



Европейский Банк
Реконструкции и Развития



Министерство транспорта и коммуникаций
Республики Беларусь

*Пилотный проект по реконструкции и
техническому обслуживанию объекта
«Автомобильная дорога М-10 граница
Российской Федерации (Селище) –
Гомель – Кобрин км 109,9 – км 195,15» на
принципах государственно-частного
партнерства*

Предварительный информационный меморандум



ARUP

C/M/S/
Law . Tax

ЮРИДИЧЕСКОЕ
БЮРО
ЕГОРОВ
ПУГИНСКИЙ
АФАНАСЬЕВ
И ПАРТНЕРЫ

Содержание

<i>Введение</i>	03
<i>Ключевые аспекты проекта ГЧП</i>	04
<i>Беларусь - Краткая информация</i>	05
<i>Государственный партнер</i>	07
<i>Стратегический контекст</i>	08
<i>Технический обзор Проекта</i>	10
<i>Предусмотренный подход к структурированию Проекта</i>	18
Предполагаемое распределение рисков, механизм осуществления платежей, финансовая структура	18
Правовая структура	20
<i>Процедура выбора Частного партнера</i>	22
<i>Приложение 1 - Заинтересованные стороны и структура управления проектом</i>	24

Введение

Целью данного документа является предоставление предварительной информации по проекту реконструкции и техническому обслуживанию объекта «Автомобильная дорога М-10 граница Российской Федерации (Селище) – Гомель – Кобрин км 109,9 – км 195,15» на принципах государственно-частного партнерства ("Проект") для различных заинтересованных сторон, включая девелоперов, инвесторов, кредиторов и т.д.

Данный документ был подготовлен Министерством транспорта и коммуникаций Республики Беларусь ("Минтранс", "Министерство транспорта" "Государственный партнер") и консорциумом консультантов Минтранса (PricewaterhouseCoopers, Ove Arup & Partners International Ltd, CMS Cameron McKenna Nabarro Olswang LLP и ООО "Егоров, Путинский, Афанасьев и Партнеры"), назначенных ЕБРР для оказания помощи в разработке Проекта и процедуре выбора Частного партнера.

Настоящий документ представлен от имени Минтранса, основывается на обоснованных предположениях и содержит информацию, которая считается достаточно достоверной и полной, однако, ни Минтранс, ни его консультанты не предоставляют какие-либо заявления или гарантии, выраженные или подразумеваемые, в отношении достоверности и полноты информации, содержащейся в настоящем Предварительном информационном меморандуме.

Ключевые аспекты проекта ГЧП

Государственный
партнер

Министерство транспорта, выступающее от имени Республики Беларусь.

Масштаб Проекта

Частный партнер будет отвечать за проектирование, реконструкцию*, финансирование, содержание и техническое обслуживание (DBFO) 5 участков автомобильной дороги М-10 общей протяженностью 85,25 км.

Капитальные
затраты (оценочно)

185,8 млн. евро .

Механизм
осуществления
платежей

Механизм осуществления платежей будет сформирован таким образом, чтобы обеспечить выплату Частному партнеру платежей за эксплуатационную готовность в период технического обслуживания, при условии соответствия критериям эксплуатационной готовности и требованиям к качеству услуг.

Предполагается, что платежи за эксплуатационную готовность будут состоять из двух компонентов:

(1) Капитальный компонент, который обеспечит погашение заемных и возврат собственных денежных средств. Данный компонент будет выплачиваться в национальной валюте (BYN), но также будет подлежать индексации (с учетом доли иностранных валют в плане финансирования Проекта в целом), учитывающей колебания иностранной валюты по отношению к национальной валюте, и в целях уменьшения валютного риска со стороны Частного партнера в течение периода технического обслуживания.

(2) Эксплуатационный компонент, который обеспечит покрытие расходов на техническое обслуживание в течение срока технического обслуживания. Данный компонент будет выплачиваться в национальной валюте (BYN) и будет учитывать местную инфляцию.

Распределение
основных рисков

Частный партнер будет нести значительную часть рисков, связанных с проектированием, реконструкцией, содержанием и техническим обслуживанием (эксплуатационной готовностью), а также финансированием Проекта, в то время как Государственный партнер будет нести риски спроса.

Срок действия
Соглашения о ГЧП

20 лет, включая примерно 2 года стадии реконструкции и 18 лет стадии технического обслуживания.

Предварительный
график реализации

Этапы реализации Проекта

Предварительный отбор (начало) 1-й квартал 2019 г.

Консультации с отобр. участниками (начало) 3-й квартал 2019 г.

Подача конкурсных предложений 1-й квартал 2020 г.

Финансовое закрытие 3-й/4-й квартал 2020 г.

Начало стадии реконструкции 4-ый квартал 2020 г.

*Для целей данного документа под реконструкцией понимается объем работ по реконструкции существующих полос, строительству новых полос и строительству нового участка дороги.

Беларусь - Краткая информация



Географическое положение

Республика Беларусь – промышленно развитая внутриматериковая страна Восточной Европы. На северо-востоке она граничит с Россией, на юге - с Украиной, на западе – с Польшей, на северо-западе – с Литвой и Латвией. Общая площадь территории составляет 207,600 кв. километров, общая численность населения – порядка 9,5 миллионов. Республика Беларусь разделена на 6 административно-территориальных единиц – областей, со столицей в г. Минск. Официальными языками являются белорусский и русский. Национальной валютой является белорусский рубль (BYN).

В Беларуси умеренно-континентальный климат со снежной погодой и оттепелями зимой, и теплой дождливой погодой летом. Средняя температура в январе -6°C и $+18^{\circ}\text{C}$ в июле.

Участие в международных интеграционных объединениях

Беларусь является страной-соосновательницей Содружества Независимых Государств (СНГ), чья штаб-квартира находится в г. Минск.

Страна сохранила более тесные политические и экономические связи с Россией, чем со всеми остальными бывшими странами Советского Союза. 8 декабря 1999 г. Беларусь и Россия подписали договор о создании Союзного государства, предполагающий более тесное экономическое и политическое сотрудничество. Беларусь является членом Организации Объединенных Наций (ООН). Также страна является членом различных международных организаций, таких как Международный Валютный Фонд (МВФ), Всемирный банк и Международный Банк Реконструкции и Развития (МБРР), а также регионального Международного Банка Развития - Евразийского Банка Развития (ЕАБР). Беларусь также является получателем денежных средств Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР). Беларусь, Казахстан и Россия продолжили процесс развития интеграции и, с 1 января 2015 г., организовали Евразийский экономический союз (ЕАЭС) – следующий шаг к более тесной интеграции данных стран после Таможенного союза. В рамках ЕАЭС организован единый рынок товаров, услуг, труда и капитала, с определенными ограничениями. Армения присоединилась к ЕАЭС 2 января 2015 г., Кыргызстан присоединился к ЕАЭС 12 августа 2015 г.

В настоящее время интеграционное объединение ведет переговоры по заключению соглашений о торгово-экономическом сотрудничестве с рядом стран.

Основная статистическая информация и экономическое развитие

ВВП - 2018 г.

56.9 млрд. долл. США

Источник:

прогноз МВФ

Валовой Внешний Долг, Государственный

24.705 млрд. Долл. США (июль 2018 г.)

Источник: Национальный банк

Кредитный рейтинг

FITCH "B" Ст. S&P "B" Ст.

Источник:

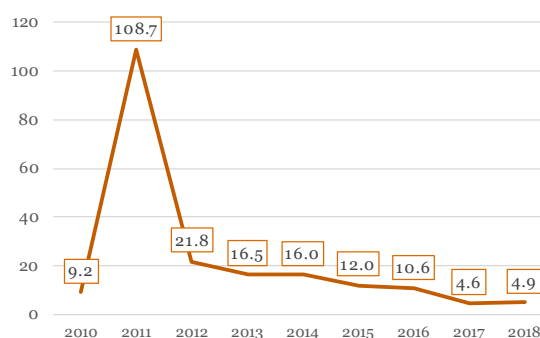
tradingeconomics.com

Реальный рост ВВП (%)



Источник: МВФ

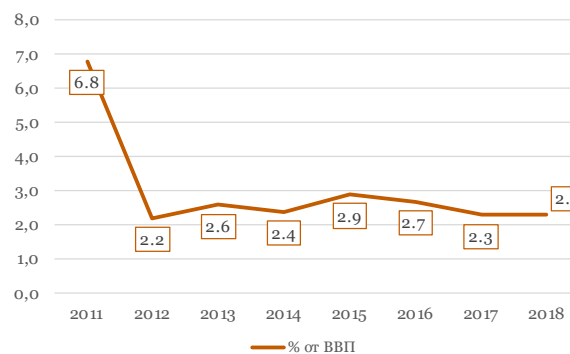
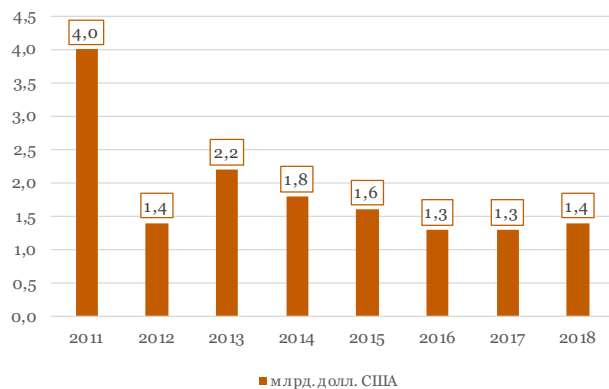
Инфляция (%)



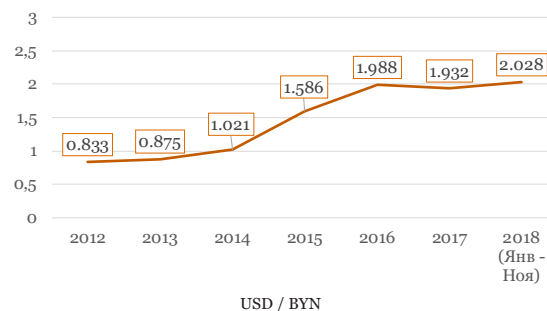
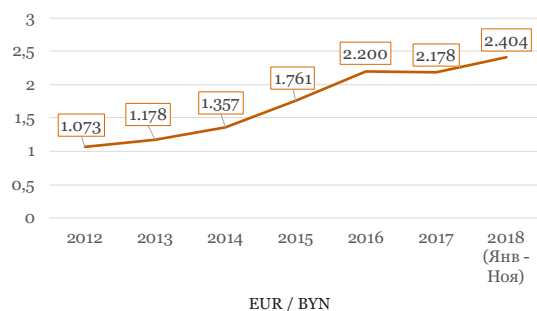
* для 2018 г. указан октябрь 2018 г. к октябрю 2017 г.

Источник: Национальный статистический комитет

Динамика привлечения прямых иностранных инвестиций в Республику Беларусь



Динамика изменения курса обмена валют EUR / BYN, USD / BYN (средний за период, BYN)



Источник: Национальный банк

Государственный партнер

Министерство транспорта, выступающее от имени Республики Беларусь

Государственным партнером в Проекте будет являться Республика Беларусь в лице Министерства транспорта, подчиненного Совету Министров Республики Беларусь и ответственное за развитие и регулирование транспортного сектора - гражданской авиации, железных и автомобильных дорог, морского и речного транспорта, а также соответствующей инфраструктуры.

В структуре Министерства транспорта, Главное управление автомобильных дорог (ГУАД) отвечает за разработку и реализацию государственной политики в области автомобильных дорог.

Государственное учреждение "Белавтострада" (ГУ "Белавтострада") назначено в качестве уполномоченного представителя Государственного партнера для выполнения определенных функций в рамках реализации Проекта. Помимо полномочий уполномоченного представителя Государственного партнера, ГУ "Белавтострада" выполняет следующие функции:

- взимает плату за проезд по платным автомобильным дорогам;
- является балансодержателем системы электронного сбора платы в режиме свободного многополосного движения за проезд транспортных средств по определенным дорогам Республики Беларусь;
- является представителем Владельца со стороны Республики Беларусь в рамках реализации инвестиционного договора между Республикой Беларусь и Австрийской компанией «Kapsh TrafficCom AG»;
- является балансодержателем системы динамического взвешивания и обеспечивает её надлежащее функционирование.

Стратегические цели Проекта, установленные Минтрансом:

- Улучшение транспортного движения, сокращение времени в пути и за счет этого улучшение качества жизни и окружающей среды.
- Реализация успешного пилотного проекта ГЧП, доступного и обеспечивающего оптимальное соотношение цены и качества, создающего положительный имидж ГЧП в Республике Беларусь на национальном и международном уровнях.
- Демонстрация возможности финансирования частным сектором инфраструктурных проектов в Беларуси.
- Использование лучшего опыта ГЧП в дорожной отрасли стран Европы и региона Центральной и Восточной Европы.
- Привлечение более широкого интереса со стороны опытных девелоперов/кредиторов и инвесторов посредством инвестиционно привлекательной проектной документации.
- Обеспечение установленного уровня обслуживания пользователей дорог путем регулирования технического обслуживания.
- Содействие оптимизации затрат и внедрению инновационных подходов к проектированию, реконструкции и техническому обслуживанию дороги Проекта ("Автодорога Проекта").
- Получение оптимального сочетания стоимости реконструкции и технического обслуживания от Частного партнера, обеспечивающего максимальное сравнительное преимущество с точки зрения цены и качества.
- Обеспечение скорейшего ввода Автодороги Проекта в эксплуатацию и сведение к минимуму перерывов в ее эксплуатации посредством соответствующего механизма осуществления платежей.
- Обратная передача Автодороги Проекта Минтрансу с определенным стандартом и уровнем качества по завершении реализации Проекта.

Стратегический контекст

С самого начала развитие транспортной инфраструктуры финансировалось из государственного бюджета и осуществлялось только государственным сектором. Однако, в связи с высоким спросом на развитие инфраструктуры, положительное воздействие инфраструктуры на устойчивое долгосрочное экономическое развитие и бюджетные ограничения для реализации необходимых проектов, роль частных инвесторов приобрела огромную значимость.

Для содействия вовлечению частного сектора в развитие инфраструктуры на основе ГЧП, Правительство Беларуси создало Центр ГЧП, который в настоящее время находится в структуре ГУ «Национальное агентство инвестиций и приватизации». Кроме того, 27 мая 2014 года Советом Министров Республики Беларусь было принято Постановление № 508 "О Межведомственном инфраструктурном координационном совете" (далее - МИКС), в соответствии с которым создан коллегиальный орган для координации вопросов долгосрочного развития инфраструктурных объектов, в том числе на принципах государственно-частного партнерства.

Также была сформирована Национальная инфраструктурная стратегия на 2017-2030 годы ("НИС"), направленная на создание понятной и детализированной стратегии инфраструктурного развития в Республике Беларусь.

Всего в НИС было определено 18 дорожных проектов на общую сумму 1 миллиард долларов США, что составляет 30% ТОП-100 проектов

НИС. Настоящий проект является одним из приоритетных проектов НИС и был выбран в качестве пилотного проекта ГЧП.

Автодорога М-10 является основной частью стратегической сети дорог Восточного партнерства. Стратегическое значение автодороги М-10 также подчеркивает тот факт, что с западной стороны она соединяется с Северо-Балтийским трансевропейским транспортным коридором и на востоке, в будущем, будет служить соединением с автомагистралью М3, следующей по маршруту Москва — Калуга — Брянск — граница с Украиной (рядом с границей Российской Федерации и Республики Беларусь) и являющейся частью концепции «шелкового пути».

Ключевыми факторами, которые послужили выбору данного Проекта в качестве пилотного, являются: стратегическая важность Проекта на международном, национальном и местном уровне, подходящий объем работ и протяженность участка, использование относительно простых технических решений и высокая степень готовности проектной документации.

26 ноября 2018 г. был подписан специальный Указ Президента Республики Беларусь* одобряющий Проект и предоставляющий дополнительную поддержку его дальнейшей реализации.

Факторы инвестиционной привлекательности

● Политическая воля

Активная политическая поддержка и четко определенная политика Правительства в целях содействия Проекту, а также другим пилотным проектам ГЧП

● Политическая стабильность

Проект поддержан на всех политических уровнях, в том числе посредством принятия специального Указа Президента и Постановления Совета Министров

● Оптимальная структура рисков

Возврат инвестиций основывается на платежах за эксплуатационную готовность, риски сбора платы за проезд несет Государственный партнер
Валютный риск несет Государственный партнер

* Указ Президента Республики Беларусь от 26 Ноября 2018 г. № 461 "О реконструкции автомобильной дороги"

Проект М-10 как пилотный проект ГЧП в дорожной сфере

Частный партнер будет отвечать за проектирование, реконструкцию, финансирование и техническое обслуживание (DBFO) 5 участков автомобильной дороги М-10 общей протяженностью 85,25 км, а капитальные затраты (CAPEX) оцениваются в 185,8 млн евро.

Проект предусматривает увеличение числа полос с двух до четырех, увеличение допустимой нагрузки на ось с 10 до 11,5 тонн и повышение ограничения скорости для легковых автомобилей с 90 км/ч до 120 км/ч, и для грузовых автомобилей с 70 до 100 км/ч.

Рисунок 1: Автодорога М-10 (от А до D - вся протяженность дороги, от В до С - Автодорога Проекта)



● Поддержка МФИ

Большой интерес со стороны международных финансовых организаций и банков развития, таких как ЕБРР, МФК и Евразийский банк развития (ЕАБР) к финансированию Проекта

● Благоприятная среда ГЧП

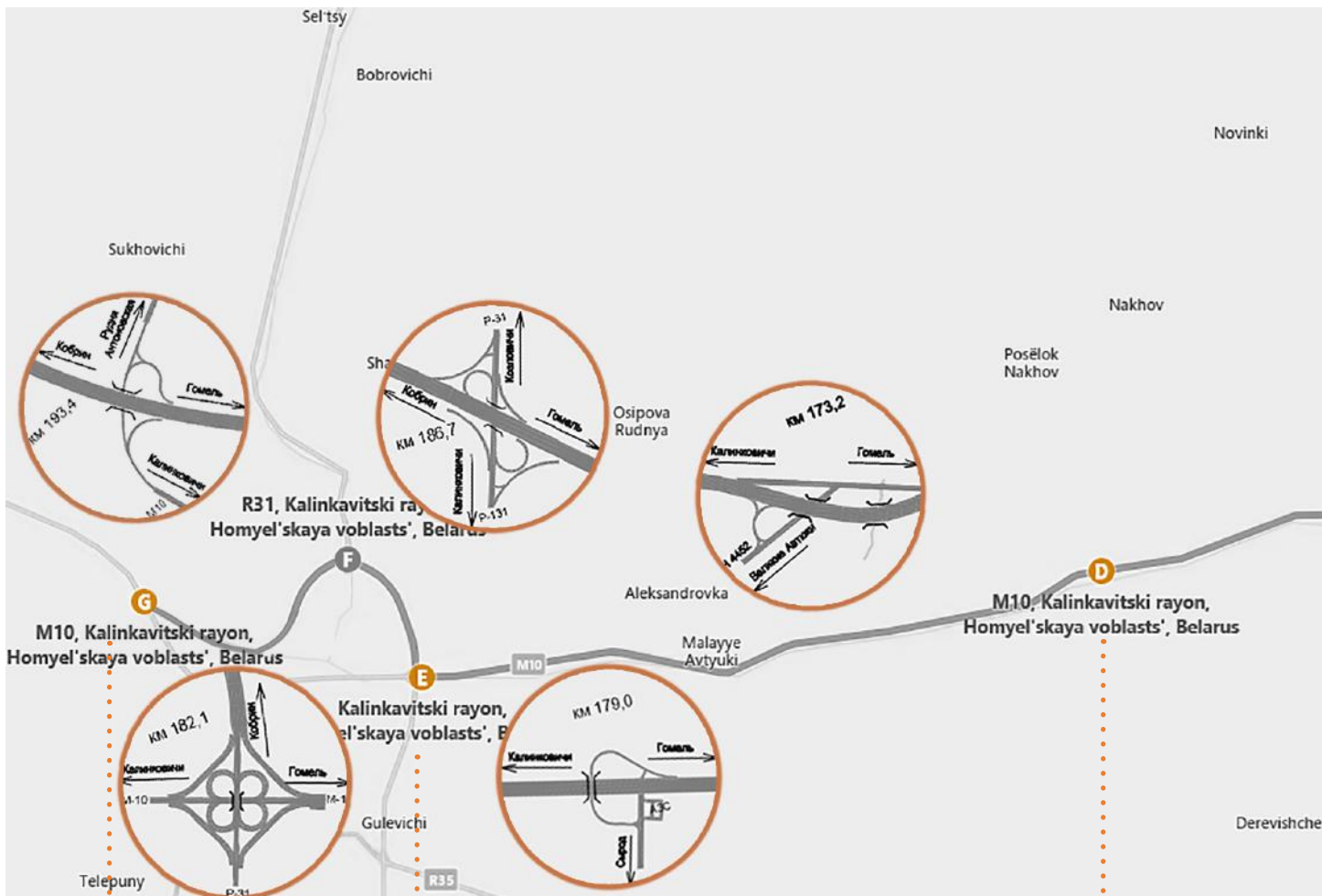
Создана нормативная правовая база и институциональная структура - принят Закон "О государственно-частном партнерстве" и создан Центр ГЧП

● Международный опыт

Структура сделок основывается на лучшем международном опыте
Авторитетные и опытные консультанты оказывают содействие Правительству в подготовке проекта

Технический обзор Проекта

Рисунок 2: Расширяемый участок дороги М-10 в рамках выполнения работ по Проекту



Описание маршрута

Участок 5b

от F до G

Начинается на км 186,700 и заканчивается на км 195,150 с общей протяженностью - 8,450 км*.

Новая проезжая часть Д2 (2+2).

Участок 5a

от E до F

Начинается на км 182,800 и заканчивается на км 186,700 с общей протяженностью - 3,900 км*.

Расширение существующего участка дороги Р31.

Участок 4

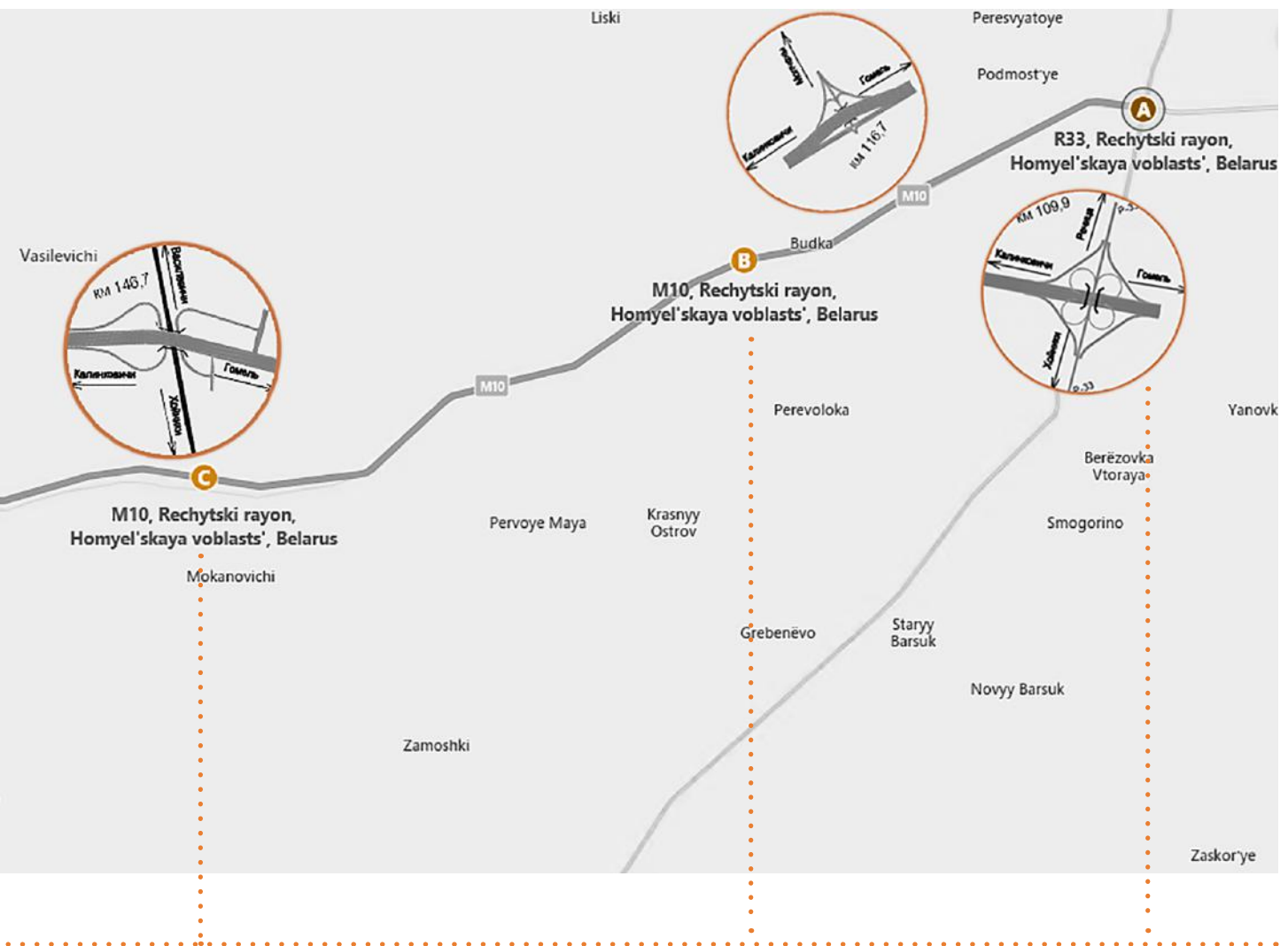
от D до E

Начинается на км 158,415 и заканчивается на км 182,800 с общей протяженностью - 24,385 км*.

Расширение существующего 2-х полосного участка дороги М-10.

* Для целей данного документа протяженность участков указана согласно плану и может отличаться от строительной длины участков, предусмотренной в проектно-сметной документации.

Автодорога Проекта начинается с нового пересечения в разных уровнях, которое заменяет существующий перекресток с республиканской автодорогой Р33 круговым движением. В начальной точке Автодорога Проекта стыкуется с существующей проезжей частью (2+2) автодороги М-10 и заканчивается на км 195,15 в месте соединения объездной дороги вокруг Калинковичей с существующей автодорогой М-10 с двухполосной проезжей частью.



Участок 3

от **С** до **Д**

Начинается на км 144,422 и заканчивается на км 158,415 с общей протяженностью - 13,993 км*.

Расширение существующего 2-х полосного участка дороги М-10.

Участок 2

от **В** до **С**

Начинается на км 126,000 и заканчивается на км 144,422 с общей протяженностью - 18,422 км*.

Расширение существующего 2-х полосного участка дороги М-10.

Участок 1

от **А** до **В**

Начинается на км 109,900 и заканчивается на км 126,000 с общей протяженностью - 16,100 км*.

Расширение существующего 2-х полосного участка дороги М-10.

Участок 1

Участок 1 проходит от км 109,9 до км 126,0. Он начинается с нового пересечения в разных уровнях, которое заменяет существующий перекресток с круговым движением с республиканской автодорогой Р33 (от Речицы до Хойников). Он включает 15 пересечений, 2 из них в разных уровнях. Этот участок проходит через Речицкое нефтяное месторождение, параллельно магистральному нефтепроводу ОАО "Гомельтранснефть Дружба". Он проходит через населенные пункты Коростень, Капоровка, Будка, Прудиче и Тишковка.

Таблица 1: Обзор Участка 1

Показатель

Протяженность	16,100 км
Количество пересечений с другими дорогами в разных уровнях	2
Количество пересечений с другими дорогами в одном уровне в западном направлении	6
Количество пересечений с другими дорогами в одном уровне в восточном направлении	7
Количество мостов и пешеходных путепроводов	2
Количество зон отдыха	0
Количество зон обслуживания	0

Участок 2

Участок 2 проходит от км 126,000 до км 144,422. Он начинается после населенного пункта Тишковка и включает 14 пересечений, все из них в одном уровне. Этот участок проходит через населенный пункт Короватичи, параллельно магистральному нефтепроводу ОАО "Гомельтранснефть Дружба"

Таблица 2: Обзор Участка 2

Показатель

Протяженность	18,422 км
Количество пересечений с другими дорогами в разных уровнях	0
Количество пересечений с другими дорогами в одном уровне в западном направлении	6
Количество пересечений с другими дорогами в одном уровне в восточном направлении	8
Количество мостов и пешеходных путепроводов	1
Количество зон отдыха	0
Количество зон обслуживания	0

Участок 3

Участок 3 проходит от км 144,422 до км 158,415. Он включает 15 пересечений. Этот участок проходит через населенный пункт Защебье, пересекает сверху железную дорогу "Василевичи - Хойники". Трасса дороги отклоняется от существующей линии с км 151 по 152,5 для того, чтобы увеличить расстояние до магистрального нефтепровода ОАО "Гомельтранснефть Дружба" и улучшить горизонтальную планировку дороги. Дорога проходит через населенный пункт Глинная Слобода, где имеет пересечение в одном уровне.

Участок включает мост железную дорогу "Василевичи - Хойники" на км 147 и мост через р. Вить на км. 152,4.

Таблица 3: Обзор Участка 3

Показатель

Протяженность	13,993 км
Количество пересечений с другими дорогами в разных уровнях	1
Количество пересечений с другими дорогами в одном уровне в западном направлении	7
Количество пересечений с другими дорогами в одном уровне в восточном направлении	7
Количество мостов и пешеходных путепроводов	3
Количество зон отдыха	0
Количество зон обслуживания	0

Участок 4

Участок 4 проходит от км 158,415 до км 182,800. Он включает 32 пересечения, 3 из которых располагаются в разных уровнях. Участок включает мост через реку Заколдованка на км 172,5; путепровод возле д. Малые Автюки на км 173,2; искусственное сооружение возле д. Сырод на 179.0 км и мост, соединяющийся с республиканской дорогой Р-31 "Бобруйск - Мозырь - Граница Украины".

Таблица 4: Обзор Участка 4

Показатель

Протяженность	24,385 км
Количество пересечений с другими дорогами в разных уровнях	3
Количество пересечений с другими дорогами в одном уровне в западном направлении	14
Количество пересечений с другими дорогами в одном уровне в восточном направлении	15
Количество мостов и пешеходных путепроводов	5
Количество зон отдыха	1
Количество зон обслуживания	0

Участок 5

Участок 5 проходит от км 182,800 до км 195,15. Он начинается после пересечения в разных уровнях с республиканской автодорогой Р31 "Бобруйск - Мозырь - граница Украины". Участок проходит севернее существующей автодороги М10 в обход города Калинковичи и заканчивается на пересечении объездной дороги с существующей дорогой М-10 на км 195,15. Он включает 13 пересечений, 2 из них в разных уровнях. Проект расширяет существующую автодорогу Р-31 от пересечения с автодорогой М-10 до пикета 186,7, (Участок 5а), новая 4 полосная дорога с двумя проезжими частями (2+2) начинается с км 186,7 до точки, где отклоняющаяся автодорога М-10 повторно соединяется с существующей автодорогой М-10 на км 195,15 (Участок 5б).

Таблица 5: Обзор Участка 5

Показатель

Протяженность	12,350 км
Количество пересечений с другими дорогами в разных уровнях	2
Количество пересечений с другими дорогами в одном уровне в западном направлении	6
Количество пересечений с другими дорогами в одном уровне в восточном направлении	5
Количество мостов и пешеходных путепроводов	5
Количество зон отдыха и зон обслуживания	0

Оптоволоконные кабели и оборудование Автодороги Проекта

Помимо установки оптоволоконных кабелей и определенного технологического оборудования (дорожно-информационных систем, камер видеонаблюдения и др.) на Автодороге Проекта, Частный Партнер будет ответственным за установку оптоволоконных кабелей и соответствующего технологического оборудования на участке, примыкающем к Автодороге Проекта в точке 109,9 и простирающемся на 71 км в западном направлении г. Гомель, для того, чтобы осуществлять трансляцию изображения и информации в РУП "Гомельавтодор", находящийся в г. Гомель. Частный партнер отвечает за проектирование, планирование, установку оборудования и прокладку кабеля до обозначенного перекрестка. После завершения установки кабелей и технологического оборудования на восточном продолжении дороги, они будут переданы определенным третьим сторонам.

Текущий статус получения разрешений и согласований

В отношении всех 5 участков Проекта была представлена документация и получены согласования по Обоснованию инвестиций, Архитектурному проекту и Строительному проекту. Согласования (положительные заключения), включая Исходную проектную документацию и другие материалы, представленные для их получения, будут доступны для ознакомления участникам конкурса на этапе консультаций. Исходная проектная документация передается Частному партнеру (юридическому лицу Республики Беларусь, являющемуся или созданному Победителем конкурса в целях реализации Соглашения о ГЧП, которое заключит и исполнит Соглашение о ГЧП) для проведения независимого анализа, после чего он несет ответственность за проектирование. В случае если Частный партнер предложит изменения в Исходную проектную документацию, он также будет нести ответственность за получение или актуализацию любых необходимых разрешений.

Таблица 6: Исторические данные об интенсивности дорожного движения

	AADT	Индекс
2005	2143	100,0
2010	3885	181,4
2015	5861	273,6

Таблица 7: Исторические данные об интенсивности дорожного движения по типу транспортных средств

	Легк.	Груз.	Автобус	Итого
2005	1496	617	30	2143
2010	2842	1000	43	3885
2015	4391	1429	41	5861

Прогноз интенсивности движения

Информация, представленная в Обосновании инвестиций и Архитектурном проекте, прошедшем Государственную экспертизу, показывает, что среднегодовой показатель ежедневного движения (AADT) на автодороге М-10 увеличился на коэффициент 2,73 в период с 2005 года по 2015 год, что эквивалентно среднегодовому темпу роста 10,6% в год. Информация об уровне дорожного движения по типу транспортного средства, представленная в Таблицах ниже, показывает, что интенсивность движения легковых автомобилей росла быстро, при среднегодовом показателе 11,4% в год, в то время как интенсивность движения грузовых автомобилей росла в среднем на уровне 8,8% в год.

Фактические уровни AADT, соответствующие показатели роста и рост среднегодовых значений в различные периоды времени, приведены в Таблицах с 6 по 10.

Прогнозы интенсивности дорожного движения, основанные на методологии HDM-4, примененные в Обосновании инвестиций, показаны в таблицах ниже (данные одобрены и утверждены Государственной экспертизой).

Техническая документация

В отношении участка и существующих конструкций всех участков Проекта предусматривается, что следующая документация и изыскания будут предоставляться участникам конкурса в ходе этапа проведения конкурсных процедур (доступны только на русском языке):

- Заключение Государственной экспертизы.
- Типовой проект, представленный проектно-сметной документацией, подготовленной для утверждения Государственной экспертизой (или с изменениями, внесенными в результате рассмотрения документации Государственной экспертизой, если таковые имеются), а также все сопутствующие материалы, которые сформировали часть процедуры утверждения.
- Обследования мостов (при сохранении каких-либо из существующих мостов).
- Проверка существующего дорожного покрытия (хотя покрытие на Автодороге Проекта будет заменено, ожидается, что части нижних слоев будут использованы повторно там, где возможно).
- Чертежи коммуникационных сетей и договоренности с обслуживающими организациями коммуникационных сетей.

Таблица 8: Сводная информация по исторической и прогнозируемой интенсивности движения (AADT)

	2015	2020 прогноз	2030 прогноз	2040 прогноз
Историческое значение AADT	5861			
Прогнозируемое значение AADT		8954	12139	16457

Таблица 9: Показатель роста по типу транспортного средства (AADT: 2005=100)

	Легк.	Груз.	Автобус	Итого
2005	100,0	100,0	100,0	100,0
2010	190,0	162,1	143,3	181,3
2015	293,5	231,6	136,7	273,5

Таблица 10: Исторические данные о росте интенсивности дорожного движения в % в год

	Легк.	Груз.	Итого
2005 - 2010	13,7%	10,1%	12,7%
2010 - 2015	9,1%	7,4%	8,6%
2005 - 2015	11,4%	8,8%	10,6%

Текущее состояние существующей инфраструктуры



Фото: Существующая развязка на км 109,9, которая будет заменена пересечением в разных уровнях





Фото: Мост на км 172

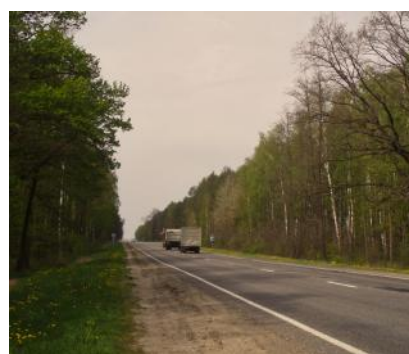
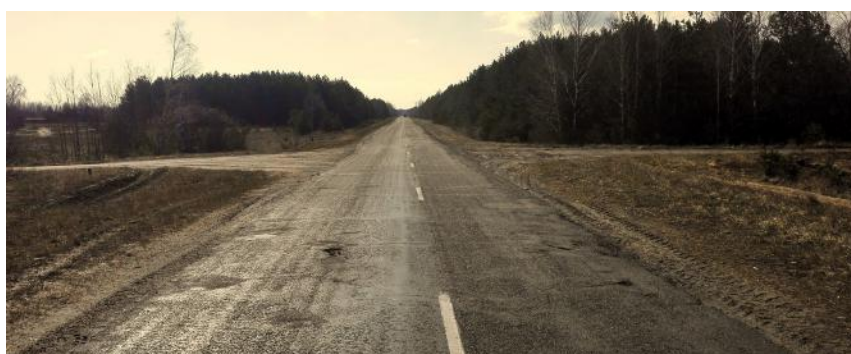


Фото: Газопровод и нефтяные
вышки
(км 115 - км 169)



Предусмотренный подход к структурированию Проекта

Предполагаемое распределение рисков

Частный партнер будет отвечать за значительную часть рисков, связанных с проектированием, реконструкцией и техническим обслуживанием (эксплуатационной готовностью) и финансированием Проекта, в то время как Государственный партнер будет нести риски спроса.

Соглашение о ГЧП будет содержать требование о том, чтобы участки Автодороги Проекта были переданы обратно Государственному партнеру после окончания срока действия Соглашения о ГЧП в состоянии, которое не потребует непропорциональных расходов на капитальный ремонт или содержание после обратной передачи. Положения Соглашения о ГЧП будут охватывать режимы инспектирования, программы капитальных ремонтов, вопросы обратной передачи и сопутствующие коммерческие договоренности. Автодорога Проекта юридически будет находиться в собственности Республики Беларусь.

Таблица 11: Матрица рисков

Категория риска	Распределение риска		
	Частный	Государственный	Общий
Получение земельных участков		X	
Проектирование	X		
Реконструкция	X		
Непредвиденные опасные вещества		X	
Непредвиденные объекты		X	
Техническое обслуживание	X		
Финансирование	X		
Изменения процентных ставок после финансового закрытия	X		
Изменения темпов инфляции во время реализации Проекта		X	
Валютный риск		X	
Изменения в законодательстве и налогообложении - общие	X		
Изменения в законодательстве и налогообложении - специфические		X	
Форс-мажорные обстоятельства			X

Механизм осуществления платежей

Введение

Механизм осуществления платежей будет сформирован таким образом, чтобы обеспечить выплату Частному партнеру платежей за эксплуатационную готовность в период технического обслуживания при условии соответствия критериям эксплуатационной готовности и функциональным критериям.

Также предполагается, что во время реконструкции будет осуществляться «платеж за техническое обслуживание» для того, чтобы покрыть расходы на техническое обслуживание участков дороги с одной проезжей частью (одна полоса движения в каждом направлении), поочередно открытых для движения в период реконструкции существующего участка дороги.

Предполагается, что платежи за эксплуатационную готовность будут состоять из двух компонентов:

(1) Капитальный компонент, который обеспечит погашение заемных и возврат собственных денежных средств. Данный компонент будет выплачиваться в национальной валюте (BYN), но также будет подлежать индексации (с учетом доли иностранных валют в плане финансирования Проекта в целом) для того чтобы учитывать колебания курса иностранной валюты по отношению к национальной валюте в целях уменьшения валютного риска со стороны Частного партнёра в течение периода технического обслуживания; и

(2) Эксплуатационный компонент, который обеспечит покрытие расходов на техническое обслуживание в течение срока технического обслуживания. Данный компонент будет выплачиваться в национальной валюте (BYN) и будет учитывать местную инфляцию.

Конвертируемость валюты

Ранее Национальным банком Республики Беларусь устанавливались определенные ограничения в отношении иностранных валют. Начиная с 2017 г. Национальный банк реализует программу реформ по либерализации торговли иностранной валютой, направленной на устранение большинства ограничений.

В результате большинство ограничений было снято, а приобретение иностранной валюты и репатриация доходов в настоящее время не ограничивается.

В соответствии с законодательством приобретение иностранной валюты должно быть зарегистрировано для целей статистического учета.

Вычеты из платежей за эксплуатационную готовность

Платежи за эксплуатационную готовность будут уменьшаться за счет: **1)** вычетов за недоступность и **2)** вычетов за неспособность поддерживать требуемые стандарты качества.

Объем вычетов за недоступность будет отражать относительную значимость события недоступности и будет также основываться на следующих аспектах:

- Продолжительность недоступности.
- Протяженность участка Автодороги Проекта, подвергшейся воздействию.
- Количество полос движения, непосредственно подвергшихся воздействию.
- Использование встречного потока движения по той же полосе.
- Уровень интенсивности движения в течение дня.
- Недоступность в течение отдельных определенных дней (например, национальных праздников).

Вычеты за неспособность поддерживать требуемые стандарты качества будут учитывать качественные параметры, определенные в документации по Проекту, включая такие элементы, как: качество содержания, эксплуатационные процедуры, время реагирования, точность регистрации данных и т.д.

Для обоих типов вычетов документация по Проекту может включать уменьшенные и/или нулевые удержания для определенных согласованных компенсационных случаев и случаев правовой защиты. Кроме того, для вычетов, которые возникают по причинам, не поддающимся контролю Частного партнера (например, аварийная ситуация), может быть применен согласованный период устранения недостатков, в течение которого вычеты не применяются.

Механизм осуществления платежей будет доступен для ознакомления участникам конкурса в качестве части подготовительной конкурсной документации на этапе консультаций.

Финансовая структура

Минтранс предусматривает типичную структуру проектного финансирования, при котором Частный партнер обеспечивает финансирование путем кредитования без права регресса на заемщика, т.е. в качестве обеспечения кредита выступают только будущие финансовые потоки Проекта.

На сегодняшний день международные финансовые институты и банки развития, такие как Европейский банк реконструкции и развития, Международная Финансовая Корпорация и Евразийский банк развития выразили большую заинтересованность и рассматривают возможность финансирования Проекта.

Предполагается, что Автодорога Проекта станет частью сети платных республиканских автомобильных дорог. В этом случае Частный партнер не будет отвечать за разработку, установку и эксплуатацию системы сбора платы за проезд и не нести связанные с ней риски, и, соответственно, не будет нести риск спроса.

Правовая структура

Структура Проекта

Предполагается, что Частный партнер будет осуществлять деятельность по Проекту в лице юридического лица, созданного в соответствии с законодательством Республики Беларусь и являющегося Победителем конкурса или созданного Победителем конкурса, при этом структура Проекта будет основана на следующей модели, учитывающей лучший международный опыт:

Рисунок 3: Структура Проекта



Соглашение о ГЧП

Соглашение о ГЧП будет предусматривать распределение рисков, основанное на международном передовом опыте, а также:

- Обязательства по проектированию и реконструкции
- Обязательства по техническому обслуживанию (включая оценку исполнения)
- Случаи выплаты компенсации, случаи освобождения от ответственности и форс-мажорные обстоятельства
- Механизм осуществления платежей
- Прекращение действия Соглашения о ГЧП (неисполнение Частным партнером своих обязательств, неисполнение Государственным партнером своих обязательств, прекращение без указания причин и прекращение при отсутствии нарушений)

- Рефинансирование
- Компенсация при прекращении Соглашения о ГЧП (размер компенсации и условия выплаты должны быть определены в зависимости от основания прекращения)

Соглашение о ГЧП будет регулироваться законодательством Республики Беларусь, основным языком по Проекту является русский (хотя конкурсная документация будет подготовлена также и на английском языке исключительно для целей ознакомления).

Окончательный проект Соглашения о ГЧП будет подписан и исполнен после определения Победителя конкурса и, при необходимости, с учетом комментариев, полученных в результате переговоров. Окончательный проект Соглашения о ГЧП должен быть одобрен соответствующими органами государственного управления.

* Договор о взаимодействии заключается также с Частным партнером

Структура договоров

Таблица 12: Структура договоров (примерная)

Контракт	Предполагаемые участники	Краткое описание
Соглашение о ГЧП	(1) Государственный партнер (2) Частный партнер	Основной договор между Государственным партнером и Частным партнером по реализации Проекта. Государственным партнером в Проекте будет являться Республика Беларусь в лице Министерства транспорта. Министерство транспорта назначит ГУ "Белавтострада" в качестве уполномоченного представителя Государственного партнера для выполнения определенных функций в рамках реализации Проекта.
Договор на выполнение проектных и строительных работ	(1) Частный партнер (2) Подрядчик – проектная и строительная организация	Договор между Частным партнером и подрядчиком – проектной и строительной организацией, – в силу которого Частный партнер привлекает подрядчика для исполнения своих обязательств по проектированию и реконструкции.
Договор на техническое обслуживание	(1) Частный партнер (2) Подрядчик – организация, осуществляющая техническое обслуживание	Договор между Частным партнером и подрядчиком – организацией, осуществляющей техническое обслуживание, в силу которого Частный партнер привлекает подрядчика для исполнения своих обязательств по техническому обслуживанию.
Соглашение о сотрудничестве	(1) Частный партнер (2) РУП "Белдорсвязь" (3) Подрядчик – проектная и строительная организация (4) Подрядчик – организация, осуществляющая техническое обслуживание	РУП "Белдорсвязь" является организацией, которая будет содержать и заменять придорожные средства связи (станции СОВ, камеры видеонаблюдения, счетчики движения) после завершения реконструкции. Данное соглашение регулирует отношения между Частным партнером, его подрядчиками и РУП "Белдорсвязь", разрешает ряд вопросов, например, права на доступ к Автодороге Проекта в течение срока реализации Проекта, содержание и замену придорожных средств связи.
Соглашение о сотрудничестве	(1) Частный партнер (2) ГУ "Белавтострада" (3) ИООО "Капш Телематик Сервисиз" (4) Подрядчик – проектная и строительная организация (5) Подрядчик – организация, осуществляющая техническое обслуживание	Соглашение регулирует отношения между Частным партнером, его подрядчиками, владельцем и оператором системы Beltoll.
Соглашение о сотрудничестве	(1) Частный партнер (2) РУП "Гомельавтодор" (3) Подрядчик – проектная и строительная организация (4) Подрядчик – организация, осуществляющая техническое обслуживание	Соглашение регулирует отношения между Частным партнером, его подрядчиками и РУП "Гомельавтодор", разрешает ряд вопросов, например, распределение обязанностей при взаимодействии во время технического обслуживания Автодороги Проекта и прилегающих к ней дорог, которые содержатся РУП "Гомельавтодор".

Договоры подряда

В рамках конкурса участники конкурса должны будут представить предлагаемые договоры подряда, которые они планируют заключить.

Соглашения о сотрудничестве

Предполагается, что для реализации Проекта может потребоваться разработка и заключение соглашений о сотрудничестве между Частным партнером, его подрядчиками и следующими сторонами:

- ГУ "Белавтострада" и ИООО "Капш Телематик Сервисиз" (владелец и оператор системы BelToll соответственно);
- РУП "Гомельавтодор" – государственная организация, которая в настоящее время

отвечает за содержание и техническое обслуживание Автодороги Проекта; а также

- РУП "Белдорсвязь" – организация, которая будет содержать и заменять придорожные средства связи (участки СОП, камеры видеонаблюдения, счётчики движения) после завершения реконструкции.

Договор о взаимодействии

В соответствии с законодательством Республики Беларусь Государственный партнер может заключить договор о взаимодействии с Частным партнером при его согласии.

Процедура выбора Частного партнера

Рисунок 4: График проведения конкурсных процедур



Порядок выбора Частного партнера

В связи с пилотным характером и сложностью Проекта, Минтранс планирует использовать процесс консультаций с участниками конкурса для целей выбора Частного партнера для Проекта. Будет иметь место трехэтапная конкурсная процедура, включающая:

Этап 1 - Предварительный отбор участников

Будет опубликована Предварительная конкурсная документация, и заинтересованные лица должны будут представить информацию о соответствии условиям, определенным в Постановлении Совета Министров, а также требованиям, содержащимся в предварительной конкурсной документации.

В рамках предварительного отбора Минтранс будет уделять особое внимание отбору кандидатов с соответствующей компетенцией, опытом и потенциалом, позволяющими управлять проектом такого типа, масштаба и сложности. Предполагается, что квалификационные критерии будут сосредоточены на следующих аспектах:

- Общие условия, необходимые для проверки профессиональной добросовестности, точности поданной информации и соответствия требованиям к участникам конкурса;

- Финансовые условия: удовлетворительное для целей реализации Проекта финансовое положение;
- Технические условия: участие в реализации проектов ГЧП в сфере дорожной транспортной инфраструктуры, как указано в Постановлении Совета Министров и предварительной конкурсной документации.

Предполагается, что не более пяти участников (из числа участников, подавших заявления на участие в конкурсе) будут включены в список участников и приглашены для участия в последующих этапах конкурса.

Этап 2 - Консультации с отобранными участниками

После определения участников, включенных в список участников конкурса, им выдается подготовительная конкурсная документация, включающая проект Соглашения о ГЧП. Отобранным участникам конкурса будет предоставлено достаточное количество времени для изучения документов и проведения внутренней комплексной экспертизы технических аспектов Проекта.

**Подача
финальных конкурсных
предложений**

1 кв. 2020

**Оценка
конкурсных
предложений**

1 кв. 2020

**Объявление
победителя
конкурса**

2 кв. 2020

3/4 квартал 2020

**Подписание
соглашения о
ГЧП /
Финансовое
закрытие**

После периода изучения отобранные участники будут приглашены для участия в консультациях – индивидуальных переговорах – для обсуждения с конкурсной комиссией различных аспектов Проекта Соглашения о ГЧП и технического решения, за исключением условий, не подлежащих изменению.

Этап 3 - Определение победителя конкурса

По завершении консультаций юридические консультанты, привлеченные для подготовки проекта, должны будут уточнить условия подготовительной конкурсной документации, в том числе Соглашения о ГЧП, с той целью, чтобы скорректировать вопросы, которые были подняты отобранными участниками и одобрены Минтрансом.

Будет опубликована итоговая конкурсная документация (в том числе уточненный проект Соглашения о ГЧП), и в отношении этой документации участники представят свои конкурсные предложения.

После получения конкурсных предложений Минтранс (совместно с профессиональными консультантами) должен будет оценить конкурсные предложения и выбрать Победителя конкурса.

Критерии оценки предложений

Предполагается, что Минтранс заключит Соглашение о ГЧП с участником, который на основании общей оценки конкурса представит соответствующее условиям конкурсное предложение с наиболее низким размером платежей за эксплуатационную готовность. Размер платежей за эксплуатационную готовность будет являться ключевым критерием оценки конкурсных предложений.

Более подробное описание условий и требований предварительного отбора и оценки конкурсных предложений будет представлено в предварительной и итоговой конкурсной документации.

Приложение 1 - Заинтересованные стороны и структура управления Проектом

Заинтересованные стороны Проекта из государственного сектора

Таблица 13: Заинтересованные стороны Проекта из государственного сектора и их роль

Заинтересованная сторона	Описание роли
Президент Республики Беларусь	Определяет единую государственную политику в отношении ГЧП. Осуществляет общее руководство государственными органами и иными органами государственного управления в отношении реализации проектов ГЧП. Принимает решение о реализации проекта ГЧП. Осуществляет иные полномочия в соответствии с Конституцией Республики Беларусь, Законом Республики Беларусь "О государственно-частном партнерстве" и другими законодательными актами Республики Беларусь.
Совет Министров Республики Беларусь	Определяет порядок подготовки и оценки предложений, касающихся реализации проектов государственно частного партнерства, а также порядок организации и проведения конкурса.
Минтранс, выступающий от имени Республики Беларусь	Государственный партнер Проекта, полностью отвечающий за разработку и осуществление Проекта, включая концепцию Проекта, сроки его разработки и ответственных за его разработку.
Министерство финансов Республики Беларусь (Минфин)	Играет ключевую роль в платежах за эксплуатационную готовность, так как должно ежегодно учитывать обязательства по Соглашению о ГЧП в республиканском бюджете. Оценивает предложения, касающиеся реализации проектов ГЧП, рассматривает и согласовывает конкурсную документацию и участвует в работе конкурсной комиссии через своих представителей.
Министерство экономики Республики Беларусь (Минэкономики)	Играет ключевую роль в определении методологии для подготовки проектов ГЧП (критерии технико-экономического обоснования, критерии оценки конкурсных предложений и проведения конкурса). В отношении ГЧП координирует деятельность органов гос. управления и иных государственных организаций, подчиненных Совету Министров Республики Беларусь. Оценивает предложения, касающиеся реализации проектов ГЧП, рассматривает и согласовывает конкурсную документацию, участвует в работе конкурсной комиссии через своих представителей. Кроме того, разъясняет вопросы, касающиеся применения Закона "О государственно-частном партнерстве", оказывает методическую помощь, и предоставляет консультационные услуги и рекомендации.
Министерство природных ресурсов и охраны окружающей среды (Минприроды)	Если проект ГЧП связан с экологическими проблемами и использованием природных ресурсов, требуется заключение экологической экспертизы Минприроды.
Центр ГЧП ГУ "Национальное агентство инвестиций и приватизации"	Первоначально создан Министерством экономики, в настоящее время переведен в структуру НАИП (которому также подотчетен). Является организацией по развитию ГЧП в Республике Беларусь, оказывает консультационную и методологическую поддержку органам государственного управления в реализации инфраструктурных проектов на принципах ГЧП. Продвигает ГЧП в Республике Беларусь, а также взаимодействует с МИКС по вопросам стратегии развития ГЧП в Республике Беларусь и формирования НИС, оказывает организационно-техническую поддержку работы МИКС.
Межведомственный инфраструктурный координационный совет (МИКС)	Осуществляет координацию долгосрочного развития инфраструктуры, а также координацию подготовки и мониторинг реализации первых пилотных проектов ГЧП. Будучи ответственным за реализацию НИС, МИКС осуществляет отбор новых проектов ГЧП в сотрудничестве с частным бизнесом и международными финансовыми институтами в целях содействия реализации НИС. Совершенствует правовую базу для развития ГЧП и инфраструктурного планирования.

Заинтересованная сторона

Описание роли

Гомельский областной исполнительный комитет	Реализация единой государственной политики в пределах административно-территориальной единицы, т.е. Гомельской области. Рассматривает и оценивает предложения, касающиеся реализации проектов ГЧП, рассматривает и согласовывает конкурсную документацию и участвует в работе конкурсной комиссии через своих представителей. Является Государственным партнером в соответствующих проектах ГЧП (не в проекте М-10).
РУП "Гомельавтодор"	Республиканское унитарное предприятие "Гомельавтодор" является предприятием государственного дорожного хозяйства. Имущество предприятия находится в собственности Республики Беларусь и принадлежит предприятию на праве хозяйственного ведения. Предприятие осуществляет свою деятельность на принципе полного хозяйственного расчета, является юридическим лицом и имеет самостоятельный баланс. Основной целью предприятия является обеспечение надлежащего транспортно-эксплуатационного состояния находящейся на балансе сети республиканских автомобильных дорог, их развитие, комфортное и безопасное передвижение по ним транспортных средств с установленной скоростью. Вышестоящей организацией является Минтранс. В настоящее время РУП "Гомельавтодор" осуществляют процесс отвода земельных участков и объектов, необходимых для реализации Проекта.
Государственный комитет по имуществу Республики Беларусь	Основными задачами Государственного комитета по имуществу являются: проведение единой государственной политики в области земельных отношений, геодезической и картографической деятельности, наименований географических объектов, государственной регистрации недвижимого имущества, прав на него и сделок с ним, по вопросам имущественных отношений (включая управление, распоряжение, приватизацию, оценку и учет имущества, находящегося в собственности Республики Беларусь), за исключением приватизации жилых помещений государственного жилищного фонда, а также ведение соответствующих кадастров, регистров и реестров.
ГП "Белгипродор"	Республиканское унитарное предприятие по инженерным изысканиям, проектированию автомобильных дорог, аэродромов и искусственных сооружений на них. ГП "Белгипродор" осуществил проектирование Автодороги Проекта вместе с РУП "Гомельавтодор", выступающим заказчиком проектно-сметной документации.
ГУ "Белавтострада"	Уполномоченный представитель Государственного партнера выполняющий ряд функций в рамках реализации проекта М-10. Является владельцем системы электронного сбора платы за проезд (ЕТС-Системы), заключает от своего имени договоры пользования платной автомобильной дорогой, а также занимается рассмотрением претензий пользователей платных дорог. Производит расчеты с ИООО "Капш Телематик Сервисиз" в соответствии с условиями инвестиционного договора и производит перечисление денежных средств, полученных от взимания платы за проезд по платным автомобильным дорогам, в республиканский бюджет. Является представителем Владельца со стороны Республики Беларусь в рамках реализации инвестиционного договора между Республикой Беларусь и Австрийской компанией «Kapsh TrafficCom AG». Осуществляет мониторинг обеспечения работоспособности системы электронного сбора платы за проезд по платным автомобильным дорогам, а также исполнения условий инвестиционного договора между Республикой Беларусь и Австрийской компанией «Kapsh TrafficCom AG».
Холдинг "Белавтодор"	Основная специализация – строительство дорожной инфраструктуры. Занимается производством машин и механизмов, а также дорожно-строительных материалов для дорожной отрасли Республики Беларусь, осуществляет ремонт и обслуживание машин и механизмов дорожных организаций. В период с 2010 по 2013 годы предприятиями холдинга "Белавтодор" успешно возведены и переданы в эксплуатацию три важнейшие дороги Республики Беларусь, поэтому может рассматриваться как поставщик услуг для участников конкурса.

Структура управления Проектом

Координационный совет

Роль Координационного совета заключается в осуществлении контроля над реализацией Проекта и предоставлении Правительству актуальной информации о ходе его реализации. Координационный совет будет оказывать поддержку принятия решений для обеспечения эффективной, действенной и своевременной подготовки и проведения процедуры выбора частного партнера.

Координационный совет состоит из уполномоченных на принятие решений представителей следующих министерств, ведомств и подведомственных организаций Республики Беларусь:

- Министерство транспорта и коммуникаций.
- Министерство экономики.
- Министерство финансов.
- Государственный комитет по имуществу.
- Гомельской областной исполнительный комитет.
- Министерство архитектуры и строительства.
- Министерство природных ресурсов и охраны окружающей среды.
- ГУ "Белавтострада"
- РУП "Гомельавтодор".

Группа реализации проекта (ГРП)

ГРП включает представителей ГУ "Белавтострада", Минтранса, других министерств, имеющих отношение к подготовке Проекта, процессу выбора Частного партнера и реализации Проекта, региональных органов власти и РУП "Гомельавтодор", ответственных за дороги в Гомельской области. В ГРП представлены следующие организации:

- ГУ "Белавтострада".
- Министерство транспорта и коммуникаций (Минтранс) - Главное управление автомобильных дорог, Юридическое управление.
- Министерство природных ресурсов и охраны окружающей среды - Управление государственной экологической экспертизы.
- Министерство финансов - Управление финансов жилищно-коммунального хозяйства, транспорта и связи.
- Министерство экономики - Управление экспертизы инвестиционных проектов и государственно-частного партнерства, юридическое управление, Управление стратегического развития и международного сотрудничества.
- Национальное агентство инвестиций и приватизации в лице юридического отдела и Центра ГЧП.
- Государственный комитет по имуществу Юридический отдел Управления имущественных отношений, Управление землеустройства.
- Гомельский областной исполнительный комитет - Управление инвестиций и координации деятельности строительного комплекса, Комитет по архитектуре и строительству.
- РУП "Гомельавтодор".
- ГП "Белгипродор".

Указанная далее структура управления Проектом была создана Правительством Республики Беларусь во взаимодействии с ЕБРР:

Рисунок 5: Структура управления Проектом



Директор ГУ "Белавтострада" является Руководителем ГРП. Секретарь ГРП является представителем Центра ГЧП.

Основные обязанности ГРП заключаются в следующем:

- Реализация процесса в целях содействия деятельности привлеченных международных консультантов для проведения технической, юридической и финансовой экспертизы при подготовке Проекта.
- Отслеживание графика реализации проекта и технического контроля над документацией, подготовленной консультантами.
- Рассмотрение первоначальных проектов отчетов или документов, предоставляемых международными консультантами, разработка замечаний и рекомендаций для внесения изменений и улучшений.
- Утверждение (в пределах своей компетенции) предварительных проектов отчетов и документов для рассмотрения КС, подготовка проектов резолюций для принятия КС.

Консультант по управлению Проектом

Консультант по управлению Проектом отвечает за поддержание взаимодействия между всеми сторонами, участвующими в реализации Проекта, и обеспечение эффективной коммуникации на всех уровнях Проекта, особенно при взаимодействии между ГРП, КС, ЕБРР и консультантами Проекта.

© 2013 Pearson Education, Inc. or its affiliate(s). All rights reserved. Pearson Education, Inc., publishing as Pearson Benjamin Cummings, 101 Philip Drive, Assinippi Park, New York, NY 10984.