

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
«ПЕРМСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

На правах рукописи

МЕЛЮХИН АНТОН НИКОЛАЕВИЧ

**МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ГОСУДАРСТВЕННО-
ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА НА ОСНОВЕ ВЫБОРА ИХ
ОПТИМАЛЬНОЙ ФОРМЫ**

5.2.7 – Государственное и муниципальное управление (экономические науки)

диссертация
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук,
доцент Паздникова Н.П.

Пермь, 2025

Содержание

Введение.....	3
1. ОСНОВЫ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УСЛОВИЯХ ЦЕЛЕВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ	13
1.1. Генезис развития концепции государственно-частного партнерства	13
1.2. Особенности эволюции форм реализации проектов государственно- частного партнерства и их отражение в правовом регулировании.....	29
1.3. Требования к формам управления проектами государственно-частного партнерства в российской и зарубежной практике.....	42
2. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ И ДИАГНОСТИКА ПРОТИВОРЕЧИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В РОССИЙСКИХ РЕГИОНАХ	63
2.1 Система индикаторов эффективности управления проектами государственно-частного партнерства.....	63
2.2 Системный анализ состояния, эффектов и противоречий управления проектами государственно-частного партнерства в российских регионах....	72
2.3 Оценка состояния качественности государственно-частного партнерства	92
3. АПРОБАЦИЯ И УСЛОВИЯ ВЫБОРА ОПТИМАЛЬНОЙ ФОРМЫ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА.....	103
3.1. Условия и предпосылки выбора оптимальной формы государственно- частного партнерства	103
3.2. Комплексная методика выбора оптимальной формы проектов государственно-частного партнерства	110
3.2. Апробация комплексной оценки управления проектами государственно- частного партнерства с учетом выбора оптимальной формы	123
Заключение	132
Список использованных источников	134
Приложение	153

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы диссертационного исследования.

Формирование и реализация новой институциональной модели взаимодействия органов власти и бизнес-структур является важной национальной задачей государственного управления с одной стороны, и условием успешности корпоративного управления с другой. Интенсивная трансформация национальных целей продиктована кардинальным переосмыслением ценностной парадигмы развития российского общества, базирующейся как на публичной, так и на частной инициативах. Однако стремление к новым национальным приоритетам должно обеспечиваться эффективными механизмами управления, к которым по праву относят государственно-частное партнерство.

Мировой опыт показывает, что благодаря государственно-частному партнерству растет эффективность систем жизнеобеспечения населения, решается ряд стратегических социальных и экономических задач, рационально перераспределяются ресурсы между государством и частным сектором в сторону «узких мест». В настоящее время просматривается сложившаяся в Российской Федерации практика применения механизма государственно-частного партнерства в государственном и муниципальном управлении, основанная на системе партнерских взаимоотношений между государством и бизнесом для решения общественно значимых задач, которая вписывается в целевые приоритеты социально-экономического развития страны на долговременную перспективу и имеет богатую историю. Реализуется механизм государственно-частного партнерства на основе различных форм взаимодействия государства и бизнеса за счет проектных технологий, извлекая участниками взаимную выгоду. А важнейшим условием эффективного проектного управления является правильно выбранная форма двухсторонних инициатив на партнерских условиях, обеспечивающая целесообразность, значимость, завершенность

государственных и муниципальных проектов, а также получаемых публичных и общественных эффектов.

В связи с этим роль механизма управления проектами государственно-частного партнерства, продиктованное Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309, определяет инструменты национальных целей развития России на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года, очевидна. Однако, с другой стороны, законодательство о государственно-частном партнерстве не содержит указаний, в том числе методического характера, относительно выбора оптимальной формы реализации проектов государственно-частного партнерства, учитывающих специфику и условия партнерских отношений власти и бизнеса.

Актуальность выбранной темы диссертационного исследования определило направление научных исследований в части эффективного управления проектами государственно-частного партнерства на основе рационального выбора.

Разработанность темы исследования. Значительный пласт публикаций, используемый в диссертационном исследовании, посвящен проблемам, возникающим в процессе администрирования, а также инструментария государственного стратегического управления. Изучением данного рода вопросов занимались исследователи: А. Grahame, Л. И. Абалкин, Е. Г. Анимица, Н. Б. Акатов, Е. М. Бухвальд, П. Ф. Друкер, М. Портер, Т. М. Резер, А. А. Богданов, В. Г. Варнавский, А.Е. Зубарев, А. Г. Кравченко, Б. Н. Кузык, В. И. Кушлин, В.Е. Лепский, А. Ю. Мамычев, Ж. А. Мингалева, И. В. Понкин, В.М. Рамзаев, В. Е. Чиркин, И. А. Алебастрова, В. А. Лекторский, А. Г. Шеломенцев, Ю. В. Яковец и др.

Исследование сущности государственно-частного партнерства в контексте механизма проектного управления представлены в работах Д. М. Амунц, Дж. Делмона, П. Бруссера, Б. Эсти, Ц. Чжоу, С.В. Грицай, И. Ю. Ваславская, В. В. Иванова, О. Б. Иванова, Л. А. Изгалиной, М.И. Дерябиной,

П.И. Тесля, В.В. Тощенко, С. Н. Ларина, Л. К. Лохтиной, О. П. Мамченко, З. У. Междидова, И. Ю. Мерзлова, Н. С. Щербакова и др.

Теоретические и практические аспекты управления проектами государственно-частного партнерства в условиях увязки целей органов власти и бизнес-сообществ рассмотрены в работах зарубежных и отечественных представителей научных школ: А. А. Аузан, Н. А. Баранов, В. Н. Батова, Н.А. Воробьева, Е.О. Дмитриева, Т. Гоббс, М. С. Гусева, У. Гудвин, F. Zen, О. Б. Иванов, А. С. Карпов, Дж. Локк, И. В. Мерсиянова, Дж. Милль, Ю. Я. Ольсевич, А. А. Паленко, И. А. Прихожан, Э. А. Памфилова, Л. Н. Проскурякова, Ж. Ж. Руссо, Генри Л. Саламон, В. А. Сологуб, М. В. Сумарокова, А. Де Токвиль, А. С. Туманова, Ю. Хабермас, И.М. Шор, Л. И. Якобсон и др.

Процесс согласования целей участников реализуемых проектов государственно-частного партнерства соотносят с теорией агентских отношений, теорией социального капитала, исследованием которых занимались Э. Солхейм-Киль, А. Уайлд, П. Бурдые, Дж. Коулман, Р. Патнэм. На сегодняшний день в рамках эффективного управления проектами государственно-частного партнерства становится достаточно распространенной для исследователей тема вовлечения бизнес-сообщества в проектные инициативы. Связано это с трудами А. Л. Александровой, А. А. Болотиной, Э. Деси, Е. И. Кузнецова, С. Д. Мокичева, Р. С. Нурмухаметова, Р. Райана, Е. С. Степанова, У. С. Эшби, F. Yukari и др.

В контексте рационального выбора эффективных управленческих форм проектов государственно-частного партнерства исследованием занимались: В. В. Бочкарев, А.С. Бедняков, П.И. Вахрин, С.Ф. Идрисова и др.

Тематику распределения выгод и рисков в проектах государственно-частного партнерства исследовали С.А. Сазыкина, Ю.Л. Растопчина, М. Ю. Соколов, А. А. Аришков, П. Е. Климов, М. И. Анфимова, Т. Ю. Шведкова, Д. Делмон, А. В. Лебедева, О. А. Морозов и др.

Несмотря на проведенные фундаментальные исследования, которые изложены в научных трудах, посвященных проблемам государственного управления проектами государственно-частного партнерства и способам повышения эффективности взаимодействия государства и бизнеса, остаются неизученными в полном объеме и дискуссионными до сих пор.

Все вышеизложенное предопределило выбор объекта, предмета, постановку цели и задач диссертационного исследования.

Цель диссертационного исследования – развитие теоретических и методических аспектов применения механизма управления проектами государственно-частного партнерства на основе выбора их оптимальной формы.

Поставленная цель диссертационного исследования достигается решением следующих **задач**:

- 1) усовершенствовать основы механизма управления проектами государственно-частного партнерства на основе развития стратегических принципов, принципов оптимальности и проектного управления;
- 2) предложить систему индикаторов, комплексно оценивающую эффекты и противоречия в управлении проектами государственно-частного партнерства российских регионов;
- 3) разработать комплексную методику выбора оптимальной формы проектов государственно-частного партнерства.

Объект исследования – проекты государственно-частного партнерства, управляемые органами государственной власти субъектов Российской Федерации.

Предмет исследования – совокупность экономических и управленческих отношений, возникающих в процессе управления проектами государственно-частного партнерства на основе выбора их оптимальной формы.

Соответствие результатов паспорту научной специальности. Диссертационное исследование выполнено в соответствии с паспортом

специальности 5.2.7 Государственное и муниципальное управление: п.17. Программный, проектный и процессный подходы в государственном и муниципальном управлении. Механизмы формирования, реализации и оценки исполнения программ и проектов; п.19. Государственно-частное и муниципально-частное партнерство: цели, механизмы, инструменты и оценка эффективности; п. 26. Оценка эффективности государственного и муниципального управления. Показатели эффективности и рейтинги деятельности государственных и муниципальных органов, вопросы повышения качества государственного и муниципального управления.

Теоретическая и практическая значимость исследования.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии представлений о проектном, процессном, институциональном подходах с точки зрения теории государственного управления, теории рационального выбора; в дополнении концептуальных положений содержания «государственно-частного партнерства»; в обосновании учета интеграции публичной и частной инициатив с целью повышения эффективности управления проектами государственно-частного партнерства; в типологизации проектных форм и разработке алгоритма оценки оптимальной формы, а также расширении понятийного аппарата по теме исследования.

Практическая значимость исследования заключается в потенциальной возможности использовать теоретические выводы и практические результаты различными органами государственной власти субъектов РФ при формировании государственной региональной политики и государственных программ, органами местного самоуправления, экспертными и коммерческими организациями в процессе реализации проектов государственно-частного партнерства. Материалы исследования могут быть использованы при чтении учебных курсов по управлению проектами, государственному и муниципальному управлению, государственному регулированию предпринимательской деятельности.

Методология и методы исследования. Методологической основой послужили научные труды отечественных и зарубежных авторов в области теории государственного управления, государственного регулирования, теории управления проектами, концепции государственно-частного партнерства.

В процессе подготовки диссертации применялись различные общенаучные методы исследований: методы анализа, оценки, синтеза, статистической обработки открытых данных, обобщения, группировки, формализации критериев и оценочных показателей, экспертной оценки, расчетного и графического методов обработки данных, метода ранжирования и др.

Информационная база исследования представлена законодательными актами, нормативно-правовыми документами Российской Федерации, субъектов Российской Федерации о государственно-частном партнерстве, стратегическом планировании, национальными проектами России, открытыми официальными информационными ресурсами сети Интернет, а также фактическими материалами по реализуемым проектам государственно-частного партнерства и результатами авторских расчетов.

Научная новизна исследования отражена в следующих положениях, выносимых на защиту:

1) *усовершенствованы* основы механизма управления проектами государственно-частного партнерства, в том числе: *раскрыто* содержание «государственно-частного партнерства» и *расширен* понятийный аппарат с точки зрения стратегических принципов, оптимальности и проектного управления; *выделены* принципы нормативно-правового обеспечения проектов государственно-частного партнерства, учитывающие интеграцию публичной и частной инициатив; *классифицированы* и отражены доминантные проектные формы государственно-частного партнерства, ориентированные на практический опыт и коллаборацию. Данный подход вносит взаимовыгодную направленность управлению проектами

государственно-частного партнерства, обеспечивая всестороннюю удовлетворенность участниками от выбора оптимальной формы (п.17. Программный, проектный и процессный подходы в государственном и муниципальном управлении. Механизмы формирования, реализации и оценки исполнения программ и проектов Паспорта специальности ВАК 5.2.7. Государственное и муниципальное управление).

2) предложена система индикаторов и диагностированы противоречия управления проектами государственно-частного партнерства, включая: *кавалитативные и квантитативные показатели* оценки для всех форм проектов в рамках портфельной идеологии; *оценку преимуществ и эффектов* для публичной и частной сторон; *диагностированы* противоречия организационного, экономического и институционального характера с целью обоснования перспектив развития различных форм реализации проектов государственно-частного партнерства. Предложенный авторский подход в отличие от традиционных актуализирует значимость диагностирования всех форм реализуемых проектов государственно-частного партнерства с целью расширения круга негативно влияющих факторов (п.19. Государственно-частное и муниципально-частное партнерство: цели, механизмы, инструменты и оценка эффективности Паспорта специальности ВАК 5.2.7.).

3) разработана комплексная методика выбора оптимальной формы проектов государственно-частного партнерства, основанная на экспертно-менеджменте и включающая: *критерии* оптимальности выбора проектов; отбор индикаторов, основанный на экспертном заключении; алгоритм оценки оптимальной формы с учетом эффективности; *ранжирование* системы сбалансированных показателей, максимально отражающих эффекты результативного взаимодействия государственных и частных партнеров при реализации проектов государственно-частного партнерства; учет норм *распределения* расходов и рисков между участниками. Методика позволяет получить публичную и общественную оценку выбора наиболее оптимальной

формы государственно-частного партнерства при взаимоцелевом распределении ресурсов (п.26. *Оценка эффективности государственного и муниципального управления. Показатели эффективности и рейтинги деятельности государственных и муниципальных органов, вопросы повышения качества государственного и муниципального управления Паспорта специальности ВАК 5.2.7.*).

Степень достоверности и обоснованности результатов исследования.

Достоверность результатов исследования обосновывается непротиворечивостью научным результатам фундаментальных работ отечественных и зарубежных научных школ в сфере теории государственного управления, концепции государственно-частного партнерства, теории управления рисками; применением современных методов сбора, анализа и обработки статистических и аналитических данных; при этом полученные автором данные основываются на официальных статистических материалах.

Личный вклад автора состоит в формулировке проблемы, постановке цели и задач работы, оформлении теоретического и информационного обеспечения диссертационного исследования, разработке методической базы исследования, интерпретации его основных результатов, разработке и обосновании системы рекомендаций по применению предложенной автором методики выбора рациональной формы механизма реализации проекта государственно-частного партнерства.

Апробация результатов работы. Основные результаты исследования докладывались на международных и всероссийских конференциях, форумах симпозиумах, в том числе: международная научно-практическая конференция «Современный город: власть, управление, экономика» (г. Пермь), международная научно-практическая конференция «Города и местные сообщества» (г. Пермь).

Результаты, полученные автором, внедрены в деятельность государственных органов власти Пермского края, в частности, Министерства по регулированию контрактной системы в сфере закупок Пермского края, а также приняты к реализации в ООО «Клиника инновационных исследований» (г. Москва).

Публикации. Основные положения и выводы диссертации изложены в 7 публикациях, общим объемом 4,2 п. л. (в том числе авторских – 3,1 п.л.), включая три статьи в изданиях, включенных в перечень ведущих рецензируемых научных журналов, рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, одна статья в издании, индексируемом в международной базе данных Web of Science.

Структура и объем диссертационного исследования.

Диссертация представлена введением, тремя главами, заключением, списком литературы и приложениями. Рукопись содержит 170 страниц машинописного текста. Список использованной литературы состоит из 146 источников, 26 таблиц, 16 рисунков и 3 приложений.

Во введении обоснована и раскрыта актуальность темы исследования, сформулированы цель, задачи, определены объект и предмет исследования, научная новизна и практическая значимость результатов диссертационного исследования, апробация работы.

В первой главе «Основы механизма управления проектами государственно-частного партнерства в условиях целевой трансформации» раскрыты концептуальные основы генезиса развития государственно-частного партнерства; исследована эволюция форм реализации проектов государственно-частного партнерства; представлен опыт правового регулирования и обобщены требования, предъявляемые к формам управления проектами государственно-частного партнерства в российской и зарубежной практике.

Во второй главе «Системный анализ и диагностика противоречий управления проектами государственно-частного партнерства в российских

регионах» предложена система индикаторов, комплексно оценивающих эффекты для всех участников; проведен системный анализ количественных и качественных индикаторов, эффектов; диагностированы противоречия в управлении проектами государственно-частного партнерства в российских регионах.

В третьей главе «Апробация и условия выбора оптимальной формы государственно-частного партнерства» обобщены условия и предпосылки рационального выбора эффективной формы государственно-частного партнерства; разработана комплексная методика выбора эффективной формы государственно-частного партнерства, основанная на принципе рациональности; проведена апробация комплексной методики выбора эффективного управления проектами государственно-частного партнерства.

1. ОСНОВЫ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УСЛОВИЯХ ЦЕЛЕВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

1.1. Генезис развития концепции государственно-частного партнерства

Эволюция концепции государственно-частного партнерства корнями уходит далеко за пределы того периода, когда само понятие официально появляется для обозначения взаимоотношений государства и частного сектора. Этот механизм сотрудничества между государственными органами и частным сектором имеет долгую историю, начиная от древних времен и до современности.

Первоначальные формы государственного частного партнерства можно проследить еще в античные времена. Например, в Древнем Риме существовали механизмы, при которых частные предприниматели привлекались для выполнения общественных работ, таких как строительство дорог и акведуков. Эта практика позволяла экономить государственные ресурсы и обеспечивать финансирование инфраструктурных проектов.

В средние века аналогичные подходы применялись в европейских странах, где короли и местные феодалы привлекали купцов для строительства мостов и дорог, а также для организации торговли. Этот процесс также включал в себя налоговые льготы и привилегии для частных инвесторов, что способствовало развитию торговли и экономики. Первая постройка канала по концессионному принципу во Франции датируется 1552 годом.

С началом индустриальной революции в XVIII-XIX веках государственно-частное партнерство начало принимать более структурированный вид. В это время государства стали активно инвестировать в инфраструктуру, такую как железные дороги и каналы, привлекая частные капиталы. Примеры таких проектов можно увидеть в

Великобритании и Соединенных Штатах, где частные компании получали концессии на строительство и эксплуатацию транспортных систем.

После Второй мировой войны многие страны начали активно использовать ГЧП для восстановления и развития инфраструктуры. Это было связано с необходимостью быстрого восстановления разрушенных экономик и обеспечением высоких стандартов жизни.

С конца 1970-х и в 1980-е годы ГЧП получило новый импульс в развитии. Это было связано с глобальными экономическими изменениями, включая неолиберальные реформы и приватизацию государственных активов. Многие страны начали видеть в ГЧП способ повышения эффективности государственных расходов и улучшения качества услуг. Благодаря вовлечению частного сектора в процесс финансирования проектов, органы власти стали привлекать частные инвестиции для «софинансирования» государственных проектов.

В это время ГЧП стало активно использоваться в таких сферах, как здравоохранение, образование и жилищное строительство. В Великобритании, например, была реализована программа "Private Finance Initiative" (PFI), которая сделала частные инвестиции основным источником финансирования инфраструктурных проектов.

В 1980-е гг. ГЧП стало развиваться еще быстрее, и были разработаны различные модели партнерства, адаптированные к различным государственным контекстам. На международном уровне различные организации, такие как Всемирный банк и ОЭСР, начали разрабатывать рекомендации и лучшие практики для внедрения ГЧП.

Активное развитие практики реализации ГЧП привело к появлению нескольких концепции и подходов к определению термина государственно-частного партнерства.

Концепция государственно-частного партнерства (КГЧП-1), которая появилась в западных странах с начала 1980-х гг. как некий эволюционный процесс, как ответ на потребность в привлечении частного

сектора к реализации общественно значимых проектов. В рамках КГЧП-1 появилось понимание частного финансирования, различных моделей ГЧП, включая строительство и управление объектами общественной инфраструктуры. Позднее вектор государственно-частного партнерства был распространен и в других отраслях, а именно – энергетика, туризм, транспорт, здравоохранение, образование, спорт и жилищное строительство¹.

В этот период появился сам термин «государственно-частное партнерство» (ГЧП) и ассоциировался он, главным образом, с «британской моделью». В 1992 году Правительство Д. Мейджора объявило о «частной финансовой инициативе» (*Private Finance Initiative* - PFI), которая представляла собой модернизированную концепцию управления государственной собственностью². Суть программы PFI состояла в том, чтобы в рамках договоров и соглашений о государственно-частном сотрудничестве передать частному сектору функции финансирования объектов социально-культурной и производственной инфраструктуры, находящихся в государственной собственности. Виды деятельности, которые подлежали частному финансированию были, весьма различны - строительство, реконструкция, эксплуатация, управление и др. Данное кардинальное изменение системы государственного управления в Великобритании повлекло за собой существенную трансформацию в институциональной среде, а также во взаимоотношениях гос.аппарата и частного бизнеса³.

Во время практики были выделены характерные черты ГЧП:

- 1) долгосрочный характер отношений;
- 2) полное или частичное финансирование со стороны частного сектора;

¹ Тесля П.И. Государственно-частное партнерство в свете исторической ретроспективы//ЭКО. – 2019. – №2. С. 174-191

² Allen, Grahame. "The Private Finance Initiative (PFI) Commons Briefing papers RP01-117" (PDF). UK Parliament: House of Commons Library. UK Government. Retrieved 20 January 2018

³ Амунц, Д.М. Государственно-частное партнерство (часть 1) / Д.М. Амунц // Справочник руководителя учреждения культуры. – № 12. – 2005. – с. 16-24

3) распределение рисков между частным и государственным партнером.

Таким образом, КГЧП-1 рассматривалась на тот момент как эволюционная форма сотрудничества бизнеса и государства, предусматривающая использование технических, финансовых и управленческих ресурсов частного сектора для решения задач, поставленных государством. Однако единое понимание еще отсутствовало, что доказывается различием подходов к пониманию сущности ГЧП.

Так, по мнению В.Г. Варнавского: «государственно-частное сотрудничество (партнерство) выступает, прежде всего, сначала институциональным, а потом организационным альянсом между государством и бизнесом в целях реализации общественно значимых проектов и программ в широком спектре отраслей промышленности, НИОКР, вплоть до сферы услуг»⁴. Варнавский В.Г. видел институциональную основу ГЧП, а значит, придерживался *институционального подхода*.

В научной работе Л.А. Изгалиной «Глобальный кризис и механизмы государственно-частного партнерства» государственно-частное партнерство определяется, как «институциональный альянс, подкрепленный политической волей между государством и частным бизнесом в целях повышения эффективности государственного управления, использования государственного имущества, реализации общественно значимых проектов и программ в широком спектре отраслей промышленности, НИОКР за счет передачи бизнесу ответственности за предоставление традиционных государственных услуг или выполнение функций»,⁵ что демонстрирует функциональность сотрудничества.

⁴ Варнавский В. Приватизационные процессы в инфраструктуре: успехи и ошибки реформ // Мировая экономика и международные отношения, 2005, № 8, сс. 109-113
<https://www.imemo.ru/publications/periodical/meimo/archive/2005/8/around-books/privatizatsionnie-protsessi-v-infrastrukture-uspehi-i-oshibki-reform>

⁵ Изгалина Л.А. Глобальный кризис и механизмы государственно-частного партнерства // Власть. 2009. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/globalnyy-krizis-i-mehanizmy-gosudarstvenno-chastnogo-partnyorstva> (дата обращения: 05.07.2024).

Несколько отличается мнение Е.И. Кузнецовой и Д.М. Зарецкой, которые определяют ГЧП как систему сотрудничества частного сектора, предприятий и организаций бизнеса с государственными учреждениями, а также территориальных филиалов корпораций с государственными предприятиями, учреждениями, направленную на достижение общих экономических целей⁶.

А Нурмухаметов Р.С. считает, что государственно-частное партнерства — это «форма взаимоотношений между государственными структурами и частным бизнесом, целью которых является использование в течение длительного периода и на возвратной основе финансовых, технических и управленческих ресурсов частного сектора для предоставления потребителям услуг, которые традиционно предоставляются государством»⁷. Е.С. Степанова же подразумевает под государственно-частным партнерством «систему отношений, в которой государство предоставляет право компании на строительство и/или эксплуатацию объекта инфраструктуры на определенный или бессрочный период»⁸.

Уильям Эшби в «Законе необходимого разнообразия» указывал, что: «...при создании системы управления, предназначенной для решения управленческой задачи, важно учитывать, чтобы сложность этой системы управления была не меньше сложности решаемой проблемы». То есть, система управления *процессами* ГЧП должна обладать сильным разнообразием методов, чем разнообразие решаемых проблем. В этой связи, такая сложная задача, как построение системы управления ГЧП-проектами, не может иметь простого решения⁹.

⁶ Кузнецова Е.И. Государственно-частное партнерство в реализации инновационной стратегии России: новые возможности для взаимодействия бизнеса и государства / Е.И. Кузнецова, Д.М. Зарецкая // Государственно-частное партнерство в инновационных системах / Под общ.ред. С.Н. Сильвестрова. — М.: Издательство ЛКИ, 2008. — 312 с., с. 215.

⁷ Нурмухаметов Р. С. Финансирование инвестиционных проектов, реализуемых на основе государственно-частного партнерства // Финансы: теория и практика. 2009. №3. С. 63-65.

⁸ Степанова Е. С. Способы классификации государственно-частных партнерств // Финансы: теория и практика. 2008. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sposoby-klassifikatsii-gosudarstvenno-chastnyh-partnyorstv> (дата обращения: 05.07.2024).

⁹ Эшби У. Р. Введение в кибернетику. — М.: Иностранная литература, 1959. — 430 с.

Таким образом, в данной группе научных суждений прослеживаются ***институциональный и функциональный и процессный подходы.***

Исследуя природу ГЧП, представители различных отраслей науки и научных направлений, хотя и определяют ее через разные категории, делая акцент на финансовой, инвестиционной, управленческой, инновационной, правовой характеристике, тем не менее схожим образом сводят основное назначение ГЧП к финансовому инструменту повышения эффективности использования ресурсов публичного сектора, а преимущества ГЧП связывают лишь с экономическими показателями, но не с социальными, что не раскрывает полной содержательной картины ГЧП.

Предвзятым было бы полагать, что исследователи и эксперты в рамках концепции государственно-частного партнерства игнорируют социальную составляющую ГЧП вовсе. Социальная направленность ГЧП во многих научных работах рассматривается среди сущностных характеристик ГЧП. Другое дело, что ее понимание, в подавляющем большинстве случаев, формируется через призму реализации частным партнером социальной функции государства, создания инфраструктурного объекта, чаще в социальной сфере и/или сфере удовлетворения социальных потребностей населения посредством предоставления государственных услуг и повышения их качества.

Такая ситуация может быть обусловлена тем, что существующий подход к ГЧП, представленный в исторически первой концепции (КГЧП), основан на подходе Value for Money (VfM), демонстрирующей уровень соответствия «отдачи на вложенные средства», «оптимального соотношения цены и качества», рассчитанного исходя из рентабельности проекта ГЧП и оптимизации затрат его участников, большей экономической эффективности при меньших затратах.

В рамках другого подхода – ***проектно-кооперативного***, большинство авторов, трактуя понятие государственно-частного партнерства, делают

акцент на разделение рисков в рамках полномочий и доходов, с целью соблюдения баланса интересов всех сторон.

На это обращает внимание и Д.М. Амуниц, который полагает, что сбалансированность интересов сторон является основополагающей чертой государственно-частного партнерства. Такой подход укладывается в приобретающую с конца прошлого века концепцию устойчивого развития и создания ценности при реализации проектов *государственно-частного партнерства для достижения целей устойчивого развития (value for sustainable development)*.¹⁰ Такая вторая исторически сложившаяся концепция государственно-частного партнерства (*КГЧП-2*) включает в себя ряд важных элементов: согласованность институционального и финансового аспектов, оценка возможностей, проектно-договорное управление, устойчивость целей и пр. Четкие предпосылки развития государственно-частного партнерства, в этом ракурсе, представлены на рисунке 1.1.

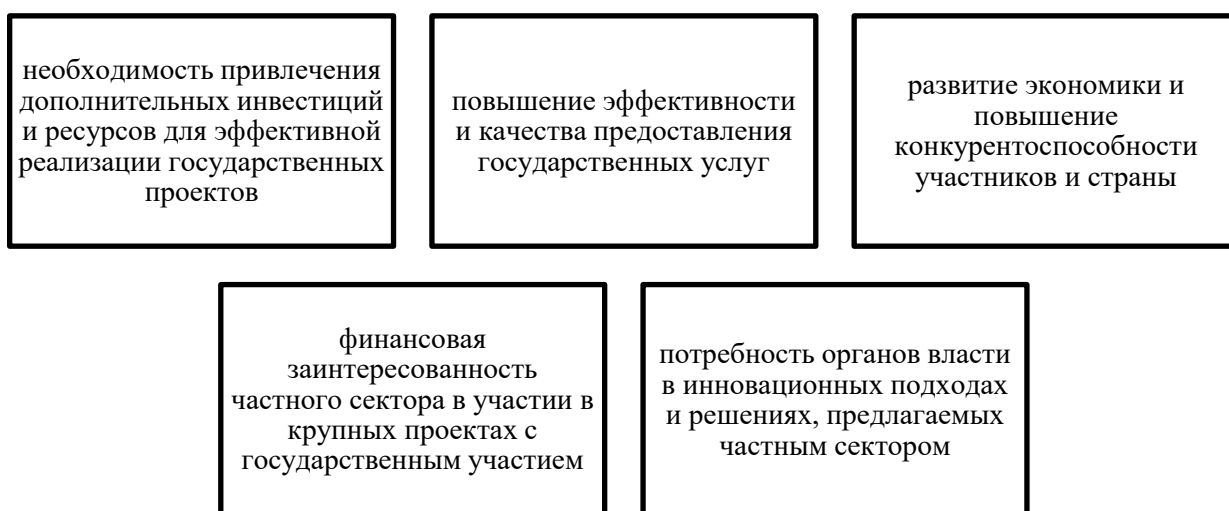


Рисунок 1.1. Черты ГЧП в рамках КГЧП-2

О.П. Мамченко, И.А. Долженко предлагают понимать под ГЧП «...законодательно определенную форму взаимодействия публичного

¹⁰Амуниц, Д.М. Государственно-частное партнерство: концессионная модель совместного участия государства и частного сектора в реализации финансовоёмких проектов в сфере культуры / Д.М. Амуниц // Справочник руководителя учреждения культуры. 2005. № 12.С. 16-24.

сектора и частного бизнеса, юридически закреплённую договором, основанную на принципе равноправного кооперативного поведения»¹¹. Именно такая трактовка позволяет говорить об этике проектного поведения, появляющейся в проектах государственно-частного партнёрства в начале XX века.

По мнению ученых, участники проектов вкладывают ресурсы и распределяют между собой риски на основе принципа равноправия в юридическом и экономическом смыслах. Тем самым однозначно определяется, что ГЧП можно рассматривать как институт, качественно отличающийся от такой формы сотрудничества, как государственный или муниципальный заказ.

Наиболее активное продвижение концепция ГЧП во взаимосвязи с устойчивым развитием получила в деятельности Генеральной Ассамблеи ООН и Экономического и социального совета ООН (далее — ЭКОСОС), а также некоторых их вспомогательных органов и комиссий. В Резолюции Генеральной Ассамблеи ООН от 20.12.2013 68/234 «На пути к глобальному партнёрству: принципиальный подход к укреплению сотрудничества между ООН и всеми соответствующими партнерами» содержится рекомендация развивать и реализовывать инициативы в области устойчивого развития, включая важный инструмент ГЧП. В докладе Комиссии ЭКОСОС по устойчивому развитию, подготовленном ещё в 2003 году, указывается, что ГЧП при их разработке и реализации должны быть сопряжены с экономическими, социальными и экологическими аспектами устойчивого развития¹². Иначе говоря, ГЧП – это инструмент устойчивого развития.

Данную концепцию поддерживают и взгляды ряда отечественных ученых. Так, С.Н. Ларин не делает акцент на форме ГЧП и отмечает, что «это институционально-организационное объединение интересов

¹¹ Мамченко, О.П. Экономическая сущность и роль государственно-частного партнёрства в реализации региональной экономической политики / О.П. Мамченко, И.А. Долженко // Известия Алтайского Государственного Университета. 2010. № 2 (66). С.245-249.

¹² Commission on Sustainable Development — Report on the 11th session. E/CN.17/2003/6. https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=E/CN.17/2003/6&Lang=E

государства и предпринимательских структур в целях реализации экономически и социально значимых проектов, программ»¹³. Поэтому институт ГЧП, по его мнению, предполагает развитие любых приемлимых договорных отношений.

Л.К. Лохтина же предлагает ввести особый термин, к примеру, государственно-частное сотрудничество (ГЧС). При этом, под государственно-частным партнерством понимать одну из форм сотрудничества государства и частного бизнеса на основе взаимного перехлеста прав и обязанностей партнеров, при которой бизнес помогает государству выполнить полномочия, а государство в ответ предоставляет особые, свойственные только ему, преференции разного характера. Вклады и выгоды от такого сотрудничества, а также сопутствующие риски распределяются между сторонами в заранее согласованных и документально зафиксированных пропорциях¹⁴.

Общим для всех определений остается тот факт, что предметом ГЧП - проектов выступают государственная собственность или государственные услуги, и большинство из них направлены на инфраструктурное развитие¹⁵.

На более ощутимые преобразования концепции ГЧП нацелен подход другой региональной комиссии ООН. В 2015 году Европейская экономическая комиссия ООН продекларировала концепцию - «ГЧП на благо людей» (People-first Public-Private Partnerships). К ее формированию ЕЭК ООН подтолкнули ограничения «традиционного формата» ГЧП, сдерживающие полноценную реализацию его потенциала для достижения ЦУР: возникла идея раздвинуть концептуальные рамки ГЧП как решения исключительно инфраструктурных проблем.

¹³ Ларин, С.Н. Государственно-частное партнерство: зарубежный опыт и российские реалии / С.Н. Ларин // Государственно-частное партнерство в инновационных системах / Под общ.ред. С.Н. Сильвестрова. – М.: Издательство ЛКИ, 2008. – 312 с., с. 53.

¹⁴ Лохтина Л.К. Понятие и сущность государственно-частного партнерства / Л.К. Лохтина, Э.Д. Батуев // Медицинский вестник. Электронная версия. Режим доступа: <http://vestnik.mednet.ru/content/view/212/30/lang,ru/>

¹⁵ Мокичев С.Д. Методология исследования процесса формирования национальной инновационной системы России / С.Д. Мокичев, С.В. Мокичев // Современное искусство экономики. 2011. С. 5–9

Так появилась *третья концептуальная модель государственно-частного партнерства «value for people» («ценность для людей (КГЧП-3).* В своем новом формате «ГЧП на благо людей» представляет собой «разновидность ГЧП», нацеленную на достижение результатов привлекаемых инвестиций в инфраструктурные объекты, которые выходят за рамки одних лишь критериев эффективности затрат, и в большей степени направлены на обеспечение «ценности для людей»^{16, 17}. Отдельные положения, регламентирующие обновление концепции ГЧП, содержатся в стандартах ЕЭК ООН, а именно:

- в Стандарте по ГЧП в области автомобильных дорог¹⁸
- Стандарте по ГЧП в области железных дорог¹⁹
- Стандарте подхода нулевой терпимости к коррупции в рамках закупок по линии ГЧП²⁰
- Стандарте по ГЧП в области возобновляемых источников энергии²¹.

Современная модель ГЧП, основывается не только на проектном подходе, но и на стратегическом, поскольку вектор реализации проектов ГЧП ориентирован не только на выполнение полномочий органами власти по средствам предоставления государственных услуг населению, но одновременно на ценностные установки людей, которые определяются национальными проектами, федеральными проектами, государственными программам Российской Федерации, государственными программами субъектов Российской Федерации и даже муниципальными программами. То

¹⁶ UNECE, Guiding Principles on People-first Public-Private Partnerships in support of the United Nations Sustainable Development Goals, 21 January 2019, ECE/CECI/2019/5. http://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/documents/2019/CICPPP/Official_documents/ECE_CECI_2019_05-en.pdf

¹⁷ Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты: пер. с англ. - М.: Прогресс, 1992. - 199 с.

¹⁸ UNECE Standard on Public-Private Partnerships in Roads, 10 September 2018, ECE/CECI/ WP/PPP/2018/8. http://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/documents/2018/PPP/WP/ECE_CECI_WP_PPP_2018_08-en.pdf.

¹⁹ UNECE Standard on Public-Private Partnerships in Railways, 10 September 2018, ECE/CECI/ WP/PPP/2018/6. http://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/documents/2018/PPP/WP/ECE_CECI_WP_PPP_2018_06-en.pdf.

²⁰ UNECE Standard on a Zero Tolerance Approach to Corruption in PPP Procurement, 12 September 2018, ECE/CECI/WP/PPP/2017/4. http://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/ppp/Library/ECE_CECI_WP_PPP_201704-en.pdf.

²¹ UNECE Standard on Public-Private Partnerships in Renewable Energy, 10 September 2018, ECE/CECI/ WP/PPP/2018/7. http://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/documents/2018/PPP/WP/ECE_CECI_WP_PPP_2018_06-en.pdf.

есть проекты ГЧП стали проектно-целевыми инструментами Стратегии социально-экономического развития и государственной политики, в целом. Значит, *концепция государственно-частного партнерства сегодня определяется в зависимости от исходной стратегической цели*²².

Отметим, что в мае 2024 года был подписан Указ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». В соответствии с данным документов на перспективу до 2036 года определены национальные цели развития Российской Федерации (рис.1.2).^{23, 24}



Рисунок 1.2. - Национальные цели развития России

В этой связи, любой реализуемый проект, в том числе проект государственно-частного партнерства, как один из структурных проектных инструментов публичного управления, соотносится с той или иной

²² Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование: учебник / Б.Н. Кузык, В.И. Кушлин, Ю.В. Яковец. - 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 2011. - 604 с.

²³ Указ № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» от 07.05.2024 г.

²⁴ Иванов О.Б., Бухвальд Е.М. Государственно-частное партнерство как инструмент реализации национальных целей России// ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. 2024. №4. С.7-24.

национальной целью в рамках исполнения национальных проектов. Триада «Цель-проект-результат» демонстрирует принципиальное отличие современного публичного управления от прошлого. Принцип «согласованности», лежащий во основе публичного проектного современного управления определяет вектор будущего развития страны, в целом. Однако иерархичность управления, территориальная специфика и ресурсобеспеченность, а также мобильность диктуемых национальных приоритетов – все это усложняет выполнения принципа согласованности в отдельных субъектах Российской Федерации.

Так, для сравнения в динамике диктуемых национальных приоритетов, обратимся к национальным целям, установленным Указом Президента в предыдущем периоде (до 2024 года). Данным Указом были установлены следующие национальные цели в период до 2024 года:

- а) обеспечение устойчивого естественного роста численности населения Российской Федерации;
- б) повышение ожидаемой продолжительности жизни до 78 лет (к 2030 году – до 80 лет);
- в) обеспечение устойчивого роста реальных доходов граждан, а также роста уровня пенсионного обеспечения выше уровня инфляции;
- г) снижение в два раза уровня бедности в Российской Федерации;
- д) улучшение жилищных условий не менее 5 млн. семей ежегодно;
- е) ускорение технологического развития Российской Федерации, увеличение количества организаций, осуществляющих технологические инновации, до 50 процентов от их общего числа;
- ж) обеспечение ускоренного внедрения цифровых технологий в экономике и социальной сфере;
- з) вхождение Российской Федерации в число пяти крупнейших экономик мира, обеспечение темпов экономического роста выше мировых при сохранении макроэкономической стабильности, в том числе инфляции на уровне, не превышающем 4 процентов;

и) создание в базовых отраслях экономики, прежде всего в обрабатывающей промышленности и агропромышленном комплексе, высокопроизводительного экспортноориентированного сектора, развивающегося на основе современных технологий и обеспеченного высококвалифицированными кадрами.

Как можно заметить, число национальных целей сократилось с 9 до 7, при этом остались приоритетными такие направления как демографическая устойчивость, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи, комфортная и безопасная среда для жизни, цифровая трансформация и технологическое лидерство. Цели из предыдущего документа были укрупнены и вектор стал направлен на процессное развитие, а не на сохранение и обеспечение необходимого минимума. В качестве новых целей появились экологическое благополучие и реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности.

В таблице 1.1 представлено согласование реализуемых в Российской Федерации национальных проектов и национальных целей.

Таблица 1.1 - Согласование реализуемых в Российской Федерации национальных проектов с национальными целями

Национальные цели	Национальные проекты	Цели национальных проектов
Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей	Семья	- всесторонняя поддержка родителей, забота о репродуктивном здоровье и укрепление семейных ценностей, развитие условий для активного долголетия старшего поколения
	Продолжительная и активная жизнь	- обеспечение возможности своевременно получать необходимую медицинскую помощь населению
	Спорт России	- сделать спорт популярнее и улучшить качество жизни людей
	Технологии здоровья	- достичь высокий уровень технологического суверенитета в сфере здравоохранения

Комфортная и безопасная среда для жизни	Инфраструктура для жизни Эффективная транспортная система	- улучшать условия жизни людей и связность территорий России - модернизация, строительство и развитие всех видов транспорта
Устойчивая и динамичная экономика	Производство транспорта Эффективная и конкурентная экономика Экспорт Средства производства и автоматизация	- сформировать и модернизировать инфраструктуру грузовых и пассажирских перевозок, повысить уровень комфорта, безопасности и эффективности транспорта - развитие и поддержка российских предпринимателей - экспорт несырьевых неэнергетических товаров - лидерство по выпуску средств производства и роботизации промышленных процессов
Технологическое лидерство	Технологическое обеспечение продовольственной безопасности Беспилотные авиационные системы Космос Новые атомные и энергетические технологии	- развитие агропромышленного комплекса - проектирование, выпуск и эксплуатация новых дронов и подготовка специалистов -технологическое лидерство в космической деятельности -лидерство в атомной сфере и суверенитет в новых энергетических технологиях
Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы	Экономика данных Новые материалы и химия Биоэкономика	- использовать цифровые решения для развития новых возможностей - развивать химическую промышленность и создавать инновационные материалы для ключевых сфер экономики - создание инфраструктуры для использования биологического сырья и разработка уникальных технологий, востребованных в сельском хозяйстве, экологии и при создании лекарственных препаратов
Экологическое благополучие	Экологическое благополучие Туризм и гостеприимство	- развитие инфраструктуры и формирование условий для экологического туризма - делать путешествия по России доступными, комфортными

		и безопасными
Реализация потенциала каждого человека, воспитание патриотичной и социально ответственной личности	Кадры Молодежь и дети	- формировать потенциал квалифицированных специалистов - развивать лучшие практики обучения и поддержки молодежи

В зависимости от концепции, цели реализации проектов государственно-частного партнерства могут существенно отличаться друг от друга (рис. 1.3).

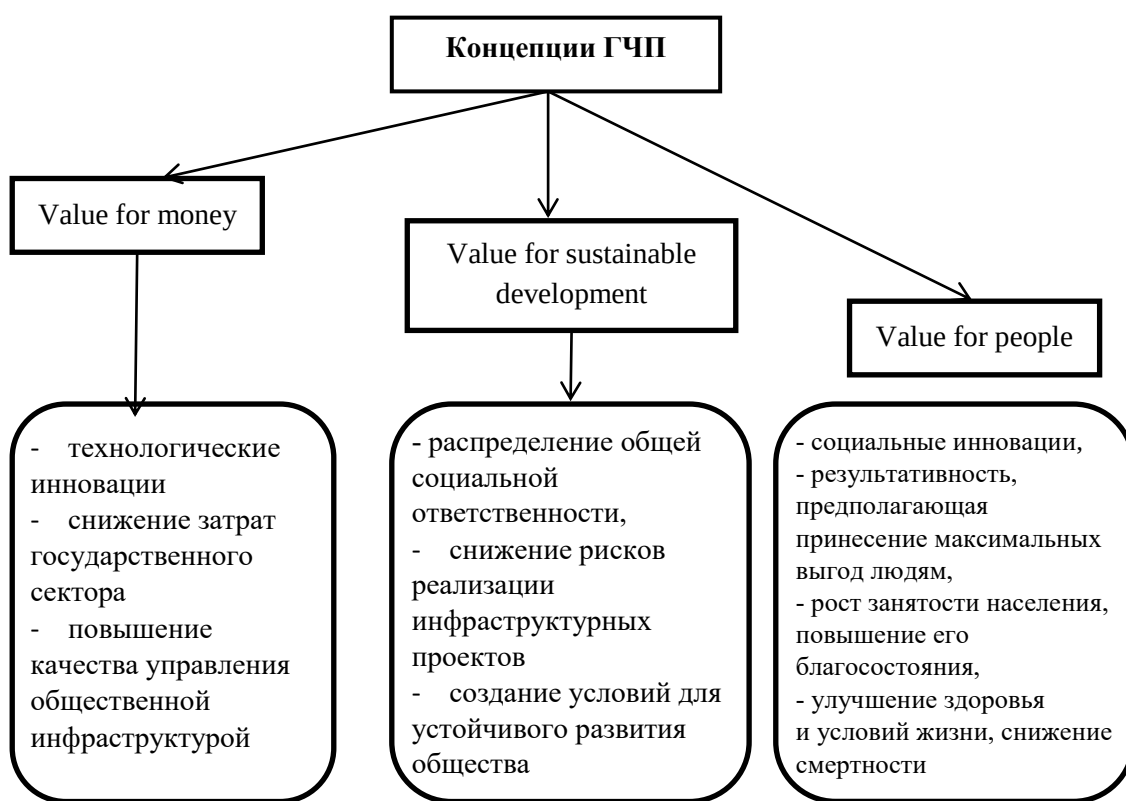


Рисунок 1.3. – Концепции государственно-частного партнерства в зависимости от исходной цели

В приложении 1 приведена систематизация определений понятия «государственно-частное партнерство» с учетом следующих критериев и признаков: международные организации, нормативно-правовые обеспечение, правительственные и неправительственные организации, зарубежные и отечественные взгляды.

Таким образом, определения сущности государственно-частного партнерства, данные отечественными и иностранными представителями различных научных взглядов в общей Концепции государственно-частного партнерства позволяют выделить ряд принципов, которые отличают категорию ГЧП от каких-либо иных категорий:

- ✓ осуществляется в сфере публичной ответственности органов власти (общественных, социально-значимых интересах) **(принцип ответственности);**
- ✓ не всегда инфраструктурно-ориентированная направленность, может быть и социальной **(принцип дифференциации);**
- ✓ обеспечивает частным инвесторам более широкие возможности для участия в управлении публичными проектами, нежели при выполнении государственного задания **(принцип участия частного сектора в управлении публичными проектами);**
- ✓ носит долгосрочный и партнерский характер **(принцип стратегического партнерства и согласованности);**
- ✓ обеспечивает распределение рисков и софинансирование расходов в заранее согласованных пропорциях и времени **(принцип распределения рисков и софинансирования.);**
- ✓ равноправное участие в использовании полученных Результатов **(принцип состязательности или равенства сторон).**

Таким образом, существующие Концепции государственно-частного партнерства объясняли данное явление с разных сторон – процесс, кооперативная форма взаимодействия, ценностный ориентир, инструмент проектного управления и т.д. С этим стоит согласиться. Но, кроме того, партнерство в рамках взаимодействия государства и частного сектора в современных условиях – это одновременно и механизм целевого управления трансформацией российской экономики.

1.2. Особенности эволюции форм реализации проектов государственно-частного партнерства и их отражение в правовом регулировании

По мере развития механизма государственно-частного партнерства, органы власти начали активно разрабатывать законодательство и институциональные механизмы для формирования правовой базы регулирования данного рода партнерств и обеспечения защиты интересов всех акторов (государства и частного сектора). В соответствии с этим, правовое регулирование государственно-частного партнерства включает применение норм общего законодательства и принятие специальных нормативных правовых актов о государственно-частном партнерстве.

По мнению Меджидова З.У., Герасименко О.А., Авиловой Ж.Н., генезис развития нормативно-правового регулирования государственно-частного партнерства в Российской Федерации проходило поэтапно.

Учитывая все эволюционные особенности, можно формирование нормативно-правовой базы разделить на 4 ключевых этапа.

Национальный уровень. Первый этап приходится на 1990-е г.г., когда государство в условиях экономического кризиса столкнулось с мощной нехваткой бюджетных средств для финансирования каких-либо проектов. В эти годы начали появляться первые проекты государственно-частного партнерства в сфере инфраструктуры и коммунального хозяйства. Однако правовое регулирование государственно-частного партнерства не осуществлялось по причине отсутствия самой законодательной базы и четких механизмов его реализации.

Второй этап (первоначальное накопление нормативно-правовой базы) приходится на 2000-е годы, когда были созданы отдельные законодательные акты и механизмы для регулирования сотрудничества государства и частного сектора. Основным законом, регулирующим государственно-частное партнерство стал Федеральный закон №115-ФЗ «О концессионных

соглашениях», принятый в 2005 году.²⁵ Позже было создано Агентство по государственно-частному партнерству, задачей которого являлось координация и поддержка проектов государственно-частного партнерства в Российской Федерации. На данном этапе было реализовано немало успешных проектов государственно-частного партнерства по строительству таких объектов как: федеральные дороги, аэропорты, энергетические объекты²⁶. Наиболее значимыми примерами являются: модернизация трассы М-4 "Дон", Западный скоростной диаметр в г. Санкт-Петербурге, строительство трассы М-11 "Москва - Санкт-Петербург" и т.д.

Третий этап (массовое развитие нормативно-правовой базы). Начиная с 2010 года происходит развитие государственно-частного партнерства, когда в стране массово запускалась реализация национальных проектов и программ в сфере инфраструктуры, здравоохранения и образования. В 2015 году был принят Федеральный закон N 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципальном-частном партнерстве в Российской Федерации»²⁷, закрепляющий основные механизмы и принципы взаимодействия государства и частного сектора в рамках государственно-частного партнерства. При этом, было ряд субъектов Российской Федерации, где собственные законы были приняты ранее (г. Санкт-Петербург, Пермский край и др.). Следствием принятия 224-ФЗ стало создание в 2016 году Фонда развития государственно-частного партнерства (Национальный центр ГЧП), целью которого является системная деятельность по увеличению количества и повышения качества инфраструктурных проектов, реализуемых с использованием механизмов государственно-частного партнерства^{28,29}.

²⁵ Федеральный закон N 115 "О концессионных соглашениях" от 21.07.2005

²⁶ Меджидов З.У. Формы государственно-частного партнерства в России: сравнительный анализ // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2022. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formy-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-rossii-sravnitelnyy-analiz> (дата обращения: 06.06.2024).

²⁷ Федеральный закон "О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 13.07.2015 N 224-ФЗ. Электронный ресурс. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_349045/

²⁸ О Национальном Центре ГЧП. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://pppcenter.ru/o-tsentre/>

²⁹ Герасименко О.А., Авилова Ж.Н. Зарубежный и Российский опыт развития институтов государственно-частного партнерства // Вестник БГТУ имени В. Г. Шухова. 2017. №1. С. 228-232.

Заключительный *четвертый этап (трансформация нормативно-правовой базы под национальные цели)* развития ГЧП начинается с 2020 года и продолжается по настоящее время. На формирование четвертого этапа развития государственно-частного партнерства в Российской Федерации повлияло активное распространение пандемии COVID-19, плюсом масштабное санкционное влияние Запада, оказывающие значительное влияние на многие сферы жизни, включая формат, формы ограничения реализации проектов государственно-частного партнерства. Ключевыми последствиями Пандемии на реализацию ГЧП-проектов, на наш взгляд, являются:

1) *финансовые трудности частных инвесторов* реализуемых и будущих проектов ГЧП из-за структурных изменений рынка, экономического кризиса, инфляции и других макроэкономических угроз, которые негативно отразились на инвестиционной устойчивости частного сектора;

2) *резкое изменение целевых приоритетов в федеральном бюджете;*

3) *задержки в строительстве текущих объектов*, связанные с ограничениями на перемещение рабочей силы, закрытием производственных объектов, отсутствием необходимых отечественных материалов и оборудования из-за проблем в цепочке поставок;

4) *появление новых и повышение уровня существующих рисков* для государства и частного сектора при реализации проектов государственно-частного партнерства. К таким рискам можно отнести не только экономические, но и социальные, политические, риск непредвиденных обстоятельств и т.д.

5) *ужесточение требований к безопасности деятельности и личной гигиене*. Например, обязательное использование средств индивидуальной защиты для всех работников, организация регулярной дезинфекции рабочих мест, оборудования и помещений, создание системы контроля за работниками, чтобы они соблюдали правила безопасности и гигиены.

Для борьбы с указанными последствиями на сферу государственно-частного партнерства, органами государственной власти Российской Федерации принимались и принимаются меры государственной поддержки частного сектора в условиях появившегося кризиса в стране. Так, в 2020 году было принято несколько законов, направленных на улучшение условий и стимуляцию государственно-частного партнерства. Одним из таких законов стал Федеральный закон N 69-ФЗ «О защите и поощрении капиталовложений в Российской Федерации». Этот закон создает дополнительные механизмы для привлечения частного капитала в реализацию инвестиционных проектов³⁰.

Нам видится, что на современном этапе государственно-частное партнерство представляет собой *форму сотрудничества* между государственным и частным секторами, при которой частный сектор берет на себя обязательства по финансированию, строительству и эксплуатации инфраструктурных объектов или предоставлению государственных услуг в обмен на вознаграждение от государства, за счет внедрения и развития новых форм государственно-частного партнерства, таких как контракты жизненного цикла и государственный (муниципальный) социальный заказ.

В связи с этим, можно наблюдать следующие предпосылки появления новых и развития различных форм государственно-частного партнерства:

- 1) расширение сферы применения государственно-частного партнерства за счет внедрения механизма ГЧП во весь спектр предоставления государственных услуг населению;
- 2) привлечение малого и среднего бизнеса к сотрудничеству с государством за счет внедрения новых видов стимуляции и поддержки;
- 3) усиление прозрачности и подотчетности проектов государственно-частного партнерства, что повышает доверие общественности к этой форме сотрудничества;

³⁰ Федеральный закон N 69-ФЗ "О защите и поощрении капиталовложений в Российской Федерации" от 01.04.2020 (последняя редакция). Консультант плюс.

4) использование цифровых технологий, позволяющих повысить эффективность управления проектами, осуществлять системный мониторинг и оценку их реализации.

Механизм государственно-частного партнерства продолжает активно развиваться в Российской Федерации и сегодня в различных сферах: от строительства автомобильных и железных дорог до внедрения информационных технологий и искусственного интеллекта. В июле 2024 года появился Федеральный закон № 196-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации", предусматривающий возможность заключения соглашений (и концессия) о государственно-частном партнёрстве (МЧП) в отношении объектов космической инфраструктуры и технологически связанных с ними космических объектов³¹. До этого толчком внедрения информационных технологий послужило появление Федерального закона № 173-ФЗ от 29.06.2018, что позволило заключать концессионные соглашения и соглашения о ГЧП в отношении объектов информационных технологий и центров обработки данных³².

Кроме того, проекты государственно-частного партнерства в сфере информационных технологий стали реализовываться на территориях. Например, проект «Развитие системы фотофиксации нарушений правил дорожного движения в Ульяновской области» и др. Благодаря такому эффективному сотрудничеству государства и бизнеса удастся реализовать множество проектов, которые становятся более эффективными.

Международный уровень. Государственно-частное партнерство на международном уровне представляет сотрудничество между органами власти и частными компаниями из различных стран с целью достижения стратегических целей и задач. Такие партнерства могут быть как

³¹ Федеральный закон N 196-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации от 22.07.2024 г. Консультант плюс.

³² Федеральный закон № 173-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 29.06.2018 г. Консультант плюс.

билатеральными, между двумя странами, так и *многосторонними*, включающими участие нескольких стран. Данного рода партнерства могут быть стратегическими инструментами для привлечения инвестиций, технологий и опыта в различные области, а также способствовать расширению международного сотрудничества и обмену знаниями. Однако при заключении таких партнерств необходимо учитывать интересы всех сторон и обеспечивать сбалансированное взаимодействие между государственными и частными партнерами, что весьма, сложно.

На международном уровне существует ряд нормативных актов и документов, которые регулируют сферу государственно-частного партнерства. К основным таким актам можно отнести:

- ✓ рекомендации ОЭСР по государственно-частному партнерству и привлечению инвестиций. Данный документ предоставляет рекомендации по улучшению управления государственными предприятиями и стимулированию привлечения инвестиций частного сектора³³;
- ✓ руководство по государственно-частному партнерству от Международного долларового центра и руководство APMG по сертификации в области государственно-частного партнерства. Оба Руководства содержит обзор основных аспектов ГЧП, методов финансирования и рисков, а также примеры лучших практик³⁴;
- ✓ руководство Всемирного банка по контрактным условиям соглашения о публично-частном партнерстве и руководство ЮНИДО по развитию инфраструктуры посредством BOT³⁵;

³³ Принципы ОЭСР для ГЧП (The OECD Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships) OECD (2012), Council Recommendation on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships, Available. URL: <http://www.oecd.org/gov/budgeting/PPP-Recommendation.pdf>

³⁴ Руководство APMG по сертификации в области государственно-частного партнерства (ГЧП). URL: <https://ppp-certification.com/sites/www.ppp-certification.com/files/documents/Chapter-5-Structuring-and-Drafting-the-Tender-and-Contract-RUS.pdf>

³⁵ UNIDO Guidelines for Infrastructure Development through Build-Operate-Transfer (BOT) Projects // URL: <https://open.unido.org/api/documents/4808368/download/UNIDO>

- ✓ директива Европейского союза "О концессиях" (2014/23/ЕС). В документе устанавливаются правила на уровне Европейского Союза для заключения концессионных соглашений между государством и частными компаниями³⁶.

Все правовые документы играют важную роль в стимулировании развития государственно-частного партнерства на международном уровне, обеспечивая рамки и рекомендации для успешной реализации таких партнерств, однако природа и содержание ГЧП не раскрываются в едином поле, что вызывает многочисленные споры.

Безусловно Российская Федерация является правовым государством, где каждая сфера жизнедеятельности регулируется своими нормативными правовыми актами органами государственной власти Российской Федерации, в том числе сфера государственно-частного партнерства. Кроме того, качественное и своевременное нормативно-правовое обеспечение создает сильную правовую основу для взаимодействия, сотрудничества между государством и бизнесом, определяет правила и условия, которые должны соблюдаться при реализации проектов государственно-частного партнерства. То есть нормативно-правовая база закладывает фундамент будущего развития. В связи с этим, нужно выделить основные ***принципы нормативно-правового обеспечения*** в сфере государственно-частного партнерства:

- ❖ *принцип обеспечения прозрачности и законности*: нормативно-правовая база устанавливает правила, процедуры, соблюдаемые при заключении и реализации соглашений государственно-частного партнерства, что, в какой-то степени, предотвращает коррупцию и злоупотребления;

- ❖ *принцип защиты интересов всех сторон*: нормативно-правовая база должна определять права и обязанности сторон, участвующих в государственно-частном партнерстве, что обеспечивает защиту интересов государства и частного партнера, обеспечивая баланс между ними;

³⁶ Commission Interpretative Communication on Concessions under Community Law (2000) OJ C121/02

❖ *принцип стандартизации качества*: нормативно-правовая база может устанавливать стандарты качества для проектов государственно-частного партнерства, помогая тем самым обеспечивать высокое качество предоставляемых услуг или производимых товаров, что в свою очередь способствует повышению уровня жизни населения;

❖ *принцип стимулирования инвестиций*: нормативно-правовая база должна определять стимулы и гарантии для привлечения инвестиций в проекты государственно-частного партнерства, способствуя развитию экономики и появлению новых рабочих мест;

❖ *принцип решения социальных проблем*: проекты государственно-частного партнерства могут быть направлены на решение социальных проблем, таких как улучшение инфраструктуры, образование, здравоохранение и т.д., поэтому нормативно-правовая база должна помогать обеспечивать эффективное и ответственное решение таких проблем.

Как было сказано ранее, - ключевым нормативно-правовым актом, регулирующим государственно-частное партнерство в Российской Федерации, является Федеральный закон от 13 июля 2015 года № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Закон четко устанавливает основные принципы и механизм государственно-частного партнерства (рис.1.4).

Вторым дополняющим нормативно-правовым актом, регулирующим одну из востребованных форм реализации государственно-частного партнерства, является Федеральный закон от 21 июля 2005 года № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях». Закон отвечает за регулирование отношений, возникающих в связи с подготовкой, заключением, исполнением и прекращением концессионных соглашений, а также устанавливает гарантии прав и законных интересов сторон концессионного соглашения.

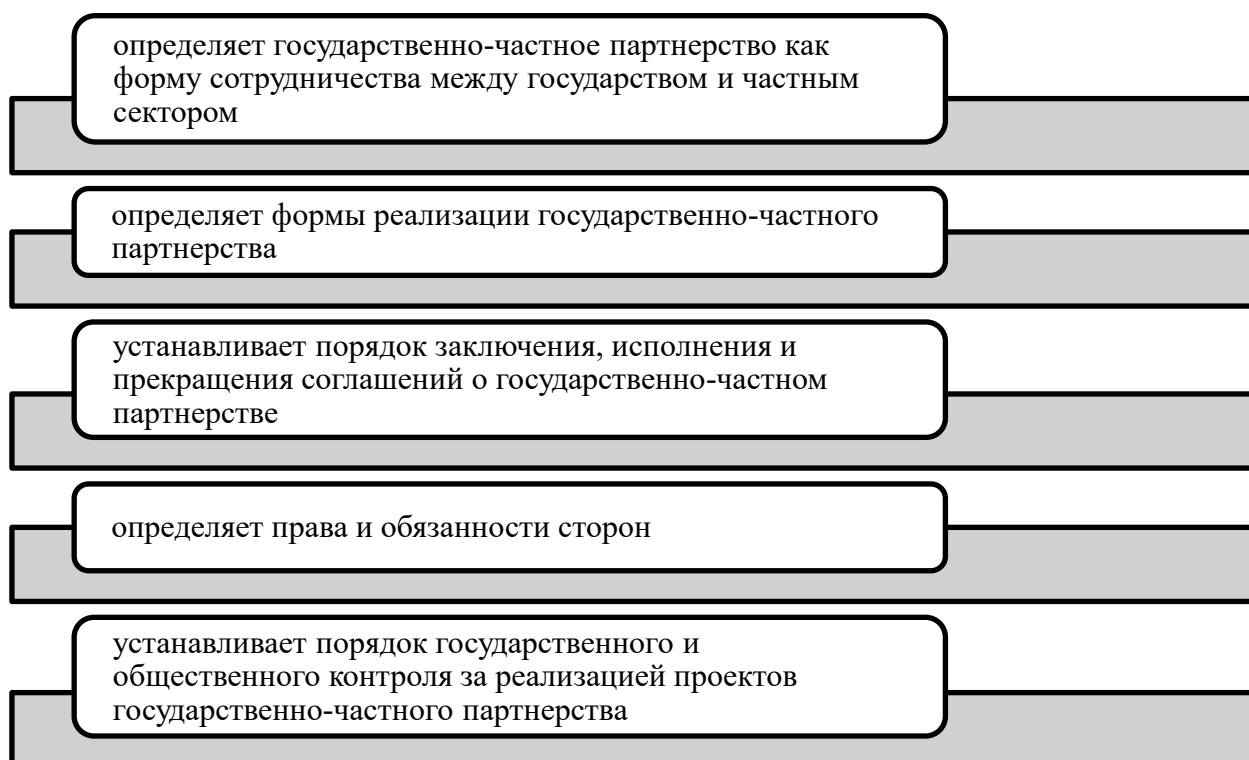


Рисунок 1.4. – Законодательные принципы и механизм ГЧП

Оба закона преследуют одну *цель* – стимулирование частных инвестиций в развитие инфраструктуры и возможность управления объектами, находящимися в собственности государства. Однако, на этом схожесть данных федеральных законов заканчивается, так как 224-ФЗ и 115-ФЗ прописывают различные аспекты взаимодействия государства и бизнеса, каждая из которых имеет свои особенности и применяется в зависимости от конкретных условий и задач. Так, в таблице 1.2 представлено сравнение основных положений Закона о концессионных соглашениях и Закона о государственно-частном партнерстве.

Таблица 1.2. Сравнительная характеристика основных положений 224-ФЗ и 115-ФЗ

Признак	Закон № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве и муниципально-частном партнерстве»	Закон № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях»
Перечень	Перечень объектов определяется статьей 7 настоящего Закона:	Перечень объектов определяется статьей 4 настоящего Закона:

объектов	1) воздушные суда 2) объекты железнодорожного транспорта 3) объекты промышленности 4) объекты образования, культуры и спорта 5) объекты здравоохранения	1) объекты тепло-и водоснабжения / водоотведения 2) федеральные региональные и местные дороги 3) метрополитен 4) здания, строения и сооружения, предназначенные для складирования, хранения и ремонта имущества ВС РФ
Право собственности	Право собственности на объект может оставаться у государства или передаваться частному инвестору	Право собственности всегда остается у государства (концедента)
Сферы использования	Сферы, в которых передача объекта в частную собственность возможна - социальная инфраструктура, ИТ-отрасль и т.п.	Сферы, в которых передача объекта в частную собственность невозможна - коммунальная инфраструктура, оборонно-промышленная отрасль и т.п.
Субъекты	Публичный партнер (государство), частный партнер (бизнес)	Концедент (государство), концессионер (бизнес)
Минимальный срок действия соглашения	3 года	отсутствует
Максимальный срок действия соглашения	до 30 лет	до 49 лет
Риски	Большая часть рисков ложится на частного партнера	Большая часть рисков ложится на концессионера
Возможность частной инициативы	присутствует	присутствует
Оценка эффективности проекта	присутствует	отсутствует
Возможность передачи объекта в залог финансирующей организации	присутствует	отсутствует

Исходя из сравнительной таблицы 1.2, можно выделить ключевые отличия 224-ФЗ и 115-ФЗ:

1) в рамках соглашения о государственно-частном партнерстве (224-ФЗ) осуществление эксплуатации может быть возложено на публичного партнера (государство);

2) в рамках соглашения о государственно-частном партнерстве (224-ФЗ) право собственности на объект соглашения возникает у частного партнера (бизнеса);

3) в рамках концессионного соглашения (115-ФЗ) право собственности на объект всегда сохраняется за концедентом (государством);

4) в рамках концессионного соглашения (115-ФЗ) осуществление эксплуатации всегда возлагается на концессионера (бизнес).

Помимо этого, в сравнительной таблице 1.2 присутствует пункт о возможности частной инициативы в разработке ГЧП-проектов, который регулируется как 224-ФЗ, так и 115-ФЗ. Инициативизация со стороны частного инвестора является новым вектором в развитие ГЧП проектов. Процедуры частной инициативы по Закону «О государственно-частном партнерстве» (рис. 1.5) и по Закону «О концессионных соглашениях» (рис. 1.6) представлены ниже.



Рисунок 1.5 – Процедура частной инициативы в рамках № 224-ФЗ

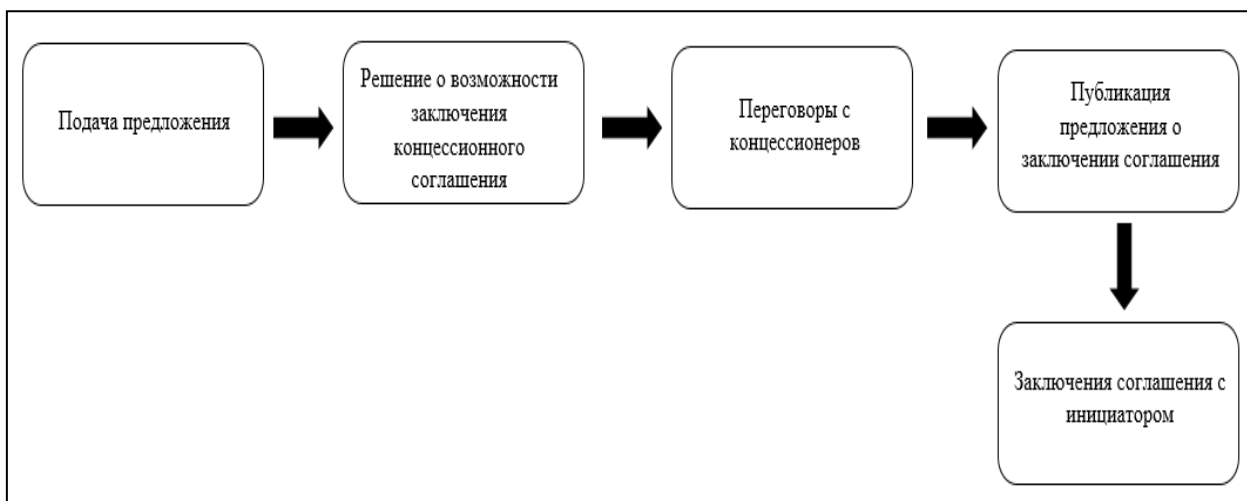


Рисунок 1.6 – Процедура частной инициативы в рамках 115-ФЗ

Исходя из рисунков 1.5 и 1.6 видно, что процедура частной инициативы в рамках концессионного соглашения на два этапа короче, чем процедура частной инициативы в рамках соглашения о государственно-частном партнерстве. Это связано с тем, что органами государственной власти РФ отсутствует методика оценки эффективности проектов в рамках концессионного соглашения. К остальным формам ГЧП применяется методика оценки эффективности инвестиционных проектов, предусматривающих строительство, реконструкцию, в том числе с элементами реставрации, техническое перевооружение объектов капитального строительства, приобретение объектов недвижимого имущества, финансовое обеспечение которых полностью или частично осуществляется из федерального бюджета" от 23.06.2022 N 33³⁷.

Помимо двух ключевых законов (224-ФЗ, 115-ФЗ) сфера государственно-частного партнерства на федеральном уровне регулируется обширным перечнем нормативно-правовых актов. К такому перечню можно отнести:

³⁷ Методика оценки эффективности инвестиционных проектов, предусматривающих строительство, реконструкцию, в том числе с элементами реставрации, техническое перевооружение объектов капитального строительства, приобретение объектов недвижимого имущества, финансовое обеспечение которых полностью или частично осуществляется из федерального бюджета" (утв. решением президиума (штаба) Правительственной комиссии по региональному развитию в РФ, протокол от 23.06.2022 N 33)

- Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ;
- Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ;
- Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31 июля 1998 г. № 146-ФЗ;
- Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений»;
- Федеральный закон от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»;
- Постановление Правительства Российской Федерации от 21 октября 2015 г. № 1104 «О порядке заключения и исполнения соглашений о государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве» и др.

Отдельно, нормативно-правовое регулирование государственно-частного партнерства осуществляется в субъектах Российской Федерации. В каждом регионе существует своя нормативно-правовая база, регулирующая сферу государственно-частного партнерства и не противоречащая федеральному законодательству. Так, например, в Пермском крае действуют нормативно-правовые акты в сфере государственно-частного партнерства:

- *Закон Пермского края от 01.04.2015 №457-ПК «Об основах государственно-частного партнерства в Пермском крае»;*
- *Постановление Правительства Пермского края от 19.09.2017 №766-п «О реализации отдельных положений законодательства о концессионных соглашениях и государственно-частном партнерстве на территории Пермского края» (ред. 2025 г);*
- *Постановление Правительства Пермского края от 19.09.2017 №787-п «О реализации отдельных положений законодательства о государственно-частном партнерстве» (ред. 2025 г);*

- *Распоряжение Правительства Пермского края от 29.06.2016 №184-рп «О межведомственной комиссии по взаимодействию в сфере государственно-частного партнерства»;*
- *Постановление Правительства Пермского края от 24.06.2017 № 389-п «Об определении уполномоченного органа в сфере государственно-частного партнерства».*

Таким образом, нормативно-правовая база, регулирующая государственно-частное партнерство в Российской Федерации, постоянно совершенствуется и дополняется новыми актами, что отражает динамичное развитие этой формы сотрудничества между государством и частным сектором, однако отсутствуют ряд правовых составляющих, а именно оценочного и мониторингового характера.

1.3 Требования к формам управления проектами государственно-частного партнерства в российской и зарубежной практике

С начала реализации механизма государственно-частного партнерства в Российской Федерации, а именно, с 1990-х годов, реализовано значительное количество проектов государственно-частного партнерства. Однако разнообразие форм растет с каждым годом вместе с ростом числа реализуемых проектов и объема финансирования.

Так, по данным цифровой платформы «Росинфра», содержащей в себе всю базу проектов государственно-частного партнерства, в Российской Федерации зарегистрировано 7 225 ГЧП-проектов, из которых 3 510 проектов являются действующими. На реализацию данных проектов привлечено 15,3 трлн. руб., из которых 11,7 трлн. руб. являются частными инвестициями (рис.1.7)³⁸.

³⁸ <https://rosinfra.ru/>

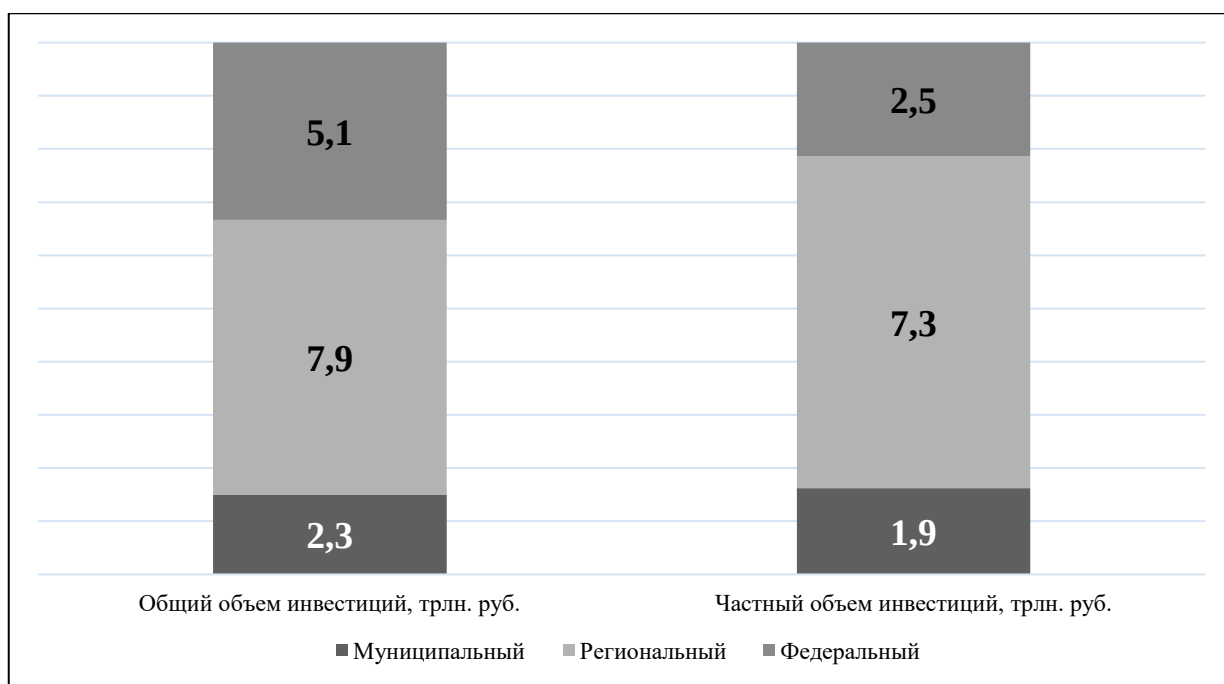


Рисунок 1.7 – Объем общих и частных инвестиций по уровням власти, на начало 2024 года, трлн. руб.

Заметим, что как в общем, так и в частном объемах финансирования проектов государственно-частного партнерства преобладает региональный уровень (субъект РФ), на который приходится наибольшая доля финансовых вложений, далее находится федеральный уровень, а аутсайдеры - муниципальный уровень, так как на муниципальном уровне органы муниципальной власти реализуют проекты, которые не требуют вливания больших инвестиций, как это происходит на федеральном или региональном уровне.

Уильям Эшби в «Законе необходимого разнообразия» указывал, что: «...при создании системы управления, предназначенной для решения управленческой задачи, важно учитывать, чтобы сложность этой системы управления была не меньше сложности решаемой проблемы». То есть, система управления ГЧП должна обладать сильным разнообразием методов, чем разнообразие решаемых проблем. В этой связи, такая сложная задача, как построение системы управления ГЧП-проектами, не может иметь простого решения.

Развитие механизма государственно-частного партнерства может быть реализовано через различные формы сотрудничества государства и частного сектора, которые делятся на: классические, квазипартнерские и иные. В настоящее время законодательством Российской Федерации предусмотрены только **две классические формы** государственно-частного партнерства (224-ФЗ и 115-ФЗ): соглашение о ГЧП/МЧП и концессионное соглашение.

В рамках первой *классической формы соглашения о ГЧП/МЧП* сторонами соглашений о государственно-частном партнерстве выступают публичные и частные партнеры. Частными партнерами могут быть только российский юридические лица (не могут быть ГУПы, МУПы, государственные и муниципальные учреждения, публично-правовые компании, хозяйственные товарищества и общества, хозяйственные партнерства, созданные Российской Федерации, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием, некоммерческие организации в форме фондов, созданные вышеперечисленными лицами, Российской Федерацией, субъектами Российской Федерации или муниципальными образованиями). Публичными партнерами могут выступать: Правительство РФ или уполномоченный федеральный орган государственной власти (Минэкономразвития России); высший исполнительный орган субъекта РФ или уполномоченный орган исполнительной власти субъекта РФ; глава муниципального образования или уполномоченный орган местного самоуправления.

Особенностями применения соглашения о ГЧП/МЧП являются:

- 1) возникновения права собственности на объект соглашения у частного партнера, при условии, что затраты частного партнера на создание объекта были свыше 50% от совокупных затрат;
- 2) использование объекта соглашения в качестве залога для привлечения заемных средств;
- 3) финансовое участие публичного партнера может осуществляться в форме бюджетных субсидий для финансирования расходов частного

партнера на создание объекта и бюджетных субсидий для финансирования до 100% расходов частного партнера на эксплуатацию и (или) техническое обслуживание объекта;

4) частный партнер имеет возможность технического обслуживания объекта соглашения, без обязательств по оказанию услуг³⁹.

На рисунке 1.8 представлена схема реализации соглашения о ГЧП/МЧП с этапами реализации проекта.



Рисунок 1.8 – Общий алгоритм реализации соглашения о ГЧП/МЧП

В рамках *второй классической формы* сторонами в рамках *концессионного соглашения* выступают концедент и концессионер.

Концессионерами могут быть: индивидуальные предприниматели, российское юридическое лицо, иностранное юридическое лицо дружественных стран (за исключением объектов жилищно-коммунального хозяйства, объектов, предназначенных для складирования, хранения и ремонта имущества ВС РФ, объектов информационных технологий, объектов транспортной инфраструктуры), действующие без образования

³⁹ Ткаченко М. Государственно-частное партнерство в России. Региональное и муниципальное ГЧП: текущее состояние и актуальные тренды. URL: https://investnovoros.ru/ru/v-pom-investoru/files/gchp_metod-mat_03.pdf

юридического лица по договору простого товарищества (договору о совместной деятельности) два и более указанных юридических лица.

Концедентами могут быть: Правительство РФ или уполномоченный федеральный орган государственной исполнительной власти, высший исполнительный орган субъекта РФ или уполномоченный орган исполнительной власти субъекта РФ, глава муниципального образования или уполномоченный орган местного самоуправления, а также государственные компании «Автодр» и «Росатом».

Одним из ярких примеров реализации данной формы проектов является строительство третьего московского аэропорта Внуково. Этот проект реализован при активном взаимодействии государства и частного инвестора - компании «Внуково Аэро». Благодаря удачному сотрудничеству обеспечивалось не только строительство и модернизация инфраструктуры аэропорта, но и его успешная эксплуатация.

Особенностями применения концессионного соглашения являются:

- 1) отсутствие рисков со стороны концедента по неисполнению расходных обязательств;
- 2) право собственности на объект соглашения остается у концедента;
- 3) возможна гарантия минимальной доходности и компенсации затрат инвестора в случае непредвиденных обстоятельств;
- 4) финансовое участие концедента может осуществляться в форме капитального гранта, платы концедента в виде возмещения расходов концессионера на этапе эксплуатации объекта, компенсации недополученных концессионером доходов от использования (эксплуатации) объекта.⁴⁰

⁴⁰ Рекомендации по реализации проектов государственно-частного партнерства. Практики реализации проектов. Москва, 2023, - 161 с.

На рисунке 1.9 представлена схема реализации концессионного соглашения с этапами реализации проекта.

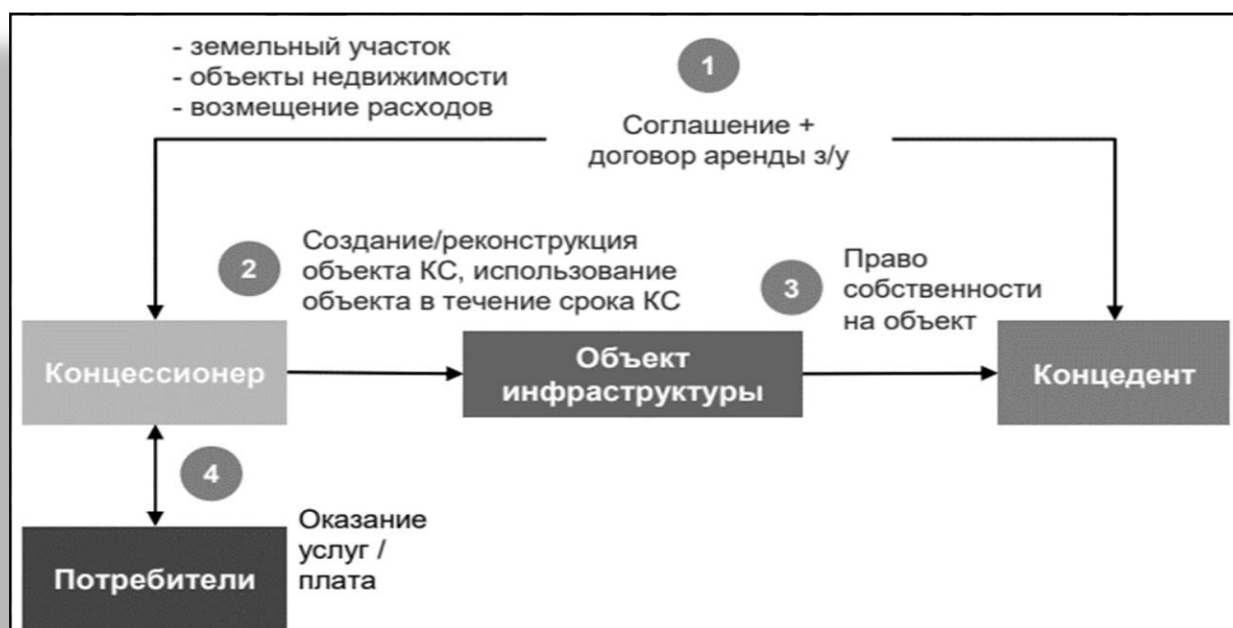


Рисунок 1.9 – Общий алгоритм реализации концессионного соглашения

Кроме классических форм государственно-частного партнерства, выделяют так называемые квазипартнерские формы. Перечень таких форм и их описание представлено в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Квазипартнерские формы государственно-частного партнерства

Форма ГЧП	Описание
Контракт жизненного цикла (КЖЦ)	Частная сторона проводит полный цикл работ с объектом, включая его создание, эксплуатацию, ремонт и утилизацию; государство приобретает произведенные товары/услуги или платит за инфраструктуру.
Долгосрочный договор с инвестиционными обязательствами	Соглашение в виде государственной закупки, но по договору предусмотрены инвестиционные обязательства исполнителя

Договор аренды с инвестиционными обязательствами	Публичная сторона передает частной стороне в аренду за определенную плату имущество для создания нового объекта или модернизации существующих ⁴¹
Энергосервисный контракт(ЭК)	Выполнение исполнителем работ, нацеленных на повышение эффективности использования энергоресурсов заказчиком, выплаты инвестору осуществляются за счет достигнутой экономии ресурсов ⁴²
Договор офсетной закупки (ДОЗ)	Соглашение, где поставщик обязуется создать или модернизировать объект (новое производство), заказчик гарантирует закупку произведенных товаров/услуг в течение определенного времени. ДОЗ – это долгосрочный договор со встречными инвестиционными обязательствами
Инвестиционное соглашение с признаками ГЧП	Частая сторона внедряет или разрабатывает технологию для освоения промышленного производства, за что получает регуляторные налоговые льготы
Корпоративная форма партнерства (КП)	Для реализации проекта создается совместное юр. лицо с долей государства не менее 50%, где публичная сторона передает в собственность создаваемое с его участием часть имущества и ресурсов

Исходя из такого обширного списка квазипартнерских форм государственно-частного партнерства можно подчеркнуть, что их наличие и разнообразие способствуют повышению эффективности проектов, снижению рисков и стимулированию социально-экономического развития территорий, их инфраструктуры через совместные сотрудничества государства и частного сектора.

В таблице 1.4 представлен сравнительный анализ классических и квазипартнерских форм государственно-частного партнерства по ключевым признакам.

Таблица 1.4

Сравнительный анализ форм государственно-частного партнерства

⁴¹ Федеральный закон N 135-ФЗ "О защите конкуренции" (последняя редакция) от 26.07.2006

⁴² Федеральный закон № 261-ФЗ (ред. от 13.06.2023) "Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 23.11.2009

Формы	Право собственности на объект государства	Софинансирование затрат на инвестиционной стадии	Софинансирование затрат на эксплуатационной стадии	Гарантии частному сектору
Соглашение о ГЧП/МЧП	-	+	+	+
Концессионное соглашение	+	+	+	+
Контракт жизненного цикла	+	+	+	-
Договор офсетной закупки	-	-	+	+
Энергосервисный контракт	+	-	+	-
Долгосрочный договор с инвестиционными обязательствами	+	+	+	+
Инвестиционное соглашение с признаками ГЧП	-	+	-	-
Договор аренды с инвестиционными обязательствами	-	-	-	-
Корпоративная форма партнерства	+	-	-	-

Следовательно, что концессионное соглашение и долгосрочный договор с инвестиционными обязательствами отвечают всем критериальным сравнительным аспектами. В свою очередь, договор аренды с инвестиционными обязательствами имеет полностью отрицательные аспекты по выделенным критериям, что объясняет популярность данной формы в социальной сфере, особенно в жилищной.

К иным формам относятся государственный и муниципальный социальный заказы. Это новая форма ГЧП в Российской Федерации, которая проходит апробацию с 2021 года в 38 субъектах РФ. Государственный социальный заказ — это одна из задач государства по осуществлению действий и инициатив для решения важных социальных проблем на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, а также механизмов конкуренции, когда право оказывать государственную социальную услугу

получает частный исполнитель, способный оказать ее более качественно и с минимальными затратами.

Право на участие в предоставлении государственных социальных услуг в рамках социального заказа получили юридические лица как коммерческие, так и некоммерческие организации, осуществляющие свою деятельность только в рамках тех сфер, на которые распространяется действие социального заказа. Такой перечень отраслей определяет Федеральный закон № 189-ФЗ «О государственном (муниципальном) социальном заказе на оказание государственных (муниципальных) услуг в социальной сфере»⁴³.

В последние годы растет число стран, где встраивание стратегических целей в долгосрочное планирование, в том числе развитие инфраструктуры, становится важной составной частью государственной политики. Такое согласованное планирование дает возможность определять отраслевые, территориальные приоритеты, формировать общий вектор устойчивого развития, прогнозировать целевые количественные и качественные параметры, выстраивать ориентиры по источникам финансирования. Формирование государственной политики с применением механизма ГЧП, разработка Стратегий и программ, формирование долгосрочных планов важны не только для исполнения собственных полномочий органами власти, но и для того, чтобы продемонстрировать бизнесу и обществу вектор развития партнерства с частным сектором в различных сферах. И это становится составной частью государственной экономической политики, которая не подвержена конъюнктурным изменениям поскольку ориентирует бизнес-сообщество относительно соответствующих государственных планов и прогноза социально-экономического целеполагания.

Политическая инициатива государства может реализовываться в различных формах. Так, в 2008 году Правительство *Австралии* приняло солидный пакет документов под названием «Национальная политика

⁴³ Федеральный закон N 189-ФЗ "О государственном (муниципальном) социальном заказе на оказание государственных (муниципальных) услуг в социальной сфере" от 13.07.2020

государственно-частного партнерства и руководящие принципы» (National Public Private Partnership Policy and Guidelines), касающихся развития государственно-частного партнерства, где ясно заявлено о своей «приверженности способам развития инфраструктуры, оптимально использующим ресурсы государственного и частного сектора»^{44,45}

Интересно сама трактовка ГЧП в Австралии - соглашение между государственным и частным секторами в целях удовлетворения определённых *общественных потребностей* посредством соответствующего разделения ресурсов, рисков и выгод⁴⁶. То есть на первый план выходит общественная значимость проектов ГЧП, что достаточно важно с точки зрения принятия управленческих решений.

Учитывая, что в Австралии механизм ГЧП реализуется с 1987 года, а средний срок проектов составляет 23-24 года, Правительство постоянно совершенствуют правила. Так, сформулированы достаточно важные цели современной политики в области применения механизма ГЧП, прописанные в 2013 году агентством Infrastructure Australia в «Национальном инфраструктурном плане», рассчитанного на 50 лет. А именно: разноплановое поощрение частных инвестиций в публичную инфраструктуру, стимулирование инноваций за счет создания благоприятных условий, обеспечение регулятивных рамок и процедур; управление отбором проектов ГЧП, обеспечение конкуренции и подотчетности. Важным является требование ко всем государственным органам в обязательном порядке рассматривать ГЧП как потенциальный инструмент гос. закупок при оценке

⁴⁴ Иванов О.В. Стратегическое целеполагание и долгосрочное планирование развития инфраструктуры как факторы повышения эффективности государственно-частного партнерства (международный опыт) // Государственно-частное партнерство. 2016. №3. С. 173-188.

⁴⁵ Designing our city. Planning for a sustainable Singapore. Urban Redevelopment Authority. 2013

⁴⁶ NSW Treasury. Management of Contingency Provisions for Major Projects [Electronic re-source]. URL: treasury.nsw.gov.au (accessed: 31.03.2025).

вариантов реализации инфраструктурных проектов⁴⁷ и *создание национального инфраструктурного фонда*.

Зафиксированы и основополагающие принципы ГЧП — эффективность, соблюдение общественных интересов, разделение рисков, прозрачность, оценка и контроль со стороны государственного сектора. Принятый пакет документов обязателен для исполнения всеми штатами страны и муниципальными органами власти при подготовке проектов ГЧП. Каждый из шести субъектов федерации назначает министра и формирует орган, ответственный за политику в области ГЧП и за каждый проект, реализуемый на его территории. Обращает тот факт, что эффективность проектов ГЧП в Австралии является ключевым принципом⁴⁸.

Еще одна особенность Австралии – это наличие в некоторых штатах Инфраструктурной стратегии на период 2012-2032 гг. Такого рода Стратегии содержат рекомендации относительно планирования, реализации инфраструктурных проектов в сфере транспорта (городские дороги, автобусы, легкое метро, пассажирские поезда, международных порты и аэропорты), коммунального хозяйства, социальной инфраструктуры, образования и юстиции.

Похожий документ - «О частной финансовой инициативе» (1999) (Private Finance Initiative, PFI)» есть и в *Японии*. В нем изложена трактовка государственно-частного партнерства (форма *хозяйственного* сотрудничества государства и бизнеса, при которой бизнес привлекает финансовые средства, управленческий и технологический потенциал для развития объектов *социальной и производственной* инфраструктуры, и предоставления общественных услуг), зафиксирована приверженность власти к концепции ГЧП, сформулированы фундаментальные принципы ГЧП

⁴⁷ Дмитриева Е.О., Гусева М.С. Центры развития государственно-частного партнерства: анализ международной практики создания и развития // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2016. Том 8, №6 <http://naukovedenie.ru/PDF/39EVN616.pdf>

⁴⁸ Department of Regional Australia, Local Government, Arts and Sport 2011, Local Government Infrastructure, URL: http://www.regional.gov.au/local/publications/reports/2001_2002/c4.aspx#_7

(ориентация на общественные интересы, эффективность, справедливость, прозрачность, подотчетность, объективность, контрактная основа, самостоятельность частного сектора в хозяйственной деятельности), изложены основные ожидания власти.

Хочется отметить не столько схожесть применения инструментов ГЧП Японии и Англии, сколько использование *специфических* японских инструментов при реализации проектов ГЧП. А именно – рыночное тестирование (соревновательные тендеры участников – это органы сферы общественного предпринимательства и частный бизнес), система уполномоченных управляющих» (власти назначают управляющими общественных объектов частнопредпринимательские организации)⁴⁹.

При этом, в Японии используется несколько целевых моделей государственно-частного партнерства.

Во-первых, это традиционные соглашения, реализуемые с помощью механизма BOT (Build, Operate, Transfer), который включает несколько этапов (рис.1.10).

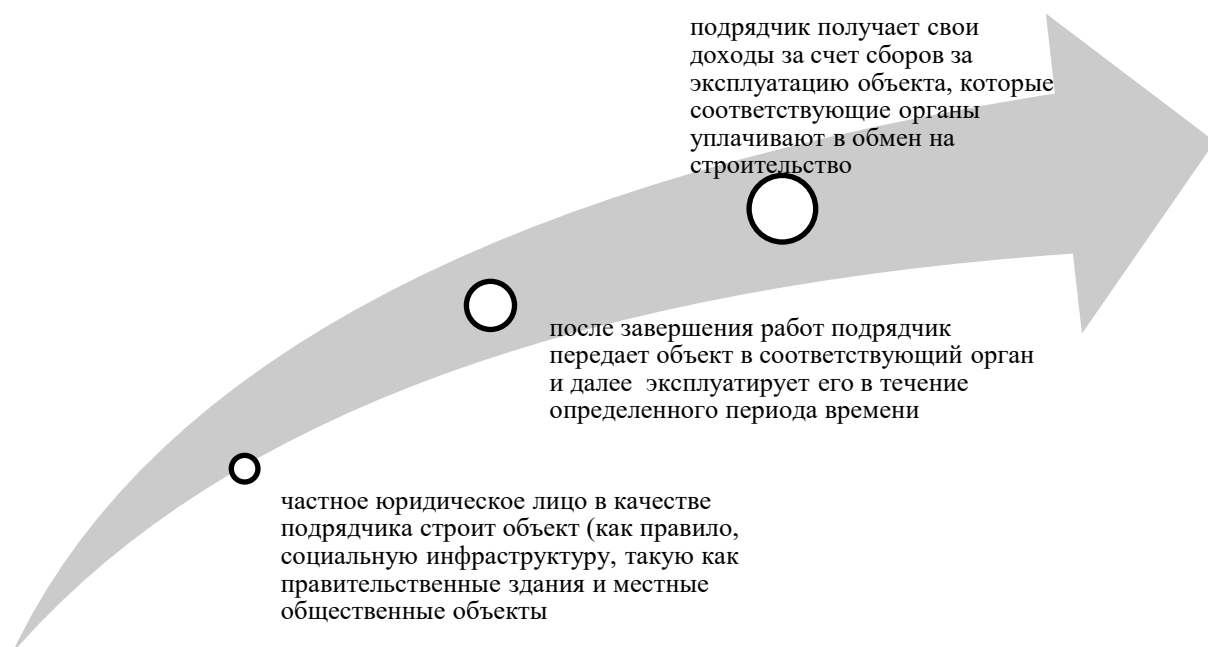


Рисунок 1.10 – Целевая модель ГЧП с BOT

⁴⁹ Fukuda Yukari, Nakamura Jun-ichi. Economic Analysis of Public-Private Partnerships in Japan: Theoretical and Empirical Analyses Focusing on Adverse Selection and Synergy Effect. URL: https://www.mof.go.jp/english/pri/publication/pp_review/ppr17_02_04.pdf (дата обращения: 26.01.2025)

Вторая целевая модель Японии - концессионные соглашения, которые стали инструментом для привлечения частных инвесторов, позволяющим им самостоятельно устанавливать размер сборов за эксплуатацию объектов пользователями и формировать таким образом свои доходы от проекта.

Механизм концессий включает в себя несколько требований:

- уполномоченный орган, управляющий объектом, предоставляет концессионеру право поддерживать и эксплуатировать объект в течение определенного периода (право концессии);

- уполномоченный орган продолжает владеть объектом, концессионер может определять и собирать плату за пользование;

- уполномоченный орган может взимать с концессионера комиссионные сборы за право концессии. Сборы за концессию уплачиваются авансом или в рассрочку в зависимости от концессионного соглашения.

Привлечение частных партнеров и заключение с ними соглашений о реализации проекта в рамках ГЧП проходит на конкурсной основе. Данный процесс регламентируется Руководством по процессу закупок, который обеспечивает прозрачность, справедливость и конкурентоспособность отбора инвесторов. Во-первых, соответствующий орган разрабатывает политику реализации, которая описывает проект и процесс торгов. В результате введения в действие поправок в Закон о содействии частным финансовым инициативам, в Японии также была имплементирована система «unsolicited proposal» (незапрошенных предложений), которая позволяет частным инвесторам самостоятельно предлагать проект для партнерства с государством. Во-вторых, ответственный орган проводит анализ финансирования проектов через систему государственных закупок и финансирования проекта в рамках государственно-частного партнерства, анализ рисков и социальноэкономической эффективности.

По мнению Воробьева Н.А., Сумарокова М.В., Паленко А.А. демонстрация политической инициативы государства является значимым толчком, но лишь первым шагом на пути становления и развития механизма

ГЧП. Не менее важно определить стратегический вектор развития, отсюда целевые ориентиры, возможный инструментарий достижения этих целей. Решение такого рода задач становится возможным за счет использования инструментария долгосрочного планирования. Его значение особенно возрастает, когда число инфраструктурных проектов с горизонтом действия в 20-30 лет начинает измеряться сотнями, а их отраслевой охват распространяется на широкий спектр областей инфраструктуры, образования, культуры и т.д.⁵⁰ Однако во многих странах отдельные сектора инфраструктуры, как правило, находятся в ведении разных государственных органов управления, и подобные «риски ведомственной разобщенности» нередко становятся препятствием на пути формирования единого подхода к инфраструктурному комплексу и межотраслевой балансировки инфраструктурного развития. Мировые кризисы часто выявляют риски реализации проектов государственно-частного партнерств как разбалансированность ресурсов в долгосрочной перспективе, и недостаточная межотраслевая координация инвестиционных решений. Все это подталкивает многие страны к осознанию важности и преимуществ согласованности стратегического планирования с механизмами ГЧП. Не исключением стала и Япония.

Долгосрочное планирование инфраструктуры прочно закрепилось в качестве важнейшего инструмента государственной политики *Сингапура*. Фундаментальную его основу составляет Концептуальный план (Concept Plan) — стратегический план развития инфраструктуры, призванный дать ориентиры развития на 40-50 лет⁵¹.

Задача плана — спрогнозировать контуры инфраструктуры, представить «дорожную карту» развития всей страны. По мнению Рогожина А.А. в процессе разработки Концептуального плана анализируются,

⁵⁰ Воробьева Н.А., Сумарокова М.В., Паленко А.А. Японские реалии государственно-частного партнёрства на современном этапе//Россия и АТР. 2023. №2. С.67-88

⁵¹ Zen F., Regan M. (eds.) (2014) Financing ASEAN Connectivity // ERIA Research Project Report. No 15 // <https://asean.org/storage/2016/09/Financing-Infrastructure-for-ASEAN-Connectivity.pdf>, дата обращения 12.12.2024

моделируются и прогнозируются потребности в различных видах инфраструктуры, ставятся цели-ориентиры, оцениваются финансовые и технологические возможности их достижения⁵². Отметим, что, будучи «городом-государством» Сингапур не стремится в полной мере использовать инструменты ГЧП, он делает акцент на сфере услуг для удовлетворения определенных экономических требований и потребностей людей.

Стратегические же установки Концептуальных планов конкретизируются в Генеральных планах (Master Plan) развития инфраструктуры, рассчитанных на ближайшие 10-15 лет. Отличительной особенностью работы над генеральными планами в Сингапуре является ее выстраивание на основе принципа обратной связи. За счет участия всех заинтересованных сторон, включая общественность, обеспечивается правильный учет потребностей населения и учет их в разрабатываемых планах. Как результат развития положений Генплана принимается государственная программа, которая конкретизирует различные Стратегии планирования и направления развития, содержащиеся в Концептуальном и генеральном планах. Именно жилищные проблемы – являются ключевыми задачами многих реализуемых проектов ГЧП.

По мнению профессора городской политики и планирования Гарвардского университета А. Альтшулера, «Инфраструктурное планирование в Сингапуре является образцовым с точки зрения его комплексного, хорошо продуманного видения, интеграции всех составных частей, аналитической рациональности и фактического воздействия на объект планирования»⁵³.

Сравнительно недавно, в 2011 году переход к долгосрочному планированию инвестиционной деятельности в сфере развития инфраструктуры с применением ГЧП совершила **Великобритания**.

⁵² Рогожин А.А. (2019) Опыт государственно-частного партнерства в развитии инфраструктуры в странах Юго-Восточной Азии // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. Т. 12. № 6. С. 268–286.

⁵³ Alan Altshuler Planning and Innovation for City Success // Ethos. — 2008. — № 1.

Отсутствие единого инфраструктурного комплекса, разбалансированность ресурсов, длительная подготовка ГЧП-проектов по времени, завышенная стоимость, невысокая эффективность по критерию соотношения «цена-качество» (value for money) и др. – стали основными предпосылками перехода.

С учетом этого Великобритания модернизирует концепцию “Частная финансовая инициатива” (Private Finance Initiative – PFI), ключевым элементом которой стал переход к программному методу планирования инвестиционной деятельности на длительную перспективу. В 2011 году был составлен долгосрочный Национальный план развития инфраструктуры, включивший в себя 500 инфраструктурных объектов общей стоимостью 250 млрд. фунтов стер. Впервые в практике государственного управления в единый документ были сведены цели развития основных секторов инфраструктуры - транспорт, энергетика, защита от наводнений, водоснабжение и водоотведение, утилизация отходов и коммуникации. При этом, свыше 80% финансирования будет полностью или частично осуществлено за счет частного сектора, остальное — за счет гос.бюджета. Ежегодно определяются 40 приоритетных инфраструктурных проектов, с которыми могут все познакомиться на правительственном сайте⁵⁴. *Портфельная составляющая приоритетных инфраструктурных проектов* отличает Великобританию от других стран⁵⁵.

Другая особенность Великобритании - *сочетание межотраслевого и отраслевого подхода*. Наряду с межотраслевыми PFI содержит инвестиционные программы для каждого из ключевых секторов инфраструктуры (энергетика, транспорт, цифровые телекоммуникации, борьба с наводнениями, утилизация бытовых отходов и др.) на ближайшие пять лет. Секторальные планы включают цели правительства, стратегии для

⁵⁴ National Infrastructure Delivery Plan and Pipeline. Электронный ресурс. Режим доступа:

URL: <http://www.gov.uk/government/collections/national-infrastructure-plan#national-infrastructure-pipeline> (дата обращения 25.05.2024)

⁵⁵ Winch G.M., Onishi M., Schmid S., eds. Taking Stock of PPP and PFI around the World. London, ACCA, February 2012. 125 p

каждого сектора, анализ фактических потребностей, подробную программу на пятилетие и общую — на более протяженный временной горизонт. Например, в план 2014 г. включена впервые разработанная в практике Великобритании Инвестиционная стратегия для автодорог на 2015/16-2020/21 гг.⁵⁶

По мнению Варнавского В.Г. Национальный инфраструктурный план стал отражением нового консолидированного подхода власти к вопросам инфраструктуры, нацеленного на решение триединой задачи: выработки перспективных ориентиров инфраструктурных инвестиций, создания механизмов долгосрочного финансирования инфраструктуры, формирования структур управления, ответственных за создание благоприятных условий для реализации ГЧП-проектов. Такой алгоритм действий, по мнению британских экспертов, существенно повышает уровень государственного управления в сфере ГЧП.

Республика Беларусь делает хорошие шаги на пути развития механизма государственно-частного партнерства, однако это носит системный и целенаправленный характер, чему в немалой степени способствует сотрудничество с международными организациями и экспертными центрами, в частности ЕЭК ООН и ПРООН, в рамках проекта «Укрепление Национального потенциала в области применения механизмов ГЧП в Республике Беларусь»⁵⁷. Позднее, появляется Закон Республики Беларусь № 345-З «О государственно-частном партнерстве».⁵⁸

Важной вехой в формировании институциональной среды ГЧП в Беларуси стало создание в 2014 г. Межведомственного инфраструктурного координационного совета (МИКС), призванного обеспечить эффективную координацию долгосрочного развития инфраструктуры Республики Беларусь, включая объекты, возведенные на основе механизмов ГЧП.

⁵⁶ Варнавский В.Г. Новая концепция государственно-частного партнерства в Великобритании //Мировая экономика и международные отношения. 2014.№8. С. 67-76

⁵⁷ Национальный инфраструктурный план 2016 – 2030. URL: <https://economy.gov.by/uploads/files/G4P/NIP-2016-2030.pdf>

⁵⁸ Закон Республики Беларусь № 345-З «О государственно-частном партнерстве» от 30.12.2025

Важнейшая задача МИКС — подготовка Национального инфраструктурного плана (НИП) на 2016-30 гг., который, может стать инструментом стратегического планирования развития инфраструктуры и составной частью Национальной стратегии устойчивого развития до 2030 г. НИП рассматривается как один из ориентирующих документов для бизнес-сообщества, формирующий у него ясное видение государственных планов развития инфраструктуры и нацеленный на привлечение частного сектора к финансированию строительства новых и реконструкции существующих объектов инфраструктуры на принципах ГЧП.⁵⁹

Интересны подходы НИП к разработкам проектов ГЧП:

- оценка потребностей в инфраструктурных объектах *в согласованности* с Национальной стратегией устойчивого развития до 2030 г. и Программой социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016-2020 гг., другими государственными, отраслевыми, территориальными программами;

- оценка *эффективности* затрат и распределения *рисков* для принятия эффективных решений при выборе моделей реализации проектов развития инфраструктуры (государственные инвестиции, прямые иностранные инвестиции, привлечение частного партнера на основе государственно-частного партнерства, иные);

- оценка *экологических последствий* и возможного воздействия любых мер по развитию инфраструктуры на окружающую среду.

Долгосрочный план, на наш взгляд, демонстрирует ключевые принципы управления в Республике – *эффективность, экологичность проектов и рискориентированность*. Это «дорожная карта» развития инфраструктуры на основе механизмов ГЧП, определение приоритетных направлений и конкретных проектов, обеспечение согласованности государственных и частных интересов. *Портфельная составляющая* представлена работой по формированию портфеля проектов ГЧП с учетом

⁵⁹ Министерство экономики Республики Беларусь. Официальный сайт. URL: <https://economy.gov.by/ru/g4p-ru/>

рекомендаций ЕЭК ООН и передового мирового опыта, в том числе российского.

При этом, основные этапы отбора проектов ГЧП включают:

- формирование НИП на 10-15 лет;
- выделение из перечня проектов НИП, проектов, возможных к реализации на принципах ГЧП;
- обоснование отобранных проектов НИП для реализации на принципах ГЧП с учетом критериев отнесения проекта к проектам ГЧП, проведения предварительного анализа эффективности расходования средств (Value for Money), а также с учетом наличия бюджетных средств на их реализацию;
- на основании полученных оценок — согласование МИКС проектов к реализации на принципах ГЧП.

В Китайской модели (появилось в 2003 г.) государственно-частного партнерства (ГЧП) чаще *инициирует власть реализовывать проект*, а социальный капитал берет на себя проектирование, строительство, эксплуатацию и обслуживание инфраструктуры, получая прибыль от инвестиций через «плату за пользование» или «государственные сборы». То есть ГЧП в Китае является относительно молодой, но быстро развивающейся моделью проектного финансирования общественной инфраструктуры, при котором правительство и частный сектор создают компанию специального назначения (Special Purpose Vehicle – SPV). Обычно она создается в качестве исполнителя и оператора строительства проекта⁶⁰. Объём инвестиций в проекты ГЧП составляет ежегодно свыше 19 трлн. юаней.

В модели ГЧП компания SPV несет особую ответственность за проектирование, инвестиции и финансирование, строительство, эксплуатацию и техническое обслуживание, а также за передачу проекта на основе концессионного договора. SPV организует финансирование в соответствии с доходами самого проекта и поддержкой правительства,

⁶⁰ Чжоу Ц., Иванов В.В. Развитие модели государственно-частного партнерства в Китае// Проблемы теории и практики управления. 2022. № 4. С. 41-54.

погашает кредит за счет доходов проекта и государственных субсидий. Модель ГЧП в Китае обычно предполагает, что социальный капитал берет на себя большую часть работы по проектированию, строительству, эксплуатации и обслуживанию инфраструктуры и получает разумную прибыль на инвестиции за счет «платы за пользование» и при необходимости «государственных сборов». А Правительство отвечает за регулирование цен и качество инфраструктуры, общественных услуг для обеспечения максимального удовлетворения общественных интересов^{61, 62}.

Модели ГЧП в Китае классифицируются на три категории: аутсорсинг, концессия и приватизация посредством качественного анализа. Такая типология позволяет гибче решать противоречия, возникающие между участниками и минимизировать риски.

Таким образом, зарубежная и отечественная практика применения механизма ГЧП в государственном управлении строится на близких принципах, одним из которых является согласованность стратегического планирования и текущего социально-экономического развития. Кроме того, инициативность проектов ГЧП, в разных странах, исходит как от публичной стороны, так и от частной. Регуляторами являются не столько международные нормы, сколько собственная правовая база, учитывающая все особенности страны. Однако противоречия и барьеры процесса применения механизма ГЧП есть у всех. Не исключение и Российская Федерация.

Одним из барьеров применения механизмов государственно-частного партнерства в России, на наш взгляд, является отсутствие четкого стратегического «целеориентированного подхода» к планированию развития общественной инфраструктуры. Отсутствует и общегосударственное видение места и роли государственно-частного партнерства в реализации планов.

⁶¹ Чжоу Цзяшу, Иванов В.В. Развитие модели государственно-частного партнерства в Китае // Глобальная экономика. 2022. №4. С.41-54 URL: https://pureportal.spbu.ru/files/101618855/elibrary_49425471_42655160.pdf

⁶² Zhai Hongyan. Discussion on Financing Risks and Countermeasures of PPP Mode. Mony China (Academic Edition). 2015, No. 14.

Зачастую развитие государственно-частного партнерства в отдельных субъектах Российской Федерации, их муниципальных образованиях, не связано со стратегическими планами социально-экономического развития субъекта РФ, региональными Стратегиями социально-экономического развития. При таком подходе не учитываются возможности участия бизнеса в решении текущих задач публично-правовых образований. А как следствие, не происходит повышение информированности частного бизнеса о планах государства по реализации инфраструктурных проектов и привлечение частного сектора к сотрудничеству на основе механизмов ГЧП, что повышает риски для частных партнеров, не создавая стимулов к взаимодействию. Очевидно, что анализ зарубежного опыта планирования развития инфраструктуры и использования механизмов государственно-частного партнерства через призму его адаптации к российским условиям мог бы быть полезным при решении вышеуказанных проблем.

Таким образом, государственно-частное партнерство является эффективным механизмом взаимодействия государства и частного сектора для развития экономики страны, начиная с 90-х годов. Опыт показал, что частный инвестор готов инвестировать собственные средства в создание и реконструкцию объектов общественной инфраструктуры не только при целевом софинансировании государства, но и без него, особенно когда у государства дефицитность бюджетных средств. Однако, можно заметить, что совершенствуется нормативно-правовая база, регулирующая сферу государственно-частного партнерства, что положительно сказывается на заинтересованности частного сектора во взаимодействии с государством. Благодаря развитию нормативной среды в рамках государственно-частного партнерства созданы и эффективно развиваются разные формы государственно-частного партнерства, а за счет обширного списка практикующих форм государственно-частного партнерства, удастся установить тесную связь между государством и частным сектором в целевом развитии конкретных направлений экономики страны.

2. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ДИАГНОСТИКА ПРОТИВОРЕЧИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В РОССИЙСКИХ РЕГИОНАХ

2.1 Система индикаторов эффективности управления проектами государственно-частного партнерства

Государственно-частное партнерство в регионах Приволжского федерального округа, как и во всей России, является одним из ключевых инструментов развития экономики, инфраструктуры и социальной сферы. Одной из ключевых задач развития государственно-частного партнерства в регионах Приволжского федерального округа является привлечение инвестиций частного сектора для реализации инфраструктурных проектов, модернизации промышленности, создания новых рабочих мест и повышения конкурентоспособности регионов.

Отметим, что вектор механизма реализации проектов ГЧП на территории российских регионов схож с общей национальной тенденцией и даже с мировой. Так, мировая тенденция демонстрирует рост количества проектов ГЧП и объема инвестиций (рис. 2.1).

Цикличность процесса развития инструментов ГЧП позволяет видеть ключевые проблемы, противоречия и разрабатывать превентивные меры. По мнению практиков, важными условиями эффективного развития государственно-частного партнерства должны быть: создание благоприятной инвестиционной среды, упрощение административных процедур, содействие в заключении долгосрочных договоров и соглашений между государством и частным сектором.

Также важным аспектом развития государственно-частного партнерства является разработка и реализация совместных проектов в сфере образования, здравоохранения, социальной защиты населения, развития малого и среднего бизнеса.

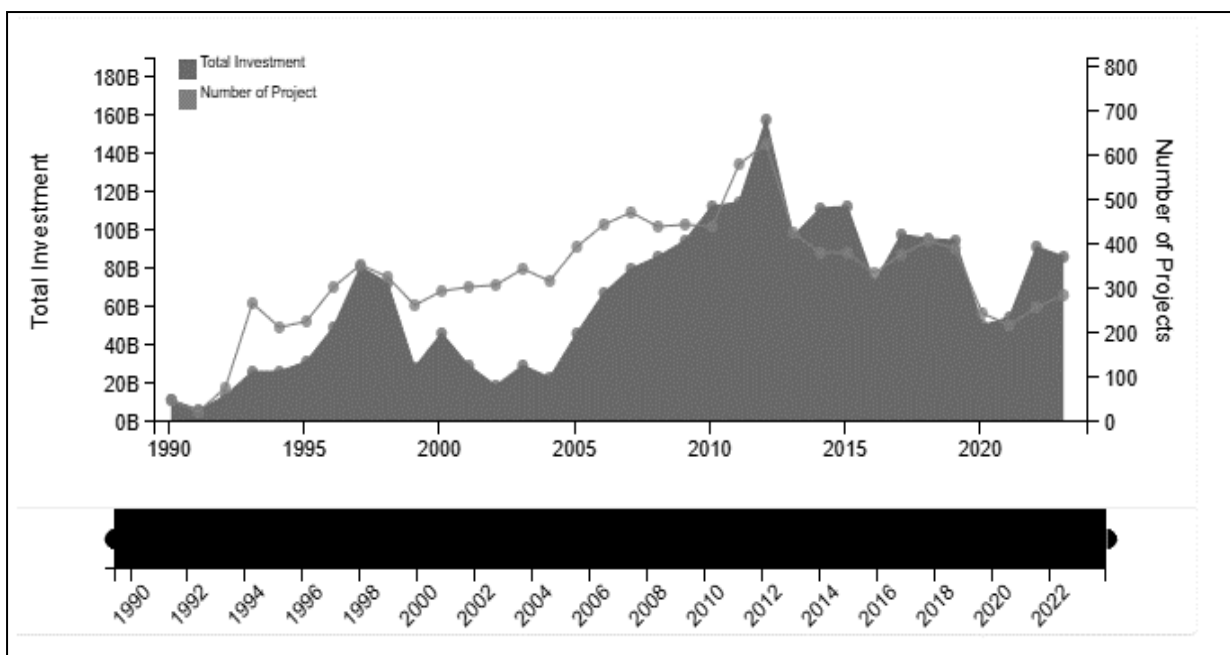


Рисунок 2.1. – Мировые тенденции развития ГЧП⁶³

Кроме того, по мнению А. Оконешникова важно формировать оптимальную систему управления *процессами* ГЧП с требованиями:

- функционирование в соответствии с Национальной инфраструктурной программой инвестиций;
- публичные стороны механизма ГЧП должны нести ответственность за проект, распределенную по участвующим ведомствам и на всем протяжении его жизненного цикла проекта;
- закупка по инициативе частного сектора допускается только при условии применения специального режима для приема и оценки предложения;
- постоянное совершенствование форм государственной поддержки частного бизнеса, участвующих в проектах ГЧП;
- внедрение обязательных для выполнения стандартов и практик, регулирующих подготовку, закупку и надзор за реализацией проектов ГЧП, а также составления государственного бюджета с учетом расходных обязательств по ГЧП;

⁶³ Государственно-частное партнёрство в Евросоюзе: опыт и будущие тренды: монография / И. Ю. Мерзлов; Пермский государственный национальный исследовательский университет. Пермь, 2021. – 336 с.

- обеспечение законодательного согласования норм, регулирующих процессы ГЧП, с бюджетным законодательством, законодательством о государственных закупках⁶⁴.

Нам видится, что такая система управления процессами ГЧП должна базироваться на оценивание эффективности будущих проектов. Для оценки эффективности реализации проектов государственно-частного партнерства и для обеспечения объективности полученных результатов, целесообразно использовать систему показателей, как количественные, так и качественные показатели.

В качестве *количественных или качественных показателей*, которые по мнению экспертов, отражают разные виды эффективности, в большинстве случаев оценивания используются⁶⁵:

- число проектов, зарегистрированных в разных федеральных округах РФ, их соотношение в долях;

- объем бюджетных средств и частных инвестиций в ГЧП-проекты в отдельных регионах (например, в Российской Федерации применение механизмов ГЧП возможно и при отсутствии необходимых ресурсов в полном объеме в бюджете, чего нельзя сделать при государственном контракте);

- количество проектов государственно-частного партнерства в рамках договоров, заключенных между государством и частным сектором для реализации конкретных проектов;

- число проектов государственно-частного партнерства в рамках сфер и ведомств (показатель определяет развитость сфер, отраслей по средствам государственно-частного партнерства);

⁶⁴ Окопишников А. Системный подход к модернизации управления ГЧП. URL: https://economy.gov.ru/material/file/19117b193f4e1b6b6aaa4301c23ef926/daydzhesh_aiik_03_2024.pdf

⁶⁵ Количественные методы в экономических исследованиях // Под ред. М.В. Грачевой, Л.Н. Фадеевой, Ю.Н. Черемных. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 742 с.

- формы реализации проектов государственно-частного партнерства (показатель для определения нормативно-правовой среды, в рамках которой будет реализовываться проект);
- объем инвестиций, привлеченных через механизмы государственно-частного партнерства (отражает общую сумму средств, вложенных частными инвесторами в проекты ГЧП);
- продолжительность проектов государственно-частного партнерства (параметр характеризует длительность реализации каждого проекта государственно-частного партнерства).

Для мониторинга и дальнейшего оценивания развития государственно-частного партнерства можно воспользоваться ежегодным рейтингом субъектов Российской Федерации по уровню развития государственно-частного партнерства, разработанным Министерством экономического развития Российской Федерации. Данный рейтинг публикуется на официальном сайте с 2019 года⁶⁶. Данные для рейтинга рассчитываются по методике, содержащей в себе три основных фактора (факторная оценка)⁶⁷:

1) динамика развития проектов субъекта РФ в сфере государственно-частного партнерства (планируемый объем инвестиций в проект, который корректируется на коэффициенты);

2) нормативно-институциональное обеспечение государственно-частного партнерства в субъекте РФ (планируемый объем инвестиций в проект, который корректируется на коэффициенты);

3) накопленный опыт реализации проектов государственно-частного партнерства в субъекте РФ в предшествующие годы (количества досрочно прекращённых соглашений по вине публичной стороны; доли соглашений, заключённых в рамках конкурсных процедур; длительности подписания

⁶⁶ Официальный сайт Министерства экономического развития [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.economy.gov.ru/>

⁶⁷ Приказ Минэкономразвития России от 30.11.2015 № 894 «Об утверждении Методики оценки эффективности проекта государственно-частного партнерства, проекта муниципально-частного партнерства и определения их сравнительного преимущества». - URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/2f16fd9c2a4b144edc653087ff8fd6b9/30112015_894.pdf

соглашений, а также качественные оценки, представленные независимыми экспертными организациями).

Так, интегральная оценка строится экспертами на основе полученных данных по показателям трех факторов. ТОП-20 по уровню развития ГЧП в субъектах Российской Федерации за 2024 г. представлен на рисунке 2.2.

Место (2024) ⁱ	Субъект Российской Федерации	Уровень развития ГЧП, баллы	Оценка факторов (2024)			Изменение (2024/2023)		
			Динамика, баллы	Накопленный опыт, баллы	НИС, баллы	Место (2023)	Δ	
1	г. Москва	85,3	73,3	100,0	73,0	1	—	—
2	г. Санкт-Петербург	72,5	100,0	54,2	31,0	3	▲	+1
3	Самарская область	62,1	87,0	30,5	92,4	7	▲	+4
4	Нижегородская область	48,2	47,7	40,6	84,2	2	▼	-2
5	Пермский край	34,2	6,6	47,8	96,8	5	—	—
6	Московская область	28,6	1,8	44,4	77,9	6	—	—
7	Ленинградская область	25,1	13,2	21,4	95,2	4	▼	-3
8	Краснодарский край	21,0	9,8	16,3	92,1	11	▲	+3
9	Республика Татарстан	19,0	0,4	20,3	97,3	10	▲	+1
10	Ямало-Ненецкий автономный округ	18,0	6,0	12,2	97,9	15	▲	+5
11	Свердловская область	17,3	3,2	14,6	93,2	14	▲	+3
12	Республика Карелия	16,7	7,6	11,5	81,5	22	▲	+10
13	Хабаровский край	16,6	3,6	14,7	83,6	16	▲	+3
14	Ростовская область	16,3	9,2	9,2	80,5	13	▼	-1
15	Омская область	16,1	2,6	14,5	84,2	17	▲	+2
16	Республика Башкортостан	16,1	0,6	18,2	76,6	12	▼	-4
17	Ханты-Мансийский автономный округ - Югра	15,3	2,0	10,1	98,7	26	▲	+9
18	Воронежская область	15,2	4,7	8,0	94,6	30	▲	+12
19	Калужская область	14,8	1,7	9,5	97,4	21	▲	+2
20	Саратовская область	14,3	0,0	12,4	87,1	28	▲	+8

Рисунок 2.2. - Итоговая оценка уровня развития ГЧП в субъектах РФ

Качественные показатели оценки уровня государственно-частного партнёрства – это критерии, которые могут варьироваться в зависимости от конкретного проекта государственно-частного партнерства и его целей, используются для оценки эффективности и успеха проектов. Они помогают определить, насколько хорошо проект достигает своих целей и соответствует потребностям общества, важны и для обеспечения прозрачности, ответственности как со стороны государства, так и со стороны частного партнера.

Для анализа качественных показателей государственно-частного партнерства в некоторых регионах, в том числе и в Пермском крае, учитывают и соотносят ряд аспектов.

- Создание новых рабочих мест благодаря проектам государственно-частного партнерства - показатель социального эффекта от реализации проектов государственно-частного партнерства.
- Незавершенность проектов - показатель позволяет определить количество проектов, реализация которых прекращена или они были реализованы не в срок, что может свидетельствовать о проблемах в планировании или финансировании.
- Прозрачность и открытость - показатель включает в себя доступность информации о проекте, процедуры выбора партнеров, условия сотрудничества, финансовые отчеты и др.

1. Для определения количества созданных рабочих мест при реализации проектов государственно-частного партнерства необходимо определить количество завершенных ГЧП-проектов по строительству инфраструктурных объектов, которые являются источниками новых рабочих мест.

Для прогноза такого качественного показателя как создание рабочих мест может использоваться линейная регрессия по методу наименьших квадратов.

Метод наименьших квадратов – это способ проведения регрессионной линии, чтобы сумма квадратов отклонений отдельных значений зависимой переменной от неё была минимальной.

Применение линейной регрессии на основе метода наименьших квадратов необходимо производить через систему нормальных уравнений. На рисунке 2.3 представлены формулы для расчета системы уравнений для нахождения значений по методу наименьших квадратов.

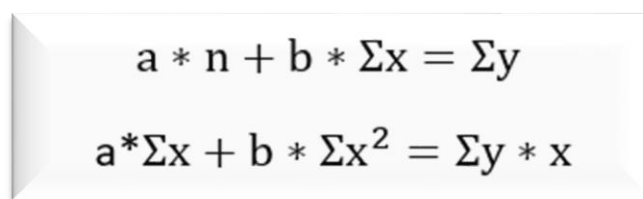

$$\begin{aligned}a * n + b * \Sigma x &= \Sigma y \\ a * \Sigma x + b * \Sigma x^2 &= \Sigma y * x\end{aligned}$$

Рисунок 2.3 – Система нормальных уравнений по методу наименьших квадратов

2. Завершенность проекта. Важность завершенности проектов государственно-частного партнерства заключается:

1) социально-экономические показатели при успешном завершение ГЧП-проектов способствует созданию новых рабочих мест, и как следствие, повышение уровня жизни населения и стимулированию устойчивого экономического роста;

2) повышенная общественная значимость в рамках реализации проектов государственно-частного партнерства улучшает качество жизни населения благодаря модернизации или созданию доступа к новым инфраструктурным объектам;

3) целесообразное привлечение инвестиций при успешном завершение ГЧП-проектов создает благоприятный климат для будущих инвестиций, что способствует появлению новых проектов и развитию экономики;

4) правовое укрепление и доверительное партнерство между государством и бизнесом при успешно завершенных проектах

государственно-частного партнерства содействуют укреплению доверия, текущего сотрудничества и появление новых перспективных партнеров.

Данные моменты показывают важность доведения проектов государственно-частного партнерства до их логического завершения, что позволит максимально эффективно использовать весь потенциал механизма государственно-частного партнерства как для развития отдельных регионов, так и для развития всей страны.

3. Третий качественный показатель государственно-частного партнерства – это *прозрачность и открытость информации о ГЧП-проектах*. Важность данного показателя заключается в том, что он помогает повысить доверие частного сектора и общества к проектам государственно-частного партнерства. Улучшает эффективность и результативность реализации таких проектов, а также способствует предотвращению коррупции, поскольку при условии открытости информации стороны могут эффективно контролировать и оценивать ход реализации проектов государственно-частного партнерства.

Информация о проекте государственно-частного партнерства, проекте муниципально-частного партнерства регулируется в Российской Федерации ст. 11 224-ФЗ. В обязательном порядке размещению на официальных сайтах уполномоченных органов в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" подлежит следующая информация:

- 1) информация о проекте;
- 2) решение о реализации проекта;
- 3) результаты мониторинга реализации соглашения;
- 4) реестр соглашений о государственно-частном партнерстве, соглашений о муниципально-частном партнерстве;
- 5) отчеты о результатах проверок исполнения частным партнером обязательств по соглашению;
- 6) конкурсная документация и информация о порядке проведения конкурсных процедур;

7) иная информация, подлежащая размещению в соответствии с настоящим Федеральным законом.

Если не вся информация размещена или неправильная, то данный показатель оценивается низко.

Учитывая в Российской Федерации разнообразие способов (схем, моделей) реализации проектов ГЧП процедура обоснования выбора способа реализации проекта является обязательной только для проектов ГЧП, реализуемых в рамках Федерального закона №224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве...». Данная процедура предусматривает оценку финансовой социально-экономической эффективности проекта, а также сравнение выбранного способа реализации проекта использованием ГЧП с прямым бюджетным финансированием – «госзаказом». Данная оценка проводится до принятия решения о реализации проекта. В соответствии с российским законодательством о ГЧП был установлен отдельные правила рассмотрения проекта уполномоченным органом⁶⁸ и утверждена методика проведения оценки эффективности проектов ГЧП/МЧП, а также обоснования их сравнительного преимущества⁶⁹.

Таким образом, при подготовке любого инфраструктурного проекта ГЧП, целесообразно проводить системное сравнение эффективности различных форм (схем) его реализации в целях определения наиболее оптимальной. Однако такого рода оценка в той или иной форме, законодательно предусмотрена во многих странах, имеющих специализированное ГЧП-законодательство, но практического опыта её проведения фактически нет, включая Российскую Федерацию.

⁶⁸ Постановление Правительства РФ № 1514 «О порядке проведения уполномоченным органом оценки эффективности проекта государственно-частного партнерства...» от 30 декабря 2015 года.

⁶⁹ Приказ Минэкономразвития России № 894 «Об утверждении Методики оценки эффективности проекта государственно-частного партнерства, проекта муниципально-частного партнерства и определения их сравнительного преимущества» от 30 ноября 2015 года.

2.2 Системный анализ состояния, эффектов и противоречий управления проектами государственно-частного партнерства в российских регионах

Системный анализ показателей *развития* проектов-ГЧП продемонстрируем на регионах Приволжского федерального округа, как территориальной системы, в силу географической близости, экономической значимости, наличие крупных промышленных центров и наличие различных этнических групп и культур. Система *квантитативных (количественных) показателей*, по нашему мнению, должна отражать не только динамику экономической составляющей, но и социальной и институциональной.

По данным Национального центра ГЧП и платформы «Росинфра» в регионах Приволжского федерального округа зарегистрировано 1628 проектов, реализуемых на принципах государственно-частного партнерства. При этом из них 1064 проекта находится на стадии реализации. На рисунке 2.4 представлено соотношение зарегистрированных ГЧП-проектов по регионам Приволжского федерального округа.

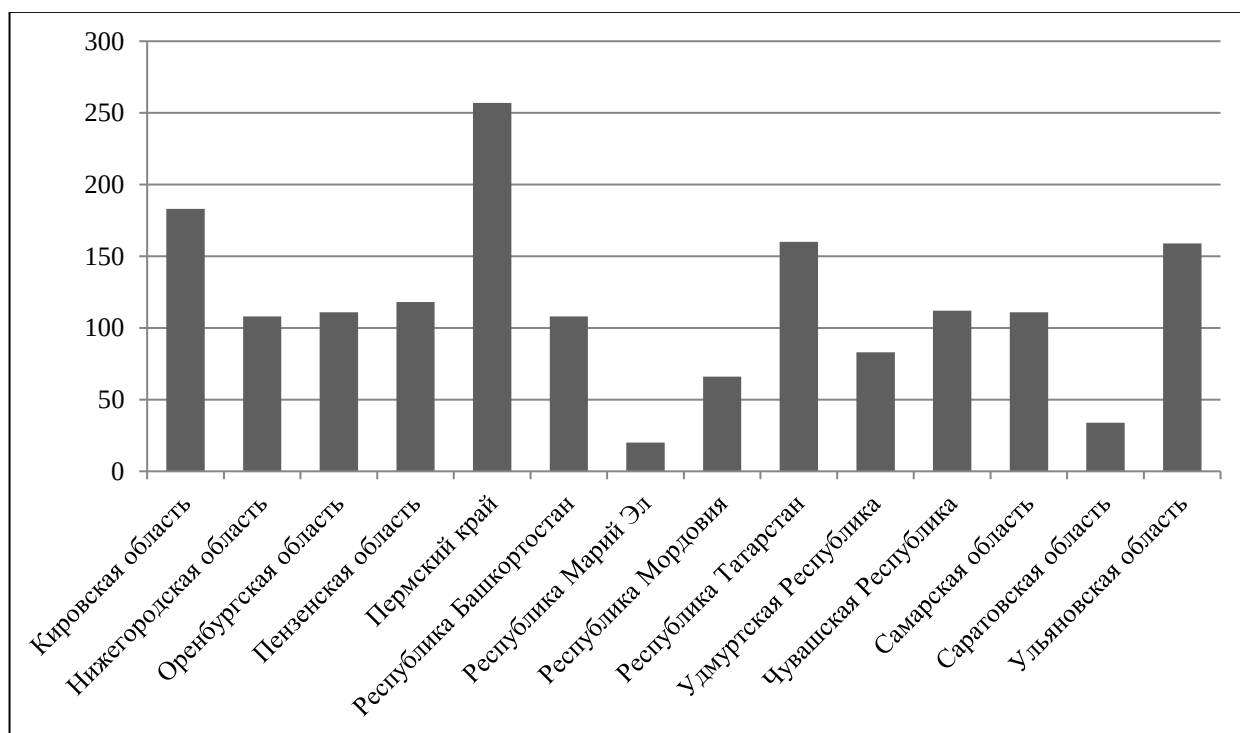


Рисунок 2.4 – Соотношение регионов ПФО по количеству зарегистрированных ГЧП-проектов на начало 2024 года, %

Исходя из рисунка 2.4 видно, что лидером *по количеству зарегистрированных ГЧП-проектов* является Пермский край, в котором зарегистрировано 257 проектов (или 16% от общего числа ПФО). На втором месте Кировская область со 183-мя проектами (или 11%), а ТОП-3 замыкает Республика Татарстан, набравшая 10% при 160 проектах. Свыше 100 проектов реализуется в Ульяновской области (159 проектов или 10%), Пензенской области (118 проектов или 7%), Чувашской Республике (112 проектов или 7%), Оренбургской области (111 проектов или 7%), Самарской области (111 проектов или 7%), Нижегородской области (108 проектов или 7%), Республике Башкортостан (108 проектов или 7%). Аутсайдеры - Удмуртская Республика (83 проекта или 5%), Республика Мордовия (66 проектов или 4%), Саратовская область (34 проекта или 2%). Последнюю позицию занимает Республика Марий Эл, в которой зарегистрировано 20 ГЧП-проектов или 1% от общего числа ПФО, что может быть связано с низкой активностью инициации проектов со стороны частного бизнеса и недостаточной нормативной базой.

По мнению Алексея Перепелкина, *дотационные регионы лишаются возможности реализовывать новые ГЧП-проекты*, заключать новые «концессионники» и ГЧП-соглашения (рис.2.5).

Так, на 2024 год, в Российской Федерации 67 дотационных регионов (75% от общего числа субъектов РФ). Из 14 исследуемых регионов ПФО дотационными являются 12. При этом, Республика Марий Эл получает самые большие дотации из федерального бюджета (8458 руб. на 1 чел.) относительно других регионов ПФО.

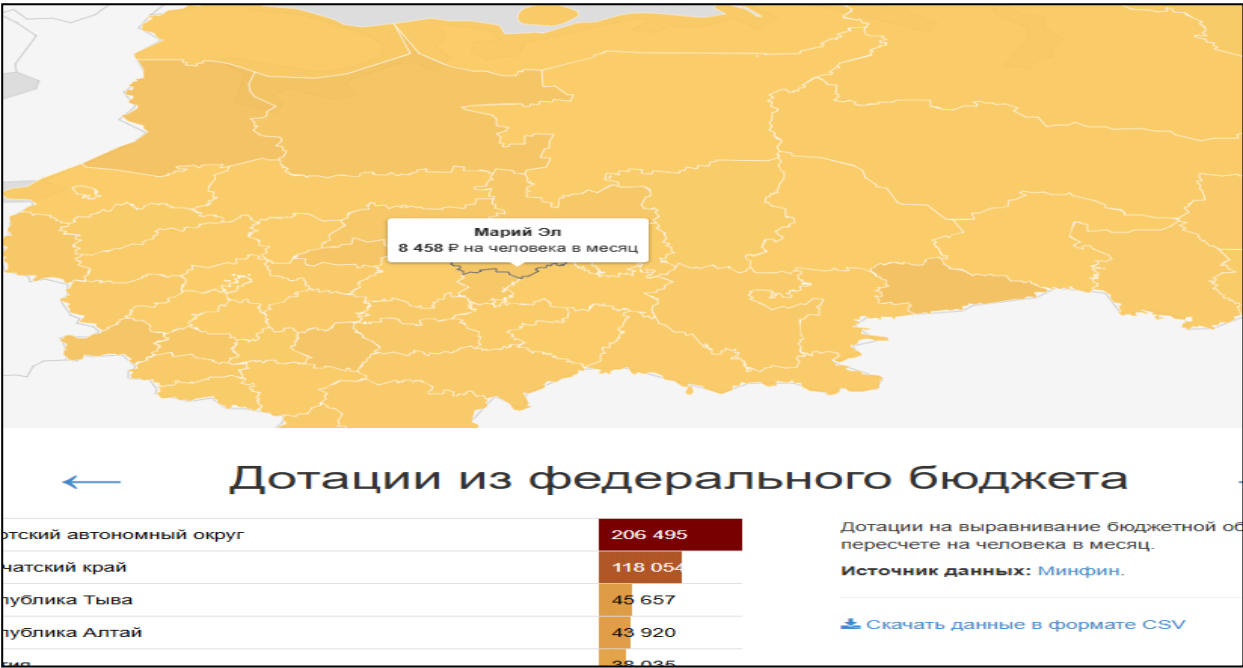


Рисунок 2.5. – Дотации из федерального бюджета

Согласно законодательства каждый регион самостоятельно выбирает те сферы, в которых будут заключаться и исполняться проекты государственно-частного партнерства. При выборе сферы для реализации государственно-частного партнерства необходимо учитывать такие ключевые факторы как:

- 1) стратегическая важность сферы для региона;
- 2) наличие потенциала для увеличения эффективности и качества услуг;
- 3) возможность привлечения частных инвестиций.

Так, в таблице 2.1 представлен перечень преобладающих сфер и количество зарегистрированных проектов государственно-частного партнерства в данных сферах, в регионах Приволжского федерального округа. Соотношение ГЧП-проектов по сферам в каждом регионе Приволжского федерального округа представлено в приложении 1-13.

Таблица 2.1

Сферы, преобладающие в регионах ПФО и количество проектов данных сфер, начало 2024 г., ед.

Регион ПФО	Наименование	Количество
------------	--------------	------------

	преобладающей сферы	проектов, ед.
Кировская область	ЖКХ и городская среда	175
Нижегородская область	ЖКХ и городская среда	49
Оренбургская область	ЖКХ и городская среда	105
Пензенская область	ЖКХ и городская среда	93
Пермский край	ЖКХ и городская среда	163
Республика Башкортостан	ЖКХ и городская среда	59
Республика Марий Эл	ЖКХ и городская среда	13
Республика Мордовия	ЖКХ и городская среда	59
Республика Татарстан	ЖКХ и городская среда	160
Удмуртская Республика	ЖКХ и городская среда	63
Чувашская Республика	ЖКХ и городская среда	86
Самарская область	ЖКХ и городская среда	46
Саратовская область	ЖКХ и городская среда	17
Ульяновская область	ЖКХ и городская среда	84
<i>Преобладающая сфера в ПФО</i>	ЖКХ и городская среда	1 172

По данным таблицы 2.1 видно, что в каждом регионе Приволжского федерального округа ***преобладает сфера ЖКХ и городской среды***, что объясняется ее разнонаправленностью:

- 1) водоснабжение и водоотведение;
- 2) газоснабжение;
- 3) защита территории и ГТС;
- 4) иное в сфере ЖКХ и городской среды;
- 5) ливневая канализация;
- 6) обращение с ТКО;
- 7) парки, общественные пространства;
- 8) теплоснабжение и ГВС;

- 9) теплоснабжение, водоснабжение и водоотведение;
- 10) улично-дорожное освещение;
- 11) цифровизация в сфере ЖКХ;
- 12) электроснабжение.

Сфера ЖКХ и городской среды является популярной в государственно-частном партнерстве из-за ее важности для общества и масштаба проблем, с которыми власти и население сталкиваются. Развитие и поддержание жилищного фонда, инфраструктуры, водоснабжения, канализации и управления отходами требует значительных инвестиций и экспертизы. нуждается в обновлении и реконструкции. Бюджеты не всегда позволяют осуществлять масштабные проекты, а государственный и частный сектор при помощи механизма государственно-частного партнерства могут объединить свои ресурсы и опыт для решения некоторых проблем за счет снижения издержек и инновационных решений. Однако необходим комплексный подход в решении данного рода проблем.

Отметим, что лидерство *количественной составляющей реализуемых проектов в сфере ЖКХ и городской среды* закреплено за Кировской областью - 175 проектов. Далее по количеству ГЧП-проектов расположился Пермский край – 163 и Республика Татарстан – 160. Остальные регионы, в значительной степени, отстают от лидеров: в Оренбургской области зарегистрировано 105 проектов, Пензенской области 93 проекта, Чувашской Республике – 86 проектов, Ульяновской области – 84 проекта, Удмуртской Республике – 63 проекта и т.д. Аутсайдеры: Саратовская область – 17 проектов и Республика Марий Эл – 13 проектов. В целом, в регионах Приволжского федерального округа в сфере ЖКХ и городской среды зарегистрировано 1 172 проекта государственно-частного партнерства, что демонстрирует инициативность и заинтересованности органов государственной власти в улучшении качества жилья граждан и повышении эффективности управления жилищно-коммунальным комплексом.

Значимость доминирования сферы ЖКХ и городской среды над другими сферами реализуемых проектов в рамках государственно-частного партнерства в регионах Приволжского федерального округа представлено в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Значимость ГЧП-проектов сферы ЖКХ и городской среды, шт. и %

Регионы ПФО	Общее кол-во ГЧП-проектов, шт.	Кол-во ГЧП-проектов в сфере ЖКХ и городской среды, шт.	Доля проектов сферы ЖКХ к общему числу проектов, %
Кировская область	183	175	95,6
Нижегородская область	108	49	45,4
Оренбургская область	111	105	94,6
Пензенская область	118	93	78,8
Пермский край	257	163	63,4
Республика Башкортостан	108	59	54,6
Республика Марий Эл	20	13	65,0
Республика Мордовия	66	59	89,4
Республика Татарстан	160	127	79,4
Удмуртская Республика	83	63	75,9
Чувашская Республика	112	86	76,8
Самарская область	111	46	41,4
Саратовская область	34	17	50,0
Ульяновская область	159	84	52,8
Приволжский федеральный округ	1 628	1 172	72,0

В соответствии с проведенным анализом, отметим, что три региона придают особо тщательное внимание сфере ЖКХ и городской среды: свыше 90% всех проектов государственно-частного партнерства реализуемых в сфере ЖКХ и городской среды приходится в Кировской области (95,6%), в Оренбургской области 94,6%, в Республике Мордовия 89,4%. В среднем диапазоне (50% до 80%) находятся следующие регионы: Пензенская область (78,8%), Пермский край (63,4%), Республика Башкортостан (54,6%), Республика Марий Эл (65,0%), Республика Татарстан (79,4%), Удмуртская Республика (75,9%), Чувашская Республика (76,8%), Саратовская область (50,0%) и Ульяновская область (52,8%). Практически не придают особое значение сфере ЖКХ и городской среды (менее 50%) в Нижегородской области (45,4%) и в Самарской области (41,4%).

При этом, могут быть две причины аутсайдерства регионов – нет острой необходимости решать жилищные вопросы в силу их незначительности для территории, либо высокая социальная напряженность в регионе убирает сферу ЖКХ на задний план из-за необходимости решения более важных проблем.

В соответствии с этим, можно отметить, что высокая доля проектов сферы ЖКХ и городской среды в общем количестве ГЧП-проектов регионов Приволжского федерального округа демонстрирует обратную сторону – меньшую заинтересованность органов государственной власти в развитии других сфер жизнедеятельности по средствам применения механизма государственно-частного партнерства. Однако, высокий уровень заинтересованности в развитии отличных сфер от сферы ЖКХ и городской среды за счет использования механизма государственно-частного партнерства наблюдается в Нижегородской, Самарской, Саратовской, Ульяновской областях и в Республике Башкортостан. Следовательно, незначительные доли проектов ГЧП общераспространенной сферы ЖКХ, продиктованы комплексным подходом в управлении социально-экономическим развитием властей этих регионов.

Благодаря участию бизнес-сектора в реализации проектов государственно-частного партнерства у органов государственной власти появляется возможность снизить свою финансовую нагрузку и разгрузить региональный бюджет. В связи с этим на рисунке 2.6 представлена картина *инвестиционных составляющих участников* проектов ГЧП в регионах Приволжского федерального округа.

Наибольший объем государственных и частных инвестиций приходится на *Республику Татарстан* (государственные – 5 трлн. 620 млрд. руб., из них частные – 4 трлн. 440 млрд. руб.).

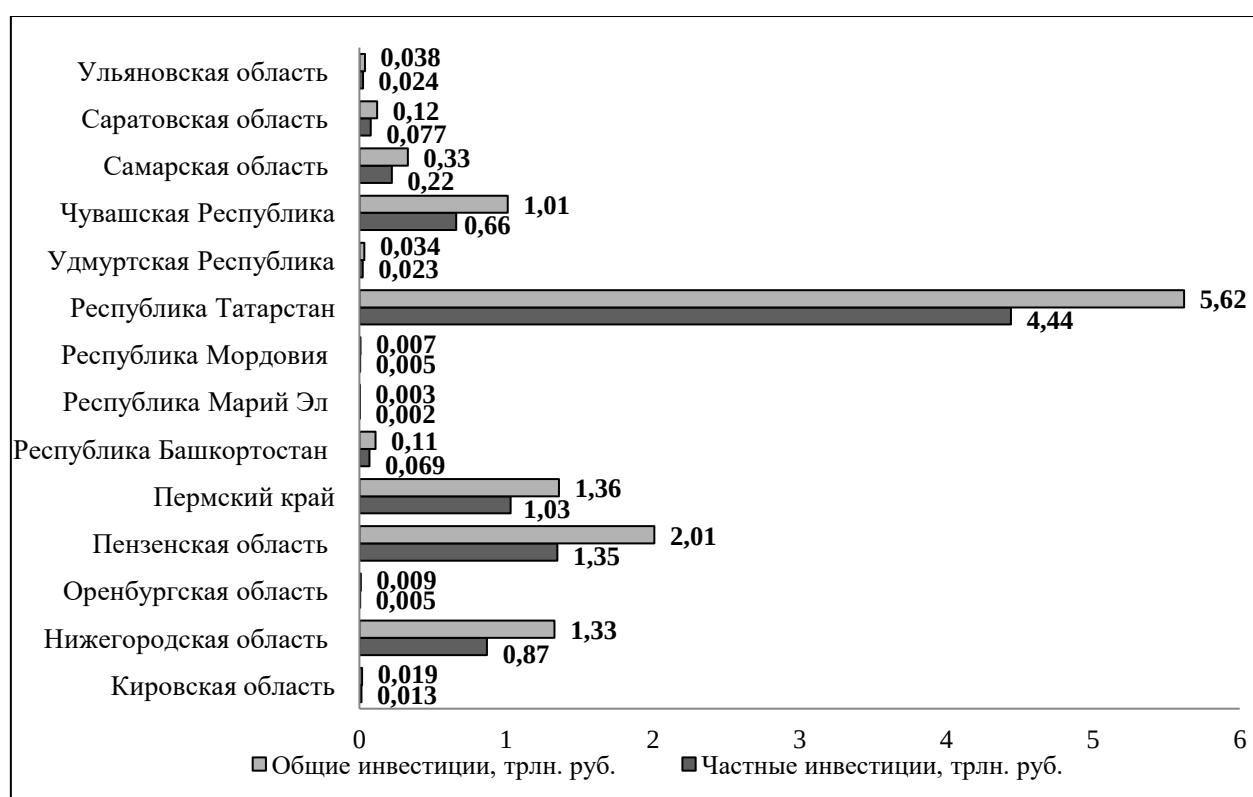


Рисунок 2.6 – Объем общих и частных инвестиций в ГЧП-проектах в регионах ПФО, начало 2024 года, трлн. руб.⁷⁰

На втором месте по инвестициям реализуемых проектов по средствам государственно-частного партнерства находится Пензенская область, где объем общих инвестиций 2 трлн. 13 млрд. руб., из них объем частных инвестиций 1 трлн. 349 млрд. руб. На третьем месте расположился Пермский

⁷⁰ Национальный Центр ГЧП. URL: <https://pppcenter.ru/>

край с общим и частным объемом инвестиций 1 трлн. 363 млрд. руб. и 1 трлн. 024 млрд. руб.

Неплохо по объему инвестиций выглядят Нижегородская область - 1 трлн. 327 млрд. руб. и 875 млрд. руб. – частные). На пятом месте расположилась Чувашская Республика (общие инвестиции – 1 трлн. 14 млрд. руб. и частные инвестиции – 659 млрд. руб.). Остальные 9 регионов Приволжского федерального округа на начало 2024 года инвестировали во все зарегистрированные проекты государственно-частного партнерства в сумме менее 500 млрд. руб. Республика Марий Эл аутсайдер (0,003 и 0,002 трлн. руб.).

На наш взгляд, инвестиционная составляющая в системе оценки эффективности характеризует заинтересованность и привлекательность проектов государственно-частного партнерства для бизнеса, и может определяться долей частных инвестиций в общем объеме инвестирования ГЧП-проектов (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Доля частных инвестиций в общем объеме инвестирования ГЧП-проектов в регионах ПФО, начало 2024 года, трлн. руб., %

Регион ПФО	Общие инвестиции, трлн. руб.	Частные инвестиции, трлн. руб.	Доля частных инвестиций к общим инвестициям, %
Кировская область	0,018	0,013	72,2
Нижегородская область	1,327	0,875	65,9
Оренбургская область	0,009	0,005	55,5
Пензенская область	2,013	1,348	66,9
Пермский край	1,363	1,024	75,1
Республика Башкортостан	0,111	0,069	62,2
Республика Марий Эл	0,003	0,002	66,7
Республика Мордовия	0,006	0,005	83,3

Республика Татарстан	5,620	4,898	87,1
Удмуртская Республика	0,034	0,022	64,7
Чувашская Республика	1,014	0,659	65
Самарская область	0,326	0,225	69,2
Саратовская область	0,123	0,077	62,6
Ульяновская область	0,039	0,024	61,5
Итого	12,006	9,24	77%

На основании таблицы 2.3 видно, что объем общих инвестиций В ПФО на реализацию проектов государственно-частного партнерства составляет 12,006 трлн. руб. частных 9,24 трлн. руб., доля инвестиционного участия бизнеса в проектах ГЧП составила 77%. При этом, наибольшие значения в Республике Татарстан (87,1%) и Республике Мордовия (83,3%). В диапазоне от 70% до 80% расположились Пермский край (75,1%) и Кировская область (72,2%). Остальные 9 регионов Приволжского федерального округа находятся в диапазоне от 60% до 70%. Аутсайдер - Оренбургская область с долей частных инвестиций к общим инвестициям составила 55,5%. Данные показатели демонстрируют в значительной части регионов Приволжского федерального округа есть заинтересованность частного сектора в инвестировании собственных средств в государственные проекты на основе использования механизма государственно-частного партнерства.

Для проведения сравнительного анализа развития механизма ГЧП в региональном аспекте, обобщим и систематизируем данные рейтинга субъектов РФ Приволжского федерального округа по уровню развития государственно-частного партнерства в период 2019-2024 гг. (таблица 2.4)⁷¹.

Таблица 2.4

Рейтинг субъектов РФ ПФО по развитию ГЧП, 2019-2024 гг.

Регион ПФО	Место	Уровень развития,	Место	Изменение
------------	-------	-------------------	-------	-----------

⁷¹ Рейтинг субъектов Российской Федерации по уровню развития государственно-частного партнерства за 2024 год. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/c35da2a561ed12ff8b27199065ea5ef3/rejting_subektov_rf_po_gchp_zh_2024_god.pdf

	(2024 г.)	баллы	(2019 г.)	(2024/2019)
Кировская область	63	5,3	36	-27
Нижегородская область	4	48,2	4	0
Оренбургская область	41	9,3	39	-2
Пензенская область	48	8,2	43	-5
Пермский край	5	34,2	5	0
Республика Башкортостан	16	16,1	20	+4
Республика Марий Эл	53	6,9	72	+19
Республика Мордовия	50	7,7	43	-7
Республика Татарстан	9	19,0	51	+42
Удмуртская Республика	39	9,6	16	-23
Чувашская Республика	65	5,2	35	-30
Самарская область	3	62,1	1	-2
Саратовская область	20	14,3	37	+17
Ульяновская область	76	5,7	25	-51

Из таблицы 2.4 видно, что уровень развития государственно-частного партнерства в регионах Приволжского федерального округа существенно отличается друг от друга. Так, по результатам за 2024 год в ТОП-10 лучших субъектов РФ по развитию государственно-частного партнерства вошли 4 региона ПФО: Самарская область (3 место), Нижегородская область (4 место), Республика Татарстан (4 место), Пермский край (5 место), Республика Татарстан (9 место). Остальные регионы расположились с 16 по 76 место. Однако стоит отметить, что по сравнению с 2019 годом 7 из 14 регионов Приволжского федерального округа ухудшили свое положение, особенно Ульяновская область, которая спустилась с 25 на 76 место. Следовательно, есть существенные территориальные факторы, которые влияют на развитие механизма государственно-частного партнерства в данных регионах, один из которых - *накопленный опыт региона в реализации проектов ГЧП*.

Безусловно, Приволжский федеральный округ имеет в своем составе регионы как с успешной реализацией механизма государственно-частного

партнерства, так и регионы со слабой реализацией механизма государственно-частного партнерства. Системный анализ выявил наиболее успешные регионы: Республика Татарстан, Пермский край, Нижегородскую область, Пензенская область и Чувашская Республика. Остальные регионы сталкиваются с определенными проблемами и вызовами, мешающими эффективному развитию механизма государственно-частного партнерства. К общим проблемам таких регионов можно отнести: недостаточно накопленный опыт, нехватка квалифицированных специалистов в органах государственной власти по вопросам государственно-частного партнерства, незначительный опыт ведения партнерских отношений с частным сектором и их стимулирование, а также пробелы в территориальном законодательстве.

Однако и у опытных регионов есть трудности и противоречия в определении вектора развития ГЧП. Для более четкого понимания будущих эффектов развития ГЧП рассмотрим один из лидирующих субъектов РФ - Пермский край.

Уполномоченный орган в сфере ГЧП - Министерство экономического развития и инвестиций Пермского края. По данным информационной платформы «Росинфра» на начало 2025 года на территории Пермского края реализуется 98 проектов государственно-частного партнерства, из которых 95 концессионных соглашений, 1 соглашение о ГЧП, 2 соглашения о муниципально-частном партнерстве. При этом, 257 проектов было зарегистрировано на начало 2024 года, реализовано свыше 93-96%. Высокий процент завершенности объясняется опытом (*эффект накопленного опыта*) и ранее применения механизма ГЧП в публичном управлении (*эффект завершенности*). Так, официальная регистрация ГЧП-проектов в единую базу проектов на информационном портале «Росинфра» начала происходить с 2019 года, однако данного рода информация фиксировалась в региональной базе, которая постоянно пополнялась и пополняется. На рисунке 2.7 представлена информация о динамике количества зарегистрированных проектов государственно-частного партнерства в Пермском крае начиная с

2016 года⁷². Преобладающим годом по количеству зарегистрированных проектов 2021 год (49 пр.), когда органы государственной власти Пермского края усилили меры поддержки инвестиционной деятельности частного сектора.

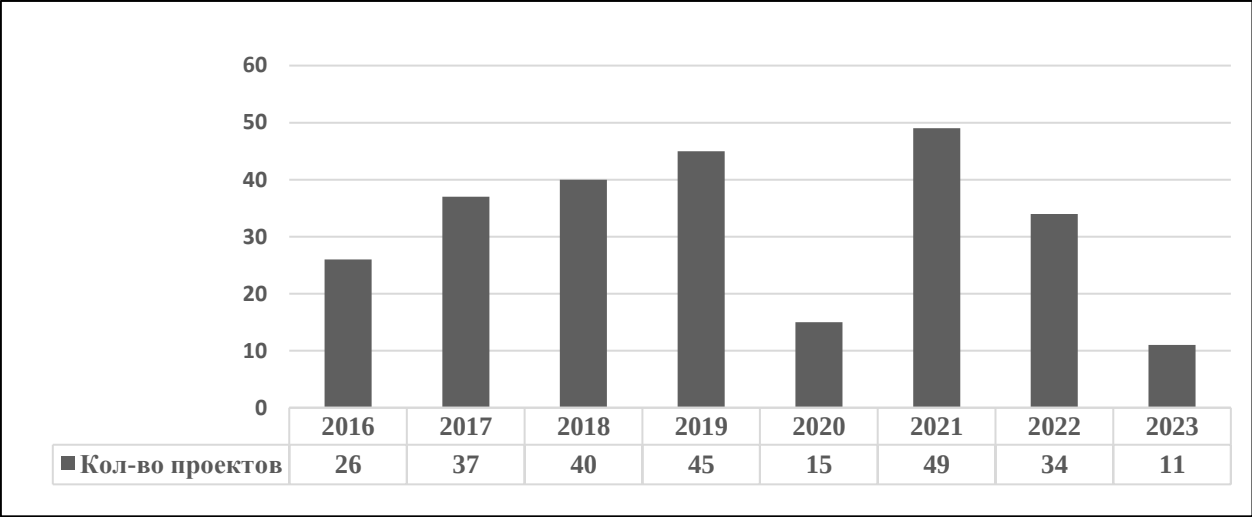


Рисунок 2.7 – Количество ГЧП-проектов, зарегистрированных в Пермском крае, 2016-2023 гг., шт.

Наименьшее количество проектов зарегистрировано в 2023 году (11 пр.) в силу последствий усиления санкций против России, что повлияло на повышение рисков (*эффект повышение рисков*) при реализации ГЧП-проектов и частный сектор с осторожностью подходил к заключению проектов государственно-частного партнерства⁷³.

Зарегистрированные ГЧП-проекты реализуются в различных сферах жизнедеятельности (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Детализированный перечень сфер и количество проектов государственно-частного партнерства, зарегистрированных в Пермском крае, 2024 г., шт.

Наименование сферы	Количество ГЧП-проектов, шт.
Городской и пригородный транспорт	13
ЖКХ и городская среда	163

⁷² Росинфра. URL: <https://rosinfra.ru/>
⁷³ Инвестиционный портал Пермского края. URL: <https://investinperm.ru/investoram/gchp/>

Здравоохранение	3
Индустрия гостеприимства	8
Культура и досуг	3
Логистическая инфраструктура	1
Магистральный транспорт	2
Образование и наука	15
Промышленность	25
Социальная защита	1
Сельское хозяйство	1
Спорт	11
Торговля, обслуживание, офисы	5
Экология и окружающая среда	6

В ТОП-3 сфер по количеству зарегистрированных ГЧП-проектов в Пермском крае входит: ЖКХ и городская среда - 163 шт., промышленность - 25 шт., образование и наука - 15 шт. Это обусловлено тем, что Пермский край является индустриальным регионом с хорошим научным потенциалом. Аутсайдеры - здравоохранение, культура и досуг - по 3 проекта, магистральный транспорт - 2 проекта, логическая инфраструктура, сельское хозяйство и социальная защита - по 1 проекту (*эффект специализации*).

Согласно российского законодательства проекты государственно-частного партнерства заключаются в соответствии с выбранной формой реализации проекта. В Пермском крае проекты ГЧП реализуются по средствам 7-ми различных форм (рис. 2.8).

Преобладающая форма государственно-частного партнерства в Пермском крае продиктована законодательством – это концессионное соглашение, применяемое в 173 проектах. Далее идет форма социального заказа с 29 зарегистрированными проектами (с долей 11% от общего числа) и специальный инвестиционный контракт с 18 (7%) ГЧП-проектами.

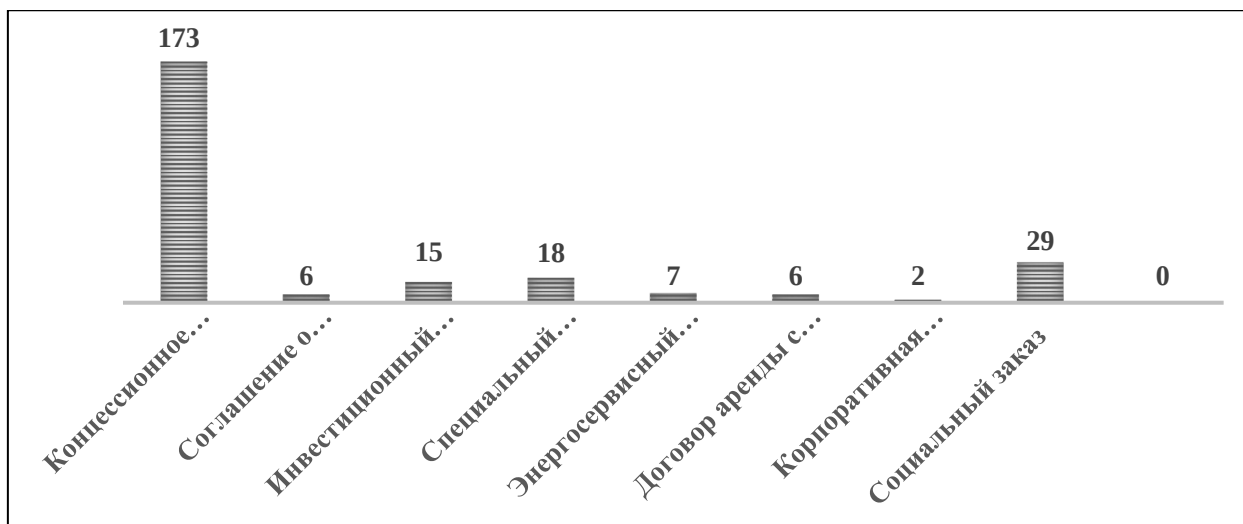


Рисунок 2.8 – Градация проектов государственно-частного партнерства по формам реализации, ед.

Менее популярны формы инвестиционного договора (15 пр. или 6%), энергосервисного контракта с признаками ГЧП/МЧП (7 пр. или 3%), соглашение о ГЧП/МЧП и договор аренды с инвестиционными обязательствами набрав (по 2% или по 6 пр.). Корпоративная форма ГЧП-проектов (2 пр. или 1%) реализуется крайне мало. Следовательно, усиленное внимание со стороны органов власти на концессионное соглашение как классическую старую форму государственно-частного партнерства, ожидаемо (*эффект реализации прав*). Однако, чего нельзя сказать про классическую форму соглашение о ГЧП/МЧП. Социализация инструментов публичного управления демонстрирует рост внимания на такие социальные формы ГЧП, как социальный заказ и специальный инвестиционный контракт (*эффект социализации*). Последний, в свою очередь, является еще и стабилизирующей мерой поддержки бизнеса. Остальные формы реализуются в меньшей степени, что неблагоприятно может сказаться на целесообразности и дальнейшем их развитии.

Инвестиционная составляющая проектов ГЧП достаточно противоречива. Так, в период 2016 – 2024 г.г. общий объем инвестиций на реализацию проектов государственно-частного партнерства в Пермском крае составил 1 трлн. 888 млрд. руб., из которых 1 трлн. 189 млрд. руб. частные инвестиции (бизнеса) (рис.2.9).

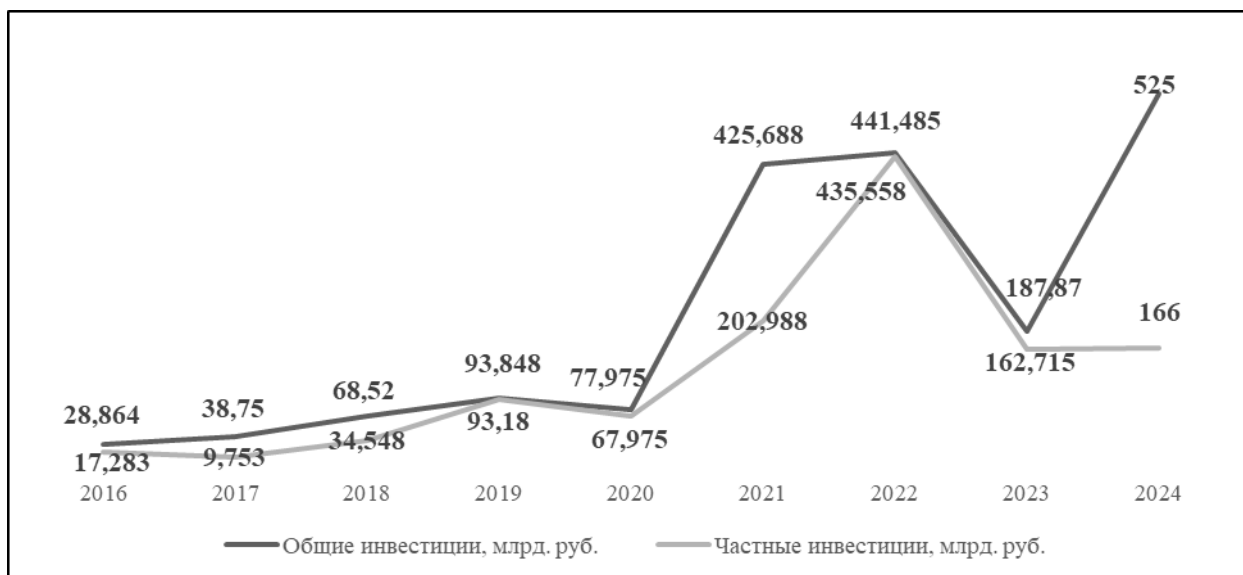


Рисунок 2.9 – Инвестиционная составляющая ГЧП-проектов в Пермском крае, 2016-2024 гг., млрд. руб.

Волатильность инвестиций проектов ГЧП доказывает зависимость от внешних и внутренних факторов (*эффект факторного пространства*). После того, как органы государственной власти Пермского края сумели подстроиться под возникшие проблемы и пересмотреть условия поддержки частных инвесторов, начиная с 2020 года замечен скачек объема инвестиций на 363 млрд. 510 млн. А в период 2022-2023 гг. заметно снижение общих инвестиций более чем в 2 раза (на 253 млрд. 615 млн.) в связи с изменениями в бюджетном финансировании. Однако, можно констатировать, что в регионе прослеживается общая тенденция роста общих инвестиций, не взирая на негативные скачки падений. Именно уход от использования только двух классических форм проектов ГЧП позволяет развивать данный механизм и дифференцировать меры поддержки частного сектора при инвестировании денежных средств в государственные проекты (*эффект гибкости*).

Отметим, что объем частных инвестиций имеет тенденцию роста также, а волатильность, в определенной степени, демонстрирует качество государственных мер поддержки частного бизнеса. В соответствии с этим волатильность объема частных инвестиций представлена таблице 2.6⁷⁴.

Таблица 2.6

Волатильность объема частных инвестиций по ГЧП-проектам,
2016-2024 гг., %

Показатель	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Доля частных инвестиций к общим инвестициям, %	59,87	25,16	50,42	99,28	87,17	47,68	98,66	86,61	32,0

Усиленные и эффективные меры поддержки заметны в периоды 2018-2020 гг. и 2022-2023 гг. Пик частного инвестирования в проекты ГЧП приходится на 2022 год, когда не было повышение ключевой ставки, не было удорожание заемных средств и сокращение доступных инвестиционных ресурсов. А начиная с 2024 года ключевая ставка выросла в 1,3 раза с 16% до 21%, что конечно, сказывается на инвестиционных вливаниях в инфраструктурные проекты. В целом, заинтересованность частного сектора (бизнеса) в сотрудничестве с государством и инвестировании своих денежных средств в реализации государственных проектов по средствам механизма государственно-частного партнерства, наблюдается.

Количественный показатель, как продолжительность ГЧП-проектов, влияет на эффективность процесса реализации проектов. Безусловно, продолжительность зависит от формы реализации конкретного проекта, его особенностей, сферы применения и пр. Обычно проекты государственно-частного партнерства имеют длительность от нескольких лет до нескольких десятков лет. К примеру, строительство инфраструктурных объектов, таких как мосты, аэропорты или железные дороги, занимает несколько лет. В то же

⁷⁴ Центр ГЧП. URL: <https://pppcenter.ru/analitika/razvitie-rynka-infrastruktury/>

время, проекты в области образования, здравоохранения или культуры могут иметь более короткий срок реализации.

Однако, оптимальное долгосрочное планирование при устойчивом финансировании на протяжении всего срока проекта - это фактор результативности проектов государственно-частное партнерство. В то же время, чрезмерное затягивание процесса реализации проектов может свидетельствовать об усиливающихся рисках (*эффект достижение целей*). Информация продолжительности реализации проектов государственно-частного партнерства представлена на рисунке 2.10.

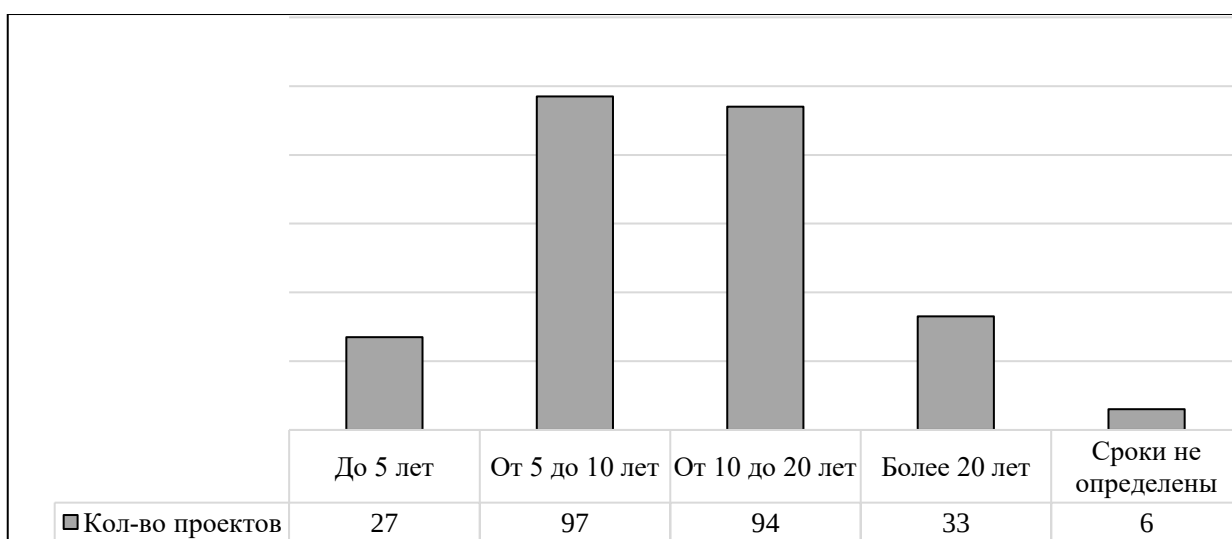


Рисунок 2.10 – ГЧП-проекты по сроку их реализации, шт.

Так, большинство соглашений на реализацию проектов государственно-частного партнерства заключается на срок от 5 до 10 лет, а именно 97 проектов. На срок от 10 до 20 лет на территории края заключено 94 соглашения о реализации ГЧП-проектов, а на более долгосрочную перспективу (свыше 20 лет) органами государственной власти Пермского края заключено 33 соглашения с частным сектором на развитие сфер жизнедеятельности. В базе существуют проекты, в которых не определены сроки действия соглашения, так как может быть затягиваемая конкурсная стадия для выявления частного партнера, который займется их реализацией. У таких проектов, есть большая вероятность, достижения низкого уровня

целевых установок и результатов. Российская практика определяет, что в среднем концессионные соглашения заключаются на срок 12-13 лет, а соглашения о ГЧП/МЧП не могут быть заключены на срок менее 3 лет⁷⁵.

Указанные выше эффекты развития механизма ГЧП выявлены благодаря системному анализу всех составляющих и демонстрируют точки будущего роста или падения. Завершающим этапом аналитической систематизации процесса реализации проектов ГЧП отдельного региона в территориальной системе (ПФО) необходимо провести оценочное ранжирование всех регионов на основе определения результирующего ранга объектов ранжирования. Объектами ранжирования выступают регионы Приволжского федерального округа как территориальной системы, а критерии ранжирования соответствуют данным, полученными при системном анализе (таб. 2.7).

Таблица 2.7

Определение результирующего ранга объектов ранжирования

Объект ранжирования	*Критерий ранжирования /ранг				Сумма рангов объектов	Результирующий ранг
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>		
Кировская область	2	7	8	11	28	9
Нижегородская область	8	4	5	4	21	6
Оренбургская область	7	7	8	12	34	10
Пензенская область	5	5	7	2	19	4
Пермский край	1	1	2	3	7	1
Республика Башкортостан	8	1	5	8	22	7
Республика Марий Эл	12	7	9	14	42	11

⁷⁵ Глушков Д.В. Этапы жизненных циклов проектов государственно-частного партнерства//Экономика и Социум. 2022. №2 (93)-2. С.590-595.

Республика Мордовия	10	6	5	13	34	10
Республика Татарстан	3	2	6	1	12	2
Удмуртская Республика	9	3	6	10	28	9
Чувашская Республика	6	5	4	5	20	5
Самарская область	7	2	3	6	18	3
Саратовская область	11	5	1	7	24	8
Ульяновская область	4	5	4	9	22	7

* 1 – Количество проектов государственно-частного партнерства; 2 – количество сфер реализации ГЧП-проектов; 3 – количество используемых форм для реализации ГЧП-проектов; 4 – объем общих инвестиций.

Проведя системный анализ и последующую оценку количественных показателей развития механизма государственно-частного партнерства на примере территориальной системы Приволжский Федеральный Округ можно сделать следующий вывод. Пермский край является лидером среди других субъектов Приволжского федерального округа по уровню развития количественных показателей. В ТОП-3 также попали Республика Татарстан и Самарская область. Остальные субъекты расположились в следующем порядке: Пензенская область, Чувашская Республика, Нижегородская область, Ульяновская область, Республика Башкортостан, Саратовская область, Удмуртская Республика, Кировская область, Оренбургская область, Республика Мордовия, Республика Марий Эл.

Пермский край служит положительным примером успешного использования механизма государственно-частного партнерства, с существующими эффектами – *эффект накопленного опыта, эффект завершенности, эффект повышение рисков, эффект специализации, эффект реализации прав, эффект социализации, эффект факторного пространства, эффект гибкости, эффект достижение целей.*

Кроме того, универсальность анализа и оценки позволит выявлять, контролировать и управлять имеющимися эффектами с наилучшим результатом для территорий. А активное сотрудничество с частными компаниями, эффективная их поддержка, оптимальное применение всех возможных форм реализации проектов позволит развивать механизм ГЧП и повышать уровень жизни населения и развивать все сферы жизнедеятельности.

2.3 Оценка состояния качественности государственно-частного партнерства

Квалитативные или качественные показатели были обоснованы и определены в п.2.1. Целесообразно оценить качественность государственно-частного партнерства на примере одного из регионов ПФО.

Один из квалитативных показателей государственно-частного партнерства – *это количество созданных рабочих мест*, который тесно связан с числом завершенных инфраструктурных проектов. Поэтому их анализировать нужно в тесной увязке друг с другом.

По данным портала «Росинфра» на территории Пермского края являются завершенными 81 проект государственно-частного партнерства, из которых только 18 проектов направлены на создание объектов инфраструктуры. Так в таблице 2.8 представлена информация по количеству завершенных проектов и созданию новых рабочих мест в соответствии с годом введения объекта инфраструктуры в эксплуатацию⁷⁶.

Таблица 2.8

⁷⁶ Росинфра. URL: <https://rosinfra.ru/>

Количество новых созданных мест в Пермском крае при завершении
проектов государственно-частного партнерства, шт. и ед.⁷⁷

Год начала эксплуатации инфраструктурного объекта	Количество проектов, шт.	Количество новых рабочих мест, ед.
2019	2	200
2020	1	60
2021	3	457
2022	3	1344
2023	5	1345
2024	4	1289

Наибольшее количество рабочих мест было создано в 2023 году (1345 ед.) в связи с вводом в эксплуатацию большего количества объектов инфраструктуры. Наименьшее количество рабочих мест было создано в 2020 году (60 ед.) в связи с изменениями условий труда в следствии последствий коронавирусной инфекцией. В 2022 году при взаимодействии государства и бизнеса на территории края создано 1344 новых рабочих места, что на 1 ед. меньше по сравнению с 2023 годом. При равном количестве завершенных проектов в 2021 году и 2022 году количество новых рабочих мест значительно разнится. Так, в 2021 году (457 ед.) было создано на 887 рабочих мест меньше, чем в 2022 году. В 2019 году при завершении 2 проектов государственно-частного партнерства было создано лишь 200 рабочих мест.

Для определения линейной регрессии по методу наименьших квадратов составлена вспомогательная таблица 2.9⁷⁸.

Таблица 2.9

⁷⁷ Официальный сайт Работа России [Электронный ресурс]. - URL: <https://trudvsem.ru/map/region?regionCode=59000000000000>

⁷⁸ Мельников А.В., Попова Н.В., Скорнякова В.С. Математические методы финансового анализа. АНКИЛ, 2006. – 438 с.

Вспомогательная таблица для нахождения линейной регрессии по методу
наименьших квадратов

Год	X (кол-во раб. мест)	Y (кол-во проектов)	X^2	Y^2	$X*Y$
2019	2	200	4	40000	400
2020	1	60	1	3600	60
2021	3	457	9	208849	1371
2022	3	1344	9	1806336	4032
2023	5	1345	25	1809025	6725
2024	4	1289	16	1661521	5156
Итог:	18	3406	48	3867810	12588

После получения данных в таблице 2.9 подставляем их в формулу, представленную на рисунке 2.3 и получаем уравнение, представленное на рисунке 2.11

$$\begin{cases} 6a + 18b = 4695 \\ 18a + 64b = 17744 \end{cases}$$

Рисунок 2.11 – Система уравнений после подстановки статистических
данных

После решения системы уравнений возможна интерпретация параметров модели – увеличение X на 1 ед. изм. приводит к увеличению Y в среднем на 365,9 ед. изм. *Это означает, что 1 завершённый проект государственно-частного партнерства по созданию объекта инфраструктуры приводит к увеличению количества рабочих мест на 365 ед.*

Качественный показатель развития государственно-частного партнерства - **уровень незавершенности проектов** из-за возникших

трудностей на стадии заключения соглашения или на стадии реализации проекта.

Так, на начало 2024 года на территории Пермского края из 81 завершенного проекта государственно-частного партнерства до конечного завершения доведены лишь 20 проектов (24,8%), а оставшиеся 61 проект (75,2%) не реализованы до конца. На рисунке 2.12 представлены причины прекращения реализации ГЧП-проектов⁷⁹.

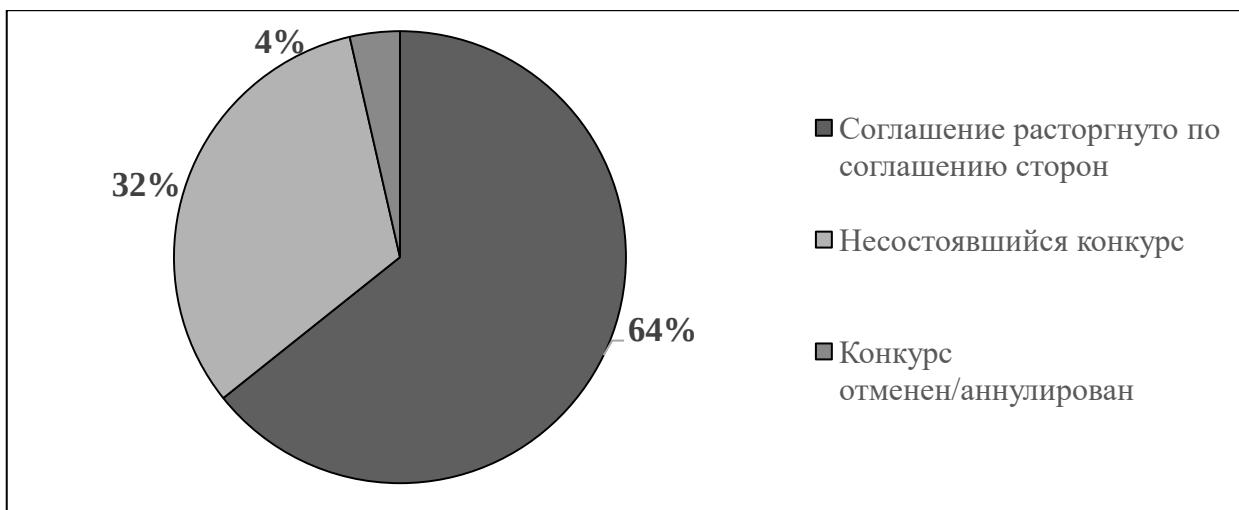


Рисунок 2.12 – Соотношение проектов государственно-частного партнерства по причинам прекращения их реализации

По рисунку 2.12 видно, что основной причиной прекращения реализации проектов государственно-частного партнерства является расторжение соглашения по обоюдному согласию сторон – 64% (36 проектов). На данную причину может повлиять ряд факторов:

- 1) невыполнение обязательств одной из сторон;
- 2) нарушение законодательства со стороны одной из сторон;
- 3) нарушение финансовых условий;
- 4) несоответствие выбранной формы государственно-частного партнерства для реализации проекта;

⁷⁹ Мониторинг проектов ГЧП. Министерство экономического развития РФ. URL: https://www.economy.gov.ru/material/departments/d22/gosudarstvenno_chastnoe_partnerstvo/monitoring_proektov_v_sfere_gchp/

5) несоблюдение сроков выполнения работ, поставки товаров или правил предоставления услуг;

6) существенное изменение условий, согласованных на стадии подписания соглашения;

7) неурегулированные споры или разногласие между сторонами;

8) прекращение деятельности частного партнера;

9) форс-мажорные обстоятельства⁸⁰.

Второй наиболее важной причиной прекращения реализации ГЧП-проектов является несостоявшийся конкурс (32%) – так называемый организационный риск. По данной причине не доведено до логического завершения 18 проектов, в связи с такими обстоятельствами как:

1) недостаток заинтересованных частных партнеров в реализации проекта;

2) отсутствие заинтересованности частного партнера в реализации ГЧП-проектов по выбранной государством форме;

3) недостаточная ясность или привлекательность условий конкурса;

4) политическая или экономическая нестабильность в стране;

5) недостаточное финансирование или поддержка со стороны государства;

6) отсутствие прозрачности и недостаточная открытость процесса проведения конкурса.

Наименее востребованной причиной прекращения реализации проектов государственно-частного партнерства является отмена конкурса или его аннулирование. Так, на территории Пермского края по данной причине не реализовано 2 ГЧП-проекта (4%), в соответствии со следующими обстоятельствами:

1) недостаточное количество участников конкурса;

⁸⁰ Соколов М.Ю., Маслова С.В. Регулирование отношений в сфере государственно-частного партнерства в региональном законодательстве и управленческие решения//Вестник СПбУ. Серия Менеджмент. 2010. Вып.4. С.84-102.

2) несоответствие предложений участников конкурса установленным требованиям.

Третий качественный показатель - **прозрачность и открытость информации о ГЧП-проектах**. Согласно информации, представленной на информационном портале «Росинфра» на территории Пермского края проекты государственно-частного партнерства зарегистрированы на пяти этапах реализации проектов. На каждом этапе органами государственной власти должна размещаться актуальная информация о ходе реализации проекта. На рисунке 2.13 представлена информация о количестве проектов государственно-частного партнерства, у которых отсутствует доступность информации о проекте в соответствии с этапом реализации проекта.

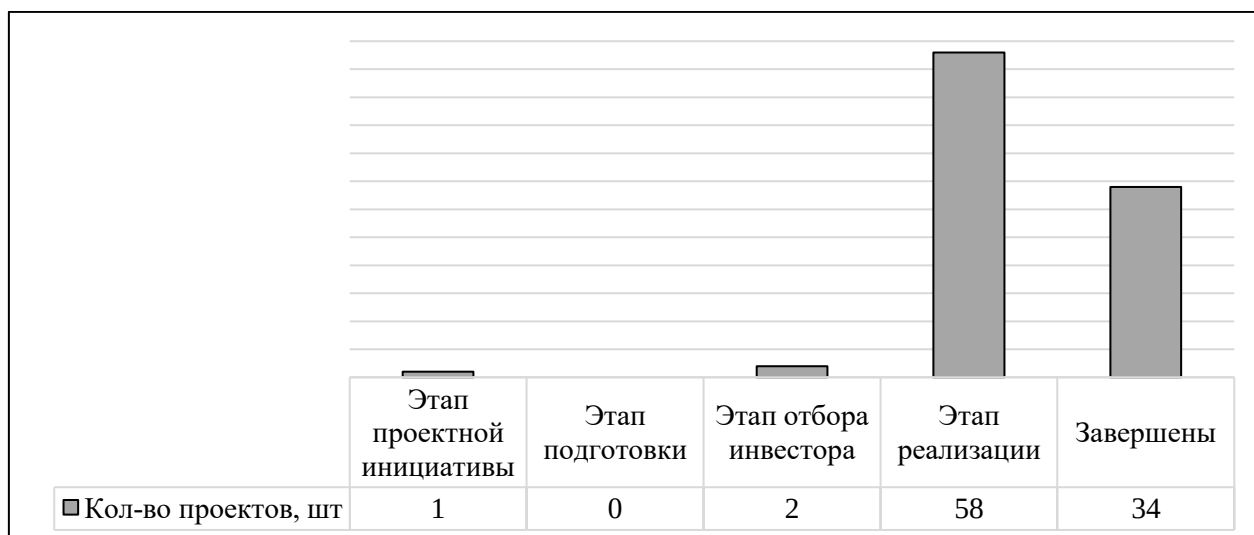


Рисунок 2.13 – Количество проектов государственно-частного партнерства по этапу их реализации, по которым отсутствует информация в открытом доступе, шт.

Наибольшее количество проектов, по которым отсутствует прозрачность и открытость информации приходится на этап реализации проектов государственно-частного партнерства, а именно 58 проектов. Данный факт несет в себе коррупционные риски, так как обеспечение прозрачности информации защищает от коррупционного влияния. На этапе, когда реализация ГЧП-проектов завершена, находится 34 проекта с отсутствием информации в открытом доступе, что на 24 проекта меньше чем

на этапе реализации. На этапе отбора инвестора зарегистрировано 2 проекта государственно-частного партнерства с отсутствием прозрачности и открытости информации о ходе реализации проекта. Этап проектной инициативы имеет 1 зарегистрированный проект, по которому органами государственной власти не предоставлено никакой информации. Этап подготовки не имеет проектов государственно-частного партнерства с отсутствием информации в открытом доступе.

Для определения доли проектов, по которым отсутствует открытость информации, к общему числу проектов в соответствии с этапом реализации проектов использован индексный метод (табл. 2.10).

Таблица 2.10

Доля числа проектов с отсутствием открытости информации к общему числу проектов в соответствии с этапом их реализации, шт. и %

Этап	Общее число проектов на этапе, шт.	Число проектов с отсутствием открытости информации, шт.	Доля числа проектов с отсутствием открытости информации к общему числу проектов на этапе, %
Этап проектной инициативы	3	1	33,3
Этап подготовки	1	0	0
Этап отбора инвестора	3	2	66,7
Этап реализации	174	58	33,3
Завершен	76	34	44,7

Наибольшая доля числа проектов с отсутствием открытости информации к общему числу проектов приходится на этап отбора инвестора, а именно 66,7%, что свидетельствует о закрытости информации о ходе проведения конкурсной процедуры для определения инвестора. На этапе,

когда реализация проекта завершена доля составляет 44,7%, что свидетельствует об отсутствии информации о причинах завершения реализации проекта государственно-частного партнерства. Доля равная 33,33% расположилась на этапах проектной инициативы и реализации. Информация на этапе проектной инициативе размещается для ознакомления с проектом и условиями реализации проекта. На этапе реализации размещается актуальная информация о ходе реализации проекта государственно-частного партнерства, для его контроля со стороны органов государственной власти.

Таким образом, развитие государственно-частного партнерства является одним из ключевых инструментов современной экономической политики, способствующим устойчивому экономическому росту и повышению конкурентоспособности регионов. В российских регионах особенно важно развивать государственно-частное партнерства, чтобы создать благоприятные условия для инвестиций, совместных проектов, обмена опытом и технологиями среди субъектов Российской Федерации.

Отметим, что публичной формой оценки развитие государственно-частного партнерства стала оценка преимуществ субъекта в сравнении с другими (*сравнительное преимущество*) территориями. Так, Пермский край обладает следующим *сравнительным преимуществом*: развития нормативно-правовая база; рост числа проектов государственно-частного партнерства, обеспеченных должным финансированием; социализация сфер в реализации ГЧП-проектов; разнообразие используемых целевых моделей (форм) для реализации ГЧП-проектов; рост объема общих инвестиций и привлекаемых частных; высокий уровень создаваемых новых рабочих мест и занятость в проектах ГЧП; достаточная поддержка инициатив частного сектора; низкая доля отмен конкурса или его аннулирование.

Однако, наряду с преимуществами, наблюдаются *проблемы, которые несут в себе определенные риски*. Так, в крае выявлен ряд трудностей и проблем (будущие риски): органы государственной (муниципальной) власти

при заключении соглашений с частным сектором на реализацию ГЧП-проектов чаще предпочитают такую форму государственно-частного партнерства как концессионное соглашение, даже при условии ее низкой эффективности и нецелесообразности, что негативно сказывается на развитии других форм государственно-частного партнерства; выявлена значительная доля проектов, реализация которых не доведена до логического завершения в связи с расторжением соглашения между государством и частным сектором из-за определения не эффективной выбранной формы реализации проекта; низкий уровень прозрачности информации процессов реализации проектов, что несет в себе усиления коррупционных рисков.

Следовательно, имеющиеся преимущества и возникающие риски вызывают ряд противоречий в сфере государственно-частного партнерства, которые *универсальны* и их можно разделить на группы: *организационно-институциональные; нормативно-правовые; социально-экономические.*

Организационно-институциональные противоречия государственно-частного партнерства могут включать в себя такие аспекты как:

- 1) недостаточная прозрачность и открытость взаимодействия между публичными и частными партнерами;
- 2) распределение ответственности и ролей между участниками государственно-частного партнерства может быть неопределенным или не ясно оговоренным, что может вызвать затруднения в планировании и реализации проектов;
- 3) недостаточная координация действий и коммуникация между частным и публичным партнерами может привести к задержкам в выполнении задач и неэффективности проекта в целом;
- 4) различия в целях и интересах участников государственно-частного партнерства также могут стать источником проблем. Например, частные компании могут стремиться к максимизации прибыли, в то время как государственные органы могут придерживаться других приоритетов, таких как социальная ответственность и общественное благо.

Для решения такого рода противоречий важно уделять особое внимание разработке четких организационных правил и процедур взаимодействия между участниками, установлению согласованных целей, а также построению открытой и доверительной коммуникации, в том числе цифровой, обеспечению прозрачности в отчетности деятельности участников проектов, превентивной работе сглаживания конфликтов интересов между участниками.

При реализации государственно-частное партнерство участники могут сталкиваться с рядом нормативно-правовых противоречий:

- 1) недостаточная прозрачность процесса выбора частных партнеров и заключения с ними соглашений (коррупционные риски);
- 2) отсутствие четких нормативных критериев и механизма контроля за исполнением условий договора государственно-частного партнерства;
- 3) недостаточная правовая защита прав и интересов сторон в случае возникновения споров или конфликтов при реализации проектов государственно-частного партнерства;
- 4) ограничения в доступе к информации о проектах ГЧП и их финансовом состоянии.

Для решения перечисленных противоречий необходимо постоянно совершенствовать законодательство в области государственно-частного партнерства, обеспечить его соблюдение и контроль.

Социально-экономические противоречия при реализации проектов государственно-частного партнерства:

- 1) нехватка финансовых ресурсов в силу различных причин;
- 2) отсутствие эффективного механизма контроля расходования средств, в том числе целевого;
- 3) рост текущих затрат из-за бюрократических препятствий;
- 4) недостаточная финансовая и социальная привлекательность проектов для частного партнера.

Для решения социально-экономических противоречий необходимо разработать методический механизм оценки целесообразности финансирования, систему контроля.

Нам видится, что масштабной проблемой процесса реализации проектов ГЧП - это *проблемы методического характера, а именно, отсутствие единой методики выбора наиболее оптимальной формы (модели) государственно-частного партнерства для реализации ГЧП-проектов* с минимизацией экономических затрат, что значительно сказывается на качественных показателях государственно-частного партнерства в виде доведения ГЧП-проектов до их логического завершения, повышения эффективности. Решение данной проблемы может стать источником для решения организационно-институциональных, нормативно-правовых, социально-экономических противоречий, поскольку успешное взаимодействие власти и бизнеса в рамках реализации ГЧП-проектов строится на правильном и наиболее оптимальном выборе формы (модели) государственно-частного партнерства.

Как отмечалось ранее государственно-частное партнерство является формой сотрудничества между государством и частным сектором, которая позволяет обеим сторонам получить выгоду от реализации проектов в различных сферах. В соответствии с этим для эффективной реализации различных форм государственно-частного партнерства, органами государственной власти, необходимо выполнение ряда шагов.

- ❖ Согласование целей и задач сотрудничества с частным сектором.
- ❖ Выбор сильного частного партнеров для сотрудничества с точки зрения накопленного опыта и конкурентоспособности.
- ❖ Разработка соглашений и договоров с четкими правилами сотрудничества, обязанностями сторон, распределением рисков и выгод от проекта.
- ❖ Выбор механизма контроля за выполнением соглашений.
- ❖ Оценка полученных результатов и эффективности проекта.

3. АПРОБАЦИЯ И УСЛОВИЯ ВЫБОРА ОПТИМАЛЬНОЙ ФОРМЫ ПРОЕКТОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА

3.1. Условия и предпосылки выбора оптимальной формы государственно-частного партнерства

Как было указано ранее, эффективная реализация проектов государственно-частного партнерства требует тщательного подготовительного этапа с четко заданным моделированием целей. Очевидно, что на процесс постановки общей цели оказывает влияние ряд переменных, определяющих в итоге степень достижения плановых показателей проекта (результативность). Для построения модели введем несколько переменных, учитывающих интересы и определяющих цели каждой из сторон, и выступающих в качестве независимых экзогенных перемен. Такими *независимыми переменными* в моделях являются (1) стратегические факторы, (2) цели участия государственного сектора в проектах ГЧП, (3) цели участия частного сектора в проектах ГЧП.

Нам видится, что эти независимые переменные влияют на процесс постановки целей и ведения переговоров (зависимая переменная модели), поскольку каждая из независимых переменных учитывает *проектные риски*. Поскольку соглашения ГЧП/МЧП позволяют государственному сектору распределять финансовые риски проекта и для частного сектора, то государственный сектор старается передать как можно больше этих рисков при реализации более сложных проектов. Частный сектор, принимая эти риски, будет искать наиболее правильные способы их минимизации (рис. 3.1).

Риск ориентированность механизма государственно-частного партнерства заключается в том, что у частного сектора появляется возможность снизить проектные риски благодаря совместной работе, поскольку партнерство с государственным сектором является

свидетельством заинтересованности государства в сфере реализации проекта и одним из залогов его успеха. Поддержка, предоставляемая государственным сектором в рамках партнерства, которая в ряде случаев после запуска проекта продолжается и на этапе эксплуатации, увеличивает вероятность снижения рисков^{81,82}.



Рисунок 3.1 – Модель постановки общей цели в проектах ГЧП

(составлено автором)

Цели участия публичного сектора в проектах ГЧП можно объединить в три группы: повышение эффективности использования бюджетных средств,

⁸¹ Паздникова Н.П., Кочарян А.А. Методические аспекты оценки бюджетных рисков региона // Российское предпринимательство. - 2014. - № 15 (261). - С. 4-12.

⁸² Паздникова Н.П. Оценка интегральной эффективности социально-экономической системы региона // Экономика и предпринимательство. - 2014. – № 11-4 (52). - С. 268-270.

управление рисками проектного финансирования и расширение преимуществ проектного финансирования для сообщества.

Цели участия частного сектора в проектах ГЧП можно также разделить на три сферы: повышение собственной прибыли, управление рисками проектного финансирования без ущерба для прибыльности и получения финансовых и нефинансовых выгоды от проектного финансирования.

Для достижения успешного рабочего партнерства оба сектора должны сосредоточиться на приоритетных взаимодополняющих целях и разрешать конфликтующие цели во время постановки целей и переговоров. Эти двойные процессы играют ключевую роль в формировании соглашения по реализации проектов ГЧП, поскольку пытаются гармонизировать цели участников проекта, решая общезначимые вопросы.

Таким образом, в значительной степени успех ГЧП зависит от постановки целей и переговоров спонсорами проекта для достижения своих соответствующих целей и достижения наилучшего возможного результата проекта⁸³. Постановка общей цели и задач играет решающую роль в определении эффективности решений по отбору частных инициатив и дальнейшему проектному финансированию ГЧП. Этап целеполагания является важнейшим аспектом механизма управления проектами государственно-частного партнерства (ГЧП), поскольку он не только определяет цели и задачи проекта, но и вырабатывает принятие решений, в том числе превентивных, на протяжении всего его жизненного цикла.

Тем не менее, до сих пор, в научных и практических исследованиях не представлено достаточно результатов изучения процесса постановки целей и ведения переговоров в рамках проектов ГЧП и того, как это помогает участникам проектов достигать оптимальных операционных и финансовых выгод.

⁸³ Красс М.С. Концепция моделирования и исследования реализации инвестиционных проектов//Вестник ФА. 2009. №2. С. 31-35

Нам видится, что общий механизм целеполагания при реализации проектов ГЧП, можно представить следующим образом (рис. 3.2).

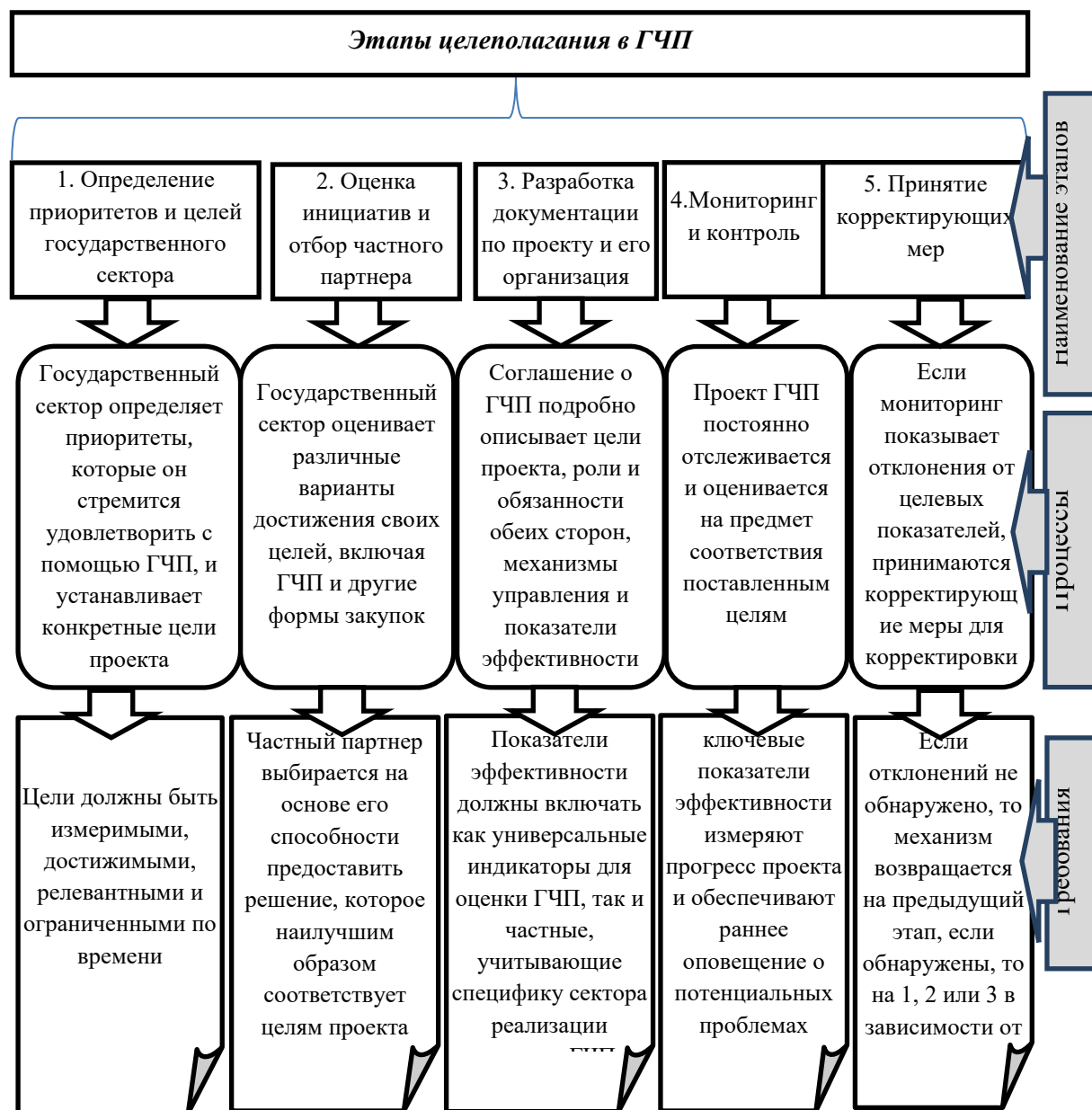


Рисунок 3.2 - Процесс целеполагания в реализации проектов ГЧП

Несмотря на то, что непосредственно постановка целей осуществляется на первом этапе (и даже на подготовительном этапе), механизм целеполагания охватывает и последующие ступени реализации проекта ГЧП, поскольку, например, на втором этапе выбирается партнер, возможности которого соответствовать поставленным целям, если такой партнер найден не

будет, вероятно, цели необходимо будет пересмотреть, поскольку они, изначально, окажутся недостижимыми.

А на этапе разработки документации по проекту и его организации формируется система показателей, способная оценить прогресс именно по достижению целей, поставленных на первом этапе. Контроль соответствия результатов поставленным целям на четвертом этапе позволяет оценить степень их достижимости, а на пятом этапе возможность предпринять усилия для корректировки в случае необходимости.

На наш взгляд, для обеспечения эффективного целеполагания в ГЧП проектах важно соблюдать следующие принципы.⁸⁴

- ✓ *Приоритетность и конкретность*: цели должны быть актуальны и четко определены, обладать измеримостью, оставляя как можно меньше места для неоднозначной интерпретации.
- ✓ *Согласованность*: цели проекта должны быть согласованы со стратегическими целями государственного сектора и интересами общества.
- ✓ *Достижимость*: цели должны быть достаточно амбициозными, чтобы стимулировать развитие инновационных технологий и рост производительности, но в то же время реалистичными, учитывая имеющиеся ресурсы и ограничения.
- ✓ *Релевантность*: цели должны быть непосредственно связаны с потребностями государственного сектора и приносить четкую пользу обществу.
- ✓ *Устойчивость*: цели должны быть устойчивыми в долгосрочной перспективе, учитывая меняющиеся потребности и технологии

Эффективный механизм целеполагания в ГЧП позволяет сторонам устанавливать конкретные ожидания, оценивать вектор прогрессивности и

⁸⁴ Berrone, Pascual, Joan Enric Ricart, Ana Isabel Duch, Valeria Bernardo, Jordi Salvador, Juan Piedra Peña, Miquel Rodríguez Planas. 2019. "EASIER: An Evaluation Model for Public-Private Partnerships Contributing to the Sustainable Development Goals". Sustainability 11 (2339): 1–25. <https://doi.org/10.3390/su11082339>

вносить корректировки по мере необходимости для обеспечения достижения желаемых результатов проекта.

На основе изложенного выше можно определить разницу в механизме целеполагания двух основных моделей: концессионной модели, предусматривающая право государственной (муниципальной) собственности на объект соглашения (в соответствии с Федеральным законом от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях») и модели государственно-частного партнерства при которой объект соглашения будет находиться в частной собственности при условии соблюдения требований, предусмотренных Федеральным законом от 13.07.2015 № 224-ФЗ.

Очевидно, что выгоды, получаемые сторонами при реализации проекта через механизм ГЧП, могут сильно отличаться друг от друга вследствие разных целевых установок, преследуемых сторонами (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Определение целей сторон-участников в разных моделях ГЧП

Стороны	Концессионная модель	Модель ГЧП
<i>Частные компании</i>	возможность расширения своей деятельности	получение гарантированного дохода на длительном промежутке времени
<i>Государство (в лице органов власти)</i>	улучшение соотношения «цена — качество» при реализации проекта, что ведет к снижению нагрузки на территориальный бюджет и налогоплательщиков (речь идет о бюджетной и социально-экономической эффективности)	повышение качества предоставляемых услуг за счет привлечения инновационных решений частного сектора

При реализации проектов ГЧП в рамках одной модели используются разнообразные формы сотрудничества государственных структур и субъектов частного бизнеса. Они дифференцируются в зависимости от объема передаваемых частному партнеру правомочий собственности, инвестиционных обязательств сторон, принципов распределения рисков между партнерами, ответственности за проведение различных видов работ. В зависимости от этого цели участников ГЧП могут также дополнять основные цели, приведенные в таблице⁸⁵.

На наш взгляд, ключевой предпосылкой развития ГЧП при трансформации целевых приоритетов страны, а значит и общества, является ***выбор оптимальной формы государственно-частного партнерства*** для реализации проектов, что определяется системой факторного влияния. К ключевым факторам можно отнести: тип и масштаб проекта, территориальные особенности, доступные ресурсы и опыт участников, правовая и экономическая среда в стране/регионе, риски и преимущества для обеих сторон, доступность финансирования, объем и стоимость проекта, интересы и возможности частного и государственного сектора, сфера деятельности и т.п. В соответствии с этим выбор наиболее рациональной формы государственно-частного партнерства важен по ряду причин:

1. Эффективность: правильно построенное партнерство позволяет максимально использовать ограниченные ресурсы и компетенции как государственных, так и частных партнеров.

2. Прозрачность: оптимальная форма партнерства способствует прозрачности процессов и управления проектом, что позволяет избежать коррупционных рисков и неэффективного использования ресурсов.

3. Участие частного сектора: правильно организованное государственно-частное партнерство позволяет привлечь частных инвесторов и способствует развитию экономики.

⁸⁵ Ладенко И.С. Логика целевого управления / И.С. Ладенко, Г.Л. Тульчинский. - Новосибирск: Наука, 1988. - 208 с.

4. Социальная ответственность: оптимальная форма партнерства учитывает интересы всех сторон и способствует реализации социально-значимых проектов.

5. Долгосрочность: выбор правильной формы партнерства обеспечивает устойчивое и долгосрочное развитие проекта, что важно для его успешной реализации и дальнейшего существования.

3.2. Комплексная методика выбора оптимальной формы проектов государственно-частного партнерства

Как уже было сказано ранее, в Российской Федерации отсутствует методика выбора оптимальной формы реализации проектов государственно-частного партнерства, в связи с чем, возникают трудности в развитии механизма проектного взаимодействия государства и бизнеса. Для решения выявленной проблемы в рамках разработки рекомендаций по совершенствованию механизма выбора формы реализации государственно-частного партнерства *разработана методика выбора оптимальной формы (целевой модели).*

Алгоритм Методики.

Первый шаг. Для набора показателей эффективности, которые будут использоваться в методике выбора наиболее эффективной формы реализации государственно-частного партнерства, необходимо провести экспертное исследование на основе интервью с экспертами-практиками федерального уровня в сфере реализации государственно-частного партнерства. Экспертное интервью было проведено в несколько этапов в период с 2021-2024 гг.

В рамках экспертного интервью было отобрано 3 эксперта:

1. Эксперт 1.

2. Эксперт 2.

3. Эксперт 3.

Основным критерием отбора экспертов для интервью являлось компетентность в сфере государственно-частного партнерства, накопленный опыт реализации ГЧП-проектов.

Экспертное интервью было нацелено на выявление ключевых показателей эффективности используемых форм (целевых моделей) государственно-частного партнерства и их влияния на успешное взаимодействие между государственными и частными партнерами. Для этого экспертам были задан спектр вопросов, объединенных в три блока:

1. Какие формы государственно-частного партнерства вы считаете наиболее эффективными и перспективными?
2. Какие преимущества и недостатки у каждой эффективной формы государственно-частного партнерства можно выделить?
3. Какие критерии следует учитывать при выборе формы государственно-частного партнерства для конкретного проекта?

Каждый ответ эксперта был чрезвычайно точным и информативным, что способствовало определению ключевых показателей эффективности форм государственно-частного партнерства. Ответы экспертов представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Ответы интервьюируемых экспертов в сфере государственно-частного партнерства на вопросы

Вопрос	Интервьюируемые		
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
Какие формы государственно-частного партнерства вы считаете наиболее эффективными и перспективными?	Наиболее эффективными и перспективными формами государственно-частного партнерства, на мой взгляд, являются:	Существует несколько форм государственно-частного партнерства, которые можно считать наиболее эффективными и перспективными:	Я считаю, что наиболее эффективными формами являются: соглашение о ГЧП/МЧП, контракт жизненного цикла. А наиболее

	концессии, государственный социальный заказ, контракт жизненного цикла.	концессии, долгосрочный договор с инвестиционными обязательствами, договор офсетной закупки.	перспективными являются: государственный социальный заказ, договор офсетной закупки и энергосервисный контракт.
Какие преимущества и недостатки у каждой эффективной формы государственно-частного партнерства можно выделить?	<u>Преимущества:</u> 1. Эффективное использование ресурсов 2. Инновационный подход и экспертиза 3. Сокращение времени на выполнение проектов 4. Расширение инвестиционной базы <u>Недостатки:</u> 1. Повышенные риски для государства 2. Влияние частного сектора на принятие решений властью 3. Ограниченный доступ к информации 4. Рост стоимости проектов.	<u>Преимущества:</u> 1. Привлечение инвестиций; 2. Распределение рисков 3. Внедрение новых инноваций 4. Улучшение качества услуг <u>Недостатки:</u> 1. Сложность контрактов 2. Проблемы с прозрачностью 3. Риск коррупции 4. Неравенство в распределении выгод 5. Затраты для потребителей.	<u>Преимущества:</u> 1. Увеличение эффективности и производительности 2. Сокращение государственных затрат 3. Расширение доступа к услугам 4. Снижение рисков для государства. <u>Недостатки:</u> 1. Риск коррупции; 2. Потеря контроля над функциями со стороны государства 3. Недостаточная прозрачность проектов 4. Ограничение конкуренции.
Какие критерии следует учитывать при выборе формы государственно-частного	На мой взгляд при выборе формы ГЧП следует учитывать такие критерии как: цель и задачи, риск и ответственность,	Следует выделить такие критерии как: цель и задачи, риски и ответственность, софинансирование	Я считаю, что ключевыми критериями при выборе формы ГЧП являются: доля частных

партнерства для конкретного проекта?	финансовые условия, период реализации и право собственности на объект.	затрат из бюджета, объект соглашения, срок реализации, форма собственности и прозрачность и открытость.	инвестиций, распределение рисков, объект соглашения, срок реализации, опыт частных партнеров, законодательная база.
--------------------------------------	--	---	---

Второй шаг. На основании результатов проведенного интервью были выделены ключевые показатели, которые будут использоваться в Методике для выявления оптимальной формы государственно-частного партнерства. К таким показателям относятся: объект соглашения, риски и ответственность, форма собственности, срок реализации проекта, доля частных инвестиций, софинансирование затрат из территориального бюджета.

Третий шаг. Для определения веса каждого из показателей оптимальности формы государственно-частного партнерства использован метод экспертных оценок на основе ранжирования.

Метод ранжирования заключается в том, что n экспертов или специалистов в исследуемой области, высказываются относительно важности m частных показателей. Самому важному показателю соответствует ранг m , следующему – $(m - 1)$ и т.д., а ранг, равный 1, имеет наименее важный показатель. Весовые коэффициенты определяются по формуле, представленной ниже⁸⁶.

$$w_j = \frac{r_j}{\sum_{j=1}^m r_j} \quad (3.1)$$

где: r_j — количество экспертов

m — ранг выставленный экспертом

⁸⁶ Макарова И. Л. Анализ методов определения весовых коэффициентов в интегральном показателе общественного здоровья. / И. Л. Макарова / Символ науки. 2015. №7. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodov-opredeleniya-vesovykh-koeffitsientov-v-integralnom-pokazatele-obschestvennogo-zdorovya> (дата обращения: 31.05.2023)

Так, для определения весовых коэффициентов показателей эффективности форм государственно-частного партнерства с помощью ранжирования, составлена таблица 3.3.

Таблица 3.3

Весовые коэффициенты показателя оптимальности форм государственно-частного партнерства на основе ранжирования

Эксперт	Показатель					
	<u>Объект соглашения</u>	<u>Риски и ответственность</u>	<u>Форма собственности</u>	<u>Срок реализации</u>	<u>Доля частных инвестиций</u>	<u>Софинансирование затрат из бюджета</u>
1	6	5	4	1	3	2
2	5	3	6	2	1	4
3	6	3	5	1	2	4
Сумма	17	11	15	4	6	9
Весовые коэффициенты	0,27	0,18	0,24	0,06	0,1	0,15

Из таблицы 3.3 следует, что наибольший весовой коэффициент имеет такой показатель как «объект соглашения» - 0,27. Второй по значимости показатель «форма собственности», равный коэффициенту 0,24. Показатель «риски и ответственность» равен коэффициенту 0,18. Коэффициент 0,15 принадлежит показателю «софинансирование затрат из бюджета», «доля частных инвестиций» имеет коэффициент 0,1, а «срок реализации проекта» коэффициент 0,06. Временной интервал реализации проектов, как показывает практика, не столь важен.

Четвертый шаг. Для расчета индивидуальных баллов, определяющих оптимальность конкретной формы конкретного проекта, у каждого

показателя эффективности была определена критериальная шкала в процентном выражение. Так, в таблице 3.4 представлена шкала выбора наиболее оптимальной формы для реализации проектов государственно-частного партнерства.

Таблица 3.4

Шкала выбора оптимальной формы для реализации проектов
государственно-частного партнерства

Показатель эффективности	Весовой коэффициент показателя	Критерии показателя	Значение показателя, %
Объект соглашения	0,27	Объект соглашения проекта соответствует объекту соглашения данной формы	100
		Не соответствует	0
Риски и ответственность	0,18	Риски и ответственность в большей степени ложатся на частного партнера	100
		Риски и ответственность делятся пополам	50
		Риски и ответственность в большей степени ложатся на публичного партнера	25
Форма собственности	0,24	Объект остается в собственности государства	100
		Объект остается в собственности частного партнера	50
		Не предусмотрено	0
Срок реализации проекта	0,06	От 1 года	100
		От 3 лет	50
		От 10 лет	25
Доля частных инвестиций	0,1	Не менее 50%	100
		Не менее 40%	75

		Не менее 30%	50
		Не менее 20%	25
		Не предусмотрено	0
Софинансирование затрат из бюджета	0,15	Основная доля софинансирования затрат происходит на инвестиционной стадии	100
		Основная доля софинансирования затрат происходит на эксплуатационной стадии	50
		Софинансирование отсутствует	0

Таблица содержит в себе 6 показателей оценки оптимальности формы государственно-частного партнерства. Каждый показатель имеет свой вес, наибольший вес имеет показатель «объект соглашения», а наименьший же вес имеет показатель «срок реализации проекта». В сумме все 6 показателей дают 1. Для выявления итогового значения показателя прописаны критерии показателя, а к каждому критерию соответствует свое значение. Для определения значения показателя нужно весовой коэффициент показателя умножить на значение показателя, соответствующее конкретной форме государственно-частного партнерства, и найти сумму полученных значений. Расчет оптимальной формы государственно-частного партнерства необходимо осуществлять в соответствии с разработанным проектом государственно-частного партнерства.

При выборе проектов, требующих государственного финансирования, целесообразно проводить сравнение оптимальности различных форм их реализации с целью определения наиболее оптимальной, но соотносимую с законодательством.

Пятый шаг (учет особенностей). В настоящее время на законодательном уровне ни в Российской Федерации, ни в странах Европы и

Азии такая методика отсутствует и тем более не закреплена законодательно. Однако несмотря на богатую историю института ГЧП и масштабное выполнение различных инфраструктурных проектов на основе государственных контрактов, потребность в оценке эффективной формы (модели) ГЧП проектов, остается.

Сложность в разработке механизма выборной оценки эффективности форм реализации проектов с государственным участием, отчасти может быть обусловлена тем, что это требует значительной корректировки нормативно-правовой базы, регулирующей такую деятельность. Более того, встраивание такого механизма в существующую практику на федеральном и региональном уровнях возможно только при условии готовности рынка проектов ГЧП и формирования первичного опыта его применения.

До начала применения данного механизма необходимо определиться с отличиями форм (способов, моделей) реализации проектов для оценки возможности использования универсальных показателей. Ключевая разница между механизмами, реализуемыми через применение «государственного контракта», и государственно-частным партнерством – это распределение расходов, связанных с реализацией мероприятий по проекту между сторонами, задействованными в этом процессе. Если государственный контракт – это финансирование проекта полностью за счет бюджетных ресурсов, то государственно-частное партнерство подразумевает софинансирование между публичным и частным партнерами на паритетных началах.

При выборе такого варианта *софинансирования* государственный партнер может:

- брать на себя *частично финансирование* создания или же реконструкции объекта соглашения (так называемый «капитальный грант»);
- после выполнения строительных работ *покрывать часть расходов*, связанных с эксплуатацией объекта;

- давать частному инвестору предусмотренные нормативно-правовыми актами о государственно-частном партнерстве *гарантии*.

Также, если проект государственно-частного партнерства реализуется через механизм заключения концессионного соглашения, государство также может предоставлять «плату концедента», предназначенную для компенсации расходов частной стороны по эксплуатации объекта соглашения, а также ее инвестиций, включая доходность на такие вложения.

Если в концессионное соглашение внесены такие условия, то расходные обязательства бюджета на проект ГЧП могут оказаться выше, чем финансирование такого проекта напрямую за счет государства через заключение государственного контракта (госзаказ) без привлечения частного партнера (рис. 3.3).

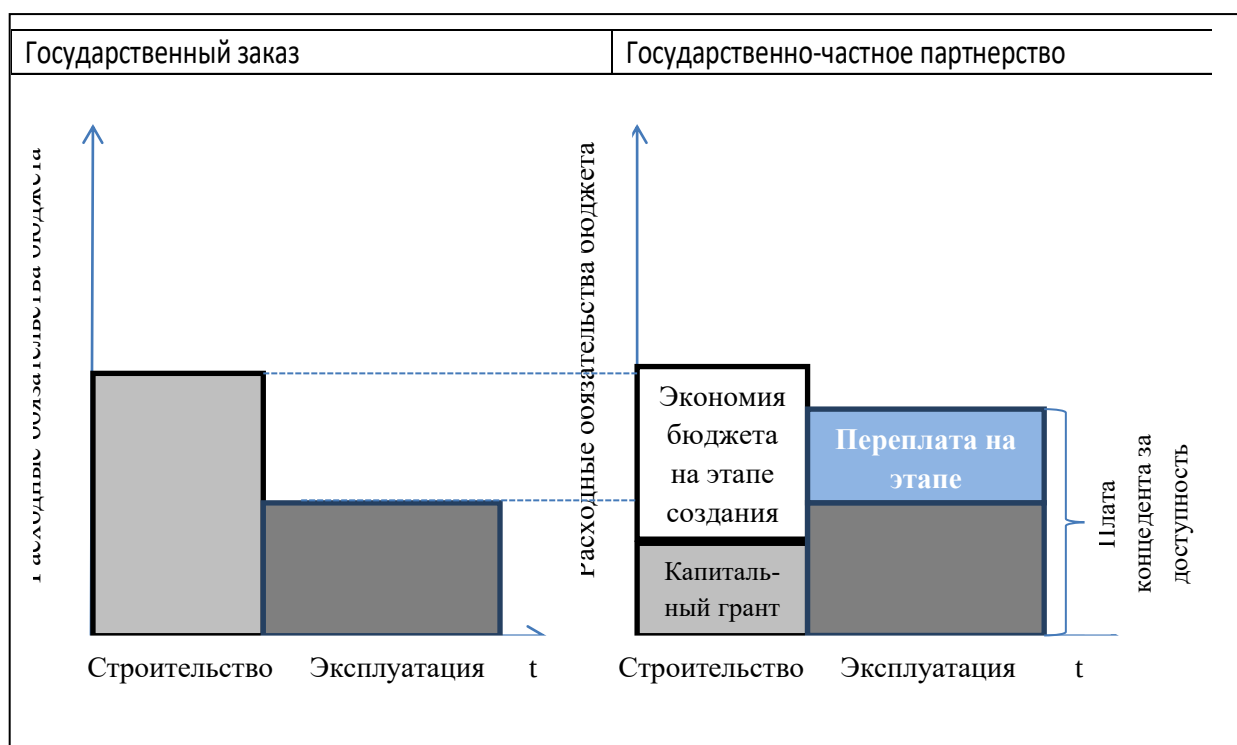


Рисунок 3.3 – Распределение расходов на финансирование проекта с государственным участием

При этом, чем дольше предполагается эксплуатировать объект, тем большая часть расходов ложится на плечи государства. Это не влияет на социальный эффект от реализации проекта (социальная значимость при

реализации проектов ГЧП выходит на первый план), но снижает реальную экономическую эффективность.

Таким образом, публичному партнеру при выборе варианта реализации инфраструктурного проекта (а чаще всего именно инфраструктурные проекты реализуются через гос. контракт или заключение концессионного соглашения) необходимо принимать во внимание не только результаты сравнения прямых бюджетных затрат с последующими денежными поступлениями, но и остальные факторы, к которым относятся:

- *доступность бюджетного финансирования;*
- *распределение рисков;*⁸⁷
- *соотношение рисков пропорционально доходности частного партнера.*

Шестой шаг. Независимо от формы реализации проекта с государственным участием всегда присутствуют *риски внешнего и внутреннего характера*, управлять которыми можно в большинстве случаев только через идентификацию риска, оценку уровня и четкого распределения ответственности, в случае наступления. По мнению экспертов, правильное распределение рисков между участниками – это фактор успешности проекта ГЧП⁸⁸. К рискам такой категории относятся политические, природные, социальные, экономические, валютные, технические риски и пр.⁸⁹. Их правильный учет приводит к удорожанию стоимости реализации проекта и увеличению сроков, однако без их учета, потери могут куда более существенные.

Стороны проектов государственно-частного партнерства вкладывают ресурсы и распределяют между собой риски на основе принципа

⁸⁷ Фёдорова Е.А., Довженко С.Е., Гурина В.А. Анализ факторов, влияющих на эффективность развития государственно-частного партнерства в России // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2013. №. 13. С. 39–51.

⁸⁸ Варнавский В.Г., Клименко А.В., Королев В.А. Государственно-частное партнерство. Теория и практика: учебное пособие. М.: ИД ГУ-ВШЭ, 2010.

⁸⁹ Климов П.Е. Распределение рисков в проектах государственно-частного партнерства // УЭК. 2012. № 8 (44). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/raspredelenie-riskov-v-proektah-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva> (дата обращения: 09.06.2018)

равноправия в юридическом смысле и принцип рациональности в экономическом смысле. Другой вопрос: – «Как работают принципы равноправия и рациональности?». В настоящее время к актуальным проблемам *распределения рисков* в реализации проектов государственно-частного партнерства относят:

- отсутствие возможности точно прогнозировать угрозы и вероятности наступления рискового события;
- слабая идентификация рисков в прогнозном периоде;
- несоответствующее целям участников проекта распределение рисков, отсутствие принципа рациональности⁹⁰.

При этом, каждый проект государственно-частного партнерства индивидуален и некоторые критерии определяются в период проведения конкурса или переговоров с частным партнером. Если показатель эффективности имеет несколько значений, то публичному партнеру необходимо выбрать наиболее подходящее значение в соответствии с ГЧП-проектом. Если объект проекта и форма государственно-частного партнерства не соответствуют друг другу, то дальнейший расчет коэффициента эффективности формы не является целесообразным.

Нам видится, что вклады и выгоды от такого сотрудничества, а также сопутствующие риски, распределяются между сторонами в заранее согласованных и документально зафиксированных пропорциях в соответствии с текущим законодательством. Однако в зависимости от формы реализации проекта государственно-частного партнерства риски распределяются по-разному и не совсем понятным образом.

В таблице 3.5 представлено сравнение основных положений Закона о концессионных соглашениях и Закона о государственно-частном партнерстве, в том числе распределение рисков.

⁹⁰ Анфимова М.И. Распределение рисков между участниками инвестиционного проекта, построенного на принципах механизма государственно-частного партнерства, на всех этапах его реализации // Бизнес в законе. 2012. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/raspredelenie-riskov-mezhdu-uchastnikami-investitsionno-goproekta-postroennogo-na-printsipah-mehanizma-gosudarstvenno-chastnogo>

Сравнительная характеристика основных положений 224-ФЗ и 115-ФЗ

Признак	Закон № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве и муниципально-частном партнерстве»	Закон № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях»
Право собственности	Право собственности на объект может оставаться у государства или передаваться частному сектору	Право собственности всегда остается у государства (концедента)
Субъекты	Публичный партнер (государство), частный партнер (бизнес)	Концедент (государство), концессионер (бизнес)
Риски	Большая часть рисков ложится на частного партнера	Большая часть рисков ложится на концессионера
Возможность частной инициативы	Присутствует	Присутствует
Оценка эффективности проекта	Присутствует	Отсутствует
Возможность передачи объекта в залог финансирующей организации	Присутствует	Отсутствует

Для более точного понимания всего процесса, связанного с распределением, оценкой и управлением рисками в ГЧП проектах, нами был использован метод глубинного интервью с ранее выбранными экспертами.

По их мнению,

1. Временной интервал распределения рисков разный и может варьироваться от одного дня до нескольких месяцев.
2. При идентификации и оценке рисков чаще всего используются качественные методы (экспертные оценки).

3. Чем выше приоритетность и значимость проекта для органов власти, тем больше они должны идти на уступки в переговорах с частными партнерами.

4. Каждый проект уникален, что должно влиять на состав проектной группы в вопросах распределения рисков: компетентный отраслевой специалист, проектировщики, лицо, которое отвечает за имущество, финансист, юрист, налоговые и страховые эксперты⁹¹.

5. Необходимо учитывать накопленную практику аналогичных прошлых проектов.

6. На публичном партнёре всегда лежит стратегический риск (изменение приоритетов), а на частном партнере лежат риски, связанные с созданием объекта.

Безусловно, практика использования концессионных соглашений показывает, что каждая из сторон всегда стремится большую часть рисков переложить на партнера. Тем не менее, рационально распределять риски таким образом, чтобы управление ими на себя брала та сторона, у которой это может в силу наличия определенных компетенций, получиться максимально эффективно. Например, риски рыночного характера более целесообразно возложить на частного партнера, а стратегические, законодательные, политические риски – на публичную сторону. Однако более сложным является распределение экономических и технических рисков. Решением данной проблемы может стать закрепление в федеральном законодательстве распределения определенного типа рисков по партнерам-участникам проекта.

Таким образом, комплексная методика выбора наиболее эффективной формы реализации проектов ГЧП, основывается на экспертном методе с использованием ранжирования и риск ориентированном подходе, учитываемого при разработке шкалы оценивания.

⁹¹ Быкова Р.Г. Специфика управления рисками в проектной деятельности// Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2013. № 4. С. 113–118.

Дополнительные предложенные рекомендации учитывают специфику проектов ГЧП и направлены на повышение эффективности механизма государственно-частного партнерства за счет оптимизации выбора формы. Рекомендации состоят из разработанной методики выбора наиболее оптимальной формы реализации проектов государственно-частного партнерства и созданной вспомогательной таблицей для расчета коэффициента оптимальной формы. Апробация разработанной методики представлена в третьей главе.

3.3. Апробация комплексной оценки управления проектами государственно-частного партнерства с учетом выбора оптимальной формы

Апробация методики выбора оптимальной формы проектов государственно-частного партнерства осуществляется на примере двух ГЧП-проектов (успешно-реализованного и неуспешно-реализованного), зарегистрированных на территории Пермского края.

В качестве успешно-реализованного проекта взят ГЧП-проект - «Строительство мостового перехода через реку Чусовую и обхода Перми».

Данный ГЧП-проект находится на стадии эксплуатации и является доведенным до логического завершения в рамках соглашения между публичным и частным партнером. Формой, по которой был реализован данный проект, является *концессионное соглашение* (Приказ Минэконом Пермского края от 12.02.2015№ ПрСЭД-18-02-06-13)⁹².

Расчет оценочных показателей.

Показатель «Цель и задачи» проекта оценен экспертами максимально - 27бал. (0,27*100) для трех форм (КС, СГЧП/МЧП, КЖЦ), то есть объект

⁹² Приказ Министерства экономического развития Пермского края от 12.02.2015№ ПрСЭД-18-02-06-13.URL: <https://economy.permkrai.ru/upload/iblock/078/lcv3kbro46e2n3z0k1stgro2uxq3932.docx>

соглашения проекта полностью соответствует объекту соглашения данной формы.

Показатель «Риски и ответственность» проекта максимальное количество получила одна форма СГЧП/МЧП (18 бал.), а формы КС и КЖЦ по 9 бал., соответственно. Следовательно, в первом случае риски и ответственность в большей степени ложатся на частного партнера, а во втором - риски и ответственность делятся пополам.

Показатель «Форма собственности» оценивается экспертами максимально (24 бал.) для КС и КЖЦ, поскольку объект остается в собственности государства. Форма СГЧП/МЧП оценивается 12 бал., так как в рамках требований законодательства, объект остается в собственности частного партнера.

Показатель «Срок реализации проекта» оценивается аналогично предыдущему показателю: КС 6 бал. ($0,06 \cdot 100$), КЖЦ 6 бал., СГЧП/МЧП 3 бал. ($0,06 \cdot 50$). В силу чего, срок реализации для КС и КЖЦ составляет от 1 года, а для проектов СГЧП/МЧП от 3 лет.

Показатель «Доля частных инвестиций» максимальное значение у КЖЦ 10 бал. ($0,1 \cdot 100$), так как в рамках законодательства доля частных инвестиций составляет не менее 50%. СГЧП/МЧП – 7,5 бал. ($0,1 \cdot 75$) и КС – 2,5 бал. ($0,1 \cdot 25$). Для СГЧП/МЧП доля частных инвестиций составляет не менее 40%, для КС не менее 20%.

Показатель «Софинансирование затрат из бюджета» оценивается максимально для всех трех форм – 15 бал. ($0,15 \cdot 100$), поскольку в рамках российского законодательства и существующей практики, основная доля софинансирования затрат происходит именно на инвестиционной стадии.

Для сравнительного анализа выбранной формы реализации данного проекта с другими формами государственно-частного партнерства в рамках разработанной методики составлена таблица 3.6.

Таблица 3.6

Результат расчета оптимальной формы для проекта № 1 по разработанной методике, бал.

Форма/ показатель	Цель и задачи	Риски и ответственность	Форма собственности	Срок реализации проекта	Доля частных инвестиций	Софинансирование затрат из бюджета	Итого (2+3+4+5+6)
Концессионное соглашение (КС)	27	9	24	6	2,5	15	83,5
Соглашение о ГЧП/МЧП (СГЧП/МЧП)	27	18	12	3	7,5	15	82,5
Контракт жизненного цикла (КЖЦ)	27	9	24	6	10	15	91
Договор офсетной закупки (ДОЗ)	0	0	0	0	0	0	0
Энергосервисный контракт (ЭК)	0	0	0	0	0	0	0
Долгосрочный договор с инвестиционными обязательствами	0	0	0	0	0	0	0
Специальный инвестиционный контракт (СИК)	0	0	0	0	0	0	0
Договор аренды с инвестиционными обязательствами	0	0	0	0	0	0	0
Корпоративная форма партнерства	0	0	0	0	0	0	0

Государственный (муниципальный) социальный заказ	0	0	0	0	0	0	0
--	---	---	---	---	---	---	---

По таблице 3.6 видно, что в рамках предложенной авторской Методике для реализации проекта «Строительство мостового перехода через реку Чусовую и обхода Перми» подходят только 3 формы государственно-частного партнерства в соответствии с объектом проекта. На 1 месте расположился контракт жизненного цикла (91 бал.), который является наиболее оптимальным для реализации указанного проекта по сравнению с другими формами государственно-частного партнерства. Концессионное соглашение набрало 83,5 бал. и расположилось на 2 месте. Еще одной подходящей формой является соглашения о ГЧП/МЧП, которое набрало 82,5 бал. и расположилось на 3 месте.

Проект №1 реализуется в форме концессионного соглашения (КС), а наиболее эффективная форма - контракт жизненного цикла (КЖЦ). В данном случае, велика вероятность незавершенности проекта в будущем.

Отметим, что методика расчета эффектов от подобного вида проектов досконально описана в Приказе Министерства экономического развития РФ от 30.11.2015 № 894 «Об утверждении Методики оценки эффективности проекта государственно-частного партнерства, проекта муниципально-частного партнерства и определения их сравнительного преимущества». На основании чего, можно утверждать, что *социально-экономический эффект* ГЧП-проекта имеет место быть, если цели и задачи проекта соответствуют не менее чем одной цели и (или) задаче государственных (муниципальных) программ (цели и задаче, прописанных в партнерском соглашении), а показатели проекта соответствуют значениям не менее чем двум целевым показателям государственных (муниципальных) программ (целевым показателям партнерского соглашения).

В этой связи, стоимость проекта (34,5 млрд. руб.) может выступать в качестве экономического эффекта в силу отражения в качестве одного из показателей в партнерском соглашении, а также своевременного и целевого использования средств для решения общественно значимой проблемы публичным и частным партнерами.

В качестве неуспешно-реализованного проекта (Проект № 2) взят ГЧП-проект: «Строительство крытого многофункционального спортивного центра для круглогодичного использования в г. Перми», а первоначальная стоимость которого, согласно реестра, оценивалась в 149,0 млн. руб. При этом, как не очень успешный проект, автор его определил в силу неоднократного продления сроков реализации. Кроме того, данный ГЧП-проект завершен позднее планируемых сроков по причине обоюдного расторжения соглашения между публичным и частным партнером. Формой, в рамках которой реализовывался проект - *соглашение о ГЧП/МЧП*. Потери могут составить около 17,3 млн. руб. в силу невыполнения сроков реализации и дальнейшего расторжения соглашения.

Для сравнительного анализа выбранной формы реализации данного проекта с другими формами государственно-частного партнерства в рамках разработанной методики составлена таблица 3.7.

Таблица 3.7

Результат расчета оптимальной формы для Проекта № 2 по разработанной методике, бал.

Форма/показатель	Цель и задачи	Риски и ответственность	Форма собственности	Срок реализации проекта	Доля частных инвестиций	Софинансирование затрат из бюджета	Итог (2+3+4+5+6)
Концессионное соглашение	27	18	24	1,5	10	7,5	88
Соглашение о	27	9	12	3	10	15	76

ГЧП/МЧП							
Контракт жизненного цикла	0	0	0	0	0	0	0
Договор офсетной закупки	0	0	0	0	0	0	0
Энергосервисный контракт	0	0	0	0	0	0	0
Долгосрочный договор с инвестиционным и обязательствами	0	0	0	0	0	0	0
Специальный инвестиционный контракт	0	0	0	0	0	0	0
Договор аренды с инвестиционным и обязательствами	0	0	0	0	0	0	0
Корпоративная форма партнерства	0	0	0	0	0	0	0
Государственный (муниципальный) социальный заказ	0	0	0	0	0	0	0

По таблице 3.3 видно, что по разработанной методике для реализации проекта «Строительство крытого многофункционального спортивного центра для круглогодичного использования в г. Перми» подходя только 2 формы государственно-частного партнерства в соответствии с объектом проекта. На 1 месте расположилось концессионное соглашение (88 баллов), которое является наиболее оптимальной формой для реализации проекта по сравнению с другими формами государственно-частного партнерства. Соглашение о ГЧПМЧП набрало 76 баллов и расположилось на 2 месте. Результаты методики показывают, что для реализации данного проекта была

выбрана не самая оптимальная форма государственно-частного партнерства, что поспособствовало расторжению соглашения между публичным и частным партнером и завершению проекта с не доведением его до логического завершения.

Таким образом, апробация методики выбора наиболее оптимальной формы государственно-частного партнерства для реализации ГЧП-проектов показала, что разработанная методика является целесообразной, так как помогает идентифицировать возможные формы для реализации каждого проекта отдельно перед его реализацией, а также оценивать неудачные ГЧП-проекты, сделать выводы о выбранных для них форм государственно-частного партнерства.

Практические аспекты государственно-частного партнерства заключаются в развитии государственно-частного партнерства как одного из ключевых инструментов современной экономической политики, способствующего устойчивому экономическому росту и повышению конкурентоспособности регионов. В Приволжском федеральном округе особенно важно развивать государственно-частное партнерство, чтобы создать благоприятные условия для инвестиций, совместных проектов, обмена опытом и технологиями среди субъектов Приволжского федерального округа, так как уровень некоторых субъектов Приволжского федерального уровня по развитию государственно-частного партнерства является не совсем положительным по сравнению с другими регионами Российской Федерации.

В Пермском крае государственно-частное партнерство позволяет привлекать частные инвестиции для реализации ГЧП-проектов, создания новых рабочих мест, модернизации производства, а также повышения качества предоставления государственных (муниципальных) услуг. Так, Пермский край является лидером среди субъектов Приволжского федерального округа по таким количественным показателям как: количество проектов государственно-частного партнерства; количество сфер реализации

ГЧП-проектов; количество используемых форм для реализации ГЧП-проектов; объем общих инвестиций. Качественные же показатели государственно-частного партнерства в Пермском крае демонстрируют эффективность и успешность сотрудничества между государством и частным сектором, а также помогают определить достигнутые результаты и цели проекта.

При проведенной оценки количественных и качественных показателей государственно-частного партнерства в Пермском крае выявлен ряд трудностей и проблем, которые мешают эффективному развитию механизма государственно-частного партнерства, развитию, как общественной инфраструктуры, так и уровню жизни населения жителей Пермского края. Возникающие проблемы в сфере государственно-частного партнерства можно разделить на такие группы как: организационные, правовые, экономические. Наиболее масштабными проблемами федерального уровня являются проблемы методического характера. В данную категорию можно отнести такую проблему, как отсутствие единой методики выбора наиболее оптимальной формы государственно-частного партнерства для реализации ГЧП-проектов с минимизацией экономических затрат, что значительно сказывается на качественных показателях государственно-частного партнерства в виде доведения ГЧП-проектов до их логического завершения. Также данная проблема является основополагающей проблемой для других правовых, организационных и экономических проблем, так как успешное взаимодействие государства и бизнеса для реализации ГЧП-проектов строится на правильном и наиболее оптимальном выборе формы государственно-частного партнерства.

Для решения данной проблемы в рамках разработки рекомендаций по совершенствованию механизма выбора формы реализации государственно-частного партнерства разработана методика выбора оптимальной формы. В методике применяются такие показатели эффективности как цель и задачи, риски и ответственность, форма собственности, срок реализации проекта,

доля частных инвестиций, софинансирование затрат из бюджета, которые определены при помощи экспертного интервью. Каждый показатель имеет свой вес, определенный по методу экспертных оценок в рамках метода ранжирования. Для выявления итогового значения показателя прописаны критерии показателя, а к каждому критерию соответствует свое значение. Для определения значения показателя эффективности нужно вес показателя умножить на значение показателя, соответствующее конкретной форме государственно-частного партнерства и найти сумму полученных значений. Расчет оптимальной формы государственно-частного партнерства необходимо осуществлять в соответствии с разработанным проектом государственно-частного партнерства.

Апробация методики выбора наиболее оптимальной формы государственно-частного партнерства для реализации ГЧП-проектов показала, что разработанная методика является целесообразной, так как она помогает выявить важность формы для каждого проекта отдельно перед его реализацией, а также помогает оценить неудачные ГЧП-проекты и сделать выводы о выбранных для них форм государственно-частного партнерства, для того, чтобы в дальнейшем не совершать те ошибки, которые приводят к расторжению соглашений между публичным и частным партнером.

Заключение

В работе над диссертацией получены новые научные результаты, обладающие новизной, которые состоят в следующем.

Роль государственно-частного партнерства заключается в развитии государственно-частного партнерства как одного из ключевых инструментов современной государственной политики, способствующего устойчивому экономическому росту за счет подбора эффективного механизма управления.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии представлений о проектном, процессном, институциональном подходах с точки зрения теории государственного управления, теории рационального выбора; в дополнении концептуальных положений содержания «государственно-частного партнерства». Практическая значимость исследования заключается в потенциальной возможности использовать теоретические выводы и практические результаты различными органами государственной власти субъектов РФ при формировании государственной региональной политики и государственных программ, органами местного самоуправления, экспертными и коммерческими организациями в процессе реализации проектов государственно-частного партнерства.

При проведенной оценке количественных и качественных показателей управления проектами государственно-частного партнерства на примере Пермского края выявлен ряд универсальных противоречий, объединенных в группы: организационно-институциональные, нормативно-правовые, социально-экономические. Определена причина появления противоречий, заключающаяся в отсутствии единой методики выбора оптимальной формы реализуемых проектов государственно-частного партнерства.

Для решения данной проблемы предложена комплексная методика выбора оптимальной формы реализации проектов государственно-частного партнерства. Расчет оптимальной формы государственно-частного партнерства осуществлялось на основе эксперт-менеджмента, а также в рамках требований законодательства и принципа оптимальности.

Апробация методики выбора наиболее оптимальной формы государственно-частного партнерства для реализации ГЧП-проектов показала, что разработанная методика является целесообразной, так как помогает выявить оптимальную форму для каждого проекта отдельно перед его реализацией и оценить причины неудачных ГЧП-проектов.

Список использованных источников

1. Директива Европейского Парламента и Совета Европейского Союза 2014/23/ЕС от 26 февраля 2014 г. «О заключении концессионных соглашений» [Электронный ресурс]. - URL: <https://base.garant.ru/71832112/>
2. Конституция Российской Федерации: офиц. текст. – М.: Проспект, 2021.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ / Собрание законодательства РФ. № 32. 32.12.1994. Ст. 3301.
4. Бюджетный Кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ / Собрание законодательства РФ. № 31. 03.08.1998. Ст. 3823.
5. Налоговый Кодекс Российской Федерации. Часть первая от 31.07.1998 № 146-ФЗ / Собрание законодательства РФ. № 31. 03.08.1998. Ст. 3824.
6. Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (часть 1) / Собрание законодательства РФ. № 29. 20.07.2015. Ст. 4350.
7. Федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» (часть 2) / Собрание законодательства РФ. № 30. 25.07.2005. Ст. 3126.
8. Федеральный закон от 01.04.2020 № 69-ФЗ «О защите и поощрении капиталовложений в Российской Федерации» (Часть 1) / Собрание законодательства РФ. № 14. 06.04.2020. Ст. 1999.
9. Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (часть 1-2) // Собрание законодательства РФ. № 30. 25.11.2011. Ст. 4571.
10. Постановление Правительства Российской Федерации от 30.12.2015 № 1514 «О порядке проведения уполномоченным органом оценки эффективности проекта государственно-частного партнерства, проекта

муниципально-частного партнерства и определения их сравнительного преимущества» (часть 1) / Собрание законодательства РФ. № 2. 11.01.2016. Ст. 388.

11. Постановление Правительства Российской Федерации от 30.12.2015 № 1490 «Об осуществлении публичным партнером контроля за исполнением соглашения о государственно-частном партнерстве и соглашения о муниципально-частном партнерстве» (часть 1) // Собрание законодательства РФ. №2. 11.01.2016. Ст. 365.

12. Постановление Правительства Российской Федерации от 19.12.2015 № 1388 «Об утверждении Правил рассмотрения публичным партнером предложения о реализации проекта государственно-частного партнерства или проекта муниципально-частного партнерства» // Собрание законодательства РФ. № 52 (часть 1). 28.12.2015. Ст. 7613.

13. Постановление Правительства Российской Федерации от 19.12.2015 № 1386 «Об утверждении формы предложения о реализации проекта государственно-частного партнерства или проекта муниципально-частного партнерства, а также требований к сведениям, содержащимся в предложении о реализации проекта государственно-частного партнерства или проекта муниципально-частного партнерства» // Собрание законодательства РФ. № 52 (часть 1) 28.12.2015. Ст. 7611.

14. Постановление Правительства Российской Федерации от 12.12.2015 № 1366 «Об утверждении перечня отдельных прав и обязанностей публичного партнера, которые могут осуществляться уполномоченными им органами и (или) юридическими лицами в соответствии с федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации, муниципальными правовыми актами» // Собрание законодательства РФ. № 51. 21.12.2015. (часть 1-3). Ст. 7349.

15. Постановление Правительства Российской Федерации от 19.12.2015 № 1387 «О порядке направления публичному партнеру заявления

о намерении участвовать в конкурсе на право заключения соглашения о государственно-частном партнерстве, соглашения о муниципально-частном партнерстве». 28.12.2015. № 52 (часть 1). Ст. 7612.

16. Постановление Правительства Российской Федерации от 03.12.2015 № 1309 «Об утверждении Правил проведения уполномоченным органом переговоров, связанных с рассмотрением предложения о реализации проекта государственно-частного партнерства, проекта муниципально-частного партнерства на предмет оценки эффективности проекта и определения его сравнительного преимущества». Собрание законодательства РФ. 14.12.2015. № 50. Ст. 7160.

17. Постановление Правительства РФ от 04.12.2015 № 1322 «Об утверждении Правил проведения предварительного отбора участников конкурса на право заключения соглашения о государственно-частном партнерстве, соглашения о муниципально-частном партнерстве». Собрание законодательства РФ. 14.12.2015. - № 50. Ст. 7172.

18. Приказ Минэкономразвития России от 30.11.2015 № 894 «Об утверждении Методики оценки эффективности проекта государственно-частного партнерства, проекта муниципально-частного партнерства и определения их сравнительного преимущества» [Электронный ресурс]. - URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/2f16fd9c2a4b144edc653087ff8fd6b9/30112015_894.pdf

19. Приказ Минэкономразвития России от 27.11.2015 № 888 «Об утверждении порядка мониторинга реализации соглашений о государственно-частном партнерстве, соглашений о муниципально-частном партнерстве» [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71182688/>

20. Приказ Минэкономразвития России от 20.11.2015 № 864 «Об утверждении порядка проведения предварительных переговоров, связанных с разработкой предложения о реализации проекта государственно-частного партнерства, проекта муниципально-частного партнерства, между

публичным партнером и инициатором проекта» [Электронный ресурс]. - URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/97e5964ad0f926322cf0db10729049db/20112015_864.pdf

21. Закон Пермского края от 01.04.2015 № 457-ПК «Об основах государственно-частного партнерства в Пермском крае» [Электронный ресурс]. - URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/5900201504070001>

22. Постановление Правительства Пермского края от 19.09.2017 № 766-п «О реализации отдельных положений законодательства о концессионных соглашениях и государственно-частном партнерстве на территории Пермского края» [Электронный ресурс]. - URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/5900201709250004>

23. Постановление Правительства Пермского края от 19.09.2017 № 787-п «О реализации отдельных положений законодательства о государственно-частном партнерстве» [Электронный ресурс]. - URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/5900201709250013>

24. Распоряжение Правительства Пермского края от 29.06.2016 №184-рп «О межведомственной комиссии по взаимодействию в сфере государственно-частного партнерства» [Электронный ресурс]. - URL: <https://docs.cntd.ru/document/450358135>

25. Постановление Правительства Пермского края от 24.06.2017 № 389-п «Об определении уполномоченного органа в сфере государственно-частного партнерства» [Электронный ресурс]. - URL: <https://base.garant.ru/43036804/>

26. Абалкин Л. И. Экономическая стратегия для России: проблема выбора. — М.: ИЭ РАН, 1997. 210 с.

27. Абалкина И. Территориальные и экстерриториальные интересы социальных группы проведения реформ//Городское управление. 1999. №3. С. 56-58

28. Абрамян С. К. Организационно-правовые формы проектов на основе ГЧП / С. К. Абрамян / Гуманитарные, социально-экономические и

общественные науки. 2020. №7. [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionno-pravovye-formy-proektov-na-osnove-gchp>

29. Акатов Н. Б., Толчин С. В., Молянов П. В. Социально-экономическое развитие территории в контексте цифровизации // Пространственная организация общества: теория, методология, практика. Сб. материалов межд. Научно-практ. Конференции (7-11 ноября 2018 г.). Пермь, Изд-во ПНИПУ, 2018. С. 561 – 566.

30. Айрапетян М. С. Зарубежный опыт использования государственно-частного партнерства // Государственно-частное партнерство в России: [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.ppp-russia.ru/analitica/item-1.html> (дата обращения 10.08.2025 г.).

31. Акьюлов Р. И. Проблемы и перспективы управления развитием социальной сферы российских регионов на основе государственно-частного партнерства // Вопросы управления. 2015. №5 (17). - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-perspektivy-upravleniya-razvitiem-sotsialnoy-sfery-rossiyskih-regionov-na-osnove-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva> (дата обращения: 01.09.2024).

32. Алексеева К. И. Мировая практика взаимодействия государства и бизнеса в условиях Российской Федерации / К. И. Алексеева // Проблемы экономики и менеджмента. 2012. № 2. С. 119–121.

33. Алпатов А. А. Государственно-частное партнерство. Механизмы реализации / А. А. Алпатов, А. В. Пушкин, Р. М. Джапаридзе. – М.: Альбина Паблишерс, 2010. – С. 23.

34. Амуниц Д. М. Государственно-частное партнерство (часть 1) / Д.М. Амуниц // Справочник руководителя учреждения культуры. № 12. 2005. С. 16-24

35. Анимица Е.Г. «В современной российской модели самоуправления преобладает не хозяйственная, а политическая составляющая» // Дискуссия. 2014. №6 (47). С. 6-14.

36. Ахмедова М. Р., Максимова Т. А. Государственно-частное партнерство как механизм эффективности национальной экономики // Теоретическая экономика. 2017. №2 (38). - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo-kak-mehanizm-effektivnosti-natsionalnoy-ekonomiki> (дата обращения: 24.03.2025).
37. Барьеры развития механизма ГЧП в России. – М.: НПФ «Экспертный институт», 2010. -13с.
38. Бахматова А.К. Проблемы оценки эффективности проекта государственно-частного партнерства // Вестник науки и образования. 2018. № 3 (146)-2 [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-otsenki-effektivnosti-proekta-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva>
39. Бедняков А.С. Государственно-частное партнёрство как модель развития публичной инфраструктуры//Вестник МГИМО-Университета. 2022. №15(1). С.143-176.
40. Бедняков А. С. Зависимость устойчивого социально-экономического развития от инфраструктуры. Мир дорог. 2021. N134. С. 155-161.
41. Бецан Д. О. Рынок государственно-частного партнерства в Российской Федерации: тенденции и перспективы развития // Экономический вестник Донбасского государственного технического университета. 2025. №21. С. 47-55.
42. Бруссер П. Государственно-частное партнерство – новый механизм привлечения инвестиций / П. Бруссер, С. Рожкова // Рынок ценных бумаг. 2007. № 2.
43. Вавилина А. В., Кириллова О.Ю., Малиновская М.И. Роль и перспективы государственно-частного партнерства в развитии региональной инфраструктуры России // Экономические отношения. 2019. Т. 9. №2. С. 1255-1270
44. Варнавский В. Г. Партнерство государства и частного сектора: Формы, проекты, риски. М.: Наука. - 2015. – 356 с.

45. Варнавский В.Г. Приватизационные процессы в инфраструктуре: успехи и ошибки реформ // Мировая экономика и международные отношения. 2005. № 8. С.109-113. [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.imemo.ru/publications/periodical/meimo/archive/2005/8/around-books/privatizatsionnie-protsessi-v-infrastrukture-uspehi-i-oshibki-reform>

46. Варнавский В. Государственно-частное партнёрство: некоторые вопросы теории и практики / В.Г. Варнавский / Мировая экономика и международные отношения. 2011. № 9. С. 41-50. [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo-nekotorye-voprosy-metodologii>

47. Варнавский В. Г. Государственно-частное партнерство: некоторые вопросы методологии. – Институт экономики РАН. 2009. № 3. Электронная версия статьи. – URL: www.inecon.ru/tmp/Varnavskiy.pdf

48. Варнавский В. Г. Место и роль государственно-частного партнерства в системе экономических категорий: попытка системного анализа. – Москва: материалы Первого Российского экономического конгресса. – URL: <http://www.econorus.org/cprogram.phtml?vid=tconf&sid=2&ssid=182&rid=57>

49. Габдуллина Э. И. Оценка эффективности проектов ГЧП как механизм взаимодействия власти и бизнеса в регионе // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 2. - URL: www.science-education.ru/102-5928 (дата обращения: 20.02.2015).

50. Галиуллина Г. Ф., Кузнецова С.Б., Мингалеева Л.Б. Законодательная база как основа внедрения ГЧП-проектов (опыт зарубежных стран) // Russian Journal of Education and Psychology. 2014. №3 (35). - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zakonodatelnaya-baza-kak-osnova-vnedreniya-gchp-proektov-opyt-zarubezhnyh-stran> (дата обращения: 06.09.2024).

51. Герасименко О. А. Зарубежный и Российский опыт развития институтов государственно-частного партнерства // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В. Г. Шухова. 2017.

№1. - URL <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-i-rossiyskiy-opyt-razvitiya-institutov-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva>

52. Герасименко О.А., Авилова Ж.Н. Зарубежный и Российский опыт развития институтов государственно-частного партнерства // Вестник БГТУ имени В. Г. Шухова. 2017. №1. С.228-232.

53. Горбашко Е., Петухова Р., Фирсова Е. Государственно-частное партнерство в устойчивом развитии регионов // Стандарты и качество. 2017. № 9 (963). С. 82-85.

54. Городнова Н. В. Разработка методики оценки эффективности реализации проектов государственно-частных партнерств / Н. В. Городнова / Вестник НГУЭУ. 2018. № 2. [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-metodiki-otsenki-effektivnosti-realizatsii-proektov-gosudarstvenno-chastnyh-partnerstv>

55. Грицай С. В. Актуальные проблемы частно-государственного партнерства в России. М: ИНИОН РАН – 2015. – 299 с.

56. Грицай С. В. Использование частно-государственного партнерства для повышения эффективности деятельности промышленного предприятия: автореф. дисс. ...кан. экон. наук: 08.00.05. Москва, 2016. – С. 13.

57. Губернаторов А. М. Модели и формы государственно-частного партнерства: теоретический обзор и анализ // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 9-1. С.45-50.

58. Гурова И. П., Козлов Ф. И. Формы государственно-частного партнерства в РФ // Современные исследования социальных проблем. 2022. №6. С. 134-142.

59. Дегтярев А. Взаимная лояльность как модернизация системы взаимодействия бизнеса и власти / А. Дегтярев, Р. Маликов, К. Гришин // Экономическая политика. 2013. № 5. С. 168–185.

60. Делмон Дж. Государственно-частное партнерство в инфраструктуре: практическое руководство для органов государственной

власти / Дж. Делмон. – АО «Казахстанский центр государственно-частного партнерства» при финансовой поддержке Консультативного офиса по участию частного сектора в инфраструктуре (PPIAF), 2010. С.2.

61. Денисов П. А. Соглашение о разделе продукции как форма государственно-частного партнерства // Налоги. - 2012. № 3. С. 40.

62. Дерябина М.И. Государственно-частное партнерство: теория и практика // URL: <http://institutiones.com/general/1079-gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo.html> (дата обращения: 10.04.2025).

63. Дмитриева Е. А. Организация государственно-частного партнерства для решения жилищных проблем // Известия ИГЭА. 2010. №2. С. 128-131

64. Друкер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты: пер. с англ. - М.: Прогресс, 1992. - 199 с.

65. Еремина О.И., Родина Е.Е. Государственно-частное партнерство как инструмент финансирования социальной сферы в России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 9-2. С.195-201.

66. Иванов О. Б., Бухвальд Е. М. Государственно-частное партнерство как инструмент реализации национальных целей России //ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2024. № 4. С.7-24.

67. Иванов О. В. Государственно-частное партнёрство как инструмент развития инфраструктуры и модернизации экономики (опыт стран Азиатско-Тихоокеанского региона). М.: Издательство «МГИМО-Университет». 2009. - 300 с.

68. Иванов О. В. Стратегическое целеполагание и долгосрочное планирование развития инфраструктуры как факторы повышения эффективности государственно-частного партнерства (международный опыт) // Государственно-частное партнерство. 2016. №3. URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-tselepolaganie-i-dolgosrochnoe-planirovanie-razvitiya-infrastruktury-kak-factory-povysheniya-effektivnosti>.

69. Изгалина Л. А. Глобальный кризис и механизмы государственно-частного партнёрства. / Л. А. Изгалина / Власть. 2009. №10. [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/globalnyy-krizis-i-mehanizmy-gosudarstvenno-chastnogo-partnyorstva>

70. Ильина И. Б. Исторические этапы развития государственно-частного партнерства в России и за рубежом / Ильина И.Б. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 25 (367). Электронный ресурс. Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/367/82624/> (дата обращения: 19.01.2023).

71. Инвестиционные возможности в России: Инструменты федерального уровня; Инструменты регионального уровня; Барометр государственно-частного партнерства. – М.: Институт региональной политики, 2006. [Электронный ресурс] – URL: www.regionalistica.ru.

72. Капканщиков С. Г. Государственное регулирование экономики. М.: Кнорус, 2016. – 415 с.

73. Колосова Д. М., Кузьмин К. А. Государственно-частное партнерство: проблемы и пути их решения // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №12-1. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo-problemy-i-puti-ih-resheniya> (дата обращения: 06.09.2024).

74. Коровин Е. Кредитный риск проектов частно-государственного партнерства и механизмы поддержки. Выступление на круглом столе «Федеральные инструменты поддержки инвесторов», 10 октября 2006 г. - URL: http://regionalistica.ru/project/investproject/fed_instr.

75. Кочеткова С. А. учебное пособие «Государственно-частное партнерство». Издательский дом Академии Естествознания. 2016. [Электронный ресурс]. - URL: <https://monographies.ru/ru/book/section?id=11631>

76. Кузнецова Е. И. Динамика развития государственно-частного партнерства в России // Вестник науки. 2024. №6 (75). - URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/dinamika-razvitiya-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-rossii> (дата обращения: 24.08.2025).

77. Красовская Л. И. Механизмы формирования государственно-частного партнерства в промышленности // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2021. №1. – С. 56-64.

78. Кузнецова Е. И. Государственно-частное партнерство в реализации инновационной стратегии России: новые возможности для взаимодействия бизнеса и государства / Е.И. Кузнецова, Д.М. Зарецкая // Государственно-частное партнерство в инновационных системах / Под общ.ред. С.Н. Сильвестрова. – М.: Издательство ЛКИ, 2008. – 312 с.

79. Ларин С. Н. Государственно-частное партнерство: зарубежный опыт и российские реалии // Государственно-частное партнерство в инновационных системах / под общ. ред. С.Н. Сильвестрова. – М.: Издательство ЛКИ, 2008. – 312 с.

80. Лебедев А. В. История транспорта России в XIX – начале XX века: текст лекций / А.В. Лебедев. Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. – Ярославль: ЯрГУ, 2011. – 84 с.

81. Лосев В. В. Понятие и сущность государственно-частного партнерства // Вестник СИБИТа. 2016. №1 (17). - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-suschnost-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-1>(дата обращения: 24.06.2025).

82. Лохтина Л. К. Понятие и сущность государственно-частного партнерства / Л.К. Лохтина, Э.Д. Батуев // Медицинский вестник. Электронная версия. – URL: <http://vestnik.mednet.ru/content/view/212/30/lang,ru/>

83. Макарова И. Л. Анализ методов определения весовых коэффициентов в интегральном показателе общественного здоровья. / И. Л. Макарова / Символ науки. 2015. №7. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodov-opredeleniya-vesovyh-koeffitsientov-v-integralnom-pokazatele-obschestvennogo-zdorovya>

84. Мамченко О. П. Экономическая сущность и роль государственно-частного партнерства в реализации региональной экономической политики / О.П. Мамченко, И.А. Долженко // Известия Алтайского Государственного Университета. № 2 (66). 2010. С.245-249.

85. Манькова А. О. Международный опыт реализации проектов государственно-частного партнерства // Проблемы экономики и менеджмента. 2016. №10 (62). С. 10–14. [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnyy-opyt-realizatsii-proektov-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva>

86. Мартыненко Н.Н., Мурадханова Э.Р. Усиление востребованности в государственно-частном партнерстве в условиях пандемии // Инновации и инвестиции. 2020. №11. С. 115-119.

87. Маслова С. В. Развитие концепции государственно-частного партнерства в международно-правовой среде // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Право. 2020. №4. С. 950–971. URL: <https://doi.org/10.21638/spbu14.2020.408>

88. Матюшонок А. А., Котенев А. Д. Механизм государственно-частного партнерства как способ поддержки устойчивого развития сельских территорий // KANT. 2021. № 1(38). С. 41-46.

89. Махортов, Е.А. Государственно-частное партнерство как форма отношений власти и бизнеса в России / Е.А. Махортов, А.С. Семченков // Журнал о лоббизме и GR, 2007. – URL: http://www.lobbying.ru/index.php?article_id=2359

90. Маштаков К. М. Правовые основы привлечения капитала в публичную инфраструктуру (государственно-частное партнерство) / К.М. Маштаков // Вестник Нижегородской академии МВД России. 2014. № 4 (28). С. 65.

91. Меджидов З. У. Формы государственно-частного партнерства в России: сравнительный анализ // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2022. №3. [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru>

ru/article/n/formy-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-rossii-sravnitelnyy-analiz

92. Мелюхин А. Н. Оценка проектов с государственным участием с учетом эффективности механизма распределения рисков// Электронный научный журнал «Вектор экономики». 2024. №12. - URL: <https://vectoreconomy.ru/index.php/number12-2024/regionalnaya-ekonomika>.

93. Мелюхин А. Н. Роль государственно-частного партнерства в развитии неурбанизированных территорий// Сборник трудов конференции «Современный город: власть, управление, экономика». Изд-во: Пермский национальный исследовательский политехнический университет. Т.1. 2025. С. 69-75.

94. Мелюхин А. Н. Роль целеполагания проектов государственно-частного партнерства в эффективности управления // Наука Красноярья: экономический журнал. 2024. Т.13. №4. С.55-69.

95. Мелюхин А. Н., Паздникова Н.П. Показатели и проблемы эффективности управления проектами государственно-частного партнерства в российских регионах // Экономическое развитие России. 2025. Т. 32, №7. С. 233-240.

96. Мелюхин А. Н. Развитие форм реализации проектов государственно-частного партнерства через нормативно-правовое регулирование // Материалы IVмеждународной научно-практической конференции «Формирование инновационной экономики будущего» (27 августа 2025г., Саратов). Издательство ЦПМ «Академия Бизнеса», Саратов 2025. - 55с.

97. Министерство экономического развития РФ [Электронный ресурс]. М.: Минэкономразвития России. 2015. - URL: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/privgovpartnerdev/> (дата обращения: 04.06.14).

98. Мокичев, С. Д. Методология исследования процесса формирования национальной инновационной системы России / С.Д. Мокичев, С.В. Мокичев // Современное искусство экономики. 2011. С. 5–9

99. Мошкова Л. Е. Взаимодействие бизнеса и власти: оценка возможности применения зарубежного опыта в российских условиях // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2014. № 3. С. 50–58. [Электронный ресурс]. - URL: <http://eprints.tversu.ru/4419/>
100. Национальный Центр ГЧП - ведущий центр компетенций в сфере государственно-частного партнерства - URL: <https://pppcenter.ru/> (дата обращения: 05.05.2024)
101. Назарова И. Б. Государственно-частное партнерство: проблемы и перспективы // Modern Economy Success. 2021. № 4. С. 199-204.
102. Нурмухаметов Р. С. Финансирование инвестиционных проектов, реализуемых на основе государственно-частного партнерства. / Р. С. Нурмухаметов / Финансы: теория и практика. 2009. №3. [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansirovanie-investitsionnyh-proektov-realizuemyh-na-osnove-gosudarstvenno-chastnogo-partnyorstva>
103. Нурмухаметов Р. С. Финансирование инвестиционных проектов, реализуемых на основе государственно-частного партнерства // Финансы: теория и практика. 2009. №3. С. 63-65.
104. Овчинников Д. Е. Место и роль механизма частно-государственного партнерства в инструментарии финансирования региональных проектов // Инновации и инвестиции. 2023. №5. С. 221-224.
105. Практическое руководство по вопросам эффективного управления в сфере государственно-частного партнерства / Европейская экономическая комиссия. Организация Объединенных Наций. 2008. С.1.
106. Проект модельного регионального закона «Об участии субъекта Российской Федерации, муниципального образования в проектах государственно-частного партнерства». Одобрен на заседании Экспертного совета по законодательству о государственно-частном партнерстве Комитета Государственной Думы Федерального собрания Российской Федерации по экономической политике и предпринимательству от 22.04.2009 г.

107. Резер Т. М. Трансформация информационной открытости органов местного самоуправления. Монография. Екатеринбург: Изд-во Уральского университета. 2023. - 127 с.
108. Рязанова Е. Ю. Перспективы развития государственно- частного партнерства на современном этапе // Российский внешнеэкономический вестник. 2015. №7. С.19-29.
109. Сазонов В. Е. Государственно-частное партнерство: гражданско- правовые, административно-правовые и финансово-правовые аспекты. М.: РУДН, 2012.
110. Сайфуллин Р. И. Концепция государственно-частного партнерства в современной экономической системе (методологический подход) // Вектор науки ТГУ. № 4 (22). 2012. С. 311-313.
111. Семенова Е. И., Новиков В. Г. Использование механизмов ГЧП в социальной сфере села: отечественный и зарубежный опыт // Международная экономика. 2020. № 11. С. 46-54.
112. Снельсон П. Государственно-частные партнерства в странах с переходной экономикой [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ebrd.com/russian/pages/>
113. Соколов, М. Ю. Государственно-частное партнерство: учебник для вузов / М. Ю. Соколов, С. В. Маслова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. Электронный ресурс. - URL: <https://urait.ru/bcode/519439/p.58> (дата обращения: 01.02.2025).
114. Соломин В.А., Нерослов А.Д., Мелюхин А.Н., Паздникова Н.П. Государственно-частное партнерство: практика реализации и проблемы// Экономическое развитие России. 2025. Т. 32, №7. С. 282-287
115. Сосна С. А. Концессионное соглашение - новый вид договора в российском праве // Журнал российского права. 2019. №3. С.112-127.
116. Спиридонов А. А. Государственно-частное партнерство: понятие и перспективы совершенствования законодательного регулирования.

Электронный ресурс. Режим доступа: [http:// pppcenter.ru/ru/press-center/smi-o-centre/19032010](http://pppcenter.ru/ru/press-center/smi-o-centre/19032010) (дата обращения 20.04.2025г).

117. Степанова Е. С. Способы классификации государственно-частных партнерств // Финансы: теория и практика. 2008. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sposoby-klassifikatsii-gosudarstvenno-chastnyh-partnyorstv/> (дата обращения 12.05.2025 г.)

118. Сухих В. Д., Руденко М. Н., Оборина Е. Д. Государственно-частное партнерство: опыт России и Германии / В. Д. Сухих, М. Н. Руденко, Е. Д. Оборина / Вестник Пермского университета. 2013. №2(18). С. 32–35. [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo-opyt-rossii-i-germanii>

119. Тавбулатова З.К., Цыганко Е.Н., Мелюхин А.Н. Экономические последствия циклов в добыче полезных ископаемых для регионов России// Известия Тульского государственного университета. Науки о Земле. №1. 2025. С. 856-868.

120. Тесля П. Н. Государственно-частное партнерство в свете исторической перспективы // ЭКО. 2019. №2. С. 174-191

121. Тощенко В.В. Государственно-частное партнерство как фактор устойчивого развития: автореф. дис. ...кан. Экон. Наук: 08.00.01(01). – Москва, 2011. –17с.

122. Фадеева О.П., Нефедкин В.И. Неформальное государственно-частное партнерство как инициатива снизу: сельские кейсы // Крестьяноведение. 2020. Т.5. №3. С. 131-145.

123. Федеральный закон "О защите и поощрении капиталовложений в Российской Федерации" от 01.04.2020 N 69-ФЗ (последняя редакция). Электронный ресурс. Режим доступа:https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_349045/

124. Халимовский, Ю. А. Государственно-частное партнерство в субъектах Российской Федерации: блуждание в темноте [Текст] / Ю.А. Халимоский // Налоги. 2011. № 14. С. 21

125. Холодкова В.В. Возможные варианты правоотношений при привлечении частных инвестиций - концессия и государственно-частное партнерство // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2021. № 2. С. 40-48.

126. Чжоу Ц., Иванов В.В. Развитие модели государственно-частного партнерства в Китае// Проблемы теории и практики управления. 2022. № 4. С. 41-54.

127. Шелкунова Т. Г., Двадненко А. В. Роль государственно-частного партнерства в инфраструктуре России // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №3-2. С. 244-248.

128. Шор И. М. Swot-анализ форм классического государственно-частного партнёрства // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2023. №3. [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/swot-analiz-form-klassicheskogo-gosudarstvenno-chastnogo-partnyorstva>

129. Якунин В. И. Партнерство в механизме государственного управления // Социологическое исследование. 2007. № 2. С. 1-23.

130. Ясин Е. В. В складчину с государством / Е. В. Ясин // Российская газета от 17 ноября 2004 г.

131. Alan Altshuler Planning and Innovation for City Success // Ethos. — 2008. № 1.

132. Department of Regional Australia, Local Government, Arts and Sport 2011, Local Government Infrastructure. - URL: http://www.regional.gov.au/local/publications/reports/2001_2002/c4.aspx#_7

133. Delmon J. 2017. Public-Private Partnership Projects in Infrastructure. An Essential Guide for Policy Makers. The World Bank. - URL: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511974403>

134. Flyvbjerg B. How (In) accurate are Demand Forecasts in Public Works Projects. The Case of Transportation / B. Flyvbjerg, M.K. Skamris, S.L. Buhl // Journal of the Planning Association/ 2005. No.2. P. 131–146.

135. Gassner K. Does Private Sector Participation Improve Performance in Electricity and Water Distribution? / K. Gassner, A. Popov, N. Pushak. - Washington: World Bank Group, 2009. - URL: http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSPContentServer/WDSP/IB/2008/10/20/000333037_20081020045229/Rendered/PDF/461320PUB0Box3101OFFICIAL0USE0ONLY1.pdf.

136. Grahame, A. The Private Finance Initiative (PFI) Commons Briefing papers RP01-117. UK Parliament: House of Commons Library. UK Government. Электронный ресурс. - URL: <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/rp01-117/> (дата обращения 15.12.2024 г.)

137. Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions. Brussels. 30.04.2004. P.3.

138. Gruening G. 2001. Origin and Theoretical Basis of New Public Management. International Public Management Journal. 4(1). P. 1-15

139. Gunton T. Megaprojects and Regional Development: Pathologies in Project Planning / T. Gunton // Regional Studies. The Journal of the Regional Studies Association. 2010. No.5. P. 505–519.

140. Hodge G.A., Greve C. Public-Private Partnerships: An International Performance Review // Public Administration Review. May–June 2007. P. 545–558.

141. Hurst C., Reeves E. An Economic Analysis of Ireland's First Public-Private Partnership // The International Journal of Public Sector Management. 2004. Vol. 17. № 5. P. 379–388.

142. Kasza A. Two Ends of a Stick? Regional Strategic Planning and Operational Programming in Poland in the Context of EU Membership / A. Kasza // Regional Studies: The Journal of the Regional Studies Association. 2009. No. 4. P. 625–636.

143. Ma L., Li J., et al. 2019. A Holistic Review of Public-Private Partnership Literature Published between 2008 and 2018. Advances in Civil Engineering. Vol. 2019. P. 1-18. <https://doi.org/10.1155/2019/7094653>

144. National Infrastructure Delivery Plan and Pipeline. Электронный ресурс. - URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7f2f1540f0b6230268df36/2904569_nidp_deliveryplan.pdf

145. Private Participation in Infrastructure Projects Database // The World Bank Group – The Public-Private Infrastructure Advisory Facility. July 2008. – URL: <http://ppi.worldbank.org>

146. Van Ham Hans, Koppenjan Joop. Building Public-Private Partnerships: Assessing and Managing Risks in Port Development // Public Management Review. 2001. Vol. 4. № 1. P. 593–616.



**МИНИСТЕРСТВО ПО РЕГУЛИРОВАНИЮ
КОНТРАКТНОЙ СИСТЕМЫ В СФЕРЕ ЗАКУПОК
ПЕРМСКОГО КРАЯ**

Ул. Петропавловская, д. 56, г. Пермь, 614015

Тел. (342) 253 76 94

E-mail: info@mrks.permkrai.ru

ОКПО 12035191, ОГРН 1125902006944,

ИНН/КПП 5902293851/590201001

_____ № _____

На № _____ от _____

Акт о внедрении результатов
диссертационного исследования

Настоящим удостоверяется, что содержащиеся результаты и выводы, полученные в рамках диссертационного исследования Мелюхина Антона Николаевича, направленные на повышение согласованности целей участников проектов государственно-частного партнерства, имеют высокую актуальность. Проблема эффективной постановки общей цели и координации интересов всех участников проектов государственно-частного партнерства является одной из ключевых причин высоких рисков их реализации, задержек и неэффективности, что вызывает необходимость разработки системного подхода к целеполаганию, который учитывает разнообразие интересов участников и направлен на минимизацию потенциальных конфликтов и рисков.

Использование разработанной модели и сопутствующих методических рекомендаций позволило Министерству по регулированию контрактной системы в сфере закупок Пермского края:

- систематизировать подход к учету интересов всех стейкхолдеров (государственных органов, частных партнеров, населения);
- минимизировать потенциальные разногласия и конфликты между участниками, возникающие из-за несовпадения целей;
- улучшить координацию действий и повысить прозрачность взаимодействия;
- идентифицировать риски при анализе поступающих предложений о реализации проектов ГЧП.

Настоящим актом подтверждается, что теоретические положения, методический подход и практические рекомендации, содержащиеся в диссертации Мелюхина А.Н., имеют высокую практическую ценность для деятельности и могут быть рекомендованы для дальнейшего применения

и масштабирования, в частности при разработке концепций развития ГЧП, подготовке аналитических материалов и отчетов для Правительства Российской Федерации. Внедрение результатов исследования подтверждает его научную новизну, теоретическую и практическую значимость.

Министр



А.С. Зарубин



ООО «КЛИНИКА ИННОВАЦИОННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ»
ОГРН 1207700454060 ИНН 7736331533 КПП 772201001
111020, г. Москва, ул. Сторожевая, дом 40, помещение 3Ц

Справка
об использовании результатов диссертационного исследования
Мелюхина Антона Николаевича

Разработанная в диссертационном исследовании Мелюхина А.Н. методика выбора наиболее оптимальной формы государственно-частного партнерства представляет собой системный подход к анализу, оценке и обоснованию выбора конкретных моделей ГЧП для реализации инфраструктурных и социальных проектов.

Апробация методики осуществлялась в ООО «Клиника инновационных исследований» в период с января по май 2025 года в рамках работы при подготовке аналитических материалов по перспективным проектам ГЧП.

Использование разработанной Мелюхиным А.Н. методики позволило:

- упорядочить процесс предварительной оценки и выбора наиболее адекватной формы государственно-частного партнерства для конкретных проектов;
- повысить обоснованность принимаемых решений по структурированию ГЧП-проектов;
- оптимизировать распределение рисков между публичным и частным партнерами, снижая потенциальные издержки;
- повысить прозрачность и предсказуемость процесса реализации ГЧП-проектов для всех заинтересованных сторон, включая потенциальных инвесторов.

На основании вышеизложенного ООО «Клиника инновационных исследований» подтверждает практическую значимость, научную обоснованность и актуальность разработанной методики, а также возможность ее дальнейшего использования для повышения эффективности реализации проектов государственно-частного партнерства на региональном уровне.

С уважением,
Генеральный директор

 **Судаков А.А.**



Систематизация научных подходов к понятию «государственно-частное партнерство»

№	Автор/ источник	Определение понятия ГЧП
1	2	3
Варианты определения международными организациями		
1	Организация Объединенных Наций	добровольное сотрудничество представителей общественного (государственного) и частного (негосударственного) секторов, в ходе которого все участники соглашаются о взаимодействии для достижения общей цели или решения определенных задач ⁹³ .
2	Европейский экспертный центр по вопросам государственно-частного партнерства	формы кооперации между различными уровнями органов государственной власти и бизнесом, которые служат цели обеспечения финансирования, строительства, модернизации, управления, эксплуатации инфраструктуры или оказания услуг ⁹⁴ .
3	Всемирный банк	соглашение или контракт между государством и частным сектором для совместной реализации инфраструктурных проектов с возможной передачей прав собственности на полученные результаты частному сектору ⁹⁵ .
Варианты определения ГЧП в нормативно-правовых актах РФ		
4	Модельный Закон субъекта РФ от 22.04.2009 г. «Об участии субъекта РФ, муниципального образования в проектах государственно-частного партнерства»	привлечение субъектом Российской Федерации, муниципальным образованием российского или иностранного юридического лица либо объединения юридических лиц, либо индивидуальных предпринимателей для выполнения работ по техническому обслуживанию, эксплуатации, реконструкции, модернизации или новому строительству объектов общественной (социальной) инфраструктуры, предоставлению публичных услуг с их использованием на условиях разделения рисков, компетенций и ответственности, путем заключения и исполнения соглашения о государственно-частном партнерстве ⁹⁶ .

⁹³ Практическое руководство по вопросам эффективного управления в сфере государственно-частного партнерства / Европейская экономическая комиссия. Организация Объединенных Наций. 2008. С.1.

⁹⁴ Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions. Brussels. 30.04.2004. P.3.

⁹⁵ Private Participation in Infrastructure Projects Database // The World Bank Group – The Public-Private Infrastructure Advisory Facility. July 2008. – <http://ppi.worldbank.org>

⁹⁶ Проект модельного регионального закона «Об участии субъекта Российской Федерации, муниципального образования в проектах государственно-частного партнерства». Одобрен на заседании Экспертного совета

1	2	3
Варианты определения ГЧП в нормативно-правовых актах РФ		
5	Законопроект Правительства РФ «Об основах государственно-частного партнерства в Российской Федерации» от 17 сентября 2013 года № 238827-6	взаимодействие публичного партнера, с одной стороны, и частного партнера, с другой стороны, осуществляемое на основании заключенного в результате конкурсных процедур соглашения о государственно-частном партнерстве, направленного на повышение качества и обеспечение доступности предоставляемых услуг населению, а также на привлечение в экономику частных инвестиций, в соответствии с которым частный и публичный партнеры принимают на себя ряд обязательств.
6	Закон Московской области от 22 июня 2013 г. №64/2013-ОЗ "Об участии Московской области в государственно-частном партнерстве"	взаимовыгодное сотрудничество Московской области либо Московской области и муниципального образования (муниципальных образований) Московской области с российским или иностранным юридическим лицом, в том числе специально созданным для реализации проекта на основе государственно-частного партнерства юридическим лицом (проектная компания), индивидуальным предпринимателем либо действующим без образования юридического лица по договору простого товарищества (договору о совместной деятельности) объединением юридических лиц, которое осуществляется на принципах распределения рисков, ответственности, а также имущественного и финансового участия сторон путем заключения и исполнения соглашений для реализации социально значимых проектов.

1	2	3
Варианты определения ГЧП в нормативно-правовых актах РФ		
7	Закон Санкт-Петербурга от 25.12.2006 № 627-100 "Об участии Санкт-Петербурга в государственно-частных партнерствах"	взаимовыгодное сотрудничество Санкт-Петербурга с российским или иностранным юридическим или физическим лицом либо действующим без образования юридического лица по договору простого товарищества (договору о совместной деятельности) объединением юридических лиц в реализации социально значимых проектов, проектов, направленных на развитие образования, здравоохранения, социального обслуживания населения, физической культуры, спорта, культуры, туризма, транспортной и инженерной инфраструктур, инфраструктуры связи и телекоммуникаций в Санкт-Петербурге, которое осуществляется путем заключения и исполнения соглашений, в том числе концессионных.
8	Закон Свердловской области от 23.05.2011 № 28-ОЗ «Об участии Свердловской области в государственно-частном партнерстве»	направленное на социально-экономическое развитие Свердловской области сотрудничество Свердловской области с российскими и (или) иностранными юридическими и (или) физическими лицами, осуществляемое в соответствии с соглашениями и договорами.
9	Закон Удмуртской Республики от 09.10.2009 №39-РЗ «Об участии Удмуртской Республики в государственно-частных партнерствах»	взаимодействие (сотрудничество) между Удмуртской Республикой и российским или иностранным юридическим лицом либо объединением юридических лиц, либо индивидуальным предпринимателем с целью реализации общественно значимых проектов в социально-экономической сфере на территории Удмуртской Республики.

1	2	3
Варианты определения ГЧП в нормативно-правовых актах РФ		
10	Закон Республики Башкортостан от 30.05.2011 № 398-з «Об участии Республики Башкортостан в государственно-частном партнерстве»	взаимовыгодное сотрудничество Республики Башкортостан с частным партнером с целью реализации общественно значимых проектов в социально-экономической сфере на территории Республики Башкортостан, которое осуществляется путем заключения и исполнения соглашений.
11	Законопроект Пермского края от 13.12.2012 "О государственно-частном партнерстве в Пермском крае"	сотрудничества между органами государственной власти Пермского края, с одной стороны, и частными партнерами, с другой стороны, направленное на реализацию полномочий Пермского края, осуществляемое на основе соглашения о государственно-частном партнерстве.
Варианты определения ГЧП правительственными и неправительственными организациями РФ		
12	Министерство экономического развития	взаимовыгодное сотрудничество на контрактной основе между государственными органами, органами местного самоуправления и бизнесом. При этом со стороны государства сохраняется жесткий контроль за объемом и качеством предоставляемых услуг ⁹⁷ .
13	Центр ГЧП при Внешэкономбанке	привлечение частного сектора для более эффективного и качественного исполнения задач, относящихся к публичному сектору на условиях компенсации затрат, разделения рисков, обязательств и компетенций ⁹⁸ .
14	Институт региональной политики ГЧП	некоторый инвестиционный договор, в рамках которого государство и частный бизнес совместно реализуют проекты, основываясь на соглашении о распределении задач, рисков и доходов ⁹⁹ .

⁹⁷ Министерство экономического развития РФ [Электронный ресурс] / М.: Минэкономразвития России, 2015 - Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/privgovpartnerdev/>, свободный. – (дата обращения: 04.06.14).

⁹⁸ Барьеры развития механизма ГЧП в России. – М.: НПФ «Экспертный институт», 2010. С.13.

⁹⁹ Инвестиционные возможности в России: Инструменты федерального уровня; Инструменты регионального уровня; Барометр государственно-частного партнерства. – М.: Институт региональной политики, 2006. [Электронный ресурс] www.regionalistica.ru, (дата обращения: 04.06.14).

1	2	3
Варианты определения ГЧП зарубежными авторами		
15	Делмон Дж.	любые контрактные или юридические отношения между государственными и частными структурами с целью улучшения и/или расширения инфраструктурных услуг, исключая контракты по государственному заказу (государственные закупки)» ¹⁰⁰ .
16	Снелльсон П.	взаимоотношения, возникающие между государственным и частным секторами в целях распределения рисков и выгод от осуществления какого-либо предприятия ¹⁰¹ .
17	Хаам В., Копенхам Дж.	сотрудничество определенной продолжительности между государственным и частным секторами, в рамках которого они совместно разрабатывают продукты и предоставляют услуги, а также разделяют риски, затраты и ресурсы, связанные с этим продуктом ¹⁰² .
18	Хартс С., Ривс И.	соглашение между компаниями государственного и частного секторов с целью производства физических активов или предоставления услуг, которые традиционно поставляются общественным сектором, а в рамках ГЧП – либо полностью частным сектором, либо государственным и частным сектором совместно ¹⁰³ .
19	Ходж Д.А., Грэйв С.	модель финансовых отношений, позволяющая государственному сектору использовать частный финансовый капитал так, чтобы расширить возможности как государства, так и частной компании ¹⁰⁴ .

¹⁰⁰ Делмон, Дж. Государственно-частное партнерство в инфраструктуре: практическое руководство для органов государственной власти / Дж. Делмон. – АО «Казахстанский центр государственно-частного партнерства» при финансовой поддержке Консультативного офиса по участию частного сектора в инфраструктуре (PPIAF), 2010. – с.2.

¹⁰¹ Снелльсон П. Государственно-частные партнерства в странах с переходной экономикой [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ebrd.com/russian/pages/>

¹⁰² Van Ham Hans, Koppenjan Joop. Building Public-Private Partnerships: Assessing and Managing Risks in Port Development // Public Management Review. 2001. Vol. 4. № 1. P. 593–616.

¹⁰³ Hurst C., Reeves E. An Economic Analysis of Ireland's First Public-Private Partnership // The International Journal of Public Sector Management. 2004. Vol. 17. № 5. P. 379–388.

¹⁰⁴ Hodge G.A., Greve C. Public-Private Partnerships: An International Performance Review // Public Administration Review. May–June 2007. P. 545–558.

1	2	3
Варианты определения ГЧП отечественными авторами		
20	Бруссер П., Рожкова С.	развитие традиционных механизмов взаимодействия хозяйственных взаимоотношений между государственной властью и частным сектором в целях разработки, планирования, финансирования, строительства и эксплуатации объектов инфраструктуры» и отмечают, что «ГЧП – качественно новый и эффективный способ привлечения инвестиций ¹⁰⁵ .
21	Варнавский В.Г.	институциональный и организационный альянс между государством и бизнесом в целях реализации национальных и международных, масштабных и локальных, но всегда общественно-значимых проектов в широком спектре сфер деятельности: от развития стратегически важных отраслей промышленности и НИОКР до обеспечения общественных услуг ¹⁰⁶ . Юридически закрепленное в договоре взаимодействие между государством и предпринимательским сектором в отношении объектов государственной и муниципальной собственности, а также услуг, исполняемых и оказываемых государственными и муниципальными органами, учреждениями и предприятиями в целях реализации общественно значимых проектов в широком спектре видов экономической деятельности ¹⁰⁷ .
22	Грицай С.В.	институциональный и организационный альянс между государством и бизнесом в целях реализации общественно значимых проектов и программ в широком спектре отраслей, от промышленности и НИОКР до сферы услуг ¹⁰⁸ .

¹⁰⁵ Бруссер П. Государственно-частное партнерство – новый механизм привлечения инвестиций / П. Бруссер, С. Рожкова // Рынок ценных бумаг. – 2007. – № 2.

¹⁰⁶ Варнавский, В.Г. Государственно-частное партнерство: некоторые вопросы методологии / В.Г. Варнавский. – Институт экономики РАН. Электронная версия статьи. – Режим доступа: www.inecon.ru/tmp/Varnavskiy.pdf

¹⁰⁷ Варнавский, В.Г. Место и роль государственно-частного партнерства в системе экономических категорий: попытка системного анализа / В.Г. Варнавский. – Москва: Материалы Первого Российского экономического конгресса. – Режим доступа: <http://www.econorus.org/cprogram.phtml?vid=tconf&sid=2&ssid=182&rid=57>

¹⁰⁸ Грицай С.В. Использование частно-государственного партнерства для повышения эффективности деятельности промышленного предприятия: автореф. дис. ...кан. экон. наук: 08.00.05. – Москва, 2016. – С. 13.

1	2	3
Варианты определения ГЧП отечественными авторами		
23	Ларин С.Н.	институционально-организационное объединение интересов государства и предпринимательских структур в целях реализации экономически и социально значимых проектов и программ ¹⁰⁹ .
24	Махортов Е.А., Семченков А.С.	конструктивное взаимодействие власти и бизнеса не только в экономике, но и других сферах общественной жизни – политике, культуре, науке и т.д. ¹¹⁰ .
25	Сайфуллин Р.И	эффективный инструмент экономической политики, позволяющий комбинировать инновационные ресурсы и результаты, локализованные на государственном уровне и в частном секторе ¹¹¹ .
26	Тощенко В.В.	не любые формы взаимодействия государства и частнопредпринимательских структур. Основополагающими признаками данного механизма являются: средне- и долгосрочный характер сотрудничества и ориентация на достижение долговременных целей; нормативно-правовое оформление сотрудничества; оказание общественно значимых услуг либо создание общественно значимого продукта как объект партнерства; полное или частичное финансирование со стороны частного партнера; деление выгод, доходов, расходов и рисков между сторонами; взаимовыгодность ¹¹² .

¹⁰⁹ Ларин, С.Н. Государственно-частное партнерство: зарубежный опыт и российские реалии / С.Н. Ларин // Государственно-частное партнерство в инновационных системах / Под общ.ред. С.Н. Сильвестрова. – М.: Издательство ЛКИ, 2008. – 312 с., с. 53.

¹¹⁰ Махортов, Е.А. Государственно-частное партнерство как форма отношений власти и бизнеса в России / Е.А. Махортов, А.С. Семченков // Журнал о лоббизме и GR, 2007. –Режим доступа: http://www.lobbying.ru/index.php?article_id=2359

¹¹¹ Сайфуллин Р.И. Концепция государственно-частного партнерства в современной экономической системе (методологический подход) // Вектор науки ТГУ. № 4 (22), 2012, с.311-313.

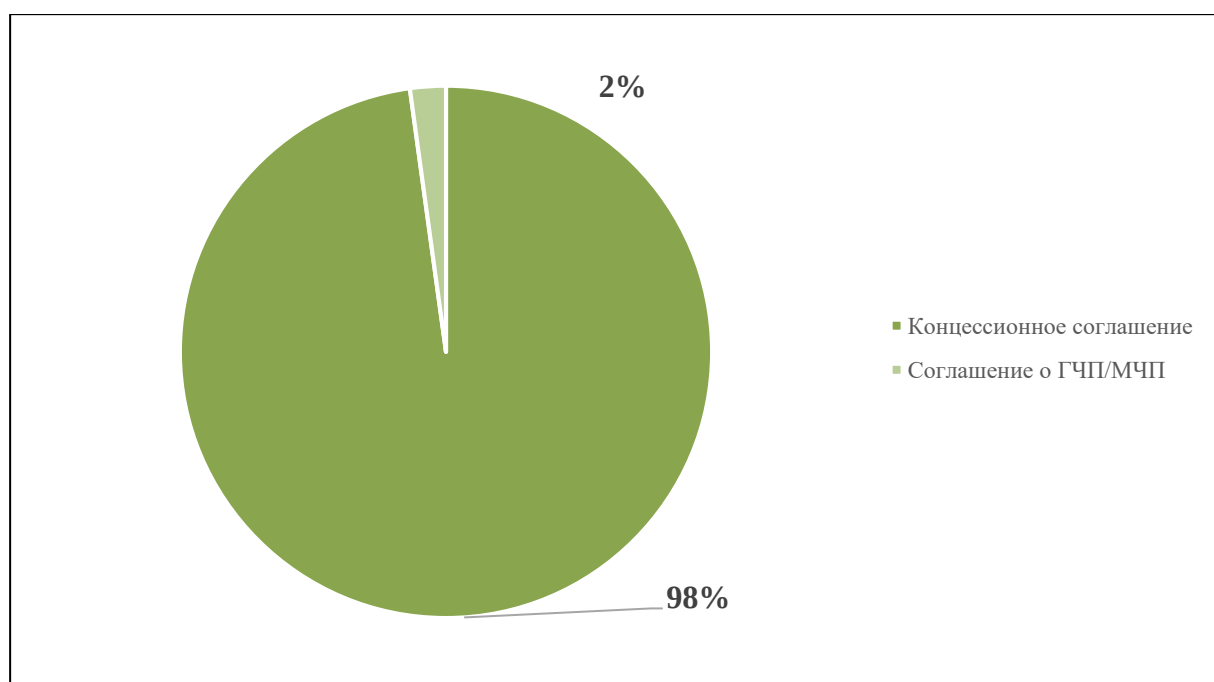
¹¹² Тощенко В.В. Государственно-частное партнерство как фактор устойчивого развития: автореф. дис. ...кан. Экон. Наук: 08.00.01(01). – Москва, 2011. – С. 17.

1	2	3
Варианты определения ГЧП отечественными авторами		
27	Якунин В.И.	совокупность организационно-правовых и финансово-экономических отношений и действий государства и частного бизнеса, направленных на достижение общих целей реализации экономической политики государства ¹¹³ .
28	Ясин Е.В.	не обязательно подразумевает глубокое вмешательство государства в экономику или некий диктат бизнесу. Это совместная работа о консультациях и общих проектах ¹¹⁴ .

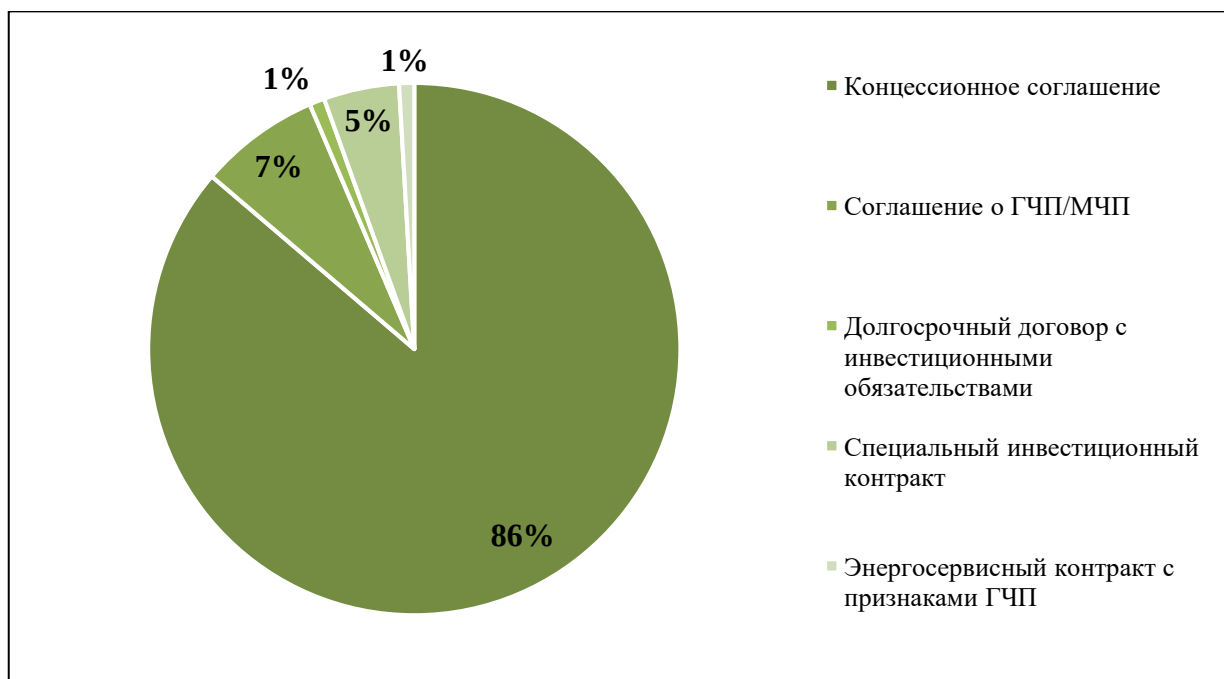
¹¹³ Якунин В. И. Партнерство в механизме государственного управления / В. И. Якунина // Социологическое исследование. – 2007. – № 2.

¹¹⁴ Ясин Е. В. В складчину с государством / Е. В. Ясин // Российская газета. – 2004. – 17 ноября.

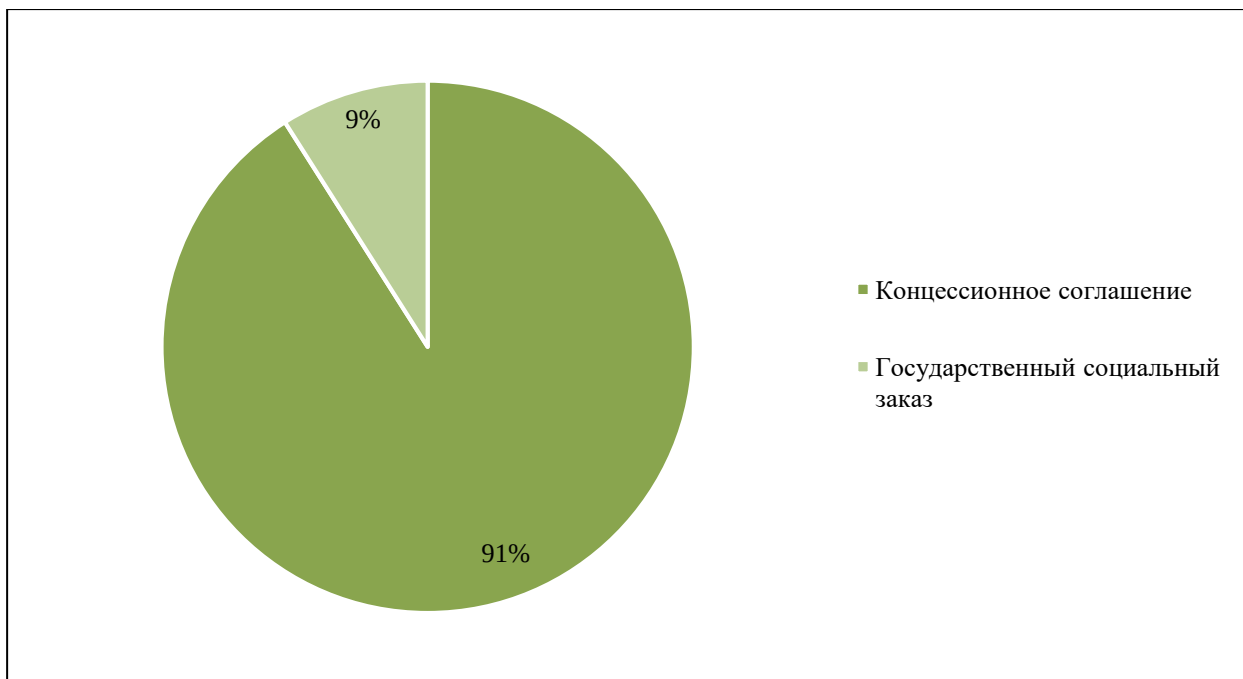
Соотношение проектов государственно-частного партнерства по сферам реализации проектов в Кировской области



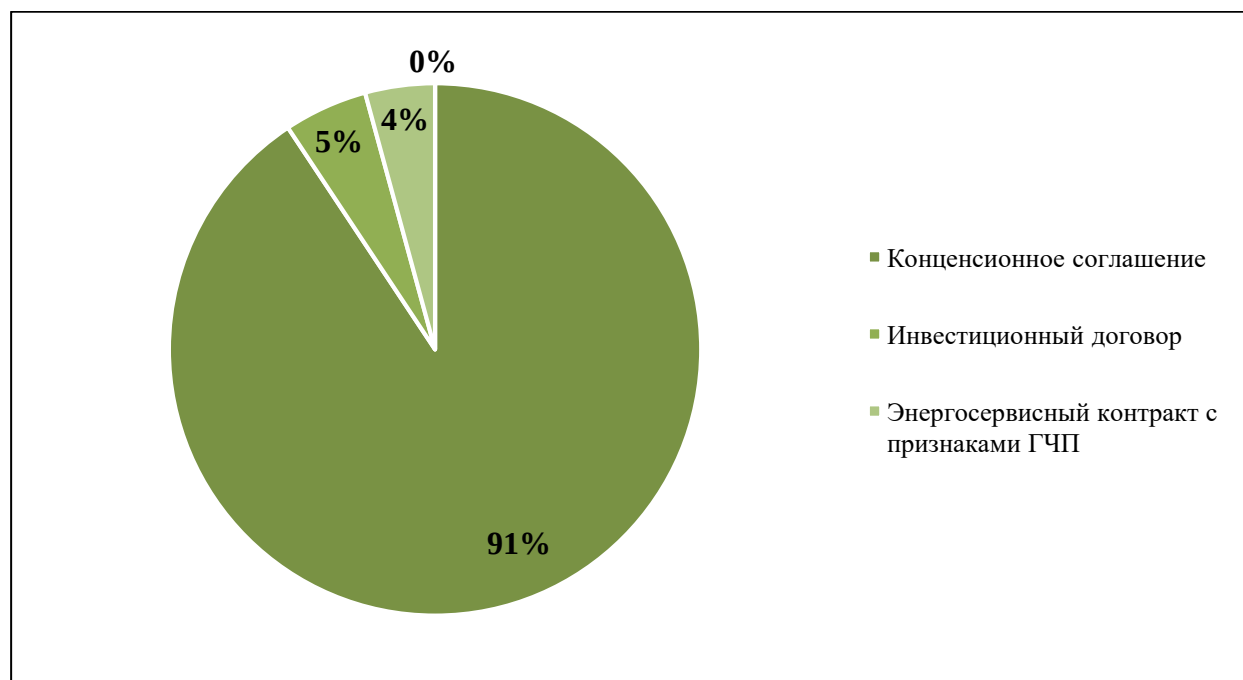
Соотношение проектов государственно-частного партнерства по сферам реализации проектов в Нижегородской области



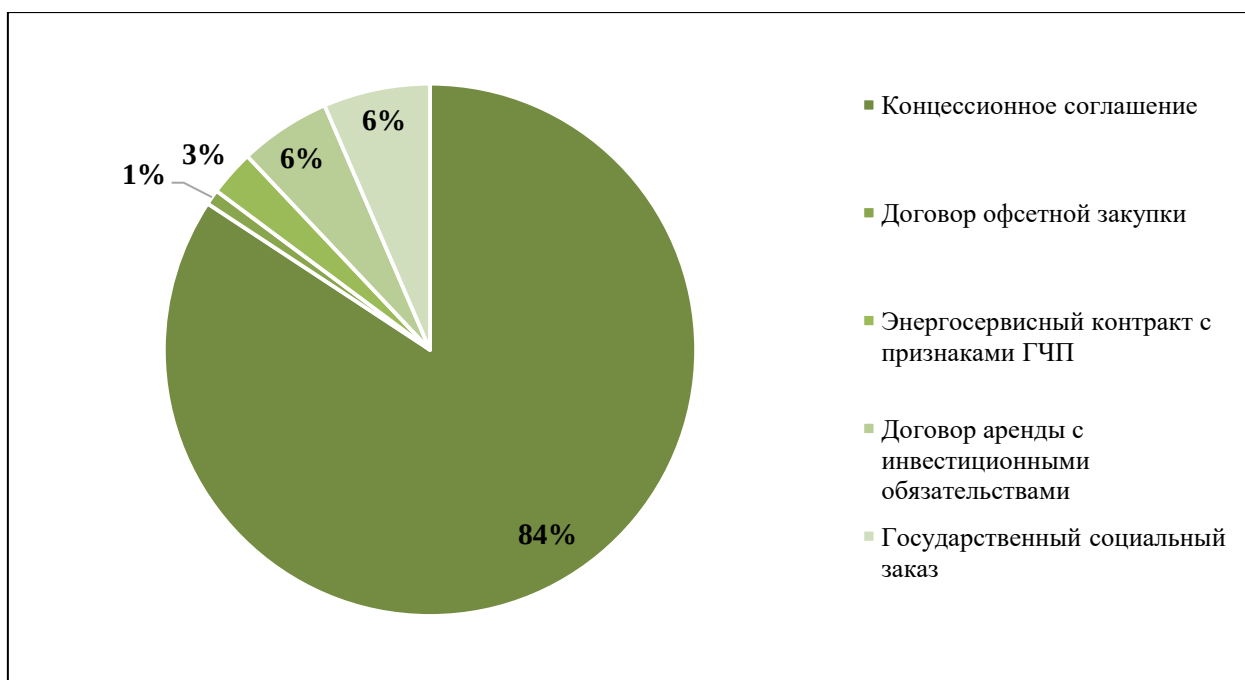
Соотношение проектов государственно-частного партнерства по сферам реализации проектов в Оренбургской области



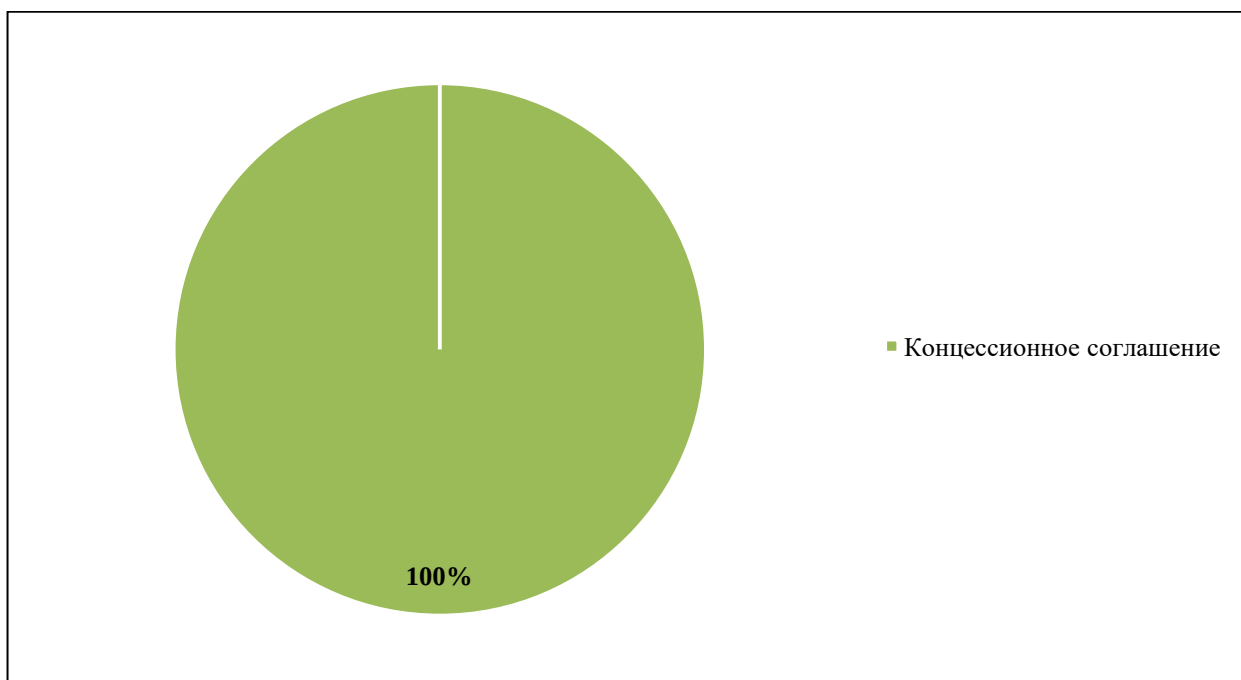
Соотношение проектов государственно-частного партнерства по сферам реализации проектов в Пензенской области



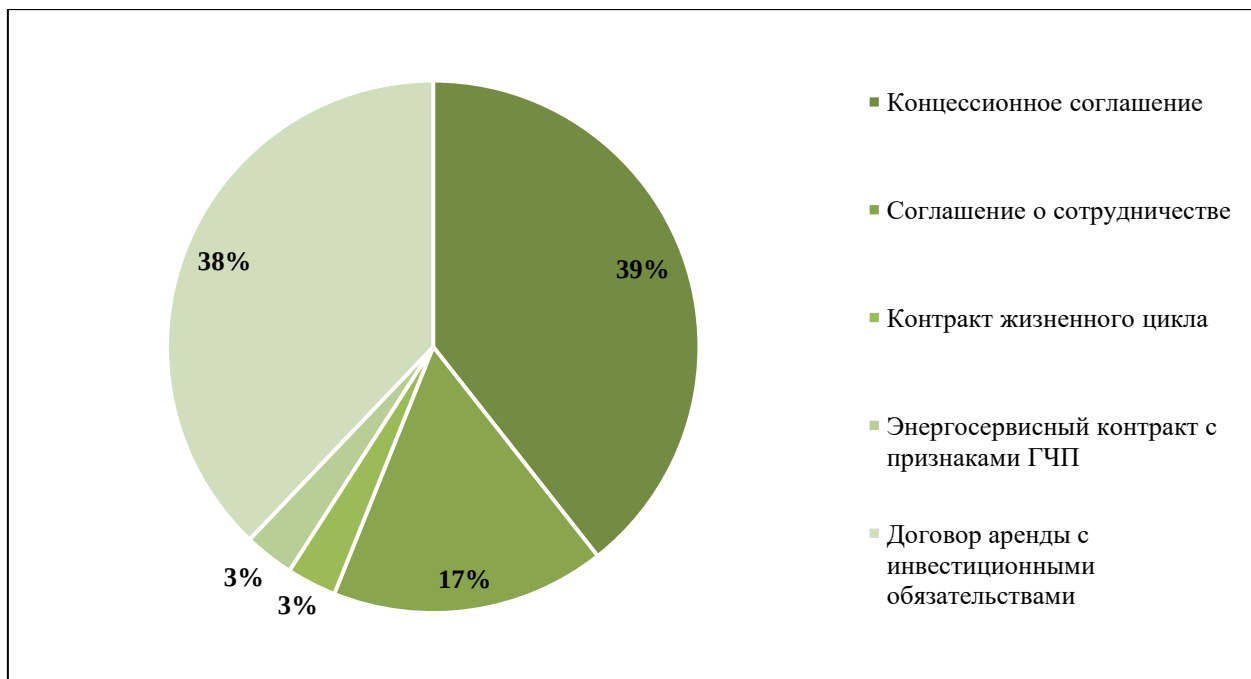
Соотношение проектов государственно-частного партнерства по сферам реализации проектов в Республике Башкортостан



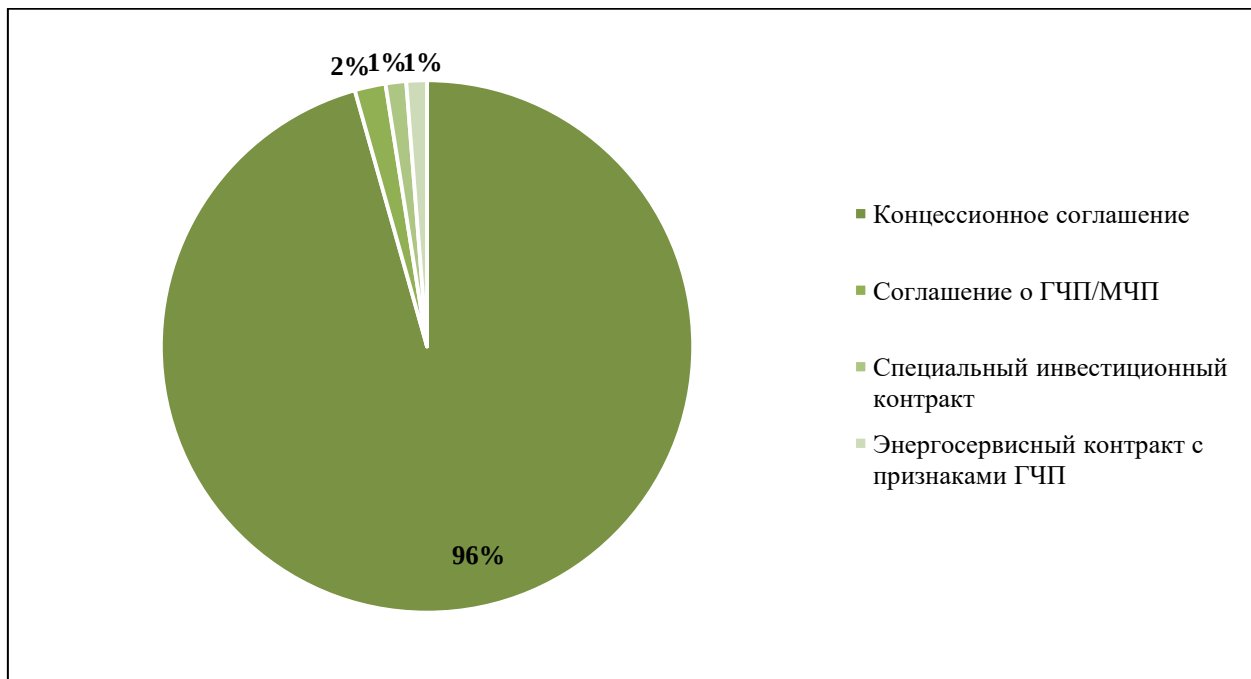
Соотношение проектов государственно-частного партнерства по сферам реализации проектов в Республике Марий Эл



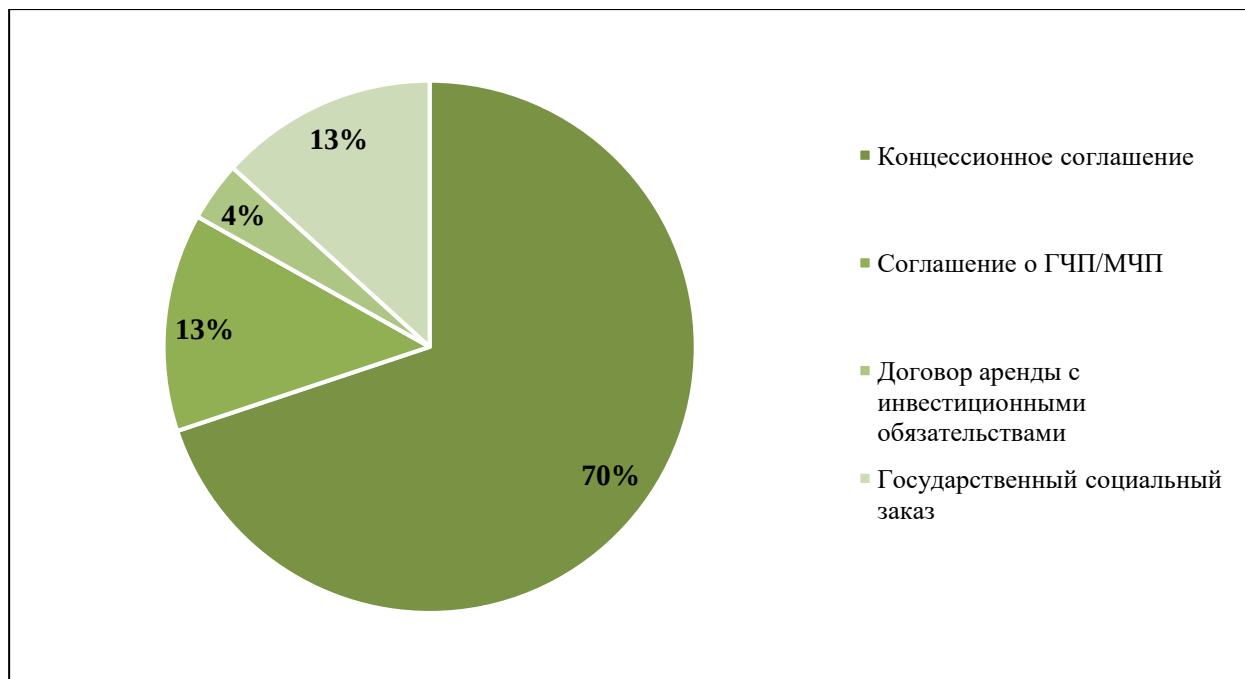
Соотношение проектов государственно-частного партнерства по сферам реализации проектов в Республике Мордовия



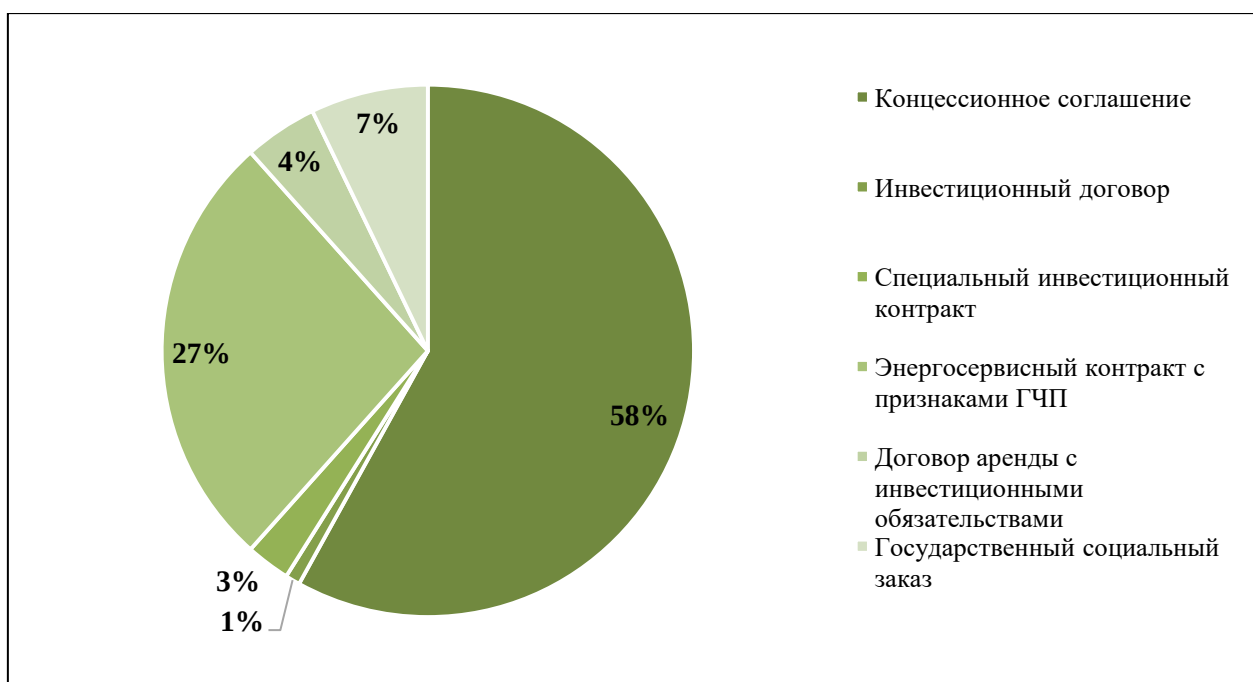
Соотношение проектов государственно-частного партнерства по сферам реализации проектов в Республике Татарстан



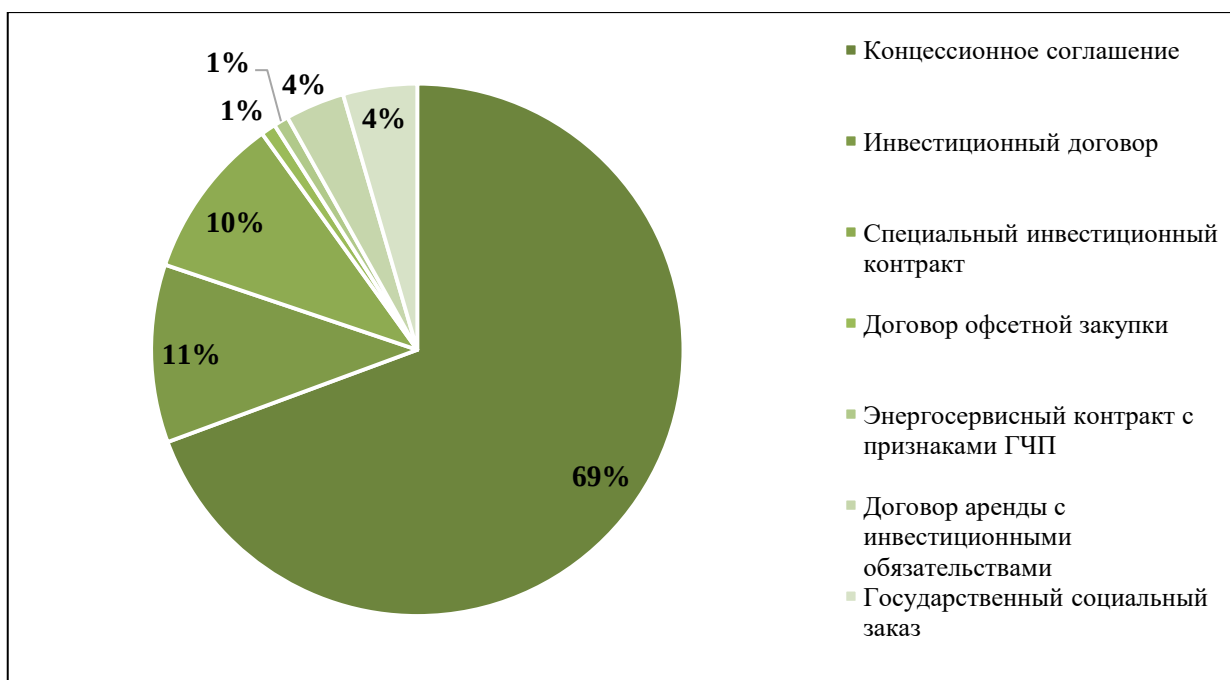
Соотношение проектов государственно-частного партнерства по сферам реализации проектов в Удмуртской Республике



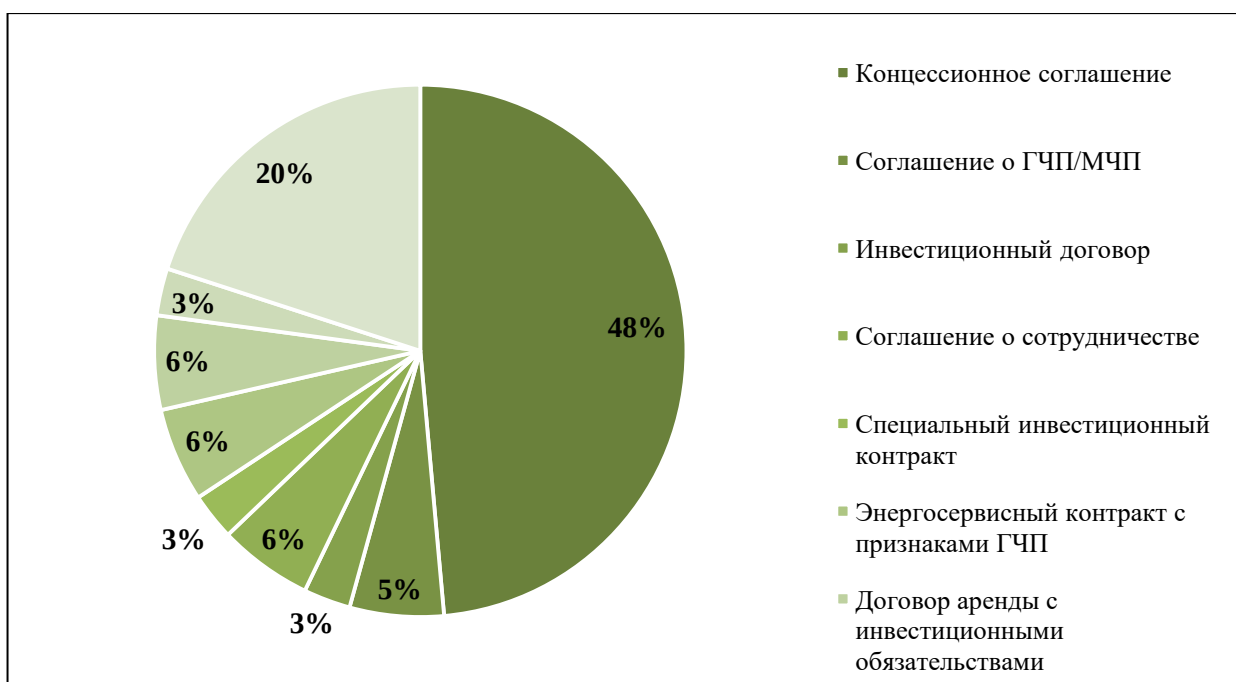
Соотношение проектов государственно-частного партнерства по сферам реализации проектов в Чувашской Республике



Соотношение проектов государственно-частного партнерства по сферам реализации проектов в Самарской области



Соотношение проектов государственно-частного партнерства по сферам реализации проектов в Саратовской области



Соотношение проектов государственно-частного партнерства по сферам реализации проектов в Ульяновской области

