

**Мелюхин Антон Николаевич**

**Механизм управления проектами государственно-частного партнерства на  
основе выбора их оптимальной формы**

5.2.7 – Государственное и муниципальное управление (экономические науки)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Пермь - 2025

Работа выполнена в Федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Пермский национальный исследовательский политехнический университет»

Научный руководитель - Паздникова Наталья Павловна,  
доктор экономических наук, доцент

Официальные оппоненты: Бухвальд Евгений Моисеевич,  
доктор экономических наук, профессор,  
заведующий Центром федеративных отношений  
и регионального развития ФГБУН «Институт  
экономики РАН»

Шор Инна Михайловна,  
кандидат экономических наук, доцент, доцент  
кафедры финансов, учета и экономической  
безопасности Института экономики и управления  
ФГАОУ ВО «Волгоградский государственный  
университет»

Ведущая организация: Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
образования Тихоокеанский государственный  
университет, г. Хабаровск

Защита состоится 9 декабря 2025 года в 10.00 на заседании диссертационного совета Пермского национального исследовательского университета Д ПНИПУ 08.23 по адресу: 614990, г. Пермь, Комсомольский проспект, 29, ауд. 345.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Пермский национальный исследовательский политехнический университет» (сайт <http://pstu.ru>).

Автореферат разослан «\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д ПНИПУ.08.23,  
кандидат экономических наук, доцент

Е.С. Лобова

## **I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**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 инструментарию 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, Ф. 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. Yukaгi 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: *квалитативные 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 эксперт-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.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ 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.**

В диссертационном исследовании автором показано, что государственно-частное партнерство (далее ГЧП) является своеобразным объектом научных исследований в рамках теории государственного управления. Выявленная своеобразность связана с тем, что современная практика ГЧП, основывается не только на проектном подходе, но и на стратегическом (целевом), поскольку национальный вектор реализации проектов ГЧП ориентирован на выполнение полномочий органами власти по средствам предоставления государственных (муниципальных) услуг населению, и одновременно, на ценностные установки общества, которые определяются национальными проектами, федеральными и региональными проектами, государственными программам Российской Федерации, государственными программами субъектов Российской Федерации и муниципальными программами. Именно этим объясняется тот факт, что проекты ГЧП стали проектно-целевыми инструментами Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации до 2035 года и государственной политики. В соответствии с этим, *концепция государственно-частного партнерства сегодня определяется в зависимости от исходной стратегической цели, интересов участников партнёрства.* В этой связи, под механизмом управления проектами ГЧП понимается система инструментов,

используемых для долгосрочного взаимодействия государства и частного бизнеса.

Параметры генезиса концептуальных основ государственно-частного партнерства в зависимости от целевого вектора представлены на рисунке 1.

Автор выделяет определенную несогласованность научных суждений по данной проблематике, однако выделенные подходы развивают теоретические положения управления проектами государственно-частного партнерства, которые раскрываются в диссертации и в публикациях диссертанта.

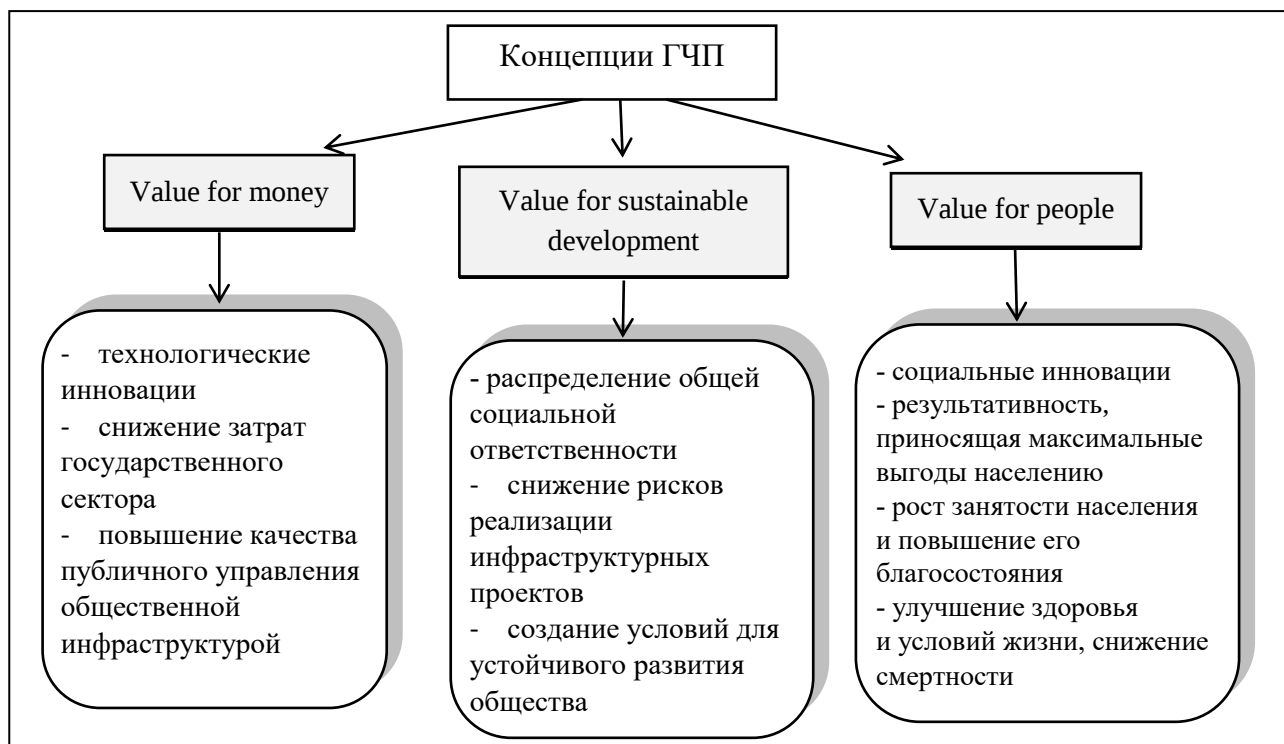


Рисунок 1 – Концепции государственно-частного партнерства в зависимости от исходной цели

*Во-первых*, автор считает, что концептуальная сущность государственно-частного партнерства как своеобразного объекта управления можно рассматривать в трех концептуальных аспектах: Value for money (оптимальное соотношение «цены и качества»), Value for sustainable development (ценность для устойчивого развития), Value for people (ценность для людей).

*Во-вторых*, выявленная историческая трансформация концептуальных подходов к сущности государственно-частного партнерства со стороны отечественных и зарубежных представителей, позволили выделить отличительные **признаки** государственно-частного партнерства, учитывающие интеграцию публичной и частной инициатив: *обязательное участие частного сектора* (частным инвесторам предоставляются более широкие возможности для участия в управлении проектами государственно-частного партнерства, нежели при выполнении государственного задания); *ответственность сторон*

(проекты осуществляются в сфере публичной ответственности органов власти, и одновременно, коммерческой ответственности бизнеса); *целевая дифференциация* (не всегда инфраструктурная направленность проектов государственно-частного партнерства может быть социально направленной, и наоборот); *стратегическое партнерство* (проекты государственно-частного партнерства носят долгосрочный и партнерский характер); *диверсификация рисков* (риски передаются участникам, которые законодательно способны брать на себя ответственность при их наступлении); *равенство сторон* (равноправное участие в использовании полученных результатов).

*В-третьих*, учитывая разнородность научных точек зрения к исследованию сущности государственно-частного партнерства, автором доказано, что эволюционный вектор и процесс GR-трансформации системы публичного управления определяет данное явление как *форму сотрудничества органов власти с бизнес-сектором при реализации общих проектов, где участники берут на себя обязательства с целью решения общих задач*.

В-четвертых, автором выделены основные **принципы** нормативно-правового обеспечения проектов 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, отчасти предотвращая 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 участников, обеспечивая баланс между ними;

➤ *принцип стандартизации качества*: нормативно-правовая база может устанавливать стандарты качества для проектов государственно-частного партнерства, обеспечивая надлежащее качество предоставляемых услуг, 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 и инфраструктурных проблем, повышая эффективность и ответственность при решении данных проблем;

➤ *принцип оптимальности*: выбор модели или формы реализации проектов должен основываться на конвергенции правовых полномочий и интересов участников (*принцип оптимальности управления проектами* –

решение, которое должно исходить из задач получения оптимального результата).

В-пятых, автор считает, что развитие механизма государственно-частного партнерства может быть реализовано через различные модели (формы) сотрудничества государства и частного сектора. Однако законодательством Российской Федерации предусмотрены только **две классические формы** государственно-частного партнерства (224-ФЗ и 115-ФЗ): соглашение о ГЧП/МЧП и концессионное соглашение. Кроме классических форм проектов государственно-частного партнерства, автор предлагает учитывать квазипартнерские формы, которые могут удовлетворять интересам публичного и частного партнеров при заданных условиях. Перечень форм и их особенности представлено в таблице 1.

Таблица 1

Квазипартнерские формы государственно-частного партнерства

| Форма ГЧП                                              | Описание                                                                                                                                          | Право собственности на объект государства | Софинансирование затрат на инвестиционной стадии | Софинансирование затрат на эксплуатационной стадии | Гарантии частному сектору |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------|
| Контракт жизненного цикла (КЖЦ)                        | Частная сторона проводит полный цикл работ с объектом, а государство приобретает произведенные товары/услуги или платит за инфраструктуру         | да                                        | да                                               | да                                                 | нет                       |
| Долгосрочный договор с инвестиционными обязательствами | Соглашение в виде госзакупки с инвестиционными обязательствами исполнителя                                                                        | да                                        | да                                               | да                                                 | да                        |
| Договор аренды с инвестиционными обязательствами       | Публичная сторона передает частной стороне имущество в аренду для создания нового объекта или модернизации существующего                          | нет                                       | нет                                              | нет                                                | нет                       |
| Энергосервисный контракт(ЭК)                           | Выполнение частником работ, повышающих эффективность энергоресурсов, где выплаты исполнителю осуществляются за счет экономии ресурсов             | да                                        | нет                                              | да                                                 | нет                       |
| Договор офсетной закупки (ДОЗ)                         | Поставщик создает/модернизирует объект (производство), а заказчик гарантирует закупку произведенных товаров/услуг в течение определенного времени | нет                                       | нет                                              | да                                                 | да                        |

|                                            |                                                                                                                                                           |     |     |     |     |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| Инвестиционное соглашение с признаками ГЧП | Частая сторона внедряет или разрабатывает технологию для освоения промышленного производства, получая налоговые льготы                                    | нет | да  | нет | нет |
| Корпоративная форма партнерства (КП)       | Созданное совместное юр. лицо с долей государства не менее 50%, где публичная сторона передает в собственность создаваемое с его участием часть имущества | да  | нет | нет | нет |

Исходя из обширного списка используемых квазипартнерских форм реализации проектов государственно-частного партнерства можно подчеркнуть, что их наличие и разнообразие способствуют повышению эффективности проектов, минимизации рисков и стимулированию инфраструктурного развития территорий, но только при одном условии - всесторонняя согласованность между участниками при выборе наиболее эффективной формы.

**2. Предложена система индикаторов и диагностированы противоречия управления проектами государственно-частного партнерства, включая: *квалитативные 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.**

В диссертации обосновано, что цикличность процесса развития инструментов государственно-частного партнерства позволяет видеть ключевые противоречия и разрабатывать систему превентивных мер. Это позволило выделить триаду *условий* эффективного развития государственно-частного партнерства: 1) формирование благоприятной инвестиционной среды; 2) упрощение административных процедур; 3) поддержка и содействие в заключении долгосрочных договоров, соглашений между государством и частным сектором. Для оценки эффективности реализации проектов государственно-частного партнерства и для обеспечения объективности полученных результатов, целесообразно использовать систему показателей, включающих как количественные, так и качественные (квантитативные) показатели.

Автором предложена система **квантитативных и количественных** показателей эффективности проектов ГЧП в различной модификации существования, которые были выбраны в результате экспертного опроса и которые отражают разные виды эффективности. Автор полагает, что система **количественных показателей**, должна отражать динамику экономической составляющей, социальной и институциональной: 1) *число проектов*, зарегистрированных в федеральных округах Российской Федерации, субъектах Российской Федерации и их соотношение в долях; 2) *количественная структура сфер* реализации ГЧП-проектов; 3) *количество форм (модификаций)* реализации проектов государственно-частного партнерства; 4) *объем общих инвестиций*, привлеченных через механизмы государственно-частного партнерства.

Завершающим этапом аналитической систематизации процесса реализации проектов ГЧП отдельного региона в территориальной системе ПФО на основе количественных индикаторов проводится ранжирование всех регионов, результаты которого представлены в таблице 2.

Таблица 2

Определение результирующего ранга объектов ранжирования

| Объект ранжирования   | *Критерий ранжирования<br>/ранг |          |          |          | Сумма рангов<br>объектов | Результирующий<br>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                      |
| Башкортостан          | 8                               | 1        | 5        | 8        | 22                       | 7                      |
| Республика Марий Эл   | 12                              | 7        | 9        | 14       | 42                       | 11                     |
| 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.

С позиции системности и портфельной идеологии, исследована отечественная и зарубежная практика оценки эффективности проектов ГЧП в рамках **квантитативности (качество)**. Для анализа качественных

показателей реализации проектов государственно-частного партнерства в регионах Приволжского федерального округа, включая Пермский край, автором были учтены ряд аспектов и предложены показатели: - *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 информации о ГЧП-проектах* (показатель включает в себя доступность информации о проекте, процедуры выбора партнеров, условия сотрудничества, финансовые отчеты и др.).

Автор полагает, что показатель «количество созданных рабочих мест» зависит от «числа завершенных инфраструктурных проектов». Информация взаимозависимости на примере Пермского края представлена на рисунке 2.

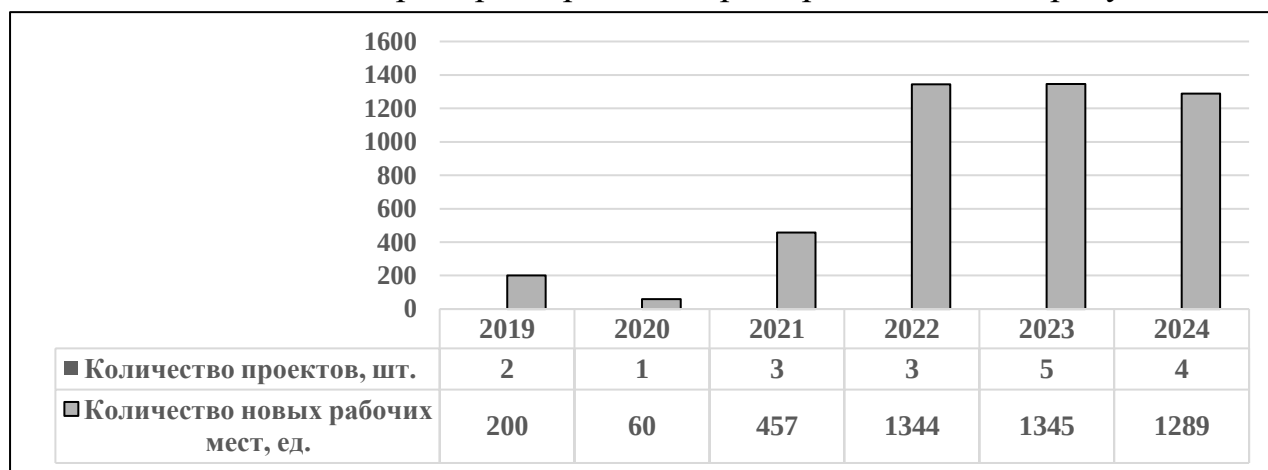


Рисунок 2. – Соотнесение количества новых рабочих мест при завершении проектов ГЧП, шт. и ед.

Для получения наиболее полного представления о взаимозависимости двух показателей была определена линейная регрессия по методу наименьших квадратов, рассчитываемая на основе вспомогательная информации, представленной в таблице 3.

Таблица 3

Вспомогательная таблица для нахождения линейной регрессии по методу наименьших квадратов

| Год  | X (кол-во проектов) | Y (кол-во рабочих мест) | X <sup>2</sup> | Y <sup>2</sup> | 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  |
| Итого: | 18 | 3406 | 48 | 3867810 | 12588 |

Результаты, полученные в ходе обработки данных представляют систему уравнений регрессии:

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

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.*

Вторым качественным показателем эффективности государственно-частного партнерства является *уровень незавершённости проектов*, который демонстрирует противоречивую картину по регионам ПФО. Автор констатирует, что доля завершённых полностью проектов государственно-частного партнерства невелика и колеблется в пределах 27-30%. Основные причины, выявленные автором: расторжение соглашения по обоюдному согласию сторон (64% от общего количества незавершённых проектов), несостоявшийся конкурс, определяемый как организационный риск (32%) и конкурс отменен или аннулирован (4%).

Третий качественный показатель автор выделяет *прозрачность и открытость информации о ГЧП-проектах*. В диссертационном исследовании проанализировано количество проектов государственно-частного партнерства регионов ПФО, у которых отсутствует доступность информации о проекте в соответствии с этапом его реализации (табл. 4).

Таблица 4

Этапная структура проектов с отсутствием прозрачности и открытости информации о ГЧП-проектах, шт. и %

| Этапы                     | 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                                                                                        |

При этом, автором выявлено, что 66,7% проектов с отсутствием прозрачности и открытости информации приходится на этап отбора инвестора

проектов государственно-частного партнерства, что свидетельствует о закрытости информации о ходе проведения конкурсной процедуры для определения инвестора; 44,7% проектов приходится на этап завершения; по 33,3% проектов приходятся на этапы проектной инициативы и этап реализации

В диссертационном исследовании, автор, делая акцент на системность и публичность оценки, обосновал преимущества одного из регионов ПФО в сравнении с другими (*сравнительное преимущество*) территориями как результаты оценки эффективности управления проектами государственно-частного партнерства. Так, Пермский край обладает следующими *сравнительными преимуществами*: развитая нормативно-правовая база; рост числа проектов, обеспеченных должным финансированием; социализация сфер ГЧП-проектов; разнообразие используемых моделей (форм) ГЧП-проектов; рост объема общих и частных инвестиций; высокий уровень создаваемых новых рабочих мест и занятость в проектах ГЧП; поддержка инициатив частного сектора; низкая доля отмен конкурса или его аннулирование.

Анализ и констатация преимуществ позволили автору сформулировать эффекты, возникаемые в ходе успешной реализации проектов государственно-частного партнерства: *эффект накопленного опыта, эффект завершенности, эффект повышение рисков, эффект специализации, эффект реализации прав, эффект социализации, эффект факторного пространства, эффект гибкости, эффект достижение целей.*

Однако, наряду с преимуществами, автором диагностированы универсальные *противоречия*, объединенные в группы: *организационно-институциональные, нормативно-правовые, социально-экономические* (рис. 3).

| Организационно-институциональные                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Нормативно-правовые                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Социально-экономические                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• недостаточная прозрачность и открытость взаимодействия между публичными и частными партнерами;</li> <li>• распределение ответственности и ролей между участниками может быть неопределенным или не ясно оговоренным, что может вызвать затруднения в планировании и реализации проектов;</li> <li>• недостаточная координация действий и коммуникация между частным и публичным партнерами может привести к задержкам в выполнении задач и неэффективности проекта в целом;</li> <li>• различия в целях и интересах участников государственно-частного партнерства.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• недостаточная прозрачность процесса выбора частных партнеров и заключения с ними соглашений (коррупционные риски);</li> <li>• отсутствие четких нормативных критериев и механизма контроля за исполнением условий договора государственно-частного партнерства;</li> <li>• недостаточная правовая защита прав и интересов сторон в случае возникновения споров или конфликтов при реализации проектов государственно-частного партнерства;</li> <li>• ограничения в доступе к информации о проектах ГЧП и их финансовом состоянии.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• нехватка финансовых ресурсов в силу различных причин;</li> <li>• отсутствие эффективного механизма контроля расходования средств, в том числе целевого;</li> <li>• рост текущих затрат из-за бюрократических препятствий;</li> <li>• недостаточная финансовая и социальная привлекательность проектов для частного партнера</li> </ul> |

Рисунок 3. – Типология противоречий в реализации проектов ГЧП

Данного рода противоречия, могут усиливать риски будущего: бюджетные, коммерческие, коррупционные риски.

Автор считает, что ключевой причиной появления всех категорий противоречий являются *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.

**3. Разработана комплексная методика выбора оптимальной формы проектов государственно-частного партнерства, основанная на эксперт-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.**

Для решения проблемы методического характера относительно выбора оптимальной формы реализуемых проектов государственно-частного партнерства, автором разработана *комплексная методика выбора оптимальной формы проектов государственно-частного партнерства*, коррелируемая с принципом оптимальности и, одновременно, с официальными требованиями законодательства.

Логика оценки оптимальной формы проектов ГЧП формируется поэтапно. Всего шесть этапов. Первоначальным базовым этапом автор предлагает сформировать систему сбалансированных показателей эффективности на основе экспертного интервью с экспертами-практиками федерального уровня в сфере реализации государственно-частного партнерства. Экспертное интервью было проведено в несколько этапов в течении 2021-2024 гг.

На основании результатов проведенного интервью автором выделены ключевые *показатели эффективности: объект соглашения, риски и ответственность, форма собственности, срок реализации проекта, доля частных инвестиций, объем софинансирования затрат из территориального бюджета.*

Алгоритм Методики представлен на рисунке 4.

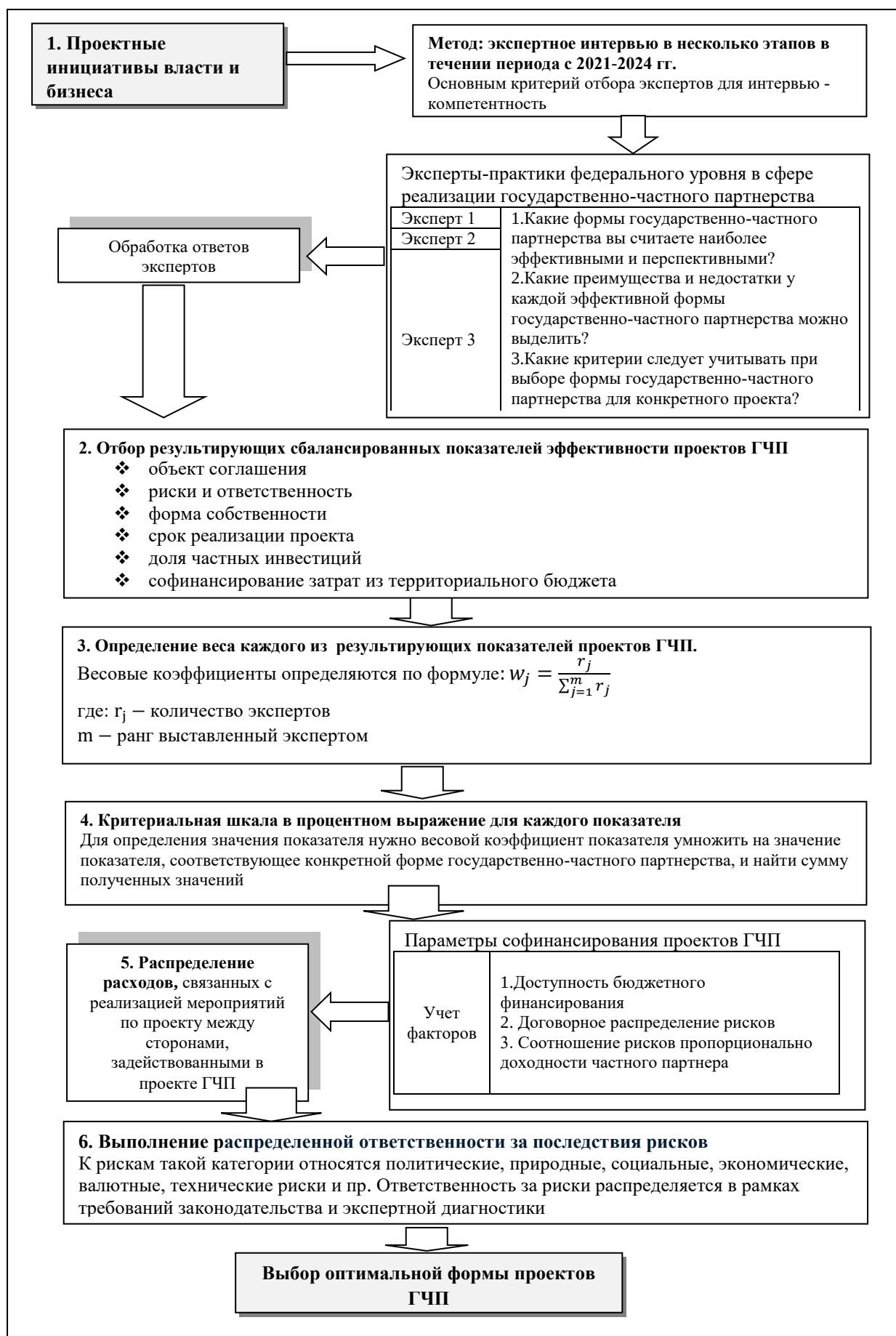


Рисунок 4. Алгоритм Методики

Ранжирование проводится по выбранным показателям и позволяет определить весовые коэффициенты результирующих показателей оценки эффективности форм реализуемых проектов ГЧП. Весовые коэффициенты определяются по формуле, представленной:

$$w_j = \frac{r_j}{\sum_{j=1}^m r_j}$$

где:  $r_j$  — количество экспертов

$m$  — ранг выставленный экспертом

Полученный диапазон весовых коэффициентов составил от 0,06 (показатель «срок реализации») до 0,27 (показатель «объект соглашения»).

Важным этапом является соотнесение весовых коэффициентов с критериями каждого из показателей. Так, итоговое значение конкретной формы государственно-частного партнерства определяется суммой произведений весового коэффициента  $i$ -го показателя и критериальным значением  $i$ -го показателя. Автор считает, что участники реализуемых проектов государственно-частного партнерства вкладывают ресурсы и распределяют между собой риски на основе *принципа равноправия* в юридическом смысле, *принцип оптимальности* в экономическом смысле, а также в рамках *требований законодательства*.

Выполняя исследования, автор проводит апробацию Методики выбора оптимальной формы проектов государственно-частного партнерства осуществляется на примере двух ГЧП-проектов, зарегистрированных на территории Пермского края: один успешно-реализованный (Проект №1), один неуспешно-реализованный в силу неоднократного продления сроков реализации (Проект №2).

В качестве успешно-реализованного проекта для сравнительного анализа выбранной формы данного проекта с другими формами государственно-частного партнерства и в рамках предлагаемой Методики взят ГЧП-проект «Строительство мостового перехода через реку Чусовую и обхода Перми» (проект 1). Стоимость проекта (34,5 млрд. руб.) может выступать в качестве экономического эффекта в силу своевременного и целевого использования средств для решения общественно значимой проблемы публичным и частным партнерами.

Результаты, полученные в ходе апробации Методики, представлены в таблице 5.

Таблица 5

Результаты обоснования оптимальной формы для Проекта №1, баллы

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

В качестве неуспешно-реализованного проекта (проект 2) выбран ГЧП-проект, «Строительство крытого многофункционального спортивного центра для круглогодичного использования в г. Перми», сроки завершения которого были продлены неоднократно, а первоначальная стоимость которого, согласно реестра, оценивалась в 149,0 млн. руб. Делается акцент на то, что данный ГЧП-проект был завершен, но по причине обоюдного расторжения соглашения между публичным и частным партнерами, а формой, в рамках которой реализовывался проект, стало соглашение о ГЧП/МЧП. Ущерб для бюджета составит 17,3 млн. руб. в силу невыполнения сроков реализации и дальнейшего расторжения соглашения.

Результаты, полученные в ходе апробации Методики для проекта 2 представлены в таблице 6.

Таблица 6

Результаты обоснования оптимальной формы для Проекта № 2, баллы

| Форма/показатель                                       | Цель и задачи | Риски и ответственность | Форма собственности | Срок реализации проекта | Доля частных инвестиций | Софинансирование затрат из бюджета | Итого<br>(2+3+4+5+6) |
|--------------------------------------------------------|---------------|-------------------------|---------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------------------|----------------------|
| Концессионное соглашение                               | 27            | 18                      | 24                  | 1,5                     | 10                      | 7,5                                | 88                   |
| Соглашение о ГЧП/МЧП                                   | 27            | 9                       | 12                  | 3                       | 10                      | 15                                 | 76                   |
| 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 инвестиционными обязательствами | 0             | 0                       | 0                   | 0                       | 0                       | 0                                  | 0                    |
| Специальный инвестиционный контракт                    | 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                    |

Результаты, полученные в ходе апробирования Методики показали:

- по Проекту № 1 наиболее эффективной формой может стать контракт жизненного цикла вместо концессионного соглашения;
- по Проекту № 2 выбор наиболее эффективной формой могла бы стать форма концессионного соглашения вместо соглашения о ГЧП/МЧП.

По мнению автора, неправильно выбранная форма проекта ГЧП может способствовать расторжению соглашения между публичным и частным партнером и завершению проекта с не доведением его до логического завершения, что отразится на эффективности проекта и повышению рисков, прежде всего, для публичного партнера.

### **III. 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.

### **IV. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

*Статьи в изданиях, входящих в Перечень ведущих рецензируемых научных изданий:*

1. Мелюхин А.Н. Роль целеполагания проектов государственно-частного партнерства в эффективности управления // Наука Красноярья: экономический журнал. 2024. Т.13, №4. С. 55-69. (0,94 п.л.)

2. 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 (0,5 п.л. – авт. 0,25 п.л.)

3. 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 (0,375 п.л. - авт. 0,1 п.л.)

***Статьи в изданиях, индексируемых в международных реферативных базах данных и системах цитирования Scopus, Web of Science***

4. 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 (0,75 п.л. – авт. 0,25 п.л.).

***Статьи и материалы в прочих изданиях:***

5. Мелюхин А.Н. Оценка проектов с государственным участием с учетом эффективности механизма распределения рисков// Электронный научный журнал «Вектор экономики». 2024. №12. <https://vectoreconomy.ru/index.php/number12-2024/regionalnaya-ekonomika> (0,5 п.л.)

6. 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 (0,44 п.л.).

7. Мелюхин А.Н. Развитие форм реализации проектов государственно-частного партнерства через нормативно-правовое регулирование // Материалы IV международной научно-практической конференции «Формирование инновационной экономики будущего» (27 августа 2025г., Саратов) Отв. ред. Смирнова Т.В. – Издательство ЦПМ «Академия Бизнеса», Саратов 2025. - 55с. (0,5 п.л.).