусловно, и вне зависимости от объема. Стоимость проекта может отличаться, а «летать или не летать» — летать может и совсем небольшой проект.

Е. Солженицын:

Может, но как мы видели на примере дороги в Шереметьево, далеко не улетает.

А. Иванов:

Ермолай, если можно, я присоединюсь к этой дискуссии.

Не летает! Посмотрите, у нас ГЧП произносится, как мантра. ГЧП для нас не самоцель! Мы взяли форму сотрудничества с частным инвестором и превратили ее в фетиш. Какое ГЧП у нас на инфраструктуре?

У «Ростелекома» с одним заметным институтом развития есть такой проект. Мы перекладываем на бюджет не только тело инвестиций, но и процентную нагрузку. Пока в дорожном хозяйстве мы не научились (на ЗСД это толком не получилось) привлекать инвестора не только на обслуживание, содержание дороги, но и в то, чтобы отбивать через оплату стоимости. Мы пока не научились управлять тарифом. Мы учимся, это нормально, это хорошо.

Почему мы говорим об ОАО «Российские железные дороги»? Что умеет ОАО «РЖД»? ОАО «РЖД» умеет построить дорогу к тому месту, где есть источник экономического роста. ОАО «РЖД» не просто решает задачу транспортной доступности и снимает инфраструктурное ограничение. В проекте ОАО «РЖД» мы рассчитываем, что та или иная ветка, дорога, расширение узких мест могут сделать для экономики страны, как увеличить грузовую базу, и что этот тариф даст экономике, даже если это прямые бюджетные инвестиции или инвестиции ФНБ в привилегированные акции ОАО «РЖД».

В автомобильных дорогах мы не научились отбивать инвестиционные средства платой. Более того, мы не планируем автодороги к инвестиционным проектам: на это нет ни требований, ни критерия.

Под двухлетним или трехлетним давлением Минфина России мы попытались записать семь миллиардов на сельские дороги, встречали длительное сопротивление отрасли, вписали. Это социальные, очень значимые задачи, понятно, что на все нет инвестиционных ресурсов.

Михаил Абызов говорит: инвестиции должны иметь эффект. Мы как государство должны считать и сравнивать рыночные альтернативы, это решение должно быть закреплено на уровне закона. Тогда бóльшая часть инфраструктурных инвестиций, связанных с распределением и освоением и заработком инвестора станут более эффективными. Сейчас банки и другие субъекты экономической деятельности зарабатывают на процентных доходах, на бюджете за счет концессионных соглашений, но бюджету не интересны такие инвестиции! Коллеги, мы не готовы их поддерживать!

Я хочу обострить дискуссию. В качестве эффективного инструмента инвестиций ГЧП предлагают нам концессии, которые удорожают процентную нагрузку на стоимость дороги для федерального бюджета и не отбиваются за счет платы.

Мы говорим о другом. Михаил Абызов говорит, что надо ввести такое понятие, которое в качестве инвестиций принимает нечто принципиально другое, дает определение, а затем на конкурсной, вариативной или рейтинговой основе выбирает наилучший вариант для экономики.

Е. Солженицын:

Тогда вопрос и Вам, и Министерству экономического развития по теме автодорог, а потом вернемся к железной дороге. Тезис: денег нет, нужны проекты, которые математически работают, и значит, могут привлечь частного инвестора. Допустим, вопрос о долгосрочном понимании доходной части решен. Нужна идея: чем должен быть инвестиционный проект?

Дорога Москва—Петербург. Эта тема обсуждается, а дорога строится с разных концов уже двадцать лет, с постсоветских времен. Может ли она экономически быть частной или нет? Если не может, тогда будем жить без дороги? Как быть с этим, ведь это государственный приоритет?

Первый вопрос: требует ли дорога Москва—Петербург субсидий экономически, или она может иметь нормальный MPV? Пришел любой

нормальный иностранный или русский инвестор, эффективно экономически построил, взимает логичный тариф — или такого не будет?

Высказывайте свое мнение, даже если Вы не рассчитывали касаться этой темы в своем выступлении. В первую очередь хочу услышать ответ Романа Старовойта. Андрей, если у Вас есть мнение, можете высказать его, но кратко, потому что есть еще не выступившие участники.

Р. Старовойт:

Еще раз подчеркну, что строительство новой трассы Москва—Санкт-Петербург не относится к нашей компетенции, это задача Государственной компании «Российские автомобильные дороги», ГК «Автодор», поэтому мне не очень корректно об этом говорить.

Получилась странная ситуация: с одной стороны, строится трасса, с другой стороны, есть поручение Президента по приведению в нормативное состояние к концу 2018 года всей федеральной сети, за которое отвечает Росавтодор. Мы параллельно получим две качественные дороги. Может быть, поэтому сейчас проблемы с трафиком? Я имею в виду обход Вышнего Волочка и головной участок 15—58 км.

Е. Солженицын:

Есть вопрос к планированию.

А. Иванов:

Ермолай, у меня просьба: вы нас по печени-то не бейте.

Зачем нам анализировать дорогу Москва—Санкт-Петербург? Принимая решение о дороге Российской Федерации Москва—Санкт-Петербург, мы решали другую задачу. Сегодня, в условиях дефицита ресурсов, говоря о государственных инвестициях, мы предлагаем сосредоточиться на таких

инвестициях, которые производят экономический эффект. В основном это частные инвестиции.

Дорога Москва—Санкт-Петербург — это инвестиция по закону 1991 года. Сейчас государственные инвестиции осуществляются еще по закону РСФСР. Для государства законодательное определение инвестиции — создание объекта капитального строительства. Не считается ни стоимость владения, ни капитализация последующего эффекта — все то, что мы пытаемся поменять. Дорога Москва—Санкт-Петербург строится по этому действующему закону.

М. Абызов:

Я добавлю.

Какие практики есть у нас на сегодняшний день? Тема сегодняшней панельной дискуссии «В поисках лучших практик». Я считаю, что государству крайне выгодно даже небольшое участие частного капитала в формате государственно-частного партнерства. Если на определенной федеральной трассе мы находим соинвестора на 15—20%, это очень и очень выгодно государству.

Почему? Частный капитал больше, чем государственный, заинтересован в рационализации своих инвестиций, в повышении их эффективности. За 20% инвестиций частник выпьет нам всю кровь, ударит не только по печени, но и по почкам, и по голове, и по чему угодно, ведь он рискует собственными деньгами.

Если речь идет про дороги, это означает, что мы получим удешевление проектов, получим более высокое качество, потому что рассчитываем на длительный срок эксплуатации с участием частного оператора. Эффект очевиден.

Я вспоминаю дискуссию относительно государственно-частного партнерства на Сочинском экономическом форуме в 2010 или 2011 году. Ее

проводили Сергей Иванов и Игорь Левитин. Я тогда еще не был на государственной службе, на дискуссии присутствовал Альберт Еганян. Уже тогда мы обсуждали возможность изменения пропорциональности доходов в пользу частного инвестора при его участии в государственных проектах. Другими словами, проинвестировав 20%, частник мог претендовать на доходность 40% от всего объема доходных средств. Государство было готово себя дискриминировать, чтобы создать привлекательные условия, и это тоже окупалось. Эти подходы и практики нам необходимо довести до реализации.

Е. Солженицын:

Понятно.

Альберт, тогда вопрос к Вам. Если нет условий для полностью частных инвестиций, то на какой стадии сейчас находится практика ГЧП? У нас есть опыт Петербурга, Михаил Абызов приводил разные примеры, дискуссии ведутся не первый день. Готовы ли сейчас инвесторы вкладывать напрямую или частично в рамках механизма вместе с государством в дорогу, в железную дорогу? Кто эти инвесторы?

А. Еганян:

Короткий ответ — да. Список этих зверей из Красной книги российского бизнеса достаточно широк, они отнюдь не вымирают.

Ермолай, никто никогда не озадачивался оценкой того, сколько денег есть на рынке. Все аморфно говорят: «Это интересно, это не интересно», — а сколько есть денег, никто не считал.

Вряд ли члены президиума добрались до изучения своих портфелей участников, но аудитория, быть может, в эти портфели заглянула. В них вложена аналитика, в которой приведен анализ всех денег, доступных на рынке. На настоящий момент у государственных банков около 800

миллиардов рублей. Это не деньги в целом, а средства, доступные для инфраструктуры. Деньги банков, входящих в топ-20, которые они могут выделить на инфраструктуру, — еще порядка 150 миллиардов рублей. Уже инвестирующие негосударственные пенсионные фонды (НПФ) — у них осталось порядка 150 миллиардов доступных рублей. Выходят на рынок инфраструктуры недавно укрупнившиеся НПФ, так называемый второй круг НПФ, у них еще порядка 200 миллиардов рублей.

Центральный банк Российской Федерации в марте текущего года изменил правила инвестирования страховых резервов. Теперь страховые компании имеют право распоряжаться своими резервами так же, как НПФ. На рынок вывалилось еще 300 миллиардов рублей. Предположим, 100 миллиардов из них попадут в инфраструктуру. В итоге, если провести статистическую операцию и все сложить, получается свыше триллиона рублей.

Е. Солженицын:

Деньги есть или деньги вкладываются в инфраструктуру?

А. Еганян:

Да, это деньги, которые предназначены для инфраструктуры.

Теперь рассмотрим ежегодный объем вложений. Ермолай, метко подмечено: Ваши коллеги из McKinsey недавно опубликовали мировую аналитику, во всем мире ситуация примерно такая же. Ежегодно из этого одного триллиона освоение в нашей стране составляет не более 200 миллиардов рублей. Ежегодно возникает дельта-профицит больше 800 миллиардов рублей — это те деньги, которые могли прийти в инфраструктуру.

Возникает вопрос, почему они не идут. Все мы люди: чиновники, бизнесмены, обыватели — у всех примерно одинаковая психология. Если к вам приходит сосед и говорит: «Одолжи пять тысяч рублей», с высокой

степенью вероятности мы ему дадим пять тысяч рублей с аргументацией: «Если не вернешь, больше никогда не приходи». Государство поступает так же, когда регионы просят у федералов деньги непонятно, на что. Если это деньги небольшие, то почему бы не дать — высока степень вероятности, что в следующий раз вернется не скоро. Если вы просите не занять, а подарить миллиард долларов, естественно, возникают вопросы: на что пойдет этот миллиард долларов, как я получу возврат этих инвестиций, получу ли вообще и так далее.

Возникает вопрос относительно соотношений между социальной функцией инвестиций в инфраструктуру и бизнес-функцией. Есть отличный наглядный пример относительно туалетов. Туалет есть в любом здании, которое проектируется. Он не несет никакой нагрузки, кроме социально-гигиенической. Если со словами: «Это излишние расходы», — его бы здесь не сделали, то в этом здании просто не было бы никого из присутствующих, включая бизнесменов, которые платят налоги и инвестируют в инфраструктуру. Поэтому разговор: «Давайте вычеркнем туалеты, это непроизводственные единицы», — имеет право на существование, такое здание даже можно произвести, но это будут закопанные инвестиции, которые никому не нужны.

Вы велели возвращаться к ранее сказанному. Мне кажется, у Андрея Иванова такая карма: когда он как представитель Минфина России начинает говорить про деньги и успевает сказать первые три фразы, у всех присутствующих выключается сознание — все слышат цифры, но не слышат аргументацию под эти цифры.

Упоминались термины: ГЧП, концессия, ряд иных. Это, конечно, не панацея, проблема состоит в том, что мы претендуем на «длинные деньги»: срок окупаемости денег, вложенных в инфраструктуру, явно выходит за пределы однолетнего бюджетного цикла и прогноза на три года. Бизнесмены вцепились в такие штуки, как концессии и ГЧП, по одной простой причине —

это единственная возможность договориться с государством в долгую, будучи уверенными, что государство не спрыгнет по дороге.

Тридцатисекундный пример, какова цена денег в жестких взаимоотношениях с государством, причем ответственность взаимна. Не будем брать в расчет некоторые из приведенных сейчас сделок, статистически аномальных с точки зрения цены и денег, в которых цена денег может действительно выглядеть, как 20—25% годовых в рублях, — это неправильно принятые в свое время управленческие решения. Текущая цена денег в концессионных и ГЧП-проектах составляет порядка 12—13%. Инвестируя в инфраструктуру ОАО «РЖД» занимает меньше, чем 10% годовых. Эта разница между 25% денег, которые вкладываются банками под риск, без связи и ответственности между двумя сторонами жесткого соглашения, тогда деньги дорогие. Государство может передумать через год, и на этом все закончится, поэтому все выставляют дорого. В том случае, если есть длительное соглашение о разделении рисков и разделении бизнеса, не грех поделиться с государством сверхприбылью, одновременно с этим есть возможность получить на рынке более дешевые деньги.

Е. Солженицын:

Получается, пока не склеилось, хоть есть все ингредиенты.

Вопрос из другой оперы. Вы говорили о том, как могут склеиваться эти проекты. Мой вопрос про госинвестиции как инструмент стимулирования экономического роста. Мы знаем примеры: каждый раз, когда Америка попадала в экономическую яму, она принимала политику больших строек — в 1930-х годах, после Второй мировой войны. В последнее десятилетие Китай прибегал к такой практике, не находясь в яме, а для ускорения. В прошлый кризис, в 2009 году заявили, что будет масштабная стройка,

потому что мы попали в яму. Америка чихнет — сразу build America или строительство дорог, это было при Обаме.

Казалось бы, сам Бог велел: у нас и роста нет, и дорог нет, деньги, говорят, есть. Даже если денег нет, а с Западом трудно, но арабы, Азия, Китай умеют строить дешево.

Николай, спрошу Вас как представителя Министерства экономического развития Российской Федерации, которое думает о стратегии роста. Прошу ответить коротко, еще не все выступали. Мы обречены наблюдать бесконечные дискуссии о трех вариантах в кабинете у Президента или Премьера, или есть логика и вариант можно запустить? У нас инвестиций — 18% ВВП, в Китае бывало 40%, у кого-то — 30%. Если ВВП у нас два триллиона, соответственно, 5% — это 100 миллиардов долларов.

М. Абызов:

В соответствии с указом, к 2018 году мы должны достигнуть показателя инвестиций 25%.

Е. Солженицын:

Значит, 100 миллиардов долларов в год. Поскольку деньги, вроде бы, есть, эта история может у нас произойти. Вопрос: должна ли она произойти?

Н. Подгузов:

Да, конечно, она должна произойти. Если в конце года мы перейдем к экономическому росту, все равно потенциальные цифры роста ограничены примерно двумя процентами. Для устойчивого развития и выполнения государством социальных функций нам нужно 4—5%, для этого необходимо принципиально повышать уровень инвестиций. Сейчас упомянута цифра 18,5%, то есть цель — 22—23%. Очевидно, чтобы ее достичь при

справедливом ответе Минфина России «денег нет», необходимо стимулировать частные инвестиции.

Проекты, о которых мы говорили, — это огромные, сложно окупаемые сюжеты. В частности, по трассе Москва—Санкт-Петербург нужна субсидия: многое зависит от участков, но здесь привлечь устойчивого частного инвестора будет тяжело.

Я считаю, что, выполняя социальную функцию развития инфраструктуры, мы должны заботиться о создании инструментов привлечения частных инвестиций. Может быть, не в такие крупные проекты. Министерство экономического развития пытается создать такие инструменты, внедряя принципы проектного финансирования. Когда есть участие частного инвестора в существенном объеме, вопрос эффективности и контроля инвестиций играет по-другому: мы получаем более эффективную реализацию проекта. В прошлом году мы создали инструмент проектного финансирования с частичной государственной гарантией, запустили 42 проекта. В рамках этого Форума я побывал и в Акционерном обществе «Тихвинский вагоностроительный завод», и в ПАО «Выборгский судостроительный завод». Эти заводы — успешный пример инвестиций, конкретной высокотехнологичной продукции.

Что касается денег, я согласен, что государство не может обеспечивать объемы инвестиций, которые были возможны ранее, но деньги есть. Альберт Еганян перечислил эти источники. Основная наша задача — связать частных инвесторов с потенциально имеющимися средствами, предложив определенные условия и инструменты.

Я считаю, что основную роль могут сыграть институты развития. Например, Российский фонд прямых инвестиций, который нужно больше вовлекать в конструирование проектов, сопровождение проектов и повышение их эффективности. Я считаю, что формирующаяся новая роль Внешэкономбанка должна быть направлена на реализацию этих проектов.

Мы в Министерстве экономического развития работаем над организацией привлечения частных инвестиций в сферу ЖКХ. Мы плотно исследовали этот вопрос, это очень большая тема. Оказывается, за последние 15 лет тарифными решениями мы могли обеспечивать обновление инфраструктур ЖКХ на 2—3% в год, что сделало бы возможным ее очень хорошее состояние к настоящему времени. Этого не произошло, потому что управление жилищно-коммунальным хозяйством было не очень эффективным. Сейчас наша задача — проанализировать жилищно-коммунальное хозяйство в регионах, сложить правильные формы собственности и помочь инвестору прийти в регионы и реализовать проекты.

Мы планируем реализовывать такие подходы.

Е. Солженицын:

Понятно, у нас есть мегапроекты.

Н. Подгузов:

Ермолай, еще одна ремарка о федеральной адресной инвестиционной программе.

Я не до конца согласен с Михаилом Абызовым, потому что федеральная адресная инвестиционная программа — это социальные проекты капитального строительства — и производительные инвестиции, у них совершенно разные роли. В одних мы создаем объекты, которые требуют дополнительного дальнейшего сопровождения и финансирования, в других мы создаем объекты инвестиций. В любом случае освоение здесь не стоит не первом плане. В рамках ФЦП разработана система индикаторов, которые в полугодовых и квартальных отчетах показывают, как они достигаются.

М. Абызов:

Очень хорошая дискуссия.

Давайте зададим вопрос в зал участникам нашей панельной дискуссии. Мы вложили сотни миллиардов рублей в строительство детских садов. Сколько из этих денег получили частные детские сады? У нас их нет? Ноль. Почему? Рынок развивается, люди в него инвестируют. Мы будем строить новые школы больше, чем на триллион рублей. Сколько из этих денег получат развивающиеся частные детские школы? Нетрудно предположить, сколько, если мы ничего не изменим.

Не надо говорить про социальную инфраструктуру, во всем мире бизнес уже давно инвестирует в социальную инфраструктуру. Берите лучшие практики и реализуйте их!

Говоря, «Мы реализовали проекты в антикризисном плане», это надо делать публично и открыто. Мы реализовали проект, у нас в антикризисном плане был лимит в 120 миллиардов, который мы дали через банковское финансирование с гарантией государства через Центральный банк Российской Федерации. По сути дела, это государственные деньги, но платные. Первый профинансированный проект антикризисного плана — это строительство новой птицефабрики. Это что, критическая технология? Развитие инфраструктуры? Первое решение формирует символ, это качество принимаемых решений.

Я не ставлю под сомнение правильность отбора этого проекта, процедуру голосования. Наверное, это было правильное решение. Но ведь инвесторы смотрят на нас, как на идиотов: в рамках антикризисного плана государство финансирует строительство новой фабрики, когда у нас профицит по курице. Надо понимать, как это читать.

Н. Подгузов:

У нас нет профицита по курице, это раз.

Если вы имеете в виду проект, то была профинансирована не птицефабрика, а прародительское яйцо, это разные вещи! Этой технологии у нас нет!

Я готов по каждому проекту предметно обсуждать его эффективность и уникальность.

М. Абызов:

Прародительское яйцо — уникальнее не бывает, не поспоришь!

Последнее, чтобы больше не брать слово: я хочу сказать о подходе государства к нашим государственным компаниям, корпорациям, наличию у государства конфликта интересов в регуляторной части и других функциях на примере ОАО «Российские железные дороги». Сегодняшнюю сессию мы проводим благодаря поддержке этой замечательной государственной компании.

Государство выступает в нескольких лицах: мы и регулятор, мы и акционер, который хочет получить прибыль, мы и инвестор. Очевидно, чем выше тарифы, тем выше наша прибыль. Как говорила Раневская, очень тяжело одной и той же попой сидеть во встречных поездах. Значит, нам надо определиться. Сейчас менеджмент части государственных компаний инфраструктурного сектора готовит новую стратегию развития на примере ОАО «Российские железные дороги».

Я считаю, это не та компания, которая должна государству как собственнику в первую очередь приносить рост капитализации — это тупиковый путь. Это инфраструктурная компания, публичная и условная, в обращении нет акций, мы полные и стопроцентные собственники. Стратегия развития этой инфраструктурной компании в будущем могла бы стать реализацией и преобразованием в функцию государственной корпорации, которая с одной стороны отвечала бы за развитие инфраструктуры, а с другой— за качественное предоставление инфраструктуры участникам рынка.

Если принимать такую стратегию, это потребует большой перестройки, это означает, что надо будет выходить из конкурентных секторов, из рынка конкурентных перевозок. Это вопрос будущего, предложение программы, но по сути и характеру работы ОАО «РЖД» больше отвечает предназначению государственной корпорации, основная цель которой — не получение прибыли и не рост капитализации.

У нас разные позиции с Андреем Ивановым: он считает, что это инструмент управления эффективностью, а я считаю, что можно предложить другие инструменты.

Е. Солженицын:

Мы так и не дошли до практик. Мы не можем разобраться, есть ли они вообще или нет, и какова их цель. Получается, это очень важный вопрос, иногда мы думаем, что это инструмент развития, а иногда — наоборот, и непонятно, кто наши госкомпании.

I would like to ask you first, because you have not spoken yet. Let me phrase the question like this. You have observed Russian state companies' investment, you have observed private sector companies, of course, and you have also seen companies in other countries and regions. If you had to name the top three things that you think the Russian government needs to fix on this whole topic of state investments, to attract more private investment, to make the state investment mechanism more fluid and effective, what would those be? What would be the top three things you would advise all of us to focus on, in order to get this ball rolling and move from the 18% of GDP invested to more, but specifically thinking about this infrastructure?

I. Colebourne:

Thank you, Mr. Solzhenitsyn. I try to be very modest when I am advising the government on what to be doing on this. However, there are a couple of points

that have already been made, in particular on the technical and cost audit side. The role of an audit is really about giving investors confidence, whether it is financial statements or TCAs, and that it is focused on the efficiency and the economic viability of the investment. I think there is a role for the audit process. We have been actively involved in some of those TCA projects, and have identified savings ranging from between 8% and 30% plus. That is a significant opportunity for the state to identify those savings and to create confidence in projects as they go forward.

If we look at the private sector and lessons that can be learned from that, the opportunity in major capital projects is not only that we identify economic viability early on, but that we identify slippage as projects are going into implementation, because it is that slippage that ends up costing us millions of dollars. The active and continuing monitoring of those projects as they are going along, to keep them on track, to keep them to the timeline, that is exactly money well spent.

Regarding the point earlier about the cost of an audit in comparison to the savings that can be achieved: we helped a private client with a major project in the mining sector bring a project, which was off track, back on track and it saved them over 50 million dollars.

The other aspect I think is kind of important when we are talking about attracting investment, are the very special governance challenges that state-owned businesses have, which is balancing the public policy requirements or social requirements they may have with the operation as a commercial enterprise. That is not special to Russia, it is a consistent challenge for state-owned businesses anywhere. It is something which the OECD has issued guidelines on.

One point in particular from the conversation earlier is that when we are thinking about trying to attract investment, one of the recommendations in those guidelines is the need for clarity from the government on what the expectations are. This is imperative. I do not think it is a question necessarily of whether it is

one thing or the other, it can be a combination of both, but it needs to be clear what the choice is, not that we can be flip-flopping from one side to the other.

Е. Солженицын:

Это очень важный момент. У нас была живая дискуссия, мы смогли подойти к вопросу: как управлять проектом, когда он уже запущен? Что делать, когда вышли за рамки срока? Как управление проектами происходит внутри компании? Кто управляет со стороны государства? Государство приняло решение, выделило деньги, а что дальше? Я видел некоторые совещания по рассмотрению хода проекта, на которых присутствуют по шестьдесят человек, — это не комитет по управлению проектом, который должен встречаться с другой частотой, в другом формате.

Это огромная богатая тема. К сожалению, мы не дойдем до ее обсуждения, но с учетом времени я хочу в завершение дискуссии обратиться к Олегу Белозерову. Как сегодня уже говорили, эту сессию организовало и поддержало ОАО «РЖД». Может быть, Вы сможете в своих заключительных комментариях обратиться ко многим из выступавших. Вам слово на весь букет инвестиционных вопросов.

О. Белозеров:

Ермолай большое спасибо.

Прежде всего поблагодарю всех. Здесь присутствуют представители совета директоров ОАО «Российские железные дороги». Я считаю, что мы эффективно работали и сейчас работаем именно благодаря активной позиции совета директоров. Да, мы не всегда можем быстро договориться, но все участники процесса — люди равнодушные, и это очень важно. Мы стараемся активно идти вперед.

Справедливо, что мы должны работать с инвесторами, и должны добиваться, чтобы инвесторы нам верили. Я хочу напомнить, что в конце

прошлого года после проведения оценки нашей работы нам повысили рейтинг. Я считаю это очень хорошим показателем.

Здесь уже было сказано, а я хочу еще раз напомнить, что в последнее время мы заняли на рынке 25 миллиардов рублей на закупку локомотивов. Изначальный подход был в использовании средств Фонда национального благосостояния России, но мы попросили возможность стать более рыночными. Коллеги из совета директоров и руководство согласились: мы заняли средства на 7 и 15 лет по ставке 10,3% и 9,85%. Мы продолжаем эту работу, и знаем, что наши коллеги будут снижать ставки для нас.

У нас есть ответ в отношении долгосрочности тарифов. Рынок имеет возможность предложить разные механизмы, мы тоже имеем возможность предложить разные механизмы. Я считаю, что мы достаточно защищены механизмом размещения облигаций и привилегированных акций. Мы планируем давать дополнительные гарантии именно такими механизмами.

В отношении поиска лучших практик управления государственными инвестициями я считаю, что ОАО «Российские железные дороги» представляют одну из наиболее хороших практик государственных вложений. Сейчас мы находимся в состоянии уточнения наших позиций. Мы считаем, что объем государственных инвестиций может быть не таким большим, в рамках отдельных проектов он может быть меньше. Мы видим потенциал предложения на рынке и заинтересованность в наших железнодорожных проектах, и мы постараемся в течение этого года предложить больший объем.

Мы видим доверие к нам, совет директоров нас поддерживает, Правительство дает нам возможность применять самые современные механизмы. Ермолай говорил: внутри ОАО «РЖД» создан механизм четкого контроля над прохождением инвестиций — от начала до конца инвестиционной стадии — и механизм контроля на стадии эксплуатации.

Я считаю, что всё вместе это дает нам возможность быть очень привлекательными.

Пользуясь случаем, я приглашаю инвесторов активнее участвовать во вложениях в ОАО «Российские железные дороги».

Спасибо.

Е. Солженицын:

Спасибо, коллеги.

В любом инвестиционном проекте важны бюджет и срок. Бюджет времени и срок истекли, поэтому всем спасибо, хорошего вам дня!