

Санкт-Петербургский государственный университет

**Максим Юрьевич ПОПОВ**

**Выпускная квалификационная работа**

**ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ РФ В  
УСЛОВИЯХ КРИЗИСА И САНКЦИЙ**

Направление 41.04.04 «Политология» Основная образовательная программа магистратуры  
«Политология»

Профиль «Организация отношений с органами государственной власти»

Научный руководитель:  
кандидат экономических наук,  
доцент кафедры политического управления  
Елена Александровна ТРОПИНОВА

Рецензент:  
доктор экономических наук  
профессор кафедры экономической теории  
Южного федерального университета  
Ольга Спиридоновна БЕЛОКРЫЛОВА

Санкт-Петербург  
2018

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	1
<b>1. Развитие государственно-частного партнерства в социальной сфере: концепция и практические аспекты</b> .....	6
1.1 Теоретические основы исследования государственно-частного партнерства: социально-экономический и политический контекст .....	6
1.2 Современные нормативно-правовые и институциональные аспекты регулирования государственно-частного партнерства в России .....	17
1.3 Динамика и особенности развития государственно-частного партнерства в социальной сфере .....	26
<b>2. Реализация проектов государственно-частного партнерства в социальной сфере Российской Федерации в условиях кризиса и санкций..</b>	37
2.1 Сравнительный анализ зарубежной практики реализации государственно-частного партнерства в социальной сфере .....	37
2.2 Реализуемость проектов государственно-частного партнерства в социальной сфере в условиях кризиса и санкций .....	50
2.3 Региональные инициативы реализации проектов государственно-частного партнерства в социальной сфере (на примере кейсов) .....	67
<b>Заключение</b> .....	88
<b>Список использованных источников</b> .....	91
<b>Приложения</b> .....	107

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования** определяется содержанием и основными направлениями развития социальной сферы России в настоящее время. Новый президентский цикл (2018-2024 гг.) по совокупности приоритетов и механизмов их реализации продолжает тенденцию предыдущего десятилетия и заключается в активном сотрудничестве бизнеса и власти в решении общественных проблем. Социальная сфера имеет свою специфику, которая заключается, с одной стороны, в ее чрезвычайной важности для граждан России, основой обеспечения гарантированного качества жизни, с другой стороны, публичный характер ее продукта демонстрирует экономическую и инвестиционную непривлекательность для прямых частных инициатив. При этом качество, доступность социальной сферы, широта ассортимента предоставляемых услуг выступают индикатором удовлетворенности граждан деятельностью государства, фактором развития доверия и сотрудничества. Поэтому, как показывает отечественный и зарубежный опыт реализации проектов государственно-частного партнерства привлечения частных партнеров, их опыта и управленческих бизнес моделей для строительства объектов социальной инфраструктуры и оказания качественных публичных услуг, является действенным механизмом, способным превратить дотационную сферу в экономически устойчивого агента.

Экономическая уязвимость социальной сферы, а также общая геополитическая обстановка, санкции, оказывают прямой негативный эффект на возможности реализации проектов ГЧП и активное сотрудничество государства и бизнеса в этой сфере. В России влияние деструктивных тенденций дополняется и усугубляется еще недостаточной институционализацией рынка проектов ГЧП и диспропорциями в развитии правового и организационного обеспечения в регионах.

## Степень разработанности проблемы

Государственно-частное партнерство является изучаемой темой в российской и иностранной науке. Исследования в области теоретических основ ГЧП проводят Д. Бринкерхофф, Д. Гримшоу, и.т.д. Работы в области изучения нормативно-правовых и институциональных основ ГЧП в России, а также динамики развития партнерства проводятся В.А. Кабашкиным, Ю.К. Русановым, и.т.д. Сравнительным анализом российского и иностранного опыта в области ГЧП занимается В.А. Кабашкин, Н.А. Багдасарян, А.С. Кузин и.т.д. Анализом влияния ГЧП на внешнюю среду занимаются А.Роумбоутсос, Н.Чиара, В.П. Нехорошков, Ж.К. Леонова, Е.В. Рожков, О.А. Александрова, и.т.д. Проведением кейс-анализов практик ГЧП занимались Д. Гримшоу, М.А.Канаева и.т.д. Таким образом, институт ГЧП привлекает особое внимание со стороны научного сообщества в его разных проявлениях.

Однако, несмотря на достаточный интерес к институту ГЧП в отечественной и зарубежной литературе, опыт реализации проектов в социальной сфере с учетом действия кризисных тенденций и политических санкций, отражен недостаточно. Обобщение опыта российских и зарубежных частных партнеров, успешно реализовавших проектов в сфере здравоохранения Северо-Западного региона РФ, является актуальным, проблемным и практически значимым как для теоретических осмыслений развития института ГЧП, так и для практиков. Это и объясняет выбор темы, постановку цели и задач данного исследования.

**Целью** выпускной квалификационной работы является исследование особенностей развития института государственно-частного партнерства и факторов успешной реализации региональных проектов в социальной сфере в условиях кризиса и санкций. Реализация данной цели требует конкретизации *задач* исследования:

- проанализировать теоретические основы, концепции исследования института ГЧП через призму социально-экономического и политического аспектов;
- выявить специфику институционального и нормативно-правового регулирования института ГЧП в России;
- проследить динамику и особенности развития института ГЧП в социальной сфере;
- провести сравнительный анализ зарубежной практики реализации проектов в социальной сфере;
- оценить реализуемость проектов ГЧП с оценкой качества и доступности среды;
- реализовать кейс-анализ проектов ГЧП в сфере здравоохранения Санкт-Петербурга и сформулировать предложения о развитии института ГЧП на перспективу с учетом кризиса и санкций.

**Объектом** исследования выступает институт государственно-частного партнерства и проекты ГЧП в социальной сфере (здравоохранение) Санкт-Петербурга. **Предметом** являются институциональные, организационные особенности реализации проектов ГЧП в социальной сфере российских регионов в период экономического кризиса и санкций.

**Теоретическая основа** исследования определяется концептуальными основаниями институциональной теории и новой институциональной теории (концепции побуждения и принципал-агента Ж. Лаффорта и Ж. Тироля).

**Эмпирическая основа** исследования определяется данными государственной статистики федерального и регионального уровней, документы и отчеты о развитии института ГЧП, опубликованные профильными министерствами и общественными институтами, данные глубинных интервью с руководителями ГЧП проектов, первичная документация частных партнеров ГЧП.

**Гипотеза** исследования состоит в предположении, что в условиях нарастания экономического кризиса и политической нестабильности, связанной с разворачиванием санкций, развитие института ГЧП в социальной сфере определяется в основном политической волей государства и сформированным (на основе реализации проектов как в социальной, так и других сферах) опытом. Активное привлечение частных партнеров в проекты социальной сферы продиктовано эффективностью бизнес моделей, инвестиционными возможностями и инновационными ориентациями бизнеса. При этом политическое участие государства в стабилизации сферы ГЧП заключается в необходимости перехода от точечного к системному регулированию (дальнейшей проработки и реализации «дорожной карты»), а также создания доступных финансовых механизмов, включающих налоговые льготы.

**Положения, выносимые на защиту:**

1. Снижение негативного воздействия кризиса и санкций на реализацию проектов ГЧП в социальной сфере возможно посредством «буферной» поддержки государства, состоящей в реализации стратегии развития ГЧП (дорожные карты), организационном сопровождении и предоставлении доступных финансовых механизмов и налоговых льгот для частных партнеров.
2. Успех проектов ГЧП в социальной сфере региона определяется наличием экономической свободы у частного партнера в выборе моделей проектирования инфраструктуры и бизнес-процессов оказания публичных услуг, а также поддержкой государства в обеспечении сопряженности процесса оказания услуг частного и публичного сектора (на примере здравоохранения).

**Практическое** значение работы состоит в возможности более глубокого изучения положительного опыта реализации проектов ГЧП в социальной сфере Санкт-Петербурга и его использования для информационной поддержки

будущих инициатив. Кроме того, интервью с представителями частных партнеров в проектах ГЧП в здравоохранении Санкт-Петербурга показали наличие в целом положительного и оптимистичного взгляда бизнеса на возможность участия в развитии данной сферы, что говорит о перспективах и необходимости дальнейшей теоретической и практической проработки данной проблематики.

### **Структура выпускной квалификационной работы**

Выпускная квалификационная работа разделена на две главы, каждая из которых состоит из трех параграфов. В первой главе будут рассматриваться теоретические основы государственно-частного партнерства, современные аспекты нормативно-правового и институционального регулирования института в России, а также особенности развития ГЧП в социальной сфере. Во второй главе будет проведен сравнительный анализ российской и зарубежной практики реализации ГЧП в социальной сфере, изучено влияние внешней среды на реализуемость проектов партнерства в социальной сферы посредством PEST и SWOT анализов. В конце-концов, будет проведен кейс-анализ 2 проектов ГЧП в отрасли здравоохранения в городе Санкт-Петербург.

# **1. Развитие государственно-частного партнерства в социальной сфере: концепция и практические аспекты**

## **1.1 Теоретические основы исследования государственно-частного партнерства в социальной сфере**

Государственно-частное партнерство (сокращенно ГЧП), являясь по своей сути сотрудничеством государственной и частной сторон, направленным на выполнение военных, экономических и социальных задач, стоящих перед страной, обладает значительным потенциалом, который активно используется развитыми и развивающимися странами. Имея глубокие исторические корни, данный феномен лишь в относительно недавнем прошлом начал закрепляться на институциональном и юридическом уровнях, представляя особый интерес для исследователей.

Рассматривая истоки данного явления, первые попытки применения государственно-частного партнерства можно проследить еще в XII-XIII веке в Европе при строительстве новых городов и освоения новых территорий,<sup>1</sup> а первым признанным проектом с участием частной и государственной сторон считается канал в Кро, инициированный французским королем Генрихом II в середине XVI века.<sup>2</sup> Возникновение современного института государственно-частного партнерства происходило в 70-80 годы XX века, когда ухудшающееся экономическое положение заставляло правительства пересмотреть классический подход государственных закупок, сформировав новый метод, известный как государственно-частное партнерство. Его окончательное утверждение происходит в 90-ых годах в Европе, на фоне волны интереса к явлению.

---

<sup>1</sup> Overview of PPP experience. [<https://ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/highwaystoolkit/6/pdf-version/1-21.pdf>] (Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>2</sup> Кабашкин В.А. Государственно-частное партнерство в регионах Российской Федерации. – М.: Изд. дом Дело РАНХиГС, 2015, с. 11

Несмотря на многовековой опыт применения концессионных соглашений, термин «Public-Private Partnership» появляется лишь к 1980 году в США, а широкое применение получает в 1997 году после прихода Лейбористской Партии в Великобритании.<sup>3</sup> На современном этапе развития явления, термин ГЧП (public-private partnership или сокращенно PPP) определяется (в рамках лаборатории ГЧП при Мировом Банке) в качестве «долгосрочного контракта между частной стороной и государственным органом для предоставления (или создания) публичного имущества или услуги, в которой частная сторона несет значительную ответственность за риск и управление, а вознаграждение связано с эффективностью.»<sup>4</sup> Необходимо отметить, что это не единственное определение ГЧП, которое существует, меняясь от страны к стране.

К примеру, в документе Европейского Союза (в дальнейшем ЕС) «Green Paper on public-private partnerships» («Зеленая книга» по государственно-частным партнерствам) феномен ГЧП описывается как «форма кооперации между государственными органами и экономическими операторами, целями которой является финансирование, строительство, обновление или эксплуатация инфраструктуры или предоставление услуги».<sup>5</sup> В США, данное явление рассматривается как «договорное соглашение между государственным агентством и субъектом частного сектора, благодаря которому навыки и активы каждого сектора используются для предоставления услуги или создания объекта для использования широкой публикой.»<sup>6</sup> В России, ГЧП интерпретируется как «юридически оформленное... и основанное на

---

<sup>3</sup> PPIAF. "Toolkit for Public-Private Partnerships in Roads & Highways. Main types of PPP" P. 1

[<https://ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/too..>] (Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>4</sup>The PPP Knowledge Lab - Introduction [pp. 13-21] [<https://ppp-certification.com/sites/default/files/doc..>].

<sup>5</sup> Government / industry partnership to boost construction exports <https://www.gov.uk/government/news/government-industry-partnership-to-boost-construction-exports> [Электронный ресурс]: GOV.UK – Режим доступа: <https://www.gov.uk/government/news/government-industry-partnership-to-boost-construction-exports> (Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>6</sup> Public Private Partnership [<https://www.gov.uk/government/collections/public-private-partnerships>] (Дата обращения: 23.05.2018).

объединении ресурсов, распределении рисков сотрудничество..., в целях привлечения в экономику частных инвестиций, обеспечения доступности и повышения качества товаров, работ, услуг...»<sup>7</sup>.

Обобщая, можно сформулировать определение, государственно-частное партнерство – это сотрудничество между частной стороной и государственными органами, при котором идет объединение финансов и управленческих компетенций с целью строительства, обновления или эксплуатации конкретной инфраструктуры или предоставления публичной услуги.

Базовым теоретическим подходом, позволяющим проанализировать сущность и структуру ГЧП, является институциональная теория, а также неоинституционализм. Институциональная среда задается посредством норм, правил и процедур, которые формируются государством, и используются для того, чтобы правительства могли достигать своих целей.<sup>8</sup> Бизнес, стремясь к выживанию, взаимодействует с государством, при этом сама специфика ГЧП зависит от трех ключевых элементов: регулирующего элемента (законов и формальных механизмов), нормативного элемента (ценности и нормы), и когнитивного элемента, определяющего степень, в которой более широкие системы убеждения и культурные рамки налагаются и принимаются организациями. Другими словами, развитие ГЧП напрямую связано с существующей институциональной средой, формальными и неформальными практиками, нормами, процедурами, которые формируются государством. Развитие среды является фундаментальной задачей для правительства, желающей развития института партнерства.

---

<sup>7</sup> Федеральный Закон от 13.07.2015 N 224-ФЗ (ред. от 03.07.2016) N 224-ФЗ "О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" // СПС КонсультантПлюс

<sup>8</sup>ADB: Public-Private Partnership Operational Plan 2018-2020. Realizing the Vision for Strategy 2020: The Transformational Role of Public-Private Partnerships in Asian Development Bank Operations [https://www.adb.org/sites/default/files/institutional..] (Дата обращения: 23.05.2018).

Кроме того, следует отметить новую институциональную теорию или неoinституционализм, в рамках которого вводится экономический анализ действий неэкономических акторов, при этом, наиболее важной теорией в контексте ГЧП является теория побуждения и принципала-агента (Ж.Лаффорт, Ж. Тиролль)<sup>9</sup>. Данная теория определяет основные критерии, благодаря которым государство способно заставить агента выполнить свои обязательства в рамках совместной деятельности. Исходя из нее, в партнерстве существуют две основные проблемы взаимодействия государственного и частного агента: асимметрия информации, а также стремление агента к реализации своих собственных интересов, которые могут противоречить государственным.<sup>10</sup>

По этой причине, государство обязано обеспечить контроль над агентом, побудить его исполнить свои обязательства, что в свою очередь предполагает формирование детализированного контракта, наличие стабильных условий соглашения, действующих в течении длительного времени, измеримые показатели результатов.

Далее следует определить, каковы главные субъекты ГЧП и их мотивы. Исходя из самого определения, двумя основными субъектами государственно-частного партнерства являются государство с одной стороны, и частные предприятия с другой. Кроме них, существуют еще несколько субъектов партнерства, на которых следует обратить внимание. Самые значимые из них инвесторы и заемщики<sup>11</sup>. Инвесторами могут быть разработчики проектов, инженерные или строительные компании, компании по управлению инфраструктурой и частные инвестиционные фонды. Кредиторы - проектов ГЧП в развивающихся странах могут включать коммерческие банки,

---

<sup>9</sup> Palma, A., Leruth L., Pruiner G. Towards a Principal-Agent Based Typology of Risks in Public-Private Partnerships. - De Boeck Superieur, ISBN 9782804169954. - PP. 18-19.

<sup>11</sup> PPP Reference Guide: Public-Private Partnership in Infrastructure Resource Center - P.20  
[<http://api.ning.com/files/Iumatxx-0jz3owSB05xZDkmWIE7..>] (Дата обращения: 23.05.2018).

многосторонние и двусторонние банки развития и финансовые институты и институциональные инвесторы, такие как пенсионные фонды и страховые компании.

Дополнительно, частная компания, ответственная за реализацию проекта, также привлекает еще двух субъектов – компании, осуществляющие управление проектированием и строительством (EPC Contractors), а также частный субъект, отвечающий за эксплуатацию и техническое обслуживание (O&M Contractors). Выгода данных субъектов связана исключительно с финансовой прибылью. Также, следует обозначить, что частная сторона, для большинства контрактов ГЧП, создает компанию специального назначения (на англ. Special Purpose Vehicle (SPV)), созданной для реализации одного конкретного проекта партнерства. Обобщая, структура государственно-частного партнерства может быть представлена на рис.1.1

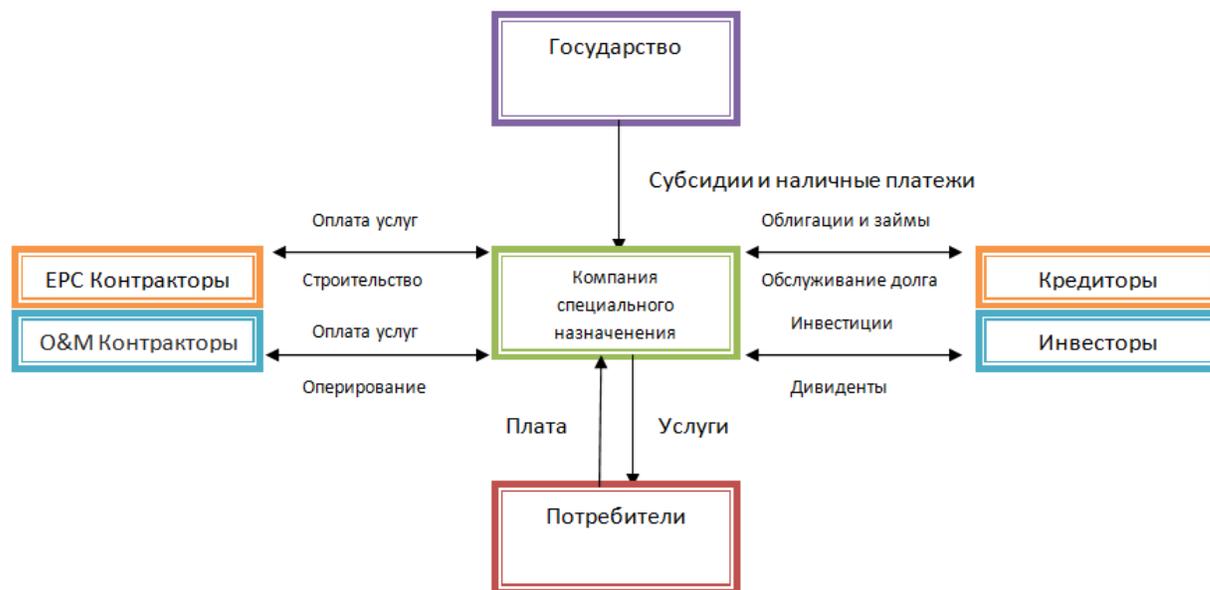


Рисунок 1.1. Субъектная структура ГЧП. Источник: PPP Reference Guide. Переведено автором.

Мотивы главных субъектов, государства и бизнеса, разнообразны, они лежат в основном в экономической и политической плоскости. Для государства, партнерство – это один из способов привлечения дополнительного капитала,

создания объектов и последующим их использованием. ГЧП является эффективным инструментом, позволяющим достигнуть многих положительных эффектов: стимулирует создание базы для роста реального сектора экономики, удовлетворения потребностей общества, увеличения уровня жизни населения, повышение конкурентоспособности отечественного производителя во внешних и внутренних рынках, обеспечения стабильного инвестиционного и инновационного климата, и т.д.<sup>12</sup>

Для бизнеса – это надежда на стабильный доход от эксплуатации объектов, принадлежащих государству. ГЧП предоставляет возможность активно задействовать частные компании, увеличить их влияние и представительство на всех уровнях власти, обеспечить стабильное развитие, основанное на долгосрочных договоренностях, создать обширное пространство для отработки профессиональных навыков и повышения качества предоставляемых услуг. Следует отметить, что интересы частной стороны варьируются от государства к государству, кроме того, они могут меняться с течением времени.<sup>13</sup>

Тут стоит отметить роль политического контекста партнерства. Социальная сфера, одна из фундаментальных областей ГЧП, затрагивает благополучие всего населения, по этой причине соответствие тем ожиданиям, которые есть у общества, и которые формируются самим государством, входит в число стратегических задач любого государства. Кроме того, и другие области применения партнерства прямым образом влияют на качество жизни людей, потому они также являются политической ответственностью правительств. ГЧП, в этом случае, выступает полезным инструментом для управляющей

---

<sup>12</sup> Кабашкин В.А. Государственно-частное партнерство в регионах Российской Федерации. – М.: Изд. дом Дело РАНХиГС, 2015, с. 23-26.

<sup>13</sup> Public-Private Partnership in infrastructure resource center. PPP Reference Guide 3.0, p 62.  
URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/ppp-reference-guide-3-0> (Дата обращения: 23.05.2018)

элиты, в рамках которого возможно предоставление населению широкого спектра услуг, при этом, обладающих высоким качеством.

Более того, ГЧП, в идеале, способствует достижению равенства между государством и негосударственным сектором, так как партнерство предполагает наличие компромиссов между сторонами. Партнерство между двумя сторонами стимулирует совместное определение целей, принятие решений на основе консенсуса, создание неиерархических и горизонтальных структур и процессов, возникновение неформальных отношений, построенных на доверии, синергическое взаимодействие между партнерами, и общую ответственность за результаты совместной деятельности.<sup>14</sup> Партнерство, прежде всего, преподносится как средство улучшения эффективности управления, больше всего это видно на примере концепции Нового Публичного Менеджмента (НПМ), партнерство может поощряться в целях максимального привлечения заинтересованных сторон и избирателей. Примером, может послужить Великобритания, внедрявшая в течении 90-ых годов механизмы ГЧП, являясь инициатором Частной Финансовой Инициативы (на англ. «Private Finance Initiative (PFI)»), представленной в 1992 году.<sup>15</sup> Смысл этой инициативы заключался в том, чтобы повысить эффективность государственного управления посредством внедрения методов управления частного сектора, а также «дисциплин рынка».

В целом, можно определить 4 причины, по которым государства выбирают государственно-частные партнерства:

- повышение эффективности за счет использования сравнительных преимуществ, рационального разделения труда и мобилизации ресурсов;

---

<sup>14</sup> Brinkerhoff F., Brinkerhoff M. Public-Private Partnerships: Perspectives on Purposes: Publicness, and good governance // Public administration and development., 2011. Vol 31, 3-14. P 4-5

<sup>15</sup> U.S. Department of Transportation: US Guide Book and Case Studies for Transportation Public-Private Partnerships. P. 120 [<http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/s..>] (Дата обращения: 23.05.2018).

- для предоставления много-акторных, объединенных ресурсов и совместных решений, требуемых объемом и характером проблем;
- переход от ситуации, при которой несколько акторов оказываются вне выигрыша (государство не применяет частные ресурсы и навыки, бизнес не имеет площадки для реализации), к компромиссной ситуации, при которой обе стороны выигрывают;
- переход к открытым процессам принятия решений для содействия более широкому внедрению общественного блага. Стремление к партнерству может быть результатом стремления к максимальному представительству и демократическим процессам, с прагматической точки зрения это обеспечивает стабильность политической системы.

В идеальной модели, партнерство является инструментом, посредством которого государство освобождается от «гегемонии» над страной, с одной стороны это привлечение граждан к решению повестки дня, обеспечение прозрачности всего процесса, а с другой привлечение частного сектора, обладающего опытом достижения целей, необходимого для государства.

Интерес бизнеса, в этом случае, очевиден – подобный расклад ведет к неизбежному увеличению влияния на принятие политических решений, укреплению собственных позиций. Вместе с тем, ГЧП можно отнести к форме проявления корпоративной социальной ответственности, состоящей в качестве предоставляемых услуг, их экологичности и самое главное в социальной ориентированности этих проектов<sup>16</sup>, направленных на ключевые потребности, что, в свою очередь, отображается на имидже этого самого бизнеса.

С другой стороны, государства не должны идеализировать партнерство, игнорируя проблемы, которые могут быть с ними связаны. Потенциально, существует риск того, что привлечение частного сектора к публичным услугам

---

<sup>16</sup> Бытдаева М. М., Абдокова Л. З. Социальная и духовная ответственность как составляющие корпоративной социальной ответственности в бизнесе. //– М.: Научные исследования современных ученых, 2017. – С. 140-142

может привести к падению качества услуг, финансовые выгоды, получаемые в краткосрочной перспективе, могут обернуться дополнительными расходами в долгосрочной перспективе, наконец, вовлечение частных корпораций потенциально может негативно сказаться на самой сущности публичного сектора.<sup>17</sup> Как и отмечалось ранее, исходя из теории побуждения и принципала-агента,<sup>18</sup> существует проблема асимметрии информации и стремления частного сектора к достижению целей, в том числе и вразрез государственным.

По этой причине, эффективное применение партнерства невозможно без адекватного контроля сторон друг над другом, ясных рамок взаимодействия и действительно равного распределения рисков, при котором не будет возникать излишняя нагрузка и траты как со стороны частного сектора, так и публичного.

В современных условиях основными областями применения партнерства являются транспорт, здравоохранение, образование, национальная безопасность, управление отходами, распределение воды и энергии. Социальная сфера ГЧП включает сектора здравоохранения, образования, социального обслуживания населения, культуры, физической культуры и спорта.

Особенностями социальной сферы ГЧП, на фоне других областей, являются:

- 1) государство и агенты, реализующие партнерства в данной сфере, имеют разные цели, и если у органов власти это в большей степени они публичные, то у бизнеса – экономические. По этой причине эти цели должны быть четко разграничены, а в рамках договора должны быть введены безконфликтные условия.
- 2) социальная сфера ГЧП отличается низким уровнем рентабельности и вместе с тем высокими рисками. Это является негативным фактором, из-за которого бизнес может не хотеть принимать участие в

---

<sup>17</sup> Grimshaw D., Vincent S., Willmott H. Going Privately: Partnership and Outsourcing in uk public services. P. 479

<sup>18</sup> Palma, A., Leruth L., Pruiner G. Towards a Principal-Agent Based Typology of Risks in Public-Private Partnerships P. 13-14

предоставлении публичной услуги, что, в свою очередь, требует более точечного подхода, в рамках которого определяется конкретная степень участия частной стороны, стимулы его привлечения, и методы помощи для баланса финансовых и социальных рисков для обеих участвующих сторон.

- 3) существует значительная роль участия негосударственного сектора в социальной сфере с развитым партнерством, например во Франции их участие достигает 50% при предоставлении публичных услуг.
- 4) реализация социальных проектов, в обычной практике, происходит на локальном уровне (в том числе и региональном) и инициируется муниципальными властями.

Основные формы реализации проектов ГЧП можно увидеть в Приложении 1, из них, наиболее значимым является ВОТ (Строительство-Эксплуатация-Передача), представляя классическое концессионное соглашение. Большинство других форм являются вариациями концессионных соглашений. Перечень используемых форм ГЧП обычно варьируется от страны к стране, в зависимости от возможностей функционирующего законодательства.<sup>19</sup>

В заключение, необходимо определить ключевые факторы, влияющие как на развитие института ГЧП в целом, так и на гарантированную реализацию проекта в частности. На развитие института государственно-частного партнерства напрямую влияет институциональная и правовая среда. Государство, стремящееся к развитию ГЧП, обязано совершенствовать правовое поле хотя бы на минимальном уровне, для того, чтобы было возможным передача исполнения публичных услуг частным сектором<sup>20</sup>. Кроме того, сам процесс реализации требует институциональной подготовки среды,

---

<sup>19</sup> Учебно-методическое пособие по учебной дисциплине "Государственно-частное партнерство" [Текст] / Правительство Российской Федерации, Санкт-Петербургский гос. ун-т, Ин-т "Высшая школа менеджмента" ; [сост. М. Ю. Соколов]. - Санкт-Петербург : [б. и.], 2015. - 111, [1] с.; 23 см.; ISBN 978-5-9906639-0-0. - С. 11

<sup>20</sup> PPP Reference Guide: Public-Private Partnership in Infrastructure Resource Center - P.66  
[<http://api.ning.com/files/Iumatxx-0jz3owSB05xZDkmWIE7..>] (Дата обращения: 23.05.2018).

что заключается в определении правительством основных процессов и обязанностей по ГЧП.

Успешная реализация проектов ГЧП базируется на трех основных условиях: качество, структура и содержание договорных отношений, определяющих ответственность сторон; разумное распределение рисков между государственными и частными партнерами; финансовое вознаграждение частной стороны, соизмеримой с теми затратами, которая она понесла.<sup>21</sup> Правительство должно принимать во внимание модели эффективного управления, финансирования ГЧП, фискальных преимуществ и рисков.

Обобщая, государственно-частное партнерство является сотрудничеством между государственной и частной сторонами, целью которой является совмещение профессиональных и финансовых ресурсов для предоставления услуг или создания, реновации или эксплуатации инфраструктуры.

Для государства, партнерство – это способ привлечения дополнительных финансовых средств, создания инфраструктуры, повышения эффективности управления и качества услуг, переход к более открытому, прозрачному принятию решений, большей демократичности и более широкому представительству интересов разных заинтересованных групп.

Для частной стороны, ГЧП – это возможность получения стабильного дохода, отработки профессиональных навыков, увеличении собственного политического влияния, а вместе с тем это может быть формой выражения корпоративной социальной ответственности, благоприятно влияющей на имидж компании.

Реализация проектов в социальной сфере позволит государству привлечь финансирование для развития социальной инфраструктуры и создания качественных публичных услуг. На успешное развитие института ГЧП влияет

---

<sup>21</sup>ADB: Public-Private Partnership Handbook [<https://www.adb.org/sites/default/files/institutional..>] - P.11(Дата обращения: 23.05.2018).

наличие адаптированной институциональной и нормативно-правовой среды. При этом, эффективное применение ГЧП невозможно без взаимного контроля государства и бизнеса, ясных рамок реализации отдельно взятого проекта, качественно проработанного контракта, определения обязанностей каждой из сторон, перераспределения рисков между партнерами, четких показателей результативности и ясных инструментов санкционирования в случае нарушения договора.

## **1.2 Современные нормативно-правовые и институциональные аспекты регулирования государственно-частного партнерства в России**

Рассматривая особенности развития института государственно-частного партнерства в Российской Федерации, актуализация института ГЧП произошла в 2005 году, вместе с принятием Федеральным Законом от 21.07.2005 №115-ФЗ (ред. от 29.07.2017) "О концессионных соглашениях"<sup>22</sup>, закрепившим инициативу на законодательном уровне, и став начalom развития партнерства в стране. Впоследствии, происходит расширение законодательной базы РФ в области ГЧП, улучшение регулирования института и его форм, принимались законы на региональном уровне, а к 2015 году появляется официальное определение ГЧП в Федеральном Законе 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"<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup>Федеральный Закон от 21.07.2005 N 115-ФЗ (ред. от 29.07.2017) "О концессионных соглашениях" // СПС КонсультантПлюс

<sup>23</sup>Федеральный Закон от 13.07.2015 N 224-ФЗ (ред. от 03.07.2016) N 224-ФЗ "О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" // СПС КонсультантПлюс

Если обратить внимание на основные причины развития института партнерства, стоявшие перед государством, в распоряжении Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р "О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года"<sup>24</sup>, использование «частно-государственного партнерства» (на тот момент времени официального определение ГЧП еще не было), должно было стимулировать конкурентоспособность ведущих отраслей экономики, снизить предпринимательские и инвестиционные риски, быть элементом модернизации российской экономики. Сотрудничество бизнеса и муниципальных и региональных органов власти должно было оказать положительный эффект в сфере занятости населения, превенции безработицы. ГЧП должно было применяться в области жилищного строительства, транспортной, а также социальной сфере, в особенности в области образования и здравоохранения. В Распоряжении также отмечалась политическая цель внедрения партнерства, заключающаяся в «развитии механизмов взаимодействия государства, населения, бизнеса и структур гражданского общества». Другими словами, для государства, вовлечение частного сектора и развитие института партнерства имело далеко идущие экономические, политические и социальные цели.

Что же касается частных предпринимателей, во многом, их интерес в государственно-частном партнерстве вызван экономическими причинами. В 2008-2009 году произошел мировой финансовый кризис,<sup>25</sup> негативно сказавшийся на России, спровоцировав падение ВВП на 7,8 процентов,<sup>26</sup> и вызвав ряд негативных последствий, спустя несколько лет, к 2014 году, происходит ряд событий, связанных с которые приводят к новому витку

---

<sup>24</sup> Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р "О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года"// СПС КонсультантПлюс

<sup>25</sup> United Nations Conference on Trade and Development: The Financial and Economic Crisis of 2008-2009 and Developing Countries. ISBN: 978-92-1-112818-5. - Geneva, Switzerland. - P. 192

<sup>26</sup> Росстат: Падение ВВП России в 2009 году составило 7,9% [Электронный ресурс]: Рамблер. – Режим доступа: <https://finance.rambler.ru/news/gks/61689682.html> (Дата обращения: 23.05.2018).

экономического кризиса в России, что выражается на показателях ВВП в 2015-2016 годах (-2,83 и -0,22 процента соответственно).<sup>27</sup> До сих пор, негативные последствия этих событий влияют на Россию, в 2017 году рост ВВП составил 1,86 процента, что, в 2,8 раза ниже, чем в 2008 году.<sup>28</sup>

В условиях, когда экономическая ситуация не является достаточно благоприятной, это негативно сказывается на частном бизнесе, на том, какой у него заработок, и насколько прогнозируемое у него будущее. Поэтому, финансовая составляющая является ключевым мотиватором для бизнеса, так как наличие долгосрочного контракта с государством является возможностью иметь стабильный доход. Более того, наличие государства в качестве гаранта, способно помочь частной стороне привлечь дополнительные финансовые ресурсы в форме инвестиций и кредитов.

Рассмотрим ключевые нормативно-правовые акты, регулирующие партнерство в настоящее время.

№115-ФЗ (ред. от 29.07.2017) "О концессионных соглашениях" , определяет основные стороны концессионного соглашения, их задачи, права и обязанности, объекты, которые могут быть разработаны в ходе реализации проекта, критерии эффективности (сроки реализации, технико-экономические показатели и.т.д) проекта. №224-ФЗ "О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации" и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации", определяет основы правового регулирования всего процесса. В законе вводится механизм, позволяющий частному партнеру приобретать построенный объект, в случае, если в него было вложено более половины частных инвестиций, что является плюсом по сравнению со старым законом. Если рассматривать

---

<sup>27</sup> OECD. Real GDP forecast. Russia [Электронный ресурс]: OECD. – Режим доступа: <https://data.oecd.org/gdp/real-gdp-forecast.htm> (Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>28</sup> OECD. Real GDP forecast. Russia [Электронный ресурс]: OECD. – Режим доступа: <https://data.oecd.org/gdp/real-gdp-forecast.htm> (Дата обращения: 23.05.2018).

возможные формы ГЧП, которые возможно применить исходя из этого закона, в законодательном акте не обозначены конкретные типы соглашений на основе партнерства, что открывает возможность применять любую форму ГЧП, включая концессию. Инициация проекта ГЧП может быть как ответственностью публичной стороны, так и частной, что является одним из новшеств нового закона о ГЧП.

Социальная сфера или какая-либо другая сфера не выделяется в законе о ГЧП, как например это сделано в №115-ФЗ «О концессионных соглашениях», выделив главу для регулирования вопросов, связанных с водоснабжением. Федеральный Закон №224-ФЗ о ГЧП, МЧП, в одинаковой степени регулирует все области применения партнерства. Вместе с тем, в России отсутствует отраслевой закон, направленный на социальную сферу ГЧП, что является недостатком российского законодательства в области ГЧП.

Если проверить развитость нормативно-правовой среды в регионах России, то, исходя из Проекта национального доклада «О привлечении частных инвестиций в развитие инфраструктуры и применении механизмов ГЧП в РФ», подготовленным Национальным Центром ГЧП, в 85 субъектах государства из 85 нормативно-правовая база в области ГЧП была приведена в соответствие с нормами федерального законодательства<sup>29</sup>, более того, к 2018 году, 4 региона из 85 смогли достигнуть максимального показателя развитости нормативно-правовой среды, исходя из регионального рейтинга Центра (г. Москва, г. Санкт-Петербург, Московская Область, Самарская Область). Таким образом, на региональном уровне можно наблюдать стабильное развитие нормативно-правовой среды.

---

<sup>29</sup> Национальный центр государственно-частного партнерства: Проекта национального доклада «о привлечении частных инвестиций в развитие инфраструктуры и применении механизмов ГЧП в РФ [http://pprcenter.ru/assets/files/260418-rait.pdf] - С.40-51. (Дата обращения: 23.05.2018).

Следует отметить, что современная нормативно-правовая среда РФ в области ГЧП обладает рядом недостатков:

- внедрение положений, предусматривающих оценку эффективности концессионных соглашений, а также определения их сравнительное преимущество, является преждевременным, являясь лишь барьером привлечения инвестиций и развития инфраструктуры.<sup>30</sup> Требуется совершенствование методики, ее адаптация к специфике концессионных соглашений, проведение проверки методики и обучения государственных гражданских служащих;
- законом не гарантируется возможность 100% компенсации затрат инвесторам при реализации проекта, что, как определялось ранее особенно необходимо при реализации партнерства в социальной сфере.<sup>31</sup> Для успешного развития ГЧП требуется обязательная гарантия минимального дохода;
- оба законодательных акта не предполагают ответственность публичного партнера, в случае, если он нарушит свои обязательства;
- учитывая, что государственно-частное партнерство строится на принципах равноправия сторон, а также справедливым распределении рисков<sup>32</sup>, проблемы, связанные с финансовой нагрузкой частной стороны, не обеспеченным минимальным доходом, и неравномерном распределении рисков, можно утверждать о дисбалансе интересов, при котором государственная сторона оказывается в более выгодном положении;

---

<sup>30</sup> Национальный центр государственно-частного партнерства: Обоснования эффективности применения механизмов ГЧП - экспертный релиз [[http://pppcenter.ru/assets/files/reliz-1-17\\_ocen.pdf](http://pppcenter.ru/assets/files/reliz-1-17_ocen.pdf)] - С.1-14(Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>31</sup> Национальный центр государственно-частного партнерства: О первоочередных мерах по совершенствованию концессионного законодательства - экспертный релиз [[http://pppcenter.ru/assets/files/reliz\\_21092017.pdf](http://pppcenter.ru/assets/files/reliz_21092017.pdf)] - С.2-15(Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>32</sup> Федеральный Закон от 13.07.2015 N 224-ФЗ (ред. от 03.07.2016) N 224-ФЗ "О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации"// СПС КонсультантПлюс

- несмотря на то, что закон №224-ФЗ "О государственном-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве", может регулировать концессионные соглашения, это все еще является сферой №115-ФЗ «О концессионных соглашениях», при том, что обязательные элементы соглашений между ними идентичны. По этой причине, нет не единого запущенного инфраструктурного проекта, принятого на основании нового закона.<sup>33</sup>

Переходя к анализу институциональной среды Российской Федерации, главным ответственным лицом, регулирующим выработку политики и нормативно-правового регулирования ГЧП на территории РФ является Департамент инвестиционной политики и развития частно-государственного партнёрства, принадлежащий Министерству экономического развития РФ<sup>34</sup>. В его обязанности, входит разработка предложений по развитию и расширению форм ГЧП в сфере инвестиций, инвестиционной политики, подготовке, мониторинге проектов, реализуемых на основе ГЧП, определении соответствия этих проектов целям социально-экономического развития страны, и.т.д. Вторым ключевым институтом выработки политики ГЧП является Департамент бюджетной политики в сфере инноваций, промышленности гражданского назначения, энергетики, связи и частно-государственного партнёрства при Министерстве Финансов РФ.<sup>35</sup>

В социальной сфере при Министерстве Здравоохранения РФ функционирует Департамент инфраструктурного развития и государственно-частного партнерства, отвечающий за реализацию инфраструктурных проектов

---

<sup>33</sup> Национальный центр государственно-частного партнерства: Проекта национального доклада «о привлечении частных инвестиций в развитие инфраструктуры и применении механизмов ГЧП в РФ [http://pppcenter.ru/assets/files/260418-rait.pdf] - С.65(Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>34</sup> Министерство экономического развития РФ. Департамент инвестиционной политики и развития частно-государственного партнёрства, принадлежащий Министерству экономического развития РФ

<sup>35</sup> Приказ Минфина РФ от 12 мая 2011 г. N 175 "Об утверждении Положения о Департаменте бюджетной политики в сфере инноваций, промышленности гражданского назначения, энергетики, связи и частно-государственного партнёрства"// СПС КонсультантПлюс

в области партнерства, выступая в качестве собственника федерального имущества.<sup>36</sup> Другими словами, специализированные органы партнерства присутствуют в большинстве министерств, занимающихся данным вопросом. Важную роль в развитии института ГЧП играет российская коммерческая организация «Внешэкономбанк», занимающаяся поддержкой партнерства и способствующая улучшению нормативно-правовой базы и созданию новых моделей ГЧП.<sup>37</sup>

Кроме государственных институтов, существуют также негосударственные акторы, способствующие развитию ГЧП: Торгово-промышленная палата Российской Федерации (ТПП)<sup>38</sup> Российский Союз Промышленников и Предпринимателей (СПС),<sup>39</sup> Общероссийская общественная организация «Деловая Россия»,<sup>40</sup> активно участвующие в развитии института партнерства в России. «Деловая Россия», в союзе с ТПП, СПП и Внешэкономбанком в 2017 г. создали «Национальный Центр ГЧП» в форме независимой экспертной платформы в сфере государственно-частного партнерства, совместно войдя в состав учредителей центра.<sup>41</sup> Главными функциями Национального Центра ГЧП является исследовательская деятельность, экспертиза законодательства, организация образовательных мероприятий и.т.д, в целом это можно определить как стимулирование

---

<sup>36</sup> Приказ Министерства здравоохранения РФ от 29 июля 2014 года №407 Об утверждении Положения о Департаменте инфраструктурного развития и государственно-частного партнерства Министерства здравоохранения Российской Федерации"// СПС КонсультантПлюс

<sup>37</sup> ВЭБ. Развитие нормативно-правовой базы и моделей ГЧП [Электронный ресурс]: ВЭБ . – Режим доступа: <http://veb.ru/strategy/PPP/pppcust/> (Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>38</sup> Торгово-Промышленная палата РФ [Электронный ресурс]: [tpprf.ru](http://tpprf.ru/) – Режим доступа: <https://tpprf.ru/> (Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>39</sup> Российский Союз Промышленников и Предпринимателей [Электронный ресурс]: [tpprf.ru](http://tpprf.ru/) – Режим доступа: <https://tpprf.ru/> (Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>40</sup> Общероссийская общественная организация «Деловая Россия» [Электронный ресурс]: [deloros.ru](http://deloros.ru/) – Режим доступа: <https://deloros.ru/> (Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>41</sup> ВЭФ-2017: ТПП, РСПП, «Деловая Россия» и ВЭБ при поддержке АСИ создают Национальный Центр ГЧП [Электронный ресурс]: Росинфра – Режим доступа: <http://www.pppi.ru/news/vef-2017-tpp-rspp-delovaya-rossiya-i-veb-pri-podderzhke-asi-sozdayut-nacionalnyu-centr-gchp> (Дата обращения: 23.05.2018).

развития частного и государственного партнерства на территории страны, а также поддержка проектных инициатив.

Исследуя ситуацию в регионах в целом, к 2018 году, во всех регионах России был создан уполномоченный орган по ГЧП, средняя оценка по степени развитости институциональной и нормативно-правовой среды ГЧП, выставленная Национальным Центром ГЧП, составляла 8,1 балла из 15, увеличившись на 13% за год, и впервые превысив порог 50% от максимального балла.<sup>42</sup> Вместе с тем, в 4 регионах РФ (гг. Москва, Санкт-Петербург, Московской и Самарской областях), степень институционального развития в 2018 году достигла максимума по критериям Национального Центра. Таким образом, можно утверждать о том, что институциональная среда ГЧП на уровне региона находится в процессе развития, демонстрируя постепенное улучшение.

Исследуя проводимую политику развития ГЧП в стране и анализируя ответственные за это институты, в РФ, на сегодняшний день, пока отсутствует системная стратегия развития партнерства. При нынешних условиях, проекты ГЧП, чаще всего, встраиваются в качестве подпрограмм в уже существующие государственные программы. В действительности, реализация проектов ГЧП, все еще носит точечный характер и зависит от инициативы властей на ее разных уровнях.

Обобщая, можно отметить, что исходя из нынешнего положения институциональной и нормативно-правовой среды, на сегодняшний день, созданные институциональные условия не дают в полной степени развиваться партнерству в социальной отрасли. Необходимо дальнейшее развитие нормативно-правовой среды, принятие специальных отраслевых законов, либо дополнение существующих законов главами, которые регулировали бы

---

<sup>42</sup> Национальный центр государственно-частного партнерства: Проекта национального доклада «о привлечении частных инвестиций в развитие инфраструктуры и применении механизмов ГЧП в РФ [http://pprcenter.ru/assets/files/260418-rait.pdf] - С.71 (Дата обращения: 23.05.2018).

отдельные сферы, регулировка и корректировка механизмов, связанных с оценкой эффективности соглашений ГЧП, утверждение на законодательном уровне гарантию минимального дохода, что особенно актуально для социальной сферы, которая отличается низким доходом по сравнению с другими областями. Вместе с тем, необходим ответственный за регулирование политики орган, который занимался бы в специфике вопросами развития социальной сферы партнерства, при этом, государством должна быть проработана и принята стратегия, которая была бы направлена на долгосрочное развитие социальной отрасли. Для социальных, как и для проектов других отраслей, требуется финансовая поддержка, как в виде кредита на льготных условиях, так и прямого финансирования. На данный момент, большинство описанных мер либо находятся в процессе разработки, либо в принципе не предполагаются, если обратить внимание на дальнейшие планы в области развития отраслевого законодательства.

Важным этапом развития институционально-организационного обеспечения ГЧП является реализация правительственной инициативы по разработке дорожных карт, направленных на совершенствование инструментария ГЧП («инфраструктурная ипотека»), предложенной в 2018 г. Ее основу составляет законопроект, направленный на улучшение условий для партнерства.<sup>43</sup> По сути, «дорожная карта» является первым документом, направленным на системное развитие партнерства в стране, которая должна решить вопрос финансирования, решение вопроса о гарантиях минимального дохода, ведение разделения финансирования на капитальный грант (софинансирование части затрат на реализацию инфраструктурного проекта на инвестиционном этапе) и плату концедента, в которую может входить МГД

---

<sup>43</sup> Национальный центр государственно-частного партнерства: Проекта национального доклада «о привлечении частных инвестиций в развитие инфраструктуры и применении механизмов ГЧП в РФ [http://pprcenter.ru/assets/files/260418-rait.pdf] - С.75 (Дата обращения: 23.05.2018).

(минимальная гарантия дохода).<sup>44</sup> Дорожная карта предусматривает возможность закупок товаров и услуг государственными органами власти, что, по сути, также означает о компенсации затрат и получением минимального дохода предпринимателями. С точки зрения улучшения нормативно-правового поля, несмотря на намерение по улучшению законодательства, и развитию механизмов партнерства, вопрос об принятии отдельных отраслевых законов так и остался не рассмотренным. «Дорожная карта» предполагает создание комиссии при Правительстве РФ, которая будет первым опытом создания органа, который специально ориентирован на регулирование политики ГЧП, что благоприятно бы сказалось на развитии социальной сферы ГЧП.

Обобщая, в России существует нормативно-правовая и институциональная среда на разных уровнях власти, позволяющая применять механизмы ГЧП, и в дальнейшем развиваться институту партнерства, у нее присутствуют недостатки, заключающиеся как в отсутствии отраслевого законодательства в области социальных услуг, так и в недостаточном совершенстве функционирующих законов, а также отсутствии ответственного за реализацию политики ГЧП органа.

### **1.3 Динамика и особенности развития государственно-частного партнерства в социальной сфере**

Если обратиться на количественные показатели развития института ГЧП в России, то, можно обнаружить, что, начиная с 2013 года, наблюдается стремительный рост числа проектов. Как показано в отчете Национального Центра ГЧП, в период с 2013 по 2016 годы, число проектов выросло с 86 (в 2013

---

<sup>44</sup> Национальный центр государственно-частного партнерства: Проекта национального доклада «о привлечении частных инвестиций в развитие инфраструктуры и применении механизмов ГЧП в РФ [http://pprcenter.ru/assets/files/260418-rait.pdf] - С.79 (Дата обращения: 23.05.2018).

году) до 2183 (в 2016 году), то есть в 25,3 раза.<sup>45</sup> Исходя из отсчета центра 2018 года, начиная с 2014 года, в год запускается 550 проектов (в среднем), что, в свою очередь, обеспечивает прирост инвестиций в 250 млрд. рублей<sup>46</sup> Это можно увидеть на Рисунке 1.2

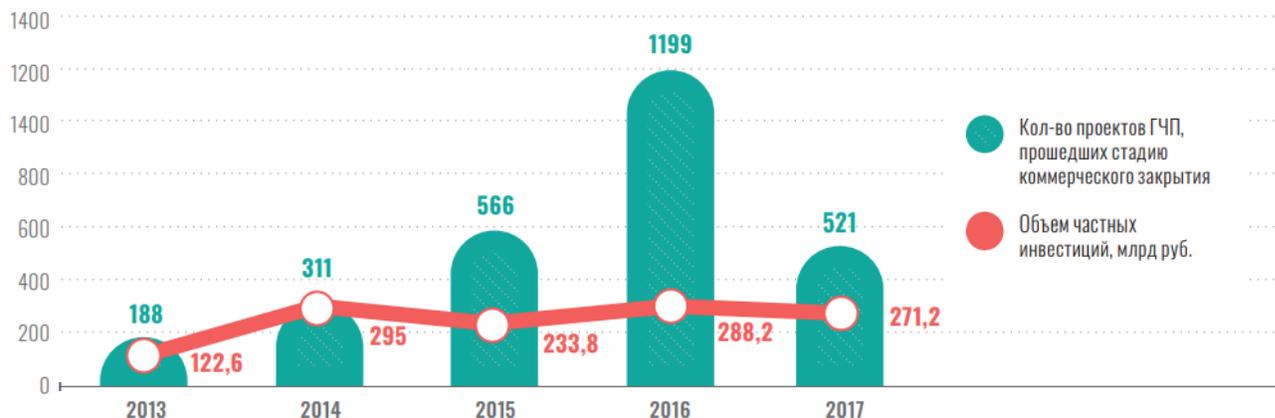


Рисунок 1.2. Количество проектов ГЧП в год, прошедших стадию коммерческого закрытия с учетом объема привлеченных инвестиций, в млрд.рублей . Источник: Национальный центр государственно-частного партнерства: Проекта национального доклада «о привлечении частных инвестиций в развитие инфраструктуры и применении механизмов ГЧП в РФ [http://pppcenter.ru/assets/files/260418-rait.pdf] - С.22 (Дата обращения: 23.05.2018).

Обобщая статистические показатели, в России, к 2018 году, стадию коммерческого закрытия, суммарно прошли 2980 проектов партнерства, с привлеченными с двух сторон инвестициями в 2,618 трлн.рублей, из которых частными являлись 69 % или 1,827 трлн.рублей, и при этом еще 248 инфраструктурных проектов, предусматривающие привлечение еще 344,1 млрд. рублей частного бизнеса, проходят стадию принятия решения о реализации конкурсного отбора. Кроме них, еще 1000 проектов ГЧП находятся на стадии

<sup>45</sup> Национальный центр гчп доклад 2016 года. [http://pppcenter.ru/assets/docs/raytingREG2017\_B5\_Block\_31-03-2017-web.pdf] - С.8

<sup>46</sup> Национальный центр государственно-частного партнерства: Проекта национального доклада «о привлечении частных инвестиций в развитие инфраструктуры и применении механизмов ГЧП в РФ [http://pppcenter.ru/assets/files/260418-rait.pdf] - С.22

инициации, с общим объемом в 2,0 трлн. рублей, как планируется на сегодняшний день.

Рассматривая структуру заключенных концессионных соглашений, прошедших стадию коммерческого закрытия, можно сделать вывод, что подавляющее число проектов ГЧП, относятся к коммунально-энергетическому сектору (Таблица 1.1).

Таблица 1.1. Заключенные концессионные соглашения (в разрезе сферы и уровня власти), в млрд. рублей.

Сферы	Муниципальный		Региональный		Федеральный	
	Кол-во	У част. инвест. (тыс. руб.)	Кол-во	У част. инвест. (тыс. руб.)	Кол-во	У част. инвест. (тыс. руб.)
Социальная	94	4 511 120	49	25 198 289	2	3 077 000
Транспортная	15	5 813 223	15	147 405 574	6	134 541 000
Информационные системы (IT-инфраструктура)	2	61 577	8	10 450 287	1	28 900 000
Коммунально-энергетическая	2256	237 708 484	34	18 891 080		
Благоустройство и сопутствующая инженерно-техническая инфраструктура	13	2 501 201				
Сельско- и охотхозяйственная	1	5 405				
<b>ОБЩИЙ ИТОГ</b>	<b>2381</b>	<b>250 601 010</b>	<b>106</b>	<b>201 945 231</b>	<b>9</b>	<b>166 518 000</b>

Источник: Национальный центр государственно-частного партнерства: Проекта национального доклада «о привлечении частных инвестиций в развитие инфраструктуры и применении механизмов ГЧП в РФ [http://pppcenter.ru/assets/files/260418-rait.pdf] - С.25 (Дата обращения: 23.05.2018).

Основным административным уровнем, в рамках которого реализуются проекты в этой области, является уровень муниципалитета, из 2290 соглашений в коммунально-энергетической сфере, 2256 реализуются на локальном уровне.

Количество проектов, реализованных на основе закона ГЧП ограничено, в 2017 году не было принято не единого проекта, который бы основывался на законе №224-ФЗ "О государственно-частном партнерстве" (Таблица 1.2).

Таблица 1.2 Заключенные соглашения ГЧП/МЧП по годам

Года	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Количество СГЧП/СМЧП	5	16	8	37	4	0
Объем частных инвестиций (млрд руб.)	0,17	134,0	14,0	11,9	163,8	0

Источник: Национальный центр государственно-частного партнерства: Проекта национального доклада «о привлечении частных инвестиций в развитие инфраструктуры и применении механизмов ГЧП в РФ [http://pppcenter.ru/assets/files/260418-raiit.pdf] - С.26 (Дата обращения: 23.05.2018).

Переходя к анализу отраслевых аспектов, социальная сфера ГЧП, на начало 2018 года, состоит из 400 проектов партнерства на разных стадиях реализации, при этом, 368 из них прошли стадию коммерческого закрытия.<sup>47</sup> Общий объем инвестиций в рамках этих проектов составляет 220 млрд. рублей, при этом, на стадии конкурса, находятся еще 32 проекта с объемом в 15,3 млрд. рублей и еще 157 с объемом инвестиций в размере 188,5 млрд. рублей находятся в стадии подготовки и структурирования. Исходя из общей тенденции, можно утверждать о росте проектов ГЧП в социальной сфере с течением времени ( в 2016 их число составляло 290, в 2017 – 368).

Если исследовать, как распределены проекты и частные инвестиции в реализуемых проектах партнерства в социальной сферы, то, исходя из таблицы 3, здравоохранение и санаторно-курортное лечение является наиболее востребованной областью, где применяется партнерство (110 проектов и 73,3 млрд. рублей инвестиций), при этом социальное обслуживание населения, а также культура, досуг, туризм и реставрация ОКН, также имеют значительную

<sup>47</sup> Национальный центр государственно-частного партнерства: Проекта национального доклада «о привлечении частных инвестиций в развитие инфраструктуры и применении механизмов ГЧП в РФ [http://pppcenter.ru/assets/files/260418-raiit.pdf] - С.22

популярность (99 проектов при объеме в 43,1 млрд. рублей и 54 при инвестициях в 57,5 млрд.рублей)(Таблица 1.3).

Таблица 1.3 Распределение проектов и инвестиций в проектах ГЧП (социальная сфера)

Названия строк	Количество	Объем частных инвестиций на инвестиционном этапе (тыс. руб.)
Здравоохранение и санаторно-курортное лечение	110	73 331 642
Культура, досуг, туризм и реставрация ОКН	99	43 176 675
Образование	73	33 811 272
Физическая культура и спорт	59	12 546 435
Социальное обслуживание населения	54	57 515 706
<b>ОБЩИЙ ИТОГ</b>	<b>368</b>	<b>220 381 729</b>

Источник: Национальный центр государственно-частного партнерства: Проекта национального доклада «о привлечении частных инвестиций в развитие инфраструктуры и применении механизмов ГЧП в РФ [http://pprcenter.ru/assets/files/260418-rait.pdf] - С.30 (Дата обращения: 23.05.2018).

Анализируя, как происходит процесс окупаемости проектов ГЧП в социальной сфере, отличающейся относительно низкой доходностью и привлекательностью для бизнеса, большая часть проектов (80%) предусматривают механизм окупаемости за счет сбора платы с потребителей или иной коммерческой деятельности, в 10% случаев государство гарантирует минимальную доходность и в 9% задействуется механизм платы за доступность (обычно в случае объектов школьного/дошкольного образования).<sup>48</sup>

В 2017 году происходит процесс запуска многих новых проектов в области социальной сферы, в том числе медицины на федеральном уровне (в рамках проекта будет реконструирован, а также оснащен Центр микрохирургии глаза оборудованием инженерно-технического характера на сумму в 362

<sup>48</sup> Национальный центр государственно-частного партнерства: Проекта национального доклада «о привлечении частных инвестиций в развитие инфраструктуры и применении механизмов ГЧП в РФ [http://pprcenter.ru/assets/files/260418-rait.pdf] - С.30

млн.рублей, а вместе с тем оснащением оборудованием на 2 млрд. рублей , необходимой для оказания помощи), государство намеревается внедрять новые механизмы финансирования («бюджетное плечо» или софинансирование), решение вопросов в законодательстве, связанных с платежными механизмами, а также добавить новые модели и формы ГЧП. Это позволит добиться повышения инвестиционной активности к 2019, заметно превышающих значение 2016 года (85 млрд.рублей), и добиться покрытия половины от всего уровня инфраструктурной потребности социальной сферы ГЧП.

Переходя к определению причин, повлиявших на высокую динамику развития партнерства в целом, и в социальной сфере ГЧП в частности, стоит обратить внимание на то, что на нее значимым образом повлияла внешняя среда. Изменение среды, сделавшими ее более благоприятными для социальной сферы ГЧП, связаны с теми направлениями, которые выбрала Российская Федерация в период 2012-2018 годов и теми приоритетами, которые государство поставило перед собою. Прежде всего, речь идет об указах В.В. Путина, принятых 7 мая 2012 года, направленных на всестороннее развитие качество жизни граждан, достижения внутреннего согласия, и укрепления обороноспособности.<sup>49</sup> Поставленные в указах задачи требовали высоких финансовых затрат, и были, при этом, ответственностью регионов, повышенные расходные обязательства привели, вместе с уменьшением доходов, вызванных создавшимися экономической трудностями и недостаточным уровнем территориального развития<sup>50</sup>, а также уменьшением государственных трансфертов начиная с 2011 года.<sup>51</sup>, привели к тому, что регионам, в условиях

---

<sup>49</sup> Указы Президента Российской Федерации В.В. Путина от 7 мая 2012 года №№ 594, 596, 597, 598, 599, 600, 601, 602, 603, 604, 605, 606 [[http://www.rsr-online.ru/doc/2012\\_06\\_25/6.pdf](http://www.rsr-online.ru/doc/2012_06_25/6.pdf)]

<sup>50</sup> Шаш Н.Н., Бородин А.И. Приоритеты бюджетной политики России и бюджетные проблемы регионов // Вестник УУ. 2014. № 2-1. 180 с. - С.119-121.

<sup>51</sup> Национальный исследовательский Центр ВШЭ: Комментарии о Государстве и Бизнесе №139 [<https://dcenter.hse.ru/data/2017/09/12/1173322690/KGB..>] - С.26

возросшей финансовой нагрузки, пришлось обращаться к привлечению дополнительных инвестиций.

В период за 2011-2013 г.г., положение большинства субъектов РФ ( за исключением самых благополучных, таких как г. Москва или г. Санкт-Петербург) показывало негативную финансовую тенденцию, некоторые регионы, такие как Тюменская область и Краснодарский край , имели дефицит в 40,2 и 30,5 млрд. рублей к 2013 г., что показывало снижение профицита в 117,5 и 183,9% по сравнению с 2011 г.<sup>52</sup>

Как показывает практика, в социальной сфере, именно ГЧП выступило в качестве инструмента исполнения тех обязательств, которые лежали на регионах, как пример, посредством применения партнерства, в Томской области осуществлялось строительство детских садов, с последующим намерением расширять применение практики ГЧП.<sup>53</sup> Таким образом, применение ГЧП является одним из полезных инструментов для регионов России , без которого выполнение поставленных перед ними обязательств, при тех условиях, в которых они находились, было бы затруднительным.

Кроме президентских указов 7 мая 2012 года, необходимость привлечения инструмента партнерства связано с инфраструктурными программами, которые пытается реализовать государство. Исходя из Национального доклада, подготовленным Национальным Центром ГЧП, инвестиции в инфраструктуру являются недостаточными, на 2019 год планируется вложить 3,2 трлн. рублей, или 3,1 % ВВП, при этом прогноз потребности составляет 4,8 трлн. рублей или 4,7% ВВП.<sup>54</sup> На 2019 год, недостаток в финансировании социальной сферы достигнет 200 млрд.рублей, транспортной – 950 млрд. рублей, ЖКХ – 300

---

<sup>52</sup> Максимов В. ГЧП-2014: революционные настроения / В. Максимов // Рынок ценных бумаг.— 2014.-№1 - С.68

<sup>53</sup> Аронов Н. ГЧП С дошкольной скамьи. - Коммерсантъ Business Guide [88679]  
[<https://www.kommersant.ru/doc/2579086>]

<sup>54</sup> Национальный центр государственно-частного партнерства: Проекта национального доклада «о привлечении частных инвестиций в развитие инфраструктуры и применении механизмов ГЧП в РФ  
[<http://pppcenter.ru/assets/files/260418-rait.pdf>] - С.10

млрд.рублей, информационно-коммуникационная сфера – 50 млрд. и 100 млрд. на другие области.

По этой причине, в 2014 году был принят Федеральный Закон ФЗ от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», в рамках которого должно было производиться целенаправленное планирование социально-экономического развития России, определение приоритетов, формирование и проведение комплексов мер по достижению поставленных целей, координация участников планирования, и другие функции.<sup>55</sup> Главная задача стратегического планирование – развитие государства. В 2017 году, 22 мая, принимается «концепция Стратегии пространственного развития Российской Федерации до 2025 года»<sup>56</sup>, направленная на, также на социально-экономическое развитие государства и регионов, «развитие транспортной, энергетической и социальной инфраструктуры», на уровне регионов, необходима инфраструктурная поддержка так называемых "Центров экономического роста", а также экономическое развитие вместе с социальным обустройством малонаселенных территорий .

Вместе с тем, необходимо отметить, что 1 марта 2018 года, в рамках послания Президента РФ, были заданы новые критерии в области инфраструктурного обеспечения, среди них стоят цели увеличения расходов на строительство дорог (в течении предстоящих 6 лет предполагается вложить более 11 трлн. рублей из всех источников), привлечения 1,5 трлн. рублей частных инвестиций для обновления электроэнергетики (также в течении 6 последующих лет), двоекратное увеличение расходы на российское здравоохранение (2019-2024 г.г., для этого требуется выделять 4% ВВП

---

<sup>55</sup> Федеральный закон "О стратегическом планировании в Российской Федерации" от 28.06.2014 N 172-ФЗ // СПС КонсультантПлюс Режим доступа: [<http://pppcenter.ru/assets/files/260418-rait.pdf>] (Дата обращения: 23.05.2018)

<sup>56</sup> Концепция Стратегии пространственного развития Российской Федерации до 2025 года [[http://xn----7sbbhnbqial1ebd4mma.xn--p1ai/uploadedFiles/files/Kontseptsiya\\_SPR.pdf](http://xn----7sbbhnbqial1ebd4mma.xn--p1ai/uploadedFiles/files/Kontseptsiya_SPR.pdf)]

ежегодно из всех источников),<sup>57</sup> таким образом, это должно прямым образом отразиться на социальной сфере ГЧП, стимулировав его развитие.

Обобщая, начиная с 2013 года, институт ГЧП начинает активный процесс развития. С 2013 по 2016 годы, число проектов партнерство выросло с 86 до 2183 или в 25 раз, продолжая расти, и ежегодно обеспечивая значительный приток частных инвестиций в российскую экономику. Социальная сфера ГЧП демонстрирует развитие, активнее применяясь на практике, и даже на федеральном уровне, окупаясь за счет платы с потребителей, гарантий минимальной доходности и задействования механизма платы за доступность, и имея высокий потенциал дальнейшего применения.

То, насколько благоприятной будет являться политика государства в области дальнейшего развития ГЧП, покажет время, тем не менее можно обнаружить стремление к решению тех проблем, которые наиболее остро стоят в области партнерства, как в целом, так и в социальной сфере, в частности. Для дальнейшего изучения феномена следует сравнить развитие партнерства в России и за рубежом, обратить внимание на внешнюю среду, существенно влияющую на партнерство, а также обратить внимание на отдельные кейсы практики применения ГЧП.

---

<sup>57</sup> Национальный центр государственно-частного партнерства: Проекта национального доклада «о привлечении частных инвестиций в развитие инфраструктуры и применении механизмов ГЧП в РФ [http://pppcenter.ru/assets/files/260418-rait.pdf] - С.10 (Дата обращения: 23.05.2018).

## Выводы по первой главе

1. Феномен ГЧП отражает тенденцию стремления современных государств к общественной и социально-экономической эффективности. Привлечение бизнеса и граждан к вопросам выработки политики в определенной сфере, поддержке проектов, обеспечивает более демократический механизм реализации публичной повестки дня и решения тех вопросов, которые наиболее актуальны в настоящее время для государства в целом и территорий, в частности.
2. Сущность ГЧП заключается в сотрудничестве между частной стороной и государственными органами, при котором идет объединение финансов и управленческих компетенций с целью строительства, обновления или эксплуатации конкретной инфраструктуры или предоставления публичной услуги.
3. Программы развития института ГЧП, реализованные в зарубежных странах показывают его публичную и социально-экономическую эффективность, которая заключается в следующем: ГЧП – это один из способов привлечения частного капитала, создания объектов инфраструктуры, с последующим его использованием. С помощью партнерства государство стимулирует рост реального сектора экономики, увеличивает уровень жизни людей, повышает конкурентоспособность на рынках и т.д. Партнерство способствует достижению равенства между частным и публичным партнером, более открытым и прозрачным процессам принятия решений, большему представительству различных заинтересованных групп и в целом укреплению демократичности. Для коммерческих организаций ГЧП – это потенциальная возможность получения стабильного финансового обеспечения, развитие профессиональных навыков, увеличение влияния

на принятие политических решений и форма выражения корпоративной социальной ответственности, положительно влияющей на имидж.

4. Динамичное развитие института ГЧП в России с 2004 года отражает важную роль институциональных и нормативно-правовых факторов, создающих каркас «поля» взаимодействия государства, бизнеса и граждан как на этапе инициации проектов, так и на этапе их осуществления. Более чем десятилетний период эволюции правового обеспечения развития института ГЧП продемонстрировал необходимость принятия ключевого федерального закона (принят в 2015 г.), оптимизации регионального и отраслевого законодательства, создания институтов развития и поддержки ГЧП, как в информационно-коммуникационном, так и в финансово-инвестиционном процессах.
5. Динамика развития института ГЧП в социальной сфере обусловлена его спецификой, которая заключается в заинтересованности государства в социально-экономическом развитии, недостатке средств, который может быть восполнен за счет частных инвестиций, а также общими тенденциями к развитию института партнерства в стране и в регионах.
6. Положительный тренд реализации проектов ГЧП в социальной сфере является результатом продуманной региональной и отраслевой политики, нарастанием интереса частных партнеров к социальной сфере (с акцентом на социальную ответственность), активной позицией граждан и требованиями к качеству социальных услуг.

## **2. Реализация проектов государственно-частного партнерства в социальной сфере Российской Федерации в условиях кризиса и санкций**

### **2.1 Сравнительный анализ зарубежной практики реализации государственно-частного партнерства в социальной сфере**

Исследуя российский опыт в области развития ГЧП, и пытаясь его оценить, прежде всего, следует обратить внимание на то, в какой степени РФ следует вслед за теми мировыми трендами, которые свойственны многим развитым и развивающимся государствам.

Для этого, необходимо провести сравнительный анализ России и иностранных государств, чей опыт в области ГЧП является «эталонным» (для этого будет взята Великобритания и Испания), кроме того, РФ будет сопоставлена с другой страной, находящейся на схожем уровне развития института партнерства (этим государством будет Аргентина). Смысл этого сравнения заключен в том, чтобы определить, какие области развития ГЧП в России требуют наибольшего внимания, и в каких, на сегодняшний день, уже были достигнуты результаты.

Основным трендом, на сегодняшний день, является стремление к привлечению частных инвестиций и института ГЧП для достижения тех задач в области инфраструктурного развития, которые лежат перед государством.<sup>58</sup> Это, в свою очередь, ведет к 7 основным целям, которые лежат перед государствами:

Большинство государств, развивающих институт ГЧП, прибегают к принятию стратегии инфраструктурного развития. Самым базовым шагом для обеспечения стабильного притока частных инвестиций и их последующего контроля является составление долгосрочного плана, состоящего из комплекса мер и инструментов, направленных на соответствующее развитие среды. В том

---

<sup>58</sup> Национальный центр государственно-частного партнерства: Проект национального доклада «о привлечении частных инвестиций в развитие инфраструктуры и применении механизмов ГЧП в РФ [http://pprcenter.ru/assets/files/260418-rait.pdf] - С.54 (Дата обращения: 23.05.2018).

случае, если государства не имели до этого подобных документов, план инфраструктурного развития может заключаться в принятии списка проектов, которые должны будут реализоваться в рамках партнерства. В качестве примера, можно взять Аргентину, Эквадор, Испанию и Ливан, в которых подобные документы появились в течении последних месяцев. Разбирая подобные документы подробнее, в случае с Аргентиной, после прихода президента Маурицио Макри, в стране планируется программа ГЧП, целью которой является привлечение 26.5 млрд.долларов (или 1, 669 трлн.рублей) до 2022 года, организовав конкурс 60 проектов.<sup>59</sup>

В Испании, в 2017 году был инициирован Инфраструктурный Инвестиционный План , стоимостью 5 млрд.евро с привлечением частного капитала для строительства дорог.<sup>60</sup> Также, возможно создание сложных планов, направленных на долгосрочное развитие, к примеру, в Ирландии запущен долгосрочный план Project Ireland 2040 («Проект Ирландия» ), имеющий 10 ключевых задач, среди которых компактный и «умный» рост городов, усиление сельской экономики и сообществ, укрепление общих экономических показателей, обеспечение доступности к качественным услугам по уходу за детьми, образованию и здравоохранению, и не только,<sup>61</sup> что в свою очередь предполагает инвестиции в 2,2 млрд. евро частных инвестиций.<sup>62</sup>

В странах, где опыт привлечения частных инвестиций достаточно широкий, в таких как Великобритания или Австралия, происходит обновление тех стратегий и программ, которые уже существуют. Например, рассматривая

---

<sup>59</sup> CORRECTED-Argentina seeks \$26.5 billion in public-private deals by 2022 [Электронный ресурс]: Reuters. – Режим доступа: <https://www.reuters.com/article/argentina-infrastructure/corrected-argentina-seeks-26-5-billion-in-public-private-deals-by-2022-idUSL2N1N721I> (Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>60</sup> Spain Government Announces €5 Bn Infrastructure Investment Plan[Электронный ресурс]: The Corner. – Режим доступа: <http://thecorner.eu/spain-economy/spain-government-announces-5-bln-infrastructure-investment-plan/65858/> (Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>61</sup> Building Ireland's Future[Электронный ресурс]: gov. ie – Режим доступа:<http://www.gov.ie/en/project-ireland-2040/> (Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>62</sup> Reimagining our Country: Government launches €116bn Project Ireland 2040 [Электронный ресурс]: per.gov. ie – Режим доступа: <https://www.per.gov.ie/en/reimagining-our-country-government-launches-e116bn-project-ireland-2040/> (Дата обращения: 23.05.2018).

Великобританию, в ней, исходя из официальных документов, план инфраструктурного планирования обновляется каждые пять лет, последний подобный план был принят в 2016 году («National Infrastructure Delivery Plan 2016–2021» «Национальный План Предоставление Инфраструктуры») определяющий основные направления развития ключевых отраслей экономики и распределение привлекаемых инвестиций (частных, государственных и смешанных).<sup>63</sup>

Вторым трендом, свойственным как развитым, так и развивающимся странам, является создание специальных финансовых институтов, направленных на развитие партнерства, а также других механизмов поддержки ГЧП, необходимых для того, чтобы обеспечить равноправное распределение рисков между сторонами, что делает привлекательным привлечение частного капитала.<sup>64</sup> Рассматривая общие кейсы, специализированные финансовые институты, на сегодняшний день, присутствуют в значительном количестве государств – существуют фонды прямого финансирования (в таких странах, как Индия, Мексика, Пакистан), возможно кредитование инфраструктурных проектов (данный случай касается Великобритании, а также США, Индии и Индонезии), либо возможна поддержка в виде инфраструктурных фондов. В Британии существует Инфраструктурный финансовый отдел (The Infrastructure Finance Unit (TIFU)), ответственный за кредитования проектов партнерства на тех же условиях, как и у коммерческих банков.<sup>65</sup> В Испании, проекты ГЧП, финансируются посредством целых сетей финансирующих организаций, обеспечивающих страхование рисков (например CDTI - Centro para el Desarrollo

---

<sup>63</sup>World Bank Group Support to Public-Private Partnerships: Lessons from Experience in Client Countries, FY02-1202-12 [https://www.francophonie.org/IMG/pdf/wb\\_ppp\\_eval\\_updated\\_ieg.pdf](https://www.francophonie.org/IMG/pdf/wb_ppp_eval_updated_ieg.pdf) (Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>64</sup> Национальный центр государственно-частного партнерства: Проекта национального доклада «о привлечении частных инвестиций в развитие инфраструктуры и применении механизмов ГЧП в РФ [http://pppcenter.ru/assets/files/260418-rait.pdf] – С.54 (Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>65</sup> Public-private partnership solutions. The U.K. Treasury Infrastructure Finance Unit: Supporting PPP Financing During the Global Liquidity Crisis. P 1

Technologico Industrial) и предоставление кредитов для бизнеса (например ICO – «Instituto de Credito Oficial» или ).<sup>66</sup>

В случае с Аргентиной, поддержка ГЧП, из-за отсутствия фонда, происходит за счет размещения государственных облигаций на внешнем рынке. Вместе с тем, возможно прямое кредитование из международных источников, таких как Мировой Банк, предоставляющий кредиты для государства конкретно для проектов ГЧП<sup>67</sup>, на сегодняшний день он финансирует 26 активных проектов с общей стоимостью в 4,1 млрд долларов или ( либо 258 млрд.рублей), его крыло, Международная Финансовая Корпорация (англ. International Finance Corporation или IFC), занимается кредитованием частной стороны соглашения, проработав за последние 20 лет в 99 государствах с 350 проектами, разработав, после финансового кризиса 2008-2009 годов, специальные фонды для развивающихся стран, проведя через них более 2 млрд. частных инвестиций. Помощью подобных организаций пользуются как такие развивающиеся государства, как Бразилия, так и, в развитых стран, например с Германией, Грецией, в рамках отдельных проектов<sup>68</sup>. Впрочем, развитые страны, в основном, выступают в качестве партнеров организации, оказывая поддержку развивающимся странам. Это относится и к Испании,<sup>69</sup> и к Великобритании.<sup>70</sup>

Третьей тенденцией, на которую следует обратить внимание, является процесс институционализации, один из ключевых в развитии ГЧП. В данном

---

<sup>66</sup> New financial instruments in the Valencia Region supporting the development of infrastructures and acquisition of AFVs: Financing Schemes in Pilot 8 –Valencia. P 8

<sup>67</sup> World Bank Group Support to Public-Private Partnerships: Lessons from Experience in Client Countries [Электронный ресурс]: IEG – Режим доступа: [https://www.francophonie.org/IMG/pdf/wb\\_ppp\\_eval\\_updated\\_ieg.pdf](https://www.francophonie.org/IMG/pdf/wb_ppp_eval_updated_ieg.pdf) (Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>68</sup> IFC and Germany. Partners in Private Sector Development [Электронный ресурс]: ifc.org – Режим доступа: <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/d754038048510bf0a90aaf5f4fc3f18b/IFC+and+Germany+FY17.pdf?MOD=AJPERES> (Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>69</sup> IFC and Spain Partners in Private Sector Development [Электронный ресурс]: ifc.org – Режим доступа: <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/7707020048511a9aa966af5f4fc3f18b/IFC+and+Spain+FY17.pdf?MOD=AJPERES> (Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>70</sup> IFC and the United Kingdom Reducing Poverty Together [Электронный ресурс]: ifc.org– Режим доступа:[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/db3a29004657b751a3e3e7c173ed7557/IFC\\_and\\_UK.pdf?MOD=AJPERES](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/db3a29004657b751a3e3e7c173ed7557/IFC_and_UK.pdf?MOD=AJPERES) (Дата обращения: 23.05.2018).

случае понимается организация специализированных институтов, ответственных за контроль над политикой в области ГЧП. На данный момент, в Великобритании, основным ответственным органом, регулирующим политику партнерства, является Казначейство Ее Величества (HM Treasury), правительственное министерство экономики и финансов, ведущее контроль над государственными расходами, и определяющее направления экономической политики Великобритании<sup>71</sup>, вместе с Начальством Управления Инфраструктуры и Проектов (The Infrastructure and Projects Authority), оказывающим консультационную помощь и поддержку по вопросам инфраструктуры и государственно-частного партнерства с точки зрения правительства.<sup>72</sup> Также, стоит отметить, что в Великобритании и введении программы «Частная финансовая инициатива» (Private Finance Initiative или PFI), оригинальная программа по введению института ГЧП<sup>73</sup> была организована Казначейская целевая группа (Treasury Taskforce), в целях оказания помощи по вопросам коммерциализации, а после Partnership UK («Партнерство Великобритании»<sup>74</sup>.

В Аргентине, основными ответственными органами, отвечающими за ГЧП, являются Министерство федерального планирования (Ministerio De Planification Federal), и орган, под названием Inversion Publica y Servicios (орган государственных инвестиций и услуг), однако исходя из исследовательского портала «PPP Projects . The World of PPPS», в действительности, государстве нет органа, который бы конкретно ориентировался на развитие партнерства или проведение консультационной помощи (что, в России, выполняет

---

<sup>71</sup> HM Treasury. About us. [Электронный ресурс]: gov.uk. – Режим доступа:

<https://www.gov.uk/government/organisations/hm-treasury/about> (Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>72</sup> Infrastructure and Projects Authority: international support. [Электронный ресурс]: gov.uk – Режим доступа: <https://www.gov.uk/guidance/infrastructure-and-projects-authority-international-guidance> (Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>73</sup> Stephen P. Osborne. Public-Private Partnership. Theory and Practice in International Perspective. P 121

<sup>74</sup> Partnerships UK. HM Treasury Taskforce Implementing Baker: Developing the Bridge between Public Sector Science and the Market. [Электронный ресурс]:

Национальный Центр ГЧП). Следует отметить, что в последнее время государствам свойственно утверждение межведомственных органов, отвечающих за конкретные аспекты ГЧП (в Новой Зеландии была организована Национальная инфраструктурная комиссия, Чили – Генеральная дирекция по концессиям, в Ирландии были созданы 3 специализированных органа для программы Project Ireland 2040.)<sup>75</sup> Вместе с тем, определяется новый тренд, в рамках которого происходит переход контроля с национального на региональный (опыт Канады и Австралии).

Правовое обеспечение развития ГЧП в различных странах имеет свою специфику. В Великобритании, где ГЧП имеет длительную историю применения, существует ряд законодательных актов, регулирующих партнерство<sup>76</sup>, а если рассмотреть, в какой степени эти законы задевают различные отрасли ГЧП, Положение о концессионных договорах 2016 года («The Concession Contracts Regulations 2016») предусматривает акцент на разные сферы сотрудничества, включая «социальные и другие специальные услуги».<sup>77</sup> В Испании, закон о ГЧП принимается еще в 2003 году, целью которого являлись расширение старой концессионной модели для ее применения на се виды общественных работ, усиление частного финансирования строительства, перераспределение рисков и поддержание общественных объектов.<sup>78</sup> В целом, у них присутствует ряд законодательных актов, регулирующих ГЧП. У Аргентины присутствует довольно большое количество законодательных актов в области партнерства, более того у них встречаются отдельные акты,

---

<sup>75</sup> Национальный центр государственно-частного партнерства: Проекта национального доклада «о привлечении частных инвестиций в развитие инфраструктуры и применении механизмов ГЧП в РФ [http://pppcenter.ru/assets/files/260418-rait.pdf] – С 56 (Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>76</sup> Public-Private Partnerships Laws / Concession Laws [Электронный ресурс]: PPIRC. – Режим доступа: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/legislation-regulation/laws/ppp-and-concession-laws> (Дата обращения: 23.05.2018)

<sup>77</sup> The Concession Contracts Regulations 2016 [Электронный ресурс]: Режим доступа: [http://www.legislation.gov.uk/uksi/2016/273/pdfs/ukxi\\_20160273.P.2](http://www.legislation.gov.uk/uksi/2016/273/pdfs/ukxi_20160273.P.2) (Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>78</sup> Vassallo, J.M. and Gallego, J. “Risk-sharing in the New Public Works Concession Law in Spain” // Transportation Research Record, No. 1932, 2005, pp. 1-8.

акцентирующие отдельное внимание на отдельных отраслях партнерства (социальная сфера отсутствует, однако есть законы «Телекоммуникации, Указ 764/2000», «Telecomunicaciones, Decreto 764/2000» , «Секретариат энергетики, электроэнергетики, резолюция 712/2004», «Secretaría de Energía, Energía Electrica, Resolución 712/2004»<sup>79</sup>). Впрочем, учитывая неразвитость институциональной среды, нормативно-правовые механизмы должны также отставать по качеству.

Пятым мировым трендом в области ГЧП считается распространение механизма платы за доступность<sup>80</sup>, который заключается в компенсации инвестиционных, эксплуатационных затрат инвестора и вознаграждении за управление объектом, принадлежащим государству.<sup>81</sup> Плата за доступность обеспечивает большую инвестиционную привлекательность проектов ГЧП для частной стороны, так как данный механизм является более безопасным с точки зрения прибыльности, чем прямой сбор платы с агента. В Европе, от 60 до 80% всех коммерчески закрытых проектов базируются на механизме платы за доступность. Страхование минимального дохода частной стороны, и перенимание значительного числа рисков, является едва ли не традиционной чертой государств с проработанной системой партнерства. В Великобритании, к примеру, степень поддержки частной стороны велика до такой степени, что в компенсацию за предоставленные в рамках проектов ГЧП 71 млрд. долларов (4,4 трлн.рублей), Правительство Великобритании должно выплатить сумму в пять раз больше чтобы удовлетворить те условия, которые были определены

---

<sup>79</sup> Public-Private Partnerships Laws / Concession Laws [Электронный ресурс]: PPPIRC. – Режим доступа: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/legislation-regulation/laws/ppp-and-concession-laws> (Дата обращения: 23.05.2018)

<sup>80</sup> Национальный центр государственно-частного партнерства: Проекта национального доклада «о привлечении частных инвестиций в развитие инфраструктуры и применении механизмов ГЧП в РФ [http://pppcenter.ru/assets/files/260418-rait.pdf] – С 56

<sup>81</sup> Краткий обзор по вопросу предоставления отдельных мер государственной поддержки в соответствии с законодательством Республики Казахстан в сфере государственно-частного партнерства. Сектор здравоохранения РК [Электронный ресурс]: zakon.kz – Режим доступа: <https://www.zakon.kz/4848619-kratkij-obzor-po-voprosu.html> (Дата обращения: 23.05.2018)

контрактом.<sup>82</sup> В Испании, одним из ключевых инструментов привлечения частного сектора и гарантирования его доходности, является «Финансовая ответственность государства» («Responsabilidad Patrimonial de la Administración»), заключающаяся в garante выплаты концессионеру суммы, состоящей из покрытия затрат инвестора на экспроприацию земли и стоимости строительства объекта, а также приобретения других активов, необходимых для управления инфраструктурой или объектом.<sup>83</sup> В Аргентине, в рамках проектов ГЧП, риск инвесторов, связанный с строительством, реабилитацией и совершенствованием объектом, покрывается путем предоставления безвозвратных, безоговорочных, периодических платежей, известных как «Ценные бумаги по инвестиционным платежам» или «Títulos de Pagos por Inversión», или "TPIs", которые идут как компенсация за инвестиции в инфраструктуру.<sup>84</sup> Таким образом, существует значительное количество мер, позволяющее обеспечить минимальную доходность проекта и тем самым привлечь интерес частного бизнеса.

Еще одним из новых трендов, свойственных, связанным с развитием института ГЧП в мире, является так называемый «инфраструктурный экспорт» компаний из одним государств для участия в зарубежных конкурсах.<sup>85</sup> В Великобритании, для развития инфраструктурного экспорта, была создана специальная структура Infrastructure Exports: UK (IE: UK), которая, при поддержке Министерства международной торговли, а также, 17 крупнейших инвестиционных компаний, оказывает содействие при участии частных фирм в

---

<sup>82</sup> The UK's PPPs Disaster: Lessons on private finance for the rest of the world. Jubilee debt campaign [Электронный ресурс]. L., 2017. 10 p. URL: <http://jubileedebt.org.uk/wp-content/uploads/2017/02/>. (Дата обращения: 24.04.2018)

<sup>83</sup> G Bel, P Bel-Piñana, J Rosell. Myopic PPPs: Risk allocation and hidden liabilities for taxpayers and users. - Utilities Policy 48, PP. 147-156

<sup>84</sup> PPP In Sector: Public-Private Partnerships in Roads [Электронный ресурс] <http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/s..> (Дата обращения: 23.04.2018)

<sup>85</sup> Национальный центр государственно-частного партнерства: Проекта национального доклада «о привлечении частных инвестиций в развитие инфраструктуры и применении механизмов ГЧП в РФ [<http://pppcenter.ru/assets/files/260418-rait.pdf>] – С 60 (Дата обращения: 23.05.2018).

зарубежных конкурсах.<sup>86</sup> Потенциально, подобная организация может быть создана в Сингапуре, а в Японии, Китае и Индии, существует практика подписания двухсторонних соглашений, в рамках которых возможен обмен информацией с частным партнером из-за рубежа или даже предоставление им приоритетного доступа к инфраструктуре. На сегодняшний день, в Аргентине не существует организации, подобной Infrastructure Exports: UK (IE: UK). В Испании, инфраструктурный экспорт также является распространенной практикой, к примеру, Испанская компания ACS, на 2013 год, являлась самой крупной по числу реализуемых проектов в мире,<sup>87</sup> у страны существуют организации, занимающиеся помощью частным компаниям в работе за рубежом (Instituto Espanol de Comercio Exterior (ICEX) или «Испанский институт внешней торговли»<sup>88</sup>).

Следует отметить еще один тренд, связан с цифровизацией рынка инфраструктуры, а также повышением уровня доступности информации. Этот тренд, свойственен большинству современных государств, пусть, в разных странах степень развитости информационной среды в области инфраструктурных проектов партнерства может отличаться, и если в Великобритании предполагается создание единой информационной системы о проектах инфраструктуры, то в некоторых, таких как Нигерия и Гане, базовые электронные порталы только запускаются. Отмечая основные информационные порталы, в Великобритании информацию о гчп и проектах партнерства можно узнать на правительственном портале (Gov.uk), а также PPP Forum,<sup>89</sup> в Испании, таким порталом является («Центр развития инфраструктуры и услуг в

---

<sup>86</sup> Government / industry partnership to boost construction exports <https://www.gov.uk/government/news/government-industry-partnership-to-boost-construction-exports> [Электронный ресурс]: GOV.UK – Режим доступа: <https://www.gov.uk/government/news/government-industry-partnership-to-boost-construction-exports> (Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>87</sup> Kurihara Yoshio. Spanish construction companies leading the global ppp market. P. 2

<sup>88</sup> New financial instruments in the Valencia Region supporting the development of infrastructures and acquisition of AFVs: Financing Schemes in Pilot 8 –Valencia . P. 11

<sup>89</sup> PPPForum [Электронный ресурс]: [pppforum.com](http://pppforum.com). – Режим доступа: <https://www.pppforum.com/> (Дата обращения: 23.05.2018).

государственно-частном партнерстве.»<sup>90</sup> В Аргентине, информацию о проектах можно найти на странице Под-секретариат государственно-частного партнерства.<sup>91</sup> На основании рассмотренных тенденций составим сравнительную таблицу по странам и основным параметрам (табл. 2.1).

Таблица 2.1. Сравнительный анализ стран по основным трендам развития ГЧП

---

<sup>90</sup> Centro para el Desarrollo de Infraestructura y Servicios en Asociación Público-Privada [Электронный ресурс]: csa.org . – Режим доступа: <http://www.csa.org.mx/ps/funcionarios/muniapp/> (Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>91</sup> Subsecretaría de Participación Público Privada [Электронный ресурс]: minfinanzas.gob.ar . – Режим доступа: <https://www.minfinanzas.gob.ar/uppp/> (Дата обращения: 23.05.2018).

Тренды	Великобритания	Испания	Аргентина	РФ
1. Планирование	«Национальный План Предоставление Инфраструктуры 2016-2021»	«Инфраструктурный Инвестиционный План»	«Программа ГЧП до 2022»	"Дорожная карта" по развитию инструментария ГЧП (ведутся работы по выработке стратегии)
2. Поддержка инфраструктурных инвестиций:				
- <u>Финансовые институты</u>	Присутствуют (например The Infrastructure Finance Unit (TIFU))	Присутствуют (например ICO – Instituto de Credito Oficial)	Отсутствуют	Отсутствуют
- <u>Дополнительные расходы</u>	Присутствуют	Присутствуют	-	Присутствуют
- <u>Заемствование</u>	Отсутствует (идет сотрудничество с IFC)	Отсутствует (идет сотрудничество с IFC)	Присутствует (в виде размещения государственных облигаций)	Присутствует (в рамках отдельных проектов, например при строительстве аэропорта Пулково)
3. Институционализация ГЧП	Высокая степень институционализации (есть спец.органы)	Высокая степень институционализации (есть спец.орган)	Отсутствуют специализированные органы, работа ведется через гос.органы	Отсутствует спец.орган планирования политики Планируется институционализация (в рамках «дорожной карты»)
4. Правовое обеспечение института ГЧП	Высокое правовое обеспечение (с присутствием отр.регулирования)	Высокое правовое обеспечение	Существует правовое обеспечение (с присутствием отр.регулирования)	Правовое Обеспечение существует, (будет вестись модификация, в рамках «дорожной карты»)
5. Гарантирование минимального дохода	Присутствует	Присутствует (гарантия «Финансовая	Присутствует (выплаты «Ценные бумаги	Может быть, но не гарантируется

		ответственность государства))	по инвестиционным платежам)	законом ( в рамках «дорожной карты» будет вестись модификация)
6. Инфраструктурный экспорт	Присутствует (существует спец. организация Infrastructure Exports: UK )	Присутствует ( существует спец. организация Instituto Espanol de Comercio Exterior (ICEX))	Отсутствует	Отсутствует (создания не предполагается)
7. Инфровизация среды ГЧП	Присутствует (Gov.uk, Forum) PPP	Присутствует («Centro para el Desarrollo de Infraestructura y Servicios Asociación Público-Privada»)	Присутствует (на странице Под-секретариата ГЧП)	Присутствует (Росинфра. База проектов, Национальный Центр ГЧП.)

Источник: составлено автором

Можно отметить, что развитие ГЧП в России соответствует современным тенденциям развития ГЧП. Начиная с сравнения инфраструктурного планирования в странах, с учетом привлечения частных инвестиций, если Великобритании и в Испании вырабатывается стратегия инфраструктурного развития с уже существующими институтами и механизмами регулирования ГЧП, то «дорожная карта» ставит своей целью их создание и определение основных направлений.

В случае с Аргентиной, планирование заключается исключительно в привлечении инвестиций в рамках конкретных проектов, что является ограниченным планированием.

В России отсутствуют специальные финансовые институты, созданные специально для ГЧП проектов, как это есть в Великобритании, или Испании. Отсутствие подобного института также можно наблюдать и в Аргентине. Тем не

менее государством предусмотрено дополнительное финансирование, в том случае, если реализуются крупные проекты партнерства, предусмотрена возможность задействование Внешэкономбанка (в том случае, если стоимость проекта превышает 2 млрд.рублей и сроком кредита больше 5 лет), инвестиционный фонд РФ (в случае стоимости проекта с 5 млрд.рублей и выше, и длиною больше 5 лет при вложении частного инвестора не менее 25%).<sup>92</sup> Вместе с тем, Россия также пользоваться помощью иностранных инвестиционных компаний, таких как Международная Финансовая Корпорация (International Finance Corporation, IFC), которая принимала участие вместе с компанией Fraport при расширении, улучшении и обслуживании аэропорта «Пулково» в Санкт-Петербурге.<sup>93</sup> Испания и Великобритания, при сравнении, также кооперирует с IFC, правда в качестве равноправных партнеров, более того, она является донором для организации.<sup>94</sup>

Переходя к анализу правовой сферы, как Испания, так и Великобритания, обладают проработанными нормативно-правовыми базами, у Великобритании, в рамках законов, существует отраслевое разделение, в Положении о концессионных договорах 2016 года отдельно выделяются «социальные и другие специальные услуги»,<sup>95</sup> у Аргентины также есть законы о ГЧП, более того присутствуют отдельные акты, посвященные некоторым конкретным областям, впрочем определение их качества, с учетом начальных шагов развития партнерства, затруднительно. В России также существует нормативно-правовая база, регулирующая партнерство, обладающая недостатками и не имеющая специфических отраслевых законов, например в социальной сфере,

---

<sup>92</sup> Покатило А.М. Финансирование проектов государственно-частного партнерства: Международный опыт и российские реалии/2016/Санкт-Петербургский государственный университет/ Стр 23, 27

<sup>93</sup> IFC and Germany. Partners in Private Sector Development. [Электронный ресурс].

[<https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/d754038048510bf0a..>] (Дата обращения: 23.05.2018)

<sup>94</sup> IFC and the United Kingdom Reducing Poverty Together [Электронный ресурс]

[<http://web.worldbank.org/archive/website00819C/WEB/PD..>] (Дата обращения: 23.05.2018)

<sup>95</sup> The Concession Contracts Regulations 2016. [Электронный ресурс]: [legislation.gov.uk](http://www.legislation.gov.uk). – Режим доступа: <http://www.legislation.gov.uk/uksi/2016/273/contents/made> (Дата обращения: 23.05.2018).

однако «дорожная карта» предполагает их дальнейшую модификацию для того, чтобы они были максимально пригодны для развития партнерства. На данный момент, управление ГЧП в России осуществляется посредством департаментов, комитетов и советов, что схоже с ситуацией в Аргентине, но при этом, отсутствуют такие специализированные органы, как например Начальство Управления Инфраструктуры и Проектов (The Infrastructure and Projects Authority), или, как в Испании, «Государственная компания инфраструктуры наземного транспорта» (SEITT).

Инфраструктурный экспорт свойственен государствам с достаточным опытом в области партнерства, в таких странах, как Испания и Великобритания. Данный элемент не предполагается реализовывать в России, что естественно, учитывая, что государство находится на достаточно раннем этапе развития института ГЧП.

В заключение, в России, как и у других государств (Аргентины, Великобритании и Испании) большое внимание уделяется развитию информационного обеспечения участников ГЧП: существуют электронный портал «Росинфра», который ведется Национальным Центром ГЧП с описанием всех проектов партнерства, с разделением их по сферам, форме, административному уровню реализации. Там присутствует информация как о рейтинге регионов, так и о регулирующей законодательной базы в области партнерства.

В целом, использование опыта развитых и развивающихся стран в области реализации государственно-частного партнерства позволяет России выработать свою модель сотрудничества публичного и частного секторов в аспекте реализации социальных проектов, с учетом национальной специфики, институциональной и правовой матрицы, а также стратегических задач, заложенных Правительством в «дорожной карте» развития ГЧП.

## **2.2 Реализуемость проектов государственно-частного партнерства в социальной сфере в условиях кризиса и санкций**

Развитие института государственно-частного партнерства, в значительной степени зависит от той среды, в которой она находится. Эта среда состоит как из политико-правового окружения, социально-культурных особенностей, так и экономической ситуации в стране, и технологических факторов, влияющих на прогресс в конкретной отрасли. Среда может благоприятствовать развитию института и наоборот, затруднять процесс эволюции. По этой причине, для того, чтобы определить, каковы перспективы института ГЧП, и в данном случае основное внимание будет акцентироваться на социальную сферу ГЧП, необходимо провести анализ среды, в которой она развивается.

Для этого, будет применено два метода – PEST и SWOT анализ. Актуальность PEST связана с возможностью оценки политической (Political), экономической (Economic), социально-культурной (Social) и технологической (Technological) среды, выявления основных факторов в каждой из них, влияющих на реализации проектов ГЧП в социальной сфере. PEST анализ позволяет оценить влияние внешних и внутренних политических факторов, значение экономической динамики на развитие партнерства в социальной сфере, готовность общества к принятию ГЧП, выявить технологические аспекты, ограничивающие или способствующие реализации проектов в социальной сфере. Подобные анализы проводились для определения влияния внешней среды на транспортную сферу ГЧП в Китае<sup>96</sup>, или системы подготовки

---

<sup>96</sup> Chiara N., Roumboutsos A. Public Private Partnership: A Strategic Partnering Approach [P 75] [<https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB12095.pdf>] (Дата обращения: 23.05.2018)

кадров для представителей малого и среднего бизнеса,<sup>97</sup> что показывает практическую значимость подобного анализа.

SWOT анализ направлен на определение Сильных (Strength), Слабых (Weaknesses) сторон внешней среды, которые влияют на реализацию проектов ГЧП в социальной сфере, а также на выявление потенциальных Возможностей (Opportunities), которые могут способствовать их дальнейшему развитию, и, с другой стороны, Угроз (Threats), имеющие потенциал навредить проектам. SWOT анализ применяется активнейшим образом в рамках ГЧП, подобный анализ проводился для определения сдерживающих факторов, мешающих развитию ГЧП в Пермском Крае,<sup>98</sup> с его помощью пытались определить влияние внешней среды на применение ГЧП в химической отрасли РФ,<sup>99</sup> или в железнодорожной отрасли.<sup>100</sup> Таким образом оба метода являются подходящими для проведения анализа внешней среды.

Рассмотрим специфику развития внешней среды ГЧП в России. Прежде всего, начиная с изучения политической среды, можно обнаружить, что государство благоприятствует укреплению и развитию государственно-частного партнерства, все ее приоритеты, связанные с социально-экономическим развитием (актуализация чего произошла после подписания новых указов Президента РФ в мае 2018 года, направленных как раз на улучшение социально-экономического положения в стране<sup>101</sup>), улучшением качества предоставляемых социальных, услуг подталкивают к росту интереса к ГЧП и его возможностям.

---

<sup>97</sup> Леонова Ж.К. Сценарии развития государственно-частного партнерства в подготовке кадров для предпринимательства. - "Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ" (Москва), ISSN: 2073-2872, 2012.

<sup>98</sup> Рожков Е.В. Перспективы развития государственно-частного партнерства (на примере Пермского края). Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки, 2017.

<sup>99</sup> Александрова О.А., Низамова Г.З. Использование механизмов государственно-частного партнерства в химической отрасли РФ с учетом рисков составяющей. Интернет-журнал Науковедение, Т.9, №1, 2017.

<sup>100</sup> Нехорошков В.П., Арошидзе А.А. Государственно-частное партнёрство (ГЧП) в РФ. Проблемы и перспективы ГЧП в железнодорожной отрасли. УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ: ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ Издательство: Кисловодский институт экономики и права (Кисловодск), №11, с.58. eISSN: 1999-4516.

<sup>101</sup> Путин подписал майский указ о развитии России до 2024 года [Электронный ресурс]: РБК – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/politics/07/05/2018/5af05f3a9a79472b558b1a4f> (Дата обращения: 23.05.2018).

Как результат, правительство, о чем уже упоминалось, активно стремится к развитию института ГЧП, подготовило нормативно-правовую почву для реализации проектов в области партнерства (в том числе социальной сфере), продолжая вести ее дальнейшее развитие (как видно исходя из комплекса мероприятий «дорожной карты» по развитию инструментария ГЧП<sup>102</sup>). Несмотря на негативные обстоятельства, связанные с несовершенством тех законов, которые на данный момент функционируют, отсутствия специальных законодательных актов для социальной сферы ГЧП, и недостаточной развитостью институциональной среды, предпринимаемые меры должны исправить большинство существующих недостатков, включая, в некоторой степени, проблему чрезмерной ответственности бизнеса при реализации проектов партнерства.

Впрочем, существуют еще две проблемы, на которые следует обратить внимание, и которые могут потенциально затормозить развитие института партнерства как в целом, так и в социальной сфере в частности. Прежде всего, это наличие элементов коррупции во время реализации проектов партнерства, правда, полноценно признанных случаев коррупции признано не было. Другая проблема, на которую следует обратить внимание, и которая играет особую роль во многих плоскостях – обострившаяся международная ситуация, из-за которой у России появились сложности в взаимодействии и обменом опытом с некоторыми западными государствами как в области ГЧП, так и в ряде других вопросов. Причиной обострения явился политический кризис на Украине в 2014 году, в ходе которого произошло возвращение Крыма и Севастополя к России, в ответ, 17 марта 2014 года США вводит ряд санкций в отношении высокопоставленных российских политиков, к чему начинают присоединяться другие страны (Япония, Австралия, страны ЕС, и.т.д), и что, в итоге,

---

<sup>102</sup> "План мероприятий ("дорожная карта") по развитию инструментария государственно-частного партнерства" (утв. Правительством РФ 2018) // СПС КонсультантПлюс

продолжается до сих пор.<sup>103</sup> Приобретая, в последствии, значительный экономический оттенок, санкции задела нефтяную, газовую, банковскую и другие области, испортив отношения между Россией и большинством Западных стран, более того, сложности в сотрудничестве провоцируются не только введенными санкциями, но и другими разногласиями, например политическим конфликтом, связанным с обвинением РФ в отравлении Сергея Скрипаля, прозвучавшем со стороны Великобритании<sup>104</sup>. Можно сделать вывод, на сегодняшний день, активное сотрудничество с значительным числом государств является затруднительным. Впрочем, это не мешает развиваться институту ГЧП в России, лишь закрывает некоторые возможности получения опыта у других государств, который потенциально мог бы положительно сказаться на скорости развития партнерства. Таким образом этот фактор, как и коррупция, не имеет значительного негативного воздействия, и по большей степени, политическая среда является благоприятной для развития ГЧП в России, в том числе и для социальной сферы.

Экономическая среда: государство стремится к развитию механизмов, которые могли бы обеспечить доходность проектов при любых обстоятельствах (в рамках проводимой политики по реализации мер «дорожной карты» по развитию инструментария ГЧП.»<sup>105</sup>), сама социальная сфера (область медицины, образования) является все еще незанятой, недавно открывшись бизнесу, что делает ее привлекательной. Вместе с тем, стоит отметить еще несколько положительных экономических тенденций, которые могут сказаться на развитии ГЧП – прежде всего, это постепенное снижение ключевой ставки до

---

<sup>103</sup> Нуреев Р.М., Бусыгин Е.Г. Экономические санкции против России: Краткосрочные и среднесрочные последствия для нефтяной и газовой промышленности. JOURNAL OF ECONOMIC REGULATION, ООО "Гуманитарные перспективы" (Ростов-на-Дону), Т.8, №3. ISSN: 2078-5429.

<sup>104</sup> Британский омбудсмен призвал заморозить активы чиновников РФ, нарушающих права человека [Электронный ресурс]: Тасс. – Режим доступа: <http://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/5169109> (Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>105</sup> "План мероприятий ("дорожная карта") по развитию инструментария государственно-частного партнерства" (утв. Правительством РФ 2018) // СПС КонсультантПлюс

7,25% (с марта 2018 года<sup>106</sup>, для сравнения в 2016 году это значение составляло 11%), что означает пусть и постепенное, но увеличение возможности получить кредит. Вторым фактором, который можно отметить – уменьшение инфляции, до 2,5 (в конце 2017 г.),<sup>107</sup> что потенциально может оказать положительное влияние на состояние бизнеса.

Необходимо отметить целый ряд общих негативных экономических факторов, которые не могут не влиять на развитие института партнерства. Прежде всего, это невысокие темпы экономического роста (по прогнозам Центрального Банка в I квартале 2018 года прирост ВВП оценивается в 1,3-1,5%, а по итогам года – 1,5-2%), влияющие на ситуацию государство в целом, наличие экономических санкций (как и упоминалось, их целью были нефтяная, газовые отрасли, военная сфера, ограничивались возможности получения кредита, замораживались счета некоторых физических лиц и т.д.<sup>108</sup>), которые отягчают имеющиеся трудности, как результат, в стране присутствует дефицит бюджета (государственный дефицит составит 1,3 трлн. рублей на 2018 год, на 2019 – 819,1 млрд. рублей, 2020 – 870 млрд. рублей<sup>109</sup>), в тяжелом положении оказались регионы России, их финансовая ситуация изменилась из-за появления дополнительных обязательств по социально-экономическому развитию в рамках майских указов Президента РФ 2012 года и уменьшающейся государственной поддержки,<sup>110</sup> при этом, избыточная финансовая нагрузка

---

<sup>106</sup> Ключевая ставка ЦБ РФ на сегодня и за период 2013 - 2018 годов [Электронный ресурс]: Банкирша.com. – Режим доступа: <https://bankirsha.com/klyuchevaya-stavka-banka-rossii-na-tekushchiy-period.html> (Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>107</sup> Инфляция в России в 2017 году составила 2,5% [Электронный ресурс]: Росстат. – Режим доступа: <http://tass.ru/ekonomika/4864636> (Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>108</sup> Нуреев Р.М., Бусыгин Е.Г. Экономические санкции против России: Краткосрочные и среднесрочные последствия для нефтяной и газовой промышленности. JOURNAL OF ECONOMIC REGULATION, ООО "Гуманитарные перспективы" (Ростов-на-Дону), Т.8, №3. ISSN: 2078-5429.- С. 11

<sup>109</sup> Бюджет России на 2018 год. Инфографика [Электронный ресурс]: Аргументы и факты. – Режим доступа: [http://www.aif.ru/dontknows/infographics/byudzhets\\_rossii\\_na\\_2018\\_god\\_infografika](http://www.aif.ru/dontknows/infographics/byudzhets_rossii_na_2018_god_infografika) (Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>110</sup> Шаш Н.Н., Бородин А.И. Экономические санкции против России: Краткосрочные и среднесрочные последствия для нефтяной и газовой промышленности. // Вестник УУ. 2014. № 2-1. 180 с. - С.119-121.

сохранилось и к 2016 году, из-за чего бюджеты большинства субъектов РФ имели отрицательный баланс<sup>111</sup>).

Кроме того, на развитие ГЧП в России повлияло ослабление рубля по отношению к другим валютам, если в начале 2013 года стоимость 1 доллара была равна 30- 32 рублям, то на начало 2015 года она выросла до 65 рублей, а на 2018 год, май месяца, 1 доллар оценивался в 62, 59 рубля<sup>112</sup>. Такое изменение привело к значительному подорожанию иностранных товаров и техники (фактически, их цена выросла в два раза), что значительным образом ударило по финансовым возможностям частного сектора (основная проблема заключена в том, что в 2013 году, более 70% сложного медицинского оборудования покупалось за рубежом<sup>113</sup>, из Германии, США, Японии и Китая, а на 2016 год, суммарное потребление медицинского оборудования в России на 2/3 зависело от импорта.<sup>114</sup>), которому пришлось платить больше за приобретение техники.

Таким образом, можно наблюдать достаточно тяжелое экономическое положение в государстве, что, в свою очередь, оказывает негативное влияние на бизнес, более того, существуют ограничения, из-за которых привлечение денег для реализации проектов становится затруднительным, как из-за отсутствия нужных финансовых институтов, так и напряженной международной ситуации.

---

<sup>111</sup> Дефицит бюджета в регионах РФ [Электронный ресурс]: Икси. – Режим доступа: <https://icss.ru/ekonomicheskaya-politika/byudzheta-i-nalogi/deficit-byudzheta-v-regionax-rf> (Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>112</sup> Динамика курса Доллара США по ЦБ РФ [Электронный ресурс]: Центральный Банк Российской Федерации. – Режим доступа: [https://www.cbr.ru/hd\\_base/micex\\_doc/](https://www.cbr.ru/hd_base/micex_doc/) (Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>113</sup> Мнения специалистов на возможный запрет ввоза иностранного медоборудования РФ [Электронный ресурс]: Новости GMP. – Режим доступа: <https://gmpnews.ru/2014/03/mneniya-specialistov-na-vozmozhnyj-zapret-vvoza-inostrannogo-medoborudovaniya/> (Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>114</sup> Обзор состояния отрасли производства медицинских изделий и оборудования России и Москвы [Электронный ресурс]: Агентство просышленного развития города Москвы. – Режим доступа: <http://apr.mos.ru/files/analytics/170927%20%D0%9E%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%B5%20%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%89%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%BB%D0%B8%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D1%85%20%D0%B8%D0%B7%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D0%B9.%20%D0%9E%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82.pdf> (Дата обращения: 23.05.2018).

В результате экономического кризиса, как в России, так и за рубежом, происходит резкое падение числа проектов партнерства. По данным Всемирного Банка, в 2009 году, число запущенных проектов было на треть меньше, чем в 2008, при этом объем вкладываемых инвестиций сократился с 65 до 55 млрд. долларов.<sup>115</sup> Рассматривая в отдельности Европу, средняя стоимость проектов упала на половину по сравнению с 2007-2009 годами, а число проектов, стоимостью 500 млн. евро или выше, снизилось на 60%. В рамках бизнеса, происходит сокращение заключения новых контрактов (в Великобритании, например, в 2008 году было заключено 34 проекта, в то время как в предыдущие годы это число было равно 60),<sup>116</sup> возникают трудности с финансированием проектов из-за пониженной активности банков и фондов, пересматриваются уже подписанные контракты. Кризис, тем не менее, не сыграл значительной роли в остановке уже действующих проектов, в этот период были отменены работы над 4 объектами, и 1 был приостановлен<sup>117</sup>. В целом, рынок ГЧП оказался в меньшей степени задетым кризисом 2008-2009 годов, по сравнению с общим финансовым рынком.

В России, как и в других странах, произошло падение объемов и числа проектов, и если на 2006-2007 г.г. показатели были рекордными для своего времени, то 2008-2009 годы отличились резким спадом до уровня начала 2000-ых годов. Привлечение новых фондов, что является натуральным в рамках ослабления государственной экономики, чувствительно замедлилось в тот период времени, если в течении 2004-2008 годов приток новых привлекаемых

---

<sup>115</sup> Чуманская О.А. Государственно-частное партнерство в России в условиях экономического спада. Общество с ограниченной ответственностью "Издательство Молодой ученый" (Казань), №10, ISSN: 2072-0297. - С.935.

<sup>116</sup> Варнавский В. Г. Мировой Кризис и рынок инфраструктурных объектов. Мировая экономика и международные отношения. Издательство: Федеральное государственное унитарное предприятие "Академический научно-издательский, производственно-полиграфический и книгораспространительский центр "Наука"(Москва), №1, ISSN: 0131-2227 – С. 42

<sup>117</sup> Чуманская О.А. Государственно-частное партнерство в России в условиях экономического спада. Общество с ограниченной ответственностью "Издательство Молодой ученый" (Казань), №10, ISSN: 2072-0297. - С.935.

средств ежегодно увеличивался больше, чем в 3 раза, то в III квартале 2008 г., по сравнению с вторым, падение составило 93 %.

При этом, Россия не стала отказываться от реализации уже намеченных проектов, введя в эксплуатацию новые объекты в начале 2009 г.

В России не принимались планы по финансовым вложениям в область инфраструктурного развития, скорее наоборот, к 2009 году, например, расходы по линии Министерства Транспорта РФ были сокращены на 29% или практически на треть,<sup>118</sup> часть средств, направленных изначально на развитие сферы ЖКХ, было возвращено обратно в бюджет, из 21 инвестиционных проектов, которые должны были финансироваться из инвестиционного фонда, лишь 6 реализовывались в соответствии с обозначенными ранее сроками и объемами, а остальные были либо реструктурированы, либо переведены на чистое бюджетное финансирование. Таким образом в период кризиса государство не оказало поддержки и не ввело стимулирующих мер для инфраструктурного развития, а значит институт ГЧП не получил того же толчка и не имел ту же функцию, что и у западных государств.

Тем не менее, следует обратить внимание на то, что на 2008-2009 году, институт ГЧП в России являлся еще на раннем этапе своего развития, как институциональная, так и нормативно-правовая среда находились все еще в процессе формирования, рассмотрение законопроекта о ГЧП началось лишь к 2013 году<sup>119</sup>, модельный закон субъекта РФ «Об участии субъекта Российской Федерации, муниципального образования в проектах государственно-частного партнерства», ставшим образцом для регионов, был введен в 2009 году, что, в свою очередь, спровоцировало активное развитие регионального

---

<sup>118</sup> Варнавский В. Г. Мировой Кризис и рынок инфраструктурных объектов. Мировая экономика и международные отношения. Издательство: Федеральное государственное унитарное предприятие "Академический научно-издательский, производственно-полиграфический и книгораспространительский центр "Наука"(Москва), №1, ISSN: 0131-2227 – С. 42

<sup>119</sup>Шаг навстречу [Электронный ресурс]: Коммерсант.ру – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/2577720> (Дата обращения 23.05.2018)

законодательства в последующих 2010-2011 г.г.<sup>120</sup> Скорее всего, стимулирование развитие ГЧП было намеренным, так как в распоряжении Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р "О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года"<sup>121</sup>, ГЧП рассматривался как один из инструментов модернизации российской экономики, в условиях, вызванными экономическими санкциями, пусть, вместе с тем, внедрение института также имело социальную и политическую плоскости.

Обобщая, с одной стороны, экономический кризис 2008-2009 годов ударил по объему инвестиций и численности проектов в России, государством, при этом, не предоставлялась финансовая поддержка для развития партнерства, по этой причине частная сторона имела ограниченные возможности участия в ГЧП. Вместе с тем, институт рассматривался как потенциальный инструмент улучшения экономического положения, выхода из кризиса из-за чего страной проводилась политика по его постепенному внедрению.

После экономического кризиса, российская экономика начинает постепенное восстановление. В 2010 году, объем ВВП вырос на 4,5% а в 2011 – 4,26%<sup>122</sup> Тем не менее, восстановление продлилось всего 2-3 года, так как к 2013-2014 годам показатель роста ВВП замедлился до 1,79 и 0,79 процентов соответственно. Более того, в течении 2014 года произошел ряд событий, связанный с падением цен на нефть, ослаблением национальной валюты, введенными экономическими санкциями<sup>123</sup> что приводят к чувствительному

---

<sup>120</sup> Максимов В. ГЧП-2014: революционные настроения / В. Максимов // Рынок ценных бумаг.— 2014.-№1 - С.66

<sup>121</sup> Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р "О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года"// Спс

<sup>122</sup> UN. The Financial and Economic Crisis of 2008-2009 and developing countries. [Электронный ресурс]: unctad.org – Режим доступа: <http://unctad.org/en/pages/PublicationArchive.aspx?publicationid=2080> (Дата обращения 23.05.2018)

<sup>123</sup> Сушко О., Телегин Н. Новый экономический кризис: региональная проекция/О. Сушко, Н.Телегин, Арктика и Север.- 2015 № 21- С. 72-80

падению экономики, выражаясь на показателях ВВП в 2015-2016 годах (-2,83 и -0,22 процента соответственно), и, несмотря на то, что в 2017 году вновь начинается небольшой рост, он являлся незначительным на фоне показателей 2008 года (1,86 процента, что, в 2,8 раза ниже, чем в 2008 году.)

Определить временные рамки нового кризиса является затруднительной задачей, исходя из невысокого роста экономики на 2018 год (1,5-2%), аналогичных прогнозируемых показателей в 2019-2020 годах (Европейский Банк предполагает рост российского ВВП в 1,5% ежегодно<sup>124</sup>), и всех негативных факторов, оказывающих влияние на российскую экономику, можно утверждать, что Россия до сих пор не восстановилась после спада 2014-2015 годов.

Несмотря на новые экономические трудности, в период с 2013- 2016 годов, число проектов партнерство выросло в 25,3 раза,<sup>125</sup> был принят ключевой закон "О государственно-частном партнерстве"<sup>126</sup> продолжалось институциональное и нормативно-правовое развитие института партнерства на всех уровнях власти.

Это можно объяснить политической волей государства, которое целенаправленно стремилось к развитию института ГЧП в стране, что, в свою очередь, было вызвано, прежде всего, экономическими причинами. Для регионов, имеющийся недостаток средств стимулировал к привлечению частных инвестиций, так как они открывали возможность выполнять те социально-экономические задачи, которые перед ними стояли, в условиях существующей экономической нестабильности.

---

<sup>124</sup> ЕБРР понизил прогноз роста ВВП России на 2018 год до 1,5% [Электронный ресурс]: Interfax – Режим доступа: <http://www.interfax.ru/business/611921> (Дата обращения 23.05.2018)

<sup>125</sup> Центр Развития ГЧП: Государственно-частное партнерство в России 2016-2017: текущие состояния и тренды, рейтинг регионов [[http://pprcenter.ru/assets/docs/raytingREG2017\\_B5\\_Block\\_31-03-2017-web.pdf](http://pprcenter.ru/assets/docs/raytingREG2017_B5_Block_31-03-2017-web.pdf)]– С. 8(Дата обращения 23.05.2018)

<sup>126</sup>Федеральный Закон от 13.07.2015 N 224-ФЗ (ред. от 03.07.2016) N 224-ФЗ "О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" // СПС КонсультантПлюс

По этой причине, можно утверждать о том, что экономический кризис актуализировал потребность в ГЧП, способствовав его дальнейшему росту. Это, впрочем, не означает, что он имел лишь положительный эффект на развитие института, возникшие экономические проблемы ограничили частный сектор, его финансовые возможности, из-за чего, без прямой помощи государства, проработанной политики по инфраструктурному развитию с привлечением предпринимательства, бизнес не сможет активно взаимодействовать с государством в рамках ГЧП.

Переходя к оценке социокультурной среды и ее влияния на развитие института ГЧП в социальной сфере России, стоит отметить, что она, в большей степени, является благоприятной для партнерства. Об этом можно утверждать из-за того, что бизнес готов участвовать в предоставлении социальных услуг, что является фундаментальным условием развития партнерства, а также особой потребностью населения в высококачественной социальной помощи. С другой стороны, процессу партнерства препятствует недостаточное доверие между органами государственной власти и бизнеса<sup>127</sup>, а также недостаток опыта в реализации проектов. Возможно, вместе с ростом опыта в области ГЧП, отношения между бизнесом и органами власти будут более доверительными.

В заключение, технологическая среда в большей степени негативно отражается на развитии ГЧП, это, во многом, связано с проблемой российской зависимости от импорта зарубежной техники, как упоминалось раньше, страна в чувствительной степени зависит от иностранного медицинского оборудования. С другой стороны, этой проблемы не существовало бы, если бы при реализации проектов использовалась бы отечественная техника. Вместе с этим, вызванные санкции ограничивают сотрудничество с другими государствами в рамках

---

<sup>127</sup> Колмаков В.В. Взаимоотношения малого бизнеса и субъектов государственной власти при реализации механизма государственно-частного партнерства. Стр 118 <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimootnosheniya-malogo-biznesa-i-subektov-gosudarstvennoy-vlasti-pri-realizatsii-mehanizma-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva> (Дата обращения: 23.05.2018)

технического обеспечения и обменом опытом в этой области что также играет некоторую роль в замедлении развития партнерства в России. Из положительных сторон, наиболее явной является цифровизация сферы ГЧП, создания информационных порталов с данными о проектах партнерства.

Результаты PEST анализа представлены в табл.2.2:

Таблица 2.2. PEST анализ института ГЧП в социальной сфере

PEST-факторы:	Характеристика:
<p><b>Р-политические</b></p>	<p><b>Положительная сторона:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Доминанта государства в социально-экономическом развитии страны и института ГЧП</li> <li>- Стремление государства к улучшению предоставляемых социальных услуг;</li> <li>- Наличие нормативно-правовой среды в области ГЧП и его дальнейшее развитие;</li> </ul> <p><b>Отрицательная сторона:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Несовершенство существующей нормативно-правовой среды в области ГЧП;</li> <li>- Отсутствие отраслевого законодательства, регулирующего социальную сферу ГЧП;</li> <li>- Отсутствие развитой институциональной среды для развития ГЧП (нет специальной организации для проведения политики в этой области);</li> <li>- Приоритет государственных интересов над частными при реализации проектов ГЧП (большая ответственность на частном партнере);</li> <li>- Наличие коррупции в области ГЧП;</li> <li>- Усложнение взаимодействия и обмена опытом с иностранными государствами из-за обострившейся политической международной ситуации.</li> </ul>

<p><b>Е-экономические</b></p>	<p><b>Положительная сторона:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Стремление государства к развитию механизмов обеспечения минимальной доходности частной стороны при реализации проектов ГЧП;</li> <li>- Незанятость рынка в области социальной сферы (медицины, образования);</li> <li>- Постепенное снижение ключевой банковской ставки;</li> <li>- Низкий уровень инфляции;</li> </ul> <p><b>Отрицательная сторона:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Низкие темпы роста экономики;</li> <li>- Наличие экономических санкций в отношении ключевых отраслей экономики;</li> <li>- Финансовая ответственность регионов за социально-экономическое развитие;</li> <li>- Дефицит бюджета РФ;</li> <li>- Дефицитное положение большинства регионов РФ;</li> <li>- Низкий уровень рубля по отношению к доллару;</li> <li>- Отсутствие специализированных финансовых институтов (фондов, банков) для финансирования проектов ГЧП;</li> <li>- Трудность привлечения дополнительных финансов частною стороною (получение кредитов и займов) для реализации проектов ГЧП;</li> <li>- Относительно невысокая доходность социальной сферы (относительно других отраслей ГЧП);</li> <li>- Усложнение взаимодействия с иностранными государствами/предприятиями, международными институтами в области финансирования и реализации проектов ГЧП.</li> </ul>
<p><b>S-социокультурные</b></p>	<p><b>Положительная сторона:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Готовность частного бизнеса к предоставлению социальных услуг;</li> <li>- Потребность населения в высококачественных социальных услугах;</li> </ul> <p><b>Отрицательная сторона:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие достаточного доверия между органами государственной власти и представителями бизнеса;</li> <li>- Отсутствие достаточного опыта у органов государственной власти в области реализации проектов ГЧП;</li> </ul>
<p><b>T-технологические</b></p>	<p><b>Положительная сторона:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Цифровизация сферы ГЧП (создание электронных источников с информацией о партнерстве);</li> </ul> <p><b>Отрицательная сторона:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Зависимость от импортных технологий;</li> <li>- Ограниченные возможности сотрудничества с иностранными государствами/компаниями в области технического обеспечения проектов ГЧП в социальной сфере.</li> </ul>

Обобщая PEST –анализ, наиболее благоприятствующим для института ГЧП в социальной сфере является политический фактор, государство положительно относится к партнерству, что в свою очередь, связано с задачами социально-экономического и инфраструктурного развития, а также с преодолением последствий экономического кризиса, с которым столкнулась страна в 2008-2009 годом и последующего спада, начавшегося с 2014 года. Государство стремится создать все необходимые предпосылки для развития института, как с институциональной, так и нормативно-правовой точки зрения, и несмотря на наличие некоторых проблем с несовершенством законов, отсутствием отраслевого законодательства и ответственного за реализацию политики органа, оно, тем не менее стремится к преодолению этих недостатков. Экономические проблемы (невысокие темпы экономического роста, наличие санкции, дефицит бюджета, слабость рубля) напрямую влияют на частную сторону, ограничивая их финансовые возможности и соответственно их потенциал участия в партнерстве, и, без государственной поддержки, их положение, в рамках нынешней экономической среды, будет затруднительным. Более того, сама специфика социальной сферы ГЧП делает ее менее привлекательной с точки зрения экономической привлекательности, что также может негативно сказываться на участии бизнеса. Социокультурная среда, при этом, является в большей степени положительно расположенной для института ГЧП и реализации проектов в социальной сфере, у людей присутствует потребность в высококачественных социальных услугах и при этом бизнес готов принимать участие в предоставлении подобных услуг. При этом, существует проблема недостаточного опыта органов государственной власти в области реализации проектов, а также с недостатком доверия между сторонами. Техническая среда в

большей степени негативно влияет на развитие ГЧП, что связано с зависимостью государства от импорта иностранных технологий.

### **SWOT- анализ института государственно-частного партнерства (табл.2.3).**

Таблица 2.3. SWOT – анализ среды ГЧП (с ориентацией на социальную сферу)

<i>Сильные стороны</i>	<i>Возможности</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Заинтересованность и поддержка государства</li> <li>- Наличие законодательства, регулирующего партнерство</li> <li>- Наличие институциональной среды</li> <li>- Принятие стратегии дальнейшего развития института ГЧП (в рамках «дорожной карты» по развитию инструментария ГЧП)</li> <li>- Поддержка развития института ГЧП со стороны негосударственного сектора («Деловой России», СПП, ТПП и других организаций)</li> <li>- Готовность бизнеса участвовать в предоставлении социальных услуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Переход экономики России к активному росту</li> <li>- Изменение, в лучшую сторону, экономических показателей (например уменьшение ключевой ставки, стабилизация курса рубля и.т.д)</li> <li>- Реализация, в полной мере, всех запланированных мер по развитию института (создание ответственного органа, механизмов финансирования инфраструктуры, обеспечения минимальной доходности и.т.д)</li> <li>- Реализация новых инфраструктурных стратегий развития, предполагающих задействование механизмы ГЧП</li> <li>- Принятие отраслевого законодательства в области социальной сферы</li> </ul>
<i>Слабые стороны</i>	<i>Угрозы</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Несовершенство нормативно-правовой базы</li> <li>- Несовершенство институциональной среды</li> <li>- Отсутствие специальных финансовых институтов для поддержки бизнеса</li> <li>- Проблематичность привлечения дополнительных финансовых ресурсов для частной стороны</li> <li>- Отсутствие гарантированного минимального дохода проекта</li> <li>- Влияние экономической нестабильности</li> <li>- Влияние введенных экономических санкций</li> <li>- Отсутствие достаточного доверия между государством и бизнесом</li> <li>- Отсутствие достаточного опыта в реализации проектов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Замедление роста российской экономики или переход к спаду</li> <li>- Изменение ключевых экономических показателей в негативную сторону (увеличение ключевой ставки, дальнейшее осложнение получения финансовой поддержки для проектов ГЧП)</li> <li>- Изменение приоритетов государства, отказ от реализации мер в рамках «дорожной карты» по развитию инструментария ГЧП</li> </ul>

Источник: Составлено автором

Как уже утверждалось, основные сильные стороны существующей среды для института ГЧП (как в целом, так и для социальной сферы в частности), заключены в заинтересованности государства в реализации проектов с привлечением частных инвестиций, что, в свою очередь, приводит к поддержке развития партнерства, что предполагает создание нормативно-правовой базы, формированию институтов, ответственных за реализацию проектов партнерства, принятию долгосрочных стратегических мер по внедрению и

улучшению механизмов партнерства. Частная сторона выразила готовность участвовать в проектах государственно-частного партнерства, в том числе в социальной сфере, более того, такие негосударственные организации, как например, общероссийская общественная организация «Деловая Россия», Российский Союз Промышленников и Предпринимателей, Торгово-промышленная палата Российской Федерации (ТПП) и другие, активно содействуют развитию ГЧП в России, взаимодействуя при этом с государством (например «» , официальный ресурс по проектам ГЧП, является совместной ответственностью Национального Центра ГЧП и Министерства экономического развития Российской Федерации<sup>128</sup>).

Основными негативными сторонами, при этом, можно считать недостаточную проработанность нормативно-правовых актов в области ГЧП, несовершенство институциональной среды, отсутствие специальных финансовых институтов для поддержки бизнеса при реализации проектов, что усугубляется тем фактом, что привлечение дополнительных финансовых ресурсов для бизнеса проблематично, при этом государством не гарантирован минимальный доход, что также негативно сказывается на интересе предпринимателей к партнерству. Сложившаяся экономическая ситуация также не способствует развитию партнерства, осложняя деятельность бизнеса, сокращая его возможности, проблемы вызывают также и экономические санкции, влияющие на экономику, и негативно сказывающиеся на международном сотрудничестве.

Наиболее благоприятным сценарием для развития ГЧП, был бы рост экономического благосостояния, изменения основных показателей (таких, как например ключевая ставка, уменьшение которой делает рентабельность проектов ГЧП выше), одной из главных надежд для бизнеса является запланированных мер, которые касаются законодательства, институциональной

---

<sup>128</sup> Росинфра. [Электронный ресурс] pppi.ru. – Режим доступа: <http://www.pppi.ru/> (Дата обращения: 23.05.2018).

среды, экономических элементов партнерства, что должно привести к рывку в области института ГЧП. Полезным также было бы принятие новых планов по инфраструктурному развитию с привлечением частного капитала, что должно дать дополнительный импульс к расширению партнерства. Было бы полезным, если бы в рамках совершенствования законодательной базы был бы принят отдельный закон для социальной сферы ГЧП, что способствовало бы ее дальнейшему развитию.

При этом, наиболее негативный сценарий для развития ГЧП заключен в замедлении экономического роста или даже некотором спаде, изменении ключевых экономических показателей в худшую сторону (если вместо уменьшения процентной ставки, к примеру, начнется ее повышение, еще больше ограничивая возможность бизнеса в получении кредитных средств), значительным ударом по развитию партнерства может стать отказ от реализации «дорожной карты» по развитию инструментария ГЧП или его ограниченным (а возможно и неэффективным) исполнением, так как в рамках комплекса мер решаются ключевые проблемы, стоящие перед институтом партнерства на сегодняшний день. Наиболее худшим вариантом развития является отказ государства от поддержки развития практики партнерства, без чего будущее института ГЧП было бы бесперспективным.

Таким образом, дальнейшее развитие института ГЧП, может идти по двум совершенно разным сценариям, один из которых может дать значительный рывок партнерству, укрепив и повысив привлекательность участия в совместной с государством деятельности, а другой - наоборот подрывающий его дальнейшую эволюцию, делая неясным будущее ГЧП. Все, в значительной степени зависит от того, как будет в дальнейшем развиваться экономическая ситуация в стране, и насколько качественно будут исполнены те меры, которые прописаны в «дорожной карте» по развитию инструментария партнерства.

В заключение, обобщая PEST и SWOT анализы, основным фактором, стимулирующим развитие проектов ГЧП в социальной сфере, является политически благоприятная среда, государство, исходя из тех экономических реалий, в которых она находится, и тех социально-экономических задач, которые перед нею стоят, стремиться создать благоприятные условия для института партнерства. При этом, политическая среда также несет также негативные последствия, так как несовершенство механизмов, регулирующих партнерство, ограничивает потенциал развития и реализации проектов ГЧП, а, необходимые изменения все еще находятся в процессе разработки. Более того, введенные экономические санкции также имеют политический аспект, ограничивая сотрудничество с иностранными государствами.

Экономическая среда, которая до сих пор ощущает на себе последствия экономического кризиса, негативно влияет на развития проектов партнерства, ограничив возможности частного бизнеса, затруднив получение кредита и других внешних источников финансирования, необходимых для участия в ГЧП. Во многом, изменения (положительные или отрицательные) могут сыграть одну из важнейших ролей в дальнейшем развитии института партнерства.

Будущее развитие института ГЧП в социальной сфере зависит от дальнейшего политического курса государства в отношении ГЧП, и изменении экономической ситуации, что с одной стороны может дать толчок к развитию, либо торможению реализации проектов партнерства в социальной сфере.

### **2.3 Региональные инициативы реализации проектов государственно-частного партнерства в социальной сфере (на примере кейсов)**

При анализе института ГЧП в социальной сфере, необходимо обратить внимание не только на то, как развита институциональная или нормативно-

правовая среда, насколько политика страны в этой области соответствует лучшим иностранным практикам, и в какой степени внешняя среда оказывает на него влияние, но и на то, какова специфика реализации проектов партнерства в социальной сфере, и что, ключевым образом, влияет на их успех. Одним из наиболее развитых регионов в данной области является город Санкт-Петербург, его опыт признан одним из самым передовых в стране, более того на его территории были осуществлены образцовые проекты, на успех которых следует обратить внимание.

К наиболее значимым проектам, реализованным в рамках ГЧП в социальной сфере (если конкретизировать в области медицины), в городе Санкт-Петербург, можно отнести создание центров общей врачебной практики «Полис.Euromed Group», признанного «Лучшим проектом государственно-частного взаимодействия в здравоохранении» Министерством здравоохранения РФ в 2016 году,<sup>129</sup> а также являющегося лауреатом премии РБК в номинации «Прорыв года»; вместе с ним, не менее известным является проект по созданию и эксплуатации корпуса СПб ГБУЗ «Городская больница №40 Курортного района», также признанный лучшим в рамках премии «Русинфра» за 2016 год.<sup>130</sup>

Оба проекта представляют собой лучшие практики применения партнерства для создания социально значимых проектов, поэтому, каждый из них будет проанализирован в рамках исследовательского подхода (кейс-анализа).

Суть кейс-стади заключена в изучении отдельно взятого проекта или нескольких проектов, направленных на изучение их специфики, с целью

---

<sup>129</sup> В рамках открытия «Российской недели здравоохранения - 2016» объявлены победители Всероссийского конкурса «Лучший проект государственно-частного взаимодействия в здравоохранении» [Электронный ресурс]: Министерство Здравоохранения РФ. – Режим доступа: <https://www.rosminzdrav.ru/news/2016/12/05/3315-v-ramkah-otkrytiya-rossiyskoy-nedeli-zdravoohraneniya-2016-ob-yavleny-pobediteli-vserossiyskogo-konkursa-luchshiy-proekt-gosudarstvenno-chastnogo-vzaimodeystviya-v-zdravoohranenii> (Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>130</sup> ГЧП-проект больницы в Сестрорецке признали лучшим [Электронный ресурс]: Коммерсант.ru. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3228811> (Дата обращения: 23.05.2018).

определения в наиболее интересующих аспектов. Кейс-стади предполагает описание проекта, определении особенностей и основных проблем, в рамках поставленной задачи и предоставление выводов. Кейс-стади активно применяется для анализа проектов ГЧП, как за рубежом, для определения специфических тенденций<sup>131</sup>, так и в российской практике, например для выявления направления развития ГЧП в области здравоохранения в Новосибирской Области.<sup>132</sup>

В рамках проводимого кейс-стади, главной целью является определение специфики проектов ГЧП в социальной сфере в России. Анализ требует определения факторов, повлиявших на данные проекты, специфику взаимодействия между государственной и частной сторонами, возникавших в течении реализации проектов проблем. В конце работы, на основании выводов по двум кейсам, будут сделаны выводы для дальнейших проектов в социальной сфере ГЧП.

Прежде всего, следует начать с кейса проекта «Полис.EuroMed Group», исследование которого предполагает анализ двух отдельных инициатив «Полис. Врачебные амбулатории» и «Полис. Участковые врачи».

Эмпирической основой кейса выступили глубинные интервью с руководством и менеджерами компании Евромед Групп. Также были использованы отчеты, данные о компании, представленные в СМИ и на сайте организации.

---

<sup>131</sup> Grimshaw D., Vincent S., Willmott H. Going Privately: Partnership and Outsourcing in UK public services. P. 479

<sup>132</sup> Канаева М.А. Государственно-частное партнерство в здравоохранении и направления его развития в Новосибирской Области / М.А.Канаева // Региональная экономика: теория и практика - 2016. № 1 - С. 169-181

## *Кейс 1. Проект «Полис.Euromed Group» .*

### **Описание проекта:**

С точки зрения инновационности в области ГЧП, «Полис.Euromed Group» - это первый проект партнерства в области ГЧП в области первичной медицинской помощи на территории РФ. Более того, это первый проект, в рамках которого инвестор вкладывал деньги в создание новой инфраструктуры исключительно для оказания бесплатной помощи (в рамках ОМС). При этом, государство, в свою очередь, обязуется включить объекты в Программу государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи, а также выделить плановое задание в соответствии с количеством прикрепленного населения.

Ответственная за реализацию проекта компания, Euromed Group, является управляющей компанией в сфере ГЧП и коммерческой медицины, начиная с 1999 года. По состоянию на 2018 год, в распоряжении Euromed Group было 60 объектов в Санкт-Петербурге, Ленинградской, Ульяновской областях, при этом большая часть из них относится к сектору ГЧП. Компания ежегодно входит в рейтинг «ТОП100 частных многопрофильных клиник России» по версии РБК и Делового журнала Vademecum, в «Топ-20 крупнейших частных клиник России» по версии журнала Forbes.

«Полис. Euromed Group» можно разделить на два отдельных проекта: «Полис. Участковые врачи» и «Полис. Врачебные амбулатории». «Полис. Врачебные амбулатории» - это 30 амбулаторий в садоводствах и дачных массивах, оказывающих также бесплатную помощь по полису обязательного медицинского страхования. Проект был введен в эксплуатацию в 2012 году, начинался с 9 амбулаторий, а с 2013 года, эта цифра выросла и закрепились на

30.<sup>133</sup> Амбулатории обслуживают садоводческие участки Ленинградской области, численность которых, исходя из данных Управления по развитию садоводства и огородничества Петербурга, достигает 500 тысяч, в дачный сезон, количество людей достигает 2,5 млн. человек, которые, до старта проекта, были лишены возможности получать квалифицированную медицинскую помощь. Услуги предоставляются бесплатно при наличии ОМС, организация предоставления медицинских услуг осуществляется специально созданной ООО «Современная медицина».

«Полис. Участковые врачи» - это 18 центров общей врачебной практики, предоставляющие бесплатные медицинские услуги по полису ОМС. Данный проект стартовал в 2013 году, изначально, на старте, было открыто 8 центров, которые обслуживали 60 000 жителей Приморского края, а к 2017 году эта цифра выросла до 18, в их число входит 2 педиатрических центра, 4 центра смешанного приема, а также поликлиника для взрослых. На сегодняшний день, общая численность прикрепленного населения достигает 160 000 человек, увеличившись в 2,5 раза за несколько лет. Общее количество работающих врачей и педиатров превышает 130 человек. Центры врачебной практики в рамках «Полиса» предоставляют такие услуги, как консультации врачей общей практики, забор лабораторных анализов в любое удобное время, функциональная диагностика, выписка больничных листов, вакцинация и т.д. Фактически, в рамках центров, пациенты имеют доступ к тому же объему исследований, что и в обычных поликлиниках.

«Полис. Участковые врачи» обладает рядом преимуществ по сравнению с обычными поликлиниками, к примеру, стоимость их строительства для государства, в среднем, в 1.4-2.3 раза дешевле, чем строительство полноценных клиник, центры ОВП расположены в жилых домах, а значит они находятся в

---

<sup>133</sup> Кто мы? [Электронный ресурс]: Полис. Euromed Group. – Режим доступа: <http://polisoms.ru/abouts#id8> (Дата обращения: 23.05.2018).

шаговой доступности от места, где проживают пациенты, более того, открытие новых центров ОВП и КДЦ (Консультативно-диагностических центров), при застройке новых кварталов, может происходить по мере сдачи домов и их заселения, в порядке очереди.

Вместе с тем, исходя из показателей, данные центры имеют самые низкие показатели посуточной госпитализации во всем городе (в тех районах, где расположены ОВП «Полис»):

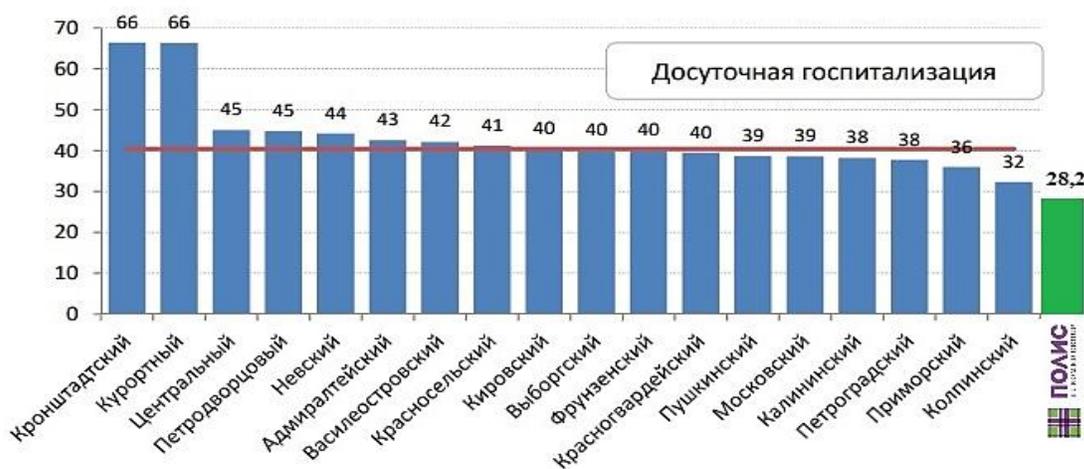


Рисунок 2.1. Показатели досуточной госпитализации . Источник: Euromed Group

Точно также, показатели госпитализации более суток, в тех районах, где присутствуют ОВП «Полис», являются самыми низкими в городе (98,85 на 1000 человек):

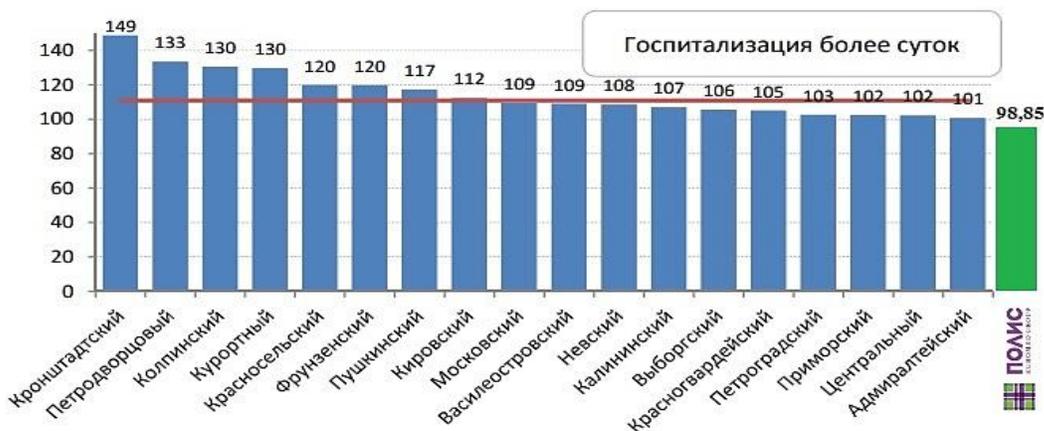


Рисунок 2.2. Показатели госпитализации более суток. Источник: Euromed Group

Анализируя медико-статистические показатели проекта «Полис. Участковые врачи », можно сделать выводы, что его основные характеристики значительно превышают основные нормативы :

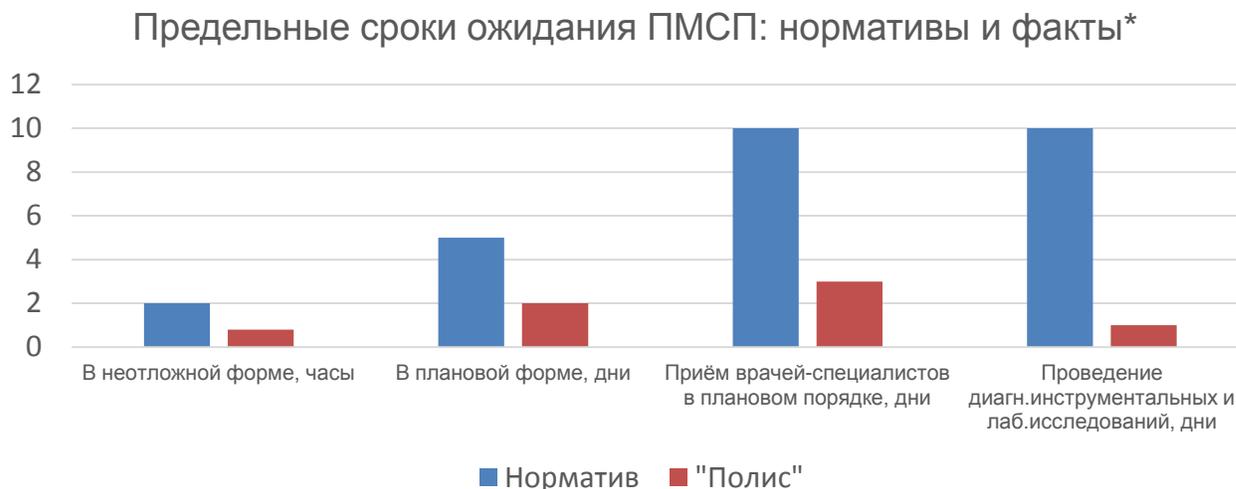


Рисунок 2.3. Предельные сроки ожидания ПМСП: нормативы и факты. Источник: Euromed Group

### **История реализация:**

Компания Euromed Group впервые приняла решение об участии в программе обязательного медицинского страхования в 2012 году, чему способствовали политические изменения в администрации города Санкт-Петербург и последовавшие изменения в приоритетах. В конце 2011 года, в городе сменилась команда вице-губернаторов, среди которых свой пост заняла Ольга Казанская – вице-губернатор, отвечавший за социальные вопросы. Если вплоть до кадровых перестановок вся система здравоохранения была преимущественно государственной, с ограниченным участием частного сектора, то начиная с конца 2011 года, отношение к бизнесу и его потенциальной роли в области медицины резко изменяются. Представители ассоциации частных клиник СПб были приглашены на круглый стол к новому вице-губернатору, в рамках которого обсуждались вопросы потенциальной роли частных клиник в

системе городского здравоохранения и действий города по привлечению коммерческой медицины к работе в рамках обязательного медицинского страхования.

Одним из вопросов, также поставленных вице-губернатором, являлась медицинская поддержка жителей Петербурга, живущих в летний период на дачах и садоводствах, при этом Территориальный фонд выразил согласие на дополнительное финансирование данной программы. В результате, компания Euromed Group приняло решение об участии в проекте.

Таким образом, в 2012 году, начинается реализация первого проекта в рамках «Полиса» - «Полис. Врачебные Амбулатории». В рамках проекта, частная компания взяла на себя все расходы, связанные с ремонтом, оборудованием и содержанием амбулаторий, а территориальный фонд был готов финансировать программу по стандартным тарифам на консультацию врача общей практики. К 2012 году, было открыто 9 амбулаторий, работавшие с начала июня до 30 сентября, в этот период времени, услугами воспользовались более 20000 жителей садоводств, при этом, общее число посещений достигло 30 000. По оценке Комитета по здравоохранению СПб, а также Территориального Фонда ОМС, проект «Полис. Врачебные Амбулатории» был признан крайне успешным, что позволило ему в дальнейшем расшириться до 30 амбулаторий.

«Полис. Врачебные Амбулатории» показал компании, что на медицинские услуги существует спрос, особенно в тех регионах, которые отдалены от Санкт-Петербурга. Компания получила все деньги, которые ей причитались за работу амбулаторий. В рамках реализации проекта, Euromed Group смогла успешно наладить взаимодействия с органами государственной власти, все технические неувязки, возникавшие в период работы, были, в большинстве случаев, связаны с адаптацией компании в новую, для нее, область ОМС. Более того, органы исполнительной власти оказывали помощь при реализации проекта, предоставляя всю необходимую информацию.

Главными трудностями, связанными с «Полис. Врачебные Амбулатории», можно было считать невысокую величину тарифов (впрочем, при нормальной нагрузке врачей, они были достаточными для дохода), а также поиском квалифицированного медицинского персонала (что актуально и для проекта «Полис. Участковые врачи»).

Несмотря на низкую рентабельность, фактически стремящуюся к нулю, «Полис. Врачебные Амбулатории» оказался ценным опытом для компании, проект смог заслужить доверия властей администрации Санкт-Петербурга, что позволило Euromed Group реализовывать проекты в рамках ГЧП. Более того, следует отметить, Euromed Group рассматривает «Полис» как социальный проект, который играет положительную роль с точки зрения имиджа, что также мотивирует ее на дальнейшую деятельность, несмотря на невысокую доходность и длительную окупаемость.

В конце 2012 года, компания Euromed Group начинает реализацию второго проекта в рамках ГЧП в области медицины - «Полис. Участковые врачи». Общее время, потребовавшееся для открытия центров, составило 3 месяца, за это время компания смогла подобрать помещения, разработать дизайн-проект, сделать ремонт, закупить оборудование, найти персонал, согласовать плановые задания вместе с Территориальным фондом ОМС. Проект был организован в соответствии с законодательными актами, порядками, правилами и иными нормативными документами.

Первый проект в рамках «Полис. Участковые врачи» запущен 11 февраля 2013 года, к началу марта к работе приступили все 8 центров. К 2018 году, в рамках проекта действует 18 центров с общей численностью прикрепленных людей в 160 000 человек, общий объем инвестиций, затраченных на открытие первых центров, составил почти 70 млн. рублей. План окупаемости проекта – 5 лет при условии выполнения планов Территориального фонда ОМС по росту тарифов.

На сегодняшний день, проект «Полис. Участковые врачи» вышел на окупаемость, компания смогла наладить финансовые потоки, в итоге позитивно оценивая свое нынешнее положение. При этом, само качество медицинских центров является высоким, как было отмечено ранее.

### **Проблемы и трудности реализации проектов:**

При реализации проектов «Полис. Врачебные Амбулатории» и «Полис. Участковые врачи», компания Euromed Group столкнулась с рядом сложностей и проблем, которые оказались более трудными в преодолении, чем это казалось в начале.

Во-первых, несмотря на поддержку со стороны Комитета по здравоохранению и Территориального фонда ОМС Санкт-Петербурга, районная администрация и отдел по здравоохранению относилась к проекту «Полис. Участковые врачи» с некоторой осторожностью. Проект получил поддержку и помощь главы районного отдела здравоохранения, правда, изначально, к нему относились с определенной степенью скептицизма. Это, в свою очередь, вызвано необходимостью урезания плановых заданий для работающих поликлиник (что довольно затруднительно при ограниченном бюджете), а также стандартным противодействием всему новому. Главной сложностью при работе с районным отделом здравоохранения являлось согласование участков, где наблюдались дефициты в первичной помощи. На это, отделу здравоохранения потребовалось три месяца, при этом, такой же временной отрезок был нужен для того, чтобы открыть центры общей врачебной практики с нуля.

Вторая трудность связана с юридической стороной вопроса, которая заключалась в непрозрачности правового поля. Центры ОВП «Полис» работают в районах на основании специального Соглашения о сотрудничестве. В этом

Соглашении прописаны все обязанности частной стороны, связанные с открытием центра, между тем в обязанности района входит согласование участков обслуживания и адресов расположения центров. Главной проблемой, при этом, является определение того, чьей воле часть населения, ранее обслуживаемая в поликлиниках, стала обслуживаться в «Полисе». Стоит отметить, что, согласно Закону «Об основах охраны здоровья граждан» права выбора медицинского учреждения принадлежит пациенту. Ответственным органом, который должен был решить эту проблему, должен был быть районный отдел здравоохранения, однако из-за отсутствия прецедентов в городе с момента появления нового закона, Euromed Group сама должна была придумывать механизм, который предполагает сбор заявлений от населения. К сожалению, это не единственный механизм, который отсутствует на сегодняшний день.

Кроме того, необходимо отметить проблему отсутствия качественно отлаженных схем интеграции медицинских учреждений в систему здравоохранения города. Несмотря на то, что центры ОВП «Полис» являются базовыми медицинскими учреждениями (это, в свою очередь, предполагает возможность направления пациентов к узким специалистам, на плановую госпитализацию, на дополнительные исследования в другие медицинские учреждения по профилю.), и то, что Euromed Group имеет все подтверждающие письма со стороны Комитета по здравоохранению Санкт-Петербурга, государственные учреждения отказывались принимать пациентов «Полиса» в рамках системы ОМС. Это оправдывалось тем, что если пациент был направлен частной клиникой, то лечить его можно и нужно только на коммерческой основе. По этой причине, представителям «Euromed Group» приходилось лично встречаться с главными врачами, проясняя ситуацию. На сегодняшний день, эта проблема с принятием пациентов, в основном, была решена.

Дополнительно, еще одной трудностью является непрозрачность согласования плановых заданий с Территориальным фондом ОМС, заключающаяся в том, что организация не знает, сможет ли она получить то плановое задание, на которое рассчитывает «Euromed Group». Механизм распределения плановых заданий – зона неопределенности, решение принимается исходя из существующих потребностей города и имеющихся финансовых возможностей.

В-третьих, организация каналов связи для обмена данными также являлась проблемной областью до некоторого момента. Проблема заключалась в том, что участковые врачи обязаны уметь выписывать льготные рецепты на лекарственные средства, а также выписывать больничные листы, отправляя при этом информацию в Территориальный фонд ОМС об оказанных услугах, по защищенному каналу. При этом, вплоть до 2014 года, работа происходила через временное модемное соединение, так как возникали сложности с организацией подобного канала. Сейчас эта проблема устранена.

Реализация проекта «Полис. Euromed Group» имела, в конечном счете, и другие проблемы, большого и маленького масштаба. Тем не менее, в большинстве случаев, эти проблемы были преодоляемые.

Что также следует отметить, на компанию Euromed Group и проект «Полис. Euromed Group», не влияют последствия экономического кризиса, и, в дальнейшем не предвидится. Высокотехнологичного (санкционного, к примеру циклотрон) оборудования, аналоги которых отсутствуют в России, не используется в рамках проекта.

Можно сделать следующие *выводы*. Проект «Полис. Euromed Group», включающий в себя «Полис. Врачебные Амбулатории» и «Полис. Участковые врачи», является результатом инициативы обеих сторон, как органов государственной власти, так и частной стороны. Его реализация стала возможна благодаря открытому диалогу с представителями коммерческой медицины со

стороны вице-губернатора по социальным вопросам Ольги Казанской и готовности компании Euromed Group участвовать в проекте несмотря на невысокую доходность и длительный период возврата инвестиций. Для компании Euromed Group, участие в реализации проекта имеет не только коммерческую основу, для нее это также социальный проект, который играет положительную роль в формировании ее имени.

При работе над проектами в рамках «Полиса», можно отметить, что органам государственной власти и компании Euromed Group удалось наладить успешное взаимодействие, все обязательства сторон были выполнены. Реализация проектов «Полис. Врачебные Амбулатории» и «Полис. Участковые врачи», компания Euromed Group столкнулась с рядом трудностей, повлиявших на их работу. Одной из них явилось недоверие районной администрации и комитета по здравоохранению на раннем этапе создания центров ОВП, а также некоторой длительностью процесса согласования участков.

Кроме того, Euromed Group столкнулась с проблемой непрозрачности правового поля, и отсутствием, в некоторых случаях, отработанных механизмов, напрямую связанных с деятельностью центров (например отсутствие механизма закрепления пациентов к частным клиникам). Вместе с тем, очевидной сложностью оказалась интеграция частных медицинских учреждений в систему государственного здравоохранения, это выразилось в том, что государственные учреждения отказывались принимать пациентов «Полиса» в рамках системы ОМС до некоторого момента времени.

Следует отметить ряд других проблем, таких как неопределенность в распределении плановых заданий, а также проблему отсутствия защищенного канала связи с Территориальным фондом ОМС, решенную на сегодняшний день, и.т.д. Тем не менее, описанные трудности не смогли помешать реализации проекта «Полис. Euromed Group», являясь лишь временными барьерами.

*Кейс 2. Создание и эксплуатации корпуса СПб ГБУЗ «Городская больница №40 Курортного района».*

Эмпирической основой кейса стало экспертное интервью с участником проекта, пожелавшим остаться неизвестным, данные портала «Роснифра»,<sup>134</sup> а также данные, представленные в СМИ<sup>135</sup>

### **Описание проекта:**

Проект создания и эксплуатации корпуса СПб ГБУЗ «Городская больница №40 Курортного района», предполагает создание лечебно-реабилитационного корпуса, с общей вместительностью в 480 мес.<sup>136</sup> Из плана проекта, создание нового корпуса должно почти вдвое увеличить объем реабилитационной помощи в больнице ( и на 18% в Санкт-Петербурге), и, вместе с тем, предположительно, стимулировать медицинский туризм в городе.

Создание и эксплуатация лечебно-реабилитационного корпуса «Городская больница № 40» Курортного района Санкт–Петербурга, является одним из самых дорогостоящих проектов ГЧП в области медицины (общий объем инвестиций - 6,5 млрд. рублей), превосходя по стоимости почти все федеральные проекты России в отрасли здравоохранения и санаторно-курортного лечения.

---

<sup>134</sup> Проект создания, использования и содержания лечебно-реабилитационного корпуса СПб ГБУЗ «Городская больница № 40» Курортного района Санкт–Петербурга[Электронный ресурс]: Росинфра. – Режим доступа: <http://www.pppi.ru/content/proekt-sozdaniya-ispolzovaniya-i-soderzhaniya-lechebno-reabilitacionnogo-korporusa-spb-gbuz-0> (Дата обращения: 23.05.2018).

<sup>135</sup> <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo-v-zdravoohranenii-i-napravleniya-ego-razvitiya-v-novosibirskoy-oblasti> (Дата обращения 23.05.2018)

<sup>136</sup> <http://spbinvestment.ru/ru/news/16-05-2018-investor-proekta-sozdaniya-novogo-korporusa-spb-gbuz-gorodskaya-bolnica-40-kurortnogo-rayona-podpisal-dogovor-arendy-zemelnogo-uchastka> (Дата обращения: 23.05.2018)

Проект был награжден национальной премией «Росинфра» в 2016 году, проводимой «Центром развития ГЧП» («Национальный Центр ГЧП»).<sup>137</sup>

Государство, в рамках соглашения, представляют Правительство Санкт-Петербурга, а также больница СПб ГБУЗ «Городская Больница №40», в качестве инвестора выступает - ООО «Невская медицинская инфраструктура», созданное ООО «Газпромбанк-Инвест Девелопмент Северо-Запад» (его доля - 29%) и Impresa Pizzarotti & C. S.p.A., с 71% акций общества<sup>138</sup>. Для выполнения проектных и строительных работ, организация также привлечет субгенподрядчика.

Практически все техническое оборудование проекта является иностранного производства, российская медицинская техника может быть использована в том случае, если она окажется аналогично подходящего качества.

В качестве компенсации инвестор должен получать доход от медицинского обслуживания людей в рамках системы ОМС, управления зданием, субсидий от города, коммерческой деятельности, дополнительно, Санкт-Петербург обязан будет возместить часть затрат инвестора после строительства корпуса. Государство гарантирует 100% возврат инвестиций в рамках проекта, оно также берет на себя ответственность за валютные риски, до момента финансового закрытия, и за риски, связанные с присоединением объекта к инженерным сетям.

Общий срок соглашения – 10,5 лет, при этом строительство объекта должно будет произойти за 3,5 года.

---

<sup>137</sup> Проект строительства нового корпуса Городской больницы №40 завоевал Национальную премию «РОСИНФРА»[Электронный ресурс]: Официальный сайт Администрации СПб. – Режим доступа: <https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/invest/news/107139/> (Дата обращения: 23.05.2018)

<sup>138</sup> Объявлен открытый конкурс на право заключения соглашения о создании и эксплуатации на основе ГЧП лечебно-реабилитационного корпуса «Городской больницы № 40 Курортного района» [Электронный ресурс]: Официальный сайт Администрации СПб – Режим доступа: <https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/invest/news/69099/> (Дата обращения: 23.05.2018)

## **История реализации:**

Сама возможность реализации проекта появилась после того, как город допустил частные клиники к системе обязательного медицинского страхования (ОМС).<sup>139</sup>

В 2015 году, правительство Санкт-Петербурга объявило конкурс на право создания и эксплуатации лечебно-реабилитационного корпуса «Городской больницы № 40 Курортного района», сроком на 10,5 лет. Изначально, на строительство больницы претендовала международная турецкая компания ЗАО «Ренейссанс констракшн», которая в декабре 2015 года отказалась от конкурса, и ООО «Невская медицинская инфраструктура», победившая в итоге. 29 декабря 2015 года с частной стороной был заключен контракт, и, на данный момент, проект находится в состоянии реализации, на прединвестиционном этапе.

В середине 2018 года инвестор подписал договор аренды земельного участка, после чего начнется строительство, а приблизительно к 2022 году строительство нового корпуса должно быть завершено.

## **Проблемы и трудности реализации проекта:**

На сегодняшний день, проект строительства и эксплуатации корпуса «Городской больницы № 40 Курортного района» находится в состоянии реализации, и, потребуется некоторое время, чтобы он был завершен. Тем не менее, процесс его реализации шел с определенными трудностями и проблемами, о которых следует упомянуть:

Прежде всего, первая проблема была связана с недостаточным знанием представителей итальянской компании Impresa Pizzarotti & C. S.p.A российского законодательства, из-за чего, изначально предложенное конкурсное предложение не могло быть реализовано в силу законодательных ограничений;

---

<sup>139</sup> Крупнейший медицинский проект Смольного отдали итальянцам. [Электронный ресурс]: РБК. – Режим доступа: [https://www.rbc.ru/spb\\_sz/13/01/2016/569605759a7947eca4ec3122](https://www.rbc.ru/spb_sz/13/01/2016/569605759a7947eca4ec3122) (Дата обращения: 23.05.2018)

Вторая трудность была связана с обремененностью земельного участка, на котором должно было происходить строительство. Городу было необходимо признать располагавшиеся там здания аварийными, выделить деньги из бюджета, а затем провести работы в рамках государственного заказа. Это, в свою очередь, потребовало длительного временного периода в 2 года. Кроме того, среди внутригородских структур отсутствует согласованность в некоторых аспектах того, какие функции должны быть у нового корпуса;

Дополнительно, учитывая, что реализация проекта – это технологически сложный процесс, у инвестора, потенциально, могут возникнуть проблемы с закупкой оборудования, которое, на 80-90% является импортным, особенно после валютного скачка и удорожания иностранной техники. С другой стороны, экономическая среда, со временем, становится более благополучной, так как доступ к кредиту постепенно увеличивается вместе с уменьшением ключевой кредитной ставки.

Можно сделать следующие *выводы*. Несмотря на то, что проект строительства и эксплуатации корпуса «Городской больницы № 40 Курортного района» все еще находится в процессе реализации, он, тем не менее, является значимым шагом в развитии ГЧП в социальной сфере, который может положительно сказаться на дальнейшем развитии партнерства в стране. Проект, в значительной степени связан с «Полис.EuroMed Group», так как создание этих частных медицинских центров, интегрированных в систему ОМС, дала толчок администрации города к дальнейшему применению подобной практики, изменив роль коммерческой медицины в системе здравоохранения. В рамках реализации проекта были обнаружены законодательные ограничения, из-за которых оригинальное конкурсное предложение было отклонено.

Другие проблемы, в значительной степени носили технически-организационный характер (обсуждение аспектов, связанных с функциями корпуса, очистка территории), что, скорее всего, неизбежно возникает при

реализации подобного рода проектов. Определенные риски может нести технологический аспект проекта из-за высокой зависимости от импортных технологий.

Экономическая среда не является угрозой для проекта, в какой-то степени, уменьшающаяся ключевая ставка, постепенно делает ее более благоприятной.

Подводя итоги проведенного исследования двух кейсов, можно заключить, что Санкт-Петербург стремится к тому, чтобы привлечь представителей частного бизнеса к решению публичных проблем, начиная с 2012 года, происходит налаживание контактов с представителями коммерческой медицины, их вовлечение в систему государственного здравоохранения, постепенно расширяя опыт в данной области. Расширение данного опыта способствует наращиванию доверительных отношений между сторонами, что в свою очередь положительно сказывается на дальнейшей динамике развития проектов партнерства в социальной сфере. Во многом, развитие проектов ГЧП в социальной и других отраслях зависят как от желания и воли политических властей, их стремления к сотрудничеству с представителями бизнеса, так и готовностью частной стороны пойти на встречу, несмотря на возможные риски. Тем не менее, государство должно позаботиться о том, чтобы совместное сотрудничество было бы привлекательным как для публичной, так и частной стороны.

#### **Рекомендации для дальнейших проектов в социальной сфере :**

- необходимо налаживание прямого диалога с представителями коммерческого бизнеса, создания площадки, где была бы возможной инициатива частной стороны, к примеру посредством организации круглых столов, организации совместных мероприятий, или создания постоянно действующей платформы, в рамках которой будет вестись сотрудничество государства и бизнеса ;

- при реализации проекта ГЧП, требуется предварительная проработка всех механизмов, касающихся реализации проекта, определение потенциальных «темных пятен», которые могут помешать процессу, и проведение работы над их устранением;

- необходимо обеспечить механизмы интеграции объекта в государственную систему (здравоохранения, образования), позаботиться об информационно-техническом обеспечении, налаживании связи со всеми необходимыми государственными учреждениями, если это требуется в рамках проекта;

- требуется способствовать процессу налаживания доверия между государством и бизнесом, устранением сложностей, которые могут повлиять на процесс взаимодействия;

- требуется дальнейшее развитие российского законодательства для расширения возможности применения иностранных практик реализации инфраструктурных проектов в рамках партнерства. Для этого, к примеру, следует создать орган, в деятельность которого входил бы анализ основных проектов ГЧП, выяснение ключевых проблем при их реализации и выработке решений в области политики по их устранению;

- требуется создание специальных фондов, которые бы поддерживали частную сторону при реализации проектов в социальной сфере, повышая тем самым привлекательность подобных инициатив;

- важно дальнейшее расширение практик ГЧП в социальной сфере, вовлечение бизнеса в рамках организованных государством ограниченных по масштабу и рискам проектах социального характера. Как показывает практика «Полиса. Euromed Group», отдельные случаи успеха способны стимулировать расширение сотрудничества государства и бизнеса в отдельных отраслях и в рамках отдельных механизмов;

- вовлечение может реализовываться в рамках единичных инициатив, однако возможно принятия целого списка проектов, к реализации которых будут привлекаться компании, что поможет быстрее генерировать опыт партнерства;

- необходим перенос опыта реализации проектов ГЧП в социальной сфере от одних регионов к другим, для этого возможно создание специальных органов при Министерствах Здравоохранения, Образования и.т.д., каждый из которых занимался бы работой на региональном уровне, стремясь к стимулированию применения новых форм сотрудничества взаимодействия частной и публичной сторон (например вовлечение коммерческой медицины в систему ОМС).

Выводы по второй главе.

1. Эффективность совместных взаимоотношений между государством и бизнесом зависит от активной политической роли публичного сектора в развитии института ГЧП, создании условий для благоприятного развития этого института, постепенного наращивания доверия между сторонами и роста опыта в реализации проектов в социальной сфере.
2. Протекающие экономические трудности оказывают негативное воздействие на развитие проектов ГЧП в социальной сфере, что связано с общим ухудшением финансовых возможностей бизнеса, ограниченному доступу к внешнему финансированию (кредиту, займам), что уменьшает потенциал участия частного сектора. Экономические санкции усложняют процесс взаимодействия с иностранными государствами и организациями в разных областях, начиная от обмена опытом, заканчивая технической экспертизой, что может сказываться негативным образом на скорости развития проектов партнёрства в социальной сфере.

3. Перспективы развития ГЧП в социальной сфере, связаны с опытом успешной реализации проектов (к примеру в сфере здравоохранения) и взаимной интеграции частного и государственного сектора в наиболее значимых отраслях социальной сферы.
4. Наличие успешных проектов может выступить основой для тиражирования данных моделей в новых инициативах ГЧП и привлечения в социальную сферу отечественных и зарубежных партнеров. Эта работа должна осуществляться при информационной и институциональной поддержке государства. Главными особенностями налаживания двухстороннего диалога государства и бизнеса являются: активная роль политического сектора в развитии института партнерства, создание условий для благоприятного развития партнерства, постепенное наращивание доверия между сторонами и рост опыта в реализации проектов в социальной сфере.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование особенностей развития института государственно-частного партнерства в России в условиях экономического кризиса и санкций позволило сформулировать следующие выводы и осуществить обобщение практического опыта на примере двух кейсов, описывающих успешные практики реализации проектов ГЧП в здравоохранении в г. Санкт-Петербург.

1. Анализ основных теоретических подходов к исследованию государственно-частного партнерства, показал, что современный институт государственно-частного партнерства представляет собой развитую форму сотрудничества государства и частного бизнес партнера, главной целью которой является совмещение профессиональных и финансовых ресурсов для предоставления услуг или создания, реновации или эксплуатации инфраструктуры. Государство заинтересовано в сотрудничестве с бизнесом по финансовым причинам, стремясь привлечь дополнительные инвестиции, по организационно-управленческим причинам, стремясь к улучшению эффективности управления и качества услуг, и по политическим мотивам, стремясь к более прозрачному, открытому принятию решений, более широкому представительству заинтересованных групп. Для частного партнера, сотрудничество является возможностью получения стабильного дохода, расширения политического влияния, а также является формой корпоративной социальной ответственности. Особенности социальной сферы ГЧП является невысокая рентабельность, значительная рискованность, разница в целях у государства и бизнеса, высокое участие негосударственного сектора в социальной сфере и развитость на локальном уровне. В работе сделан вывод, что развитие института ГЧП предопределяется качеством влияет институциональной и нормативно-правовой среды.

2. В работе проанализированы институциональные и нормативно правовые аспекты развития института ГЧП и сделан вывод о том, что за более чем десятилетний период в стране сформированы базовые основания для развития партнерства государств и бизнеса. Однако сложности реализации проектов в социальной сфере связаны с отсутствием отраслевого закона, регулирующего социальную сферу, недостаточным совершенством действующих законов, организационной непроработанностью политики реализации проектов как на уровне федерации, так и в регионах. Тем не менее государство стремится к преодолению существующих ограничений, созданию всех необходимых механизмов для успешного сотрудничества публичной и частной сторон.
3. Проанализированная динамика развития ГЧП в России свидетельствует о динамичном росте проектов ГЧП, несмотря на экономический кризис и санкции. Социальная сфера ГЧП, будучи экономически привлекательной для бизнеса по сравнению с отраслями инфраструктуры, демонстрирует развитие, все более активно привлекая инвесторов. Интерес к социальной сфере обусловлен приоритетами социальной политики государства, и стремлением обеспечить приток финансов в данную отрасль, а также эффективные бизнес модели строительства социальной инфраструктуры и предоставления публичных услуг.
4. В работе реализован сравнительный анализ российского и иностранного опыта развития ГЧП. По его результатам можно заключить, что Россия, все еще отстает по многим параметрам, свойственным странам с развитым институтом партнерства, таким, как Великобритания или Испания, однако она прикладывает активные меры для преодоления отставания, направляя усилия на основные области регулирования ГЧП.
5. Анализируя среду реализации ГЧП с использованием методологии SWOT анализа, с учетом особенностей, связанных с периодом экономического

кризиса и санкций, основным фактором для развития проектов ГЧП в социальной сфере является политическая поддержка со стороны государства, стремящейся, исходя из существующих экономических реалий и социально-экономических задач создать условия для института партнерства. При этом, существующие экономические трудности негативно воздействуют на реализацию проектов, уменьшая финансовые возможности бизнеса и ограничивая их к источникам внешнего финансирования. Экономические санкции, при этом, ограничивают возможности сотрудничества с иностранными компаниями и организациями, уменьшая потенциальную скорость развития института.

6. В работе, для рассмотрения практических аспектов реализации проектов ГЧП в социальной сфере был применен кейс анализ, который позволил сделать выводы о положительном тренде реализации проектов ГЧП в Санкт-Петербурге, усилении и оптимизации опыта взаимодействия между органами власти и бизнесом, активным расширением практики применения партнерства и ростом доверия между сторонами. Успех реализации проектов связан с политическим стремлением власти выйти на диалог с частной стороной, и с другой стороной готовностью бизнеса сотрудничать в рамках проектов ГЧП. Дальнейшее развитие партнерства связано с дальнейшим расширением опыта, взаимной интеграции частного и государственного сектора и активной поддержке государства при реализации проектов ГЧП в разных отраслях социальной сферы.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### Нормативно-правовые акты

1. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р "О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года" // Спс КонсультантПлюс
2. Федеральный Закон от 13.07.2015 N 224-ФЗ (ред. от 03.07.2016) N 224-ФЗ "О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" // СПС КонсультантПлюс
3. Федеральный Закон от 21.07.2005 N 115-ФЗ (ред. от 29.07.2017) "О концессионных соглашениях" // СПС КонсультантПлюс
4. Федеральный Закон от 13.07.2015 N 224-ФЗ (ред. от 03.07.2016) N 224-ФЗ "О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" // СПС КонсультантПлюс
5. Федеральный Закон от 13.07.2015 N 224-ФЗ (ред. от 03.07.2016) N 224-ФЗ "О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" // СПС КонсультантПлюс
6. Федеральный закон "О стратегическом планировании в Российской Федерации" от 28.06.2014 N 172-ФЗ // СПС КонсультантПлюс
7. Приказ Минфина РФ от 12 мая 2011 г. N 175 "Об утверждении Положения о Департаменте бюджетной политики в сфере инноваций,

- промышленности гражданского назначения, энергетики, связи и частно-государственного партнёрства" // СПС КонсультантПлюс
8. Приказ Министерства здравоохранения РФ от 29 июля 2014 года №407 Об утверждении Положения о Департаменте инфраструктурного развития и государственно-частного партнерства Министерства здравоохранения Российской Федерации" // СПС КонсультантПлюс
  9. "План мероприятий ("дорожная карта") по развитию инструментария государственно-частного партнерства" (утв. Правительством РФ 2018) // СПС КонсультантПлюс
  10. Указы Президента Российской Федерации В.В. Путина от 7 мая 2012 года №№ 594, 596, 597, 598, 599, 600, 601, 602, 603, 604, 605, 606  
[[http://www.rsr-online.ru/doc/2012\\_06\\_25/6.pdf](http://www.rsr-online.ru/doc/2012_06_25/6.pdf)]

### **Монография и справочные издания**

1. Кабашкин В.А. Государственно-частное партнерство в регионах Российской Федерации. – М.: Изд. дом Дело РАНХиГС, 2015, с. 23-26.
2. Учебно-методическое пособие по учебной дисциплине "Государственно-частное партнерство" [Текст] / Правительство Российской Федерации, Санкт-Петербургский гос. ун-т, Ин-т "Высшая школа менеджмента" ; [сост. М. Ю. Соколов]. - Санкт-Петербург : [б. и.], 2015. - 111, [1] с.; 23 см.; ISBN 978-5-9906639-0-0. - С. 11
3. Brinkerhoff F., Brinkerhoff M. Public-Private Partnerships: Perspectives on Purposes: Publicness, and good governance // Public administration and development., 2011. Vol 31, 3-14. P 4-5

4. Chiara N., Roumboutsos A. Public Private Partnership: A Strategic Partnering Approach [P 75] [<https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB12095.pdf>] (Дата обращения: 23.05.2018)
5. Palma, A., Leruth L., Pruiner G. Towards a Principal-Agent Based Typology of Risks in Public-Private Partnerships. -De Boeck Superieur, ISBN 9782804169954. - PP. 18-19.
6. Stephen P. Osborne. Public-Private Partnership. Theory and Practice in International Perspective. P 121
7. Kurihara Yoshio. Spanish construction companies leading the global ppp market. P 2
8. G Bel, P Bel-Piñana, J Rosell. Myopic PPPs: Risk allocation and hidden liabilities for taxpayers and users. - Utilities Policy 48, PP. 147-156
9. Grimshaw D., Vincent S., Willmott H. Going Privately: Partnership and Outsourcing in uk public services. P. 479
10. United Nations Conference on Trade and Development: The Financial and Economic Crisis of 2008-2009 and Developing Countries. ISBN: 978-92-1-112818-5. - Geneva, Switzerland. - P. 192

#### **Статьи в периодических изданиях**

1. Александрова О.А., Низамова Г.З. Использование механизмов государственно-частного партнерства в химической отрасли РФ с учетом рисков составляющей. Интернет-журнал Науковедение, Т.9, №1, 2017.
2. Бытдаева М. М., Абдокова Л. З. Социальная и духовная ответственность как составляющие корпоративной социальной ответственности в бизнесе. //— М.: Научные исследования современных ученых, 2017.

3. Варнавский В. Г. Мировой Кризис и рынок инфраструктурных объектов. Мировая экономика и международные отношения. Издательство: Федеральное государственное унитарное предприятие "Академический научно-издательский, производственно-полиграфический и книгораспространительский центр "Наука"(Москва), №1, ISSN: 0131-2227 – С. 42
4. Максимов В. ГЧП-2014: революционные настроения / В. Максимов // Рынок ценных бумаг.— 2014.-№1 - С.68
5. Шаш Н.Н., Бородин А.И. Приоритеты бюджетной политики России и бюджетные проблемы регионов // Вестник УУ. 2014. № 2-1. 180 с. - С.119-121.
6. Нуреев Р.М., Бусыгин Е.Г. Экономические санкции против России: Краткосрочные и среднесрочные последствия для нефтяной и газовой промышленности. Journal of economic regulation, ООО "Гуманитарные перспективы" (Ростов-на-Дону), Т.8, №3. ISSN: 2078-5429.
7. Сушко О., Телегин Н. Новый экономический кризис: региональная проекция/О. Сушко, Н.Телегин, Арктика и Север.- 2015 № 21- С. 72-80
8. Нуреев Р.М., Бусыгин Е.Г. Экономические санкции против России: Краткосрочные и среднесрочные последствия для нефтяной и газовой промышленности. Journal of economic regulation, ООО "Гуманитарные перспективы" (Ростов-на-Дону), Т.8, №3. ISSN: 2078-5429.- С. 11
9. Канаева М.А. Государственно-частное партнерство в здравоохранении и направления его развития в Новосибирской Области / М.А.Канаева // Региональная экономика: теория и практика - 2016. № 1 - С. 169-181
10. Чуманская О.А. Государственно-частное партнерство в России в условиях экономического спада. Общество с ограниченной ответственностью "Издательство Молодой ученый" (Казань), №10, ISSN: 2072-0297. - С.935.

11. Леонова Ж.К. Сценарии развития государственно-частного партнерства в подготовке кадров для предпринимательства. - "Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ" (Москва), ISSN: 2073-2872, 2012.
12. Рожков Е.В. Перспективы развития государственно-частного партнерства (на примере Пермского края). Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки, 2017.
13. Нехорошков В.П., Арошидзе А.А. Государственно-частное партнёрство (ГЧП) в РФ. Проблемы и перспективы ГЧП в железнодорожной отрасли. Управление электронными системами : Электронный журнал. Издательство: Кисловодский институт экономики и права (Кисловодск), №11, с.58. eISSN: 1999-4516.
14. Покатило А.М. Финансирование проектов государственно-частного партнерства: Международный опыт и российские реалии/2016/Санкт-Петербургский государственный университет/ Стр 23, 27
15. Vassallo, J.M. and Gallego, J. "Risk-sharing in the New Public Works Concession Law in Spain" // Transportation Research Record, No. 1932, 2005, pp. 1-8.

#### **Источники на электронных носителях и интернет издания**

1. Аронов Н. ГЧП С дошкольной скамьи. - Коммерсантъ Business Guide [88679] [<https://www.kommersant.ru/doc/2579086>]
2. Бюджет России на 2018 год. Инфографика [Электронный ресурс]: Аргументы и факты. – Режим доступа: [http://www.aif.ru/dontknows/infographics/byudzheth\\_rossii\\_na\\_2018\\_god\\_infografika](http://www.aif.ru/dontknows/infographics/byudzheth_rossii_na_2018_god_infografika) (Дата обращения: 23.05.2018).

3. Национальный центр государственно-частного партнерства: Проекта национального доклада «о привлечении частных инвестиций в развитие инфраструктуры и применении механизмов ГЧП в РФ  
[<http://pppcenter.ru/assets/files/260418-rait.pdf>] - С.65 (Дата обращения: 23.05.2018)
4. Национальный центр государственно-частного партнерства: Обоснования эффективности применения механизмов ГЧП - экспертный релиз  
[[http://pppcenter.ru/assets/files/reliz-1-17\\_ocen.pdf](http://pppcenter.ru/assets/files/reliz-1-17_ocen.pdf)] - С.1-14
5. Национальный центр государственно-частного партнерства: О первоочередных мерах по совершенствованию концессионного законодательства - экспертный релиз  
[[http://pppcenter.ru/assets/files/reliz\\_21092017.pdf](http://pppcenter.ru/assets/files/reliz_21092017.pdf)] - С.2-15
6. Национальный центр гчп доклад 2016 года.  
[[http://pppcenter.ru/assets/docs/raytingREG2017\\_B5\\_Block\\_31-03-2017-web.pdf](http://pppcenter.ru/assets/docs/raytingREG2017_B5_Block_31-03-2017-web.pdf)] - С.8 (Дата обращения: 23.05.2018)
7. Национальный исследовательский Центр ВШЭ: Комментарии о Государстве и Бизнесе №139  
[<https://dcenter.hse.ru/data/2017/09/12/1173322690/KGB..>] - С.26 (Дата обращения: 23.05.2018)
8. Путин подписал майский указ о развитии России до 2024 года  
[Электронный ресурс]: РБК – Режим доступа:  
<https://www.rbc.ru/politics/07/05/2018/5af05f3a9a79472b558b1a4f> (Дата обращения: 23.05.2018).
9. Росстат: Падение ВВП России в 2009 году составило 7,9% [Электронный ресурс]: Рамблер. – Режим доступа:  
<https://finance.rambler.ru/news/gks/61689682.html> (Дата обращения: 23.05.2018).

10. Министерство экономического развития РФ. Департамент инвестиционной политики и развития частно-государственного партнёрства, принадлежащий Министерству экономического развития РФ [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depinvest/index> (Дата обращения: 23.05.2018).
11. Ключевая ставка ЦБ РФ на сегодня и за период 2013 - 2018 годов [Электронный ресурс]: Банкирша.com. – Режим доступа: <https://bankirsha.com/klyuchevaya-stavka-banka-rossii-na-tekushchiy-period.html> (Дата обращения: 23.05.2018).
12. Колмаков В.В. Взаимоотношения малого бизнеса и субъектов государственной власти при реализации механизма государственно-частного партнерства. Стр 118 <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimootnosheniya-malogo-biznesa-i-subektov-gosudarstvennoy-vlasti-pri-realizatsii-mehanizma-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva> (Дата обращения: 23.05.2018)
13. Инфляция в России в 2017 году составила 2,5% [Электронный ресурс]: Росстат. – Режим доступа: <http://tass.ru/ekonomika/4864636> (Дата обращения: 23.05.2018).
14. Дефицит бюджета в регионах РФ [Электронный ресурс]: Икси. – Режим доступа: <https://icss.ru/ekonomicheskaya-politika/byudzheta-i-nalogi/deficit-byudzheta-v-regionah-rf> (Дата обращения: 23.05.2018).
15. Динамика курса Доллара США по ЦБ РФ [Электронный ресурс]: Центральный Банк Российской Федерации. – Режим доступа: [https://www.cbr.ru/hd\\_base/micex\\_doc/](https://www.cbr.ru/hd_base/micex_doc/) (Дата обращения: 23.05.2018).
16. Мнения специалистов на возможный запрет ввоза иностранного медоборудования РФ [Электронный ресурс]: Новости GMP. – Режим доступа: <https://gmpnews.ru/2014/03/mneniya-specialistov-na-vozmozhnyj->

- zapret-vvoza-inostrannogo-medoborudovaniya/ (Дата обращения: 23.05.2018).
17. ВЭБ. Развитие нормативно-правовой базы и моделей ГЧП ВЭБ . – Режим доступа: <http://veb.ru/strategy/PPP/pprcust/> (Дата обращения: 23.05.2018).
18. Торгово-Промышленная палата РФ [Электронный ресурс]: [tpprf.ru](http://tpprf.ru) – Режим доступа: <https://tpprf.ru/ru/> (Дата обращения: 23.05.2018).
19. Российский Союз Промышленников и Предпринимателей [Электронный ресурс]: [tpprf.ru](http://tpprf.ru) – Режим доступа: <https://tpprf.ru/ru/> (Дата обращения: 23.05.2018).
20. Общероссийская общественная организация «Деловая Россия» [Электронный ресурс]: [deloros.ru](http://deloros.ru) – Режим доступа: (Дата обращения: 23.05.2018).
21. ВЭФ-2017: ТПП, РСПП, «Деловая Россия» и ВЭБ при поддержке АСИ создают Национальный Центр ГЧП [Электронный ресурс]: Росинфра – Режим доступа: <http://www.pppi.ru/news/vef-2017-tpp-rspp-delovaya-rossiya-i-veb-pri-podderzhke-asi-sozdayut-nacionalnyy-centr-gchp> (Дата обращения: 23.05.2018).
22. Шаг навстречу [Электронный ресурс]: Коммерсант.ру – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/2577720> (Дата обращения 23.05.2018)
23. Краткий обзор по вопросу предоставления отдельных мер государственной поддержки в соответствии с законодательством Республики Казахстан в сфере государственно-частного партнерства. Сектор здравоохранения РК [Электронный ресурс]: [zakon.kz](http://zakon.kz) – Режим доступа: <https://www.zakon.kz/4848619-kratkijj-obzor-po-voprosu.html> (Дата обращения: 23.05.2018) Концепция Стратегии пространственного развития Российской Федерации до 2025 года [[http://xn----7sbbhnbqial1ebd4mma.xn--p1ai/uploadedFiles/files/Kontsepsiya\\_SPR.pdf](http://xn----7sbbhnbqial1ebd4mma.xn--p1ai/uploadedFiles/files/Kontsepsiya_SPR.pdf)]

24. Обзор состояния отрасли производства медицинских изделий и оборудования России и Москвы [Электронный ресурс]: Агентство просышленного развития города Москвы. – Режим доступа: <http://apr.mos.ru/files/analytics/170927%20%D0%9E%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%B5%20%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%89%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%BB%D0%B8%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D1%85%20%D0%B8%D0%B7%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D0%B9.%20%D0%9E%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82.pdf> (Дата обращения: 23.05.2018).
25. Росинфра. [Электронный ресурс] rppi.ru. – Режим доступа: <http://www.rppi.ru/> (Дата обращения: 23.05.2018).
26. В рамках открытия «Российской недели здравоохранения - 2016» объявлены победители Всероссийского конкурса «Лучший проект государственно-частного взаимодействия в здравоохранении» [Электронный ресурс]: Министерство Здравоохранения РФ. – Режим доступа: <https://www.rosminzdrav.ru/news/2016/12/05/3315-v-ramkah-otkrytiya-rossiyskoj-nedeli-zdravoohraneniya-2016-ob-yavleny-pobediteli-vserossiyskogo-konkursa-luchshiy-proekt-gosudarstvenno-chastnogo-vzaimodeystviya-v-zdravoohranenii> (Дата обращения: 23.05.2018).
27. ГЧП-проект больницы в Сестрорецке признали лучшим [Электронный ресурс]: Коммерсант.ru. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3228811> (Дата обращения: 23.05.2018).
28. Кто мы? [Электронный ресурс]: Полис. Euromed Group. – Режим доступа: <http://polisoms.ru/abouts#id8> (Дата обращения: 23.05.2018).

29. Проект создания, использования и содержания лечебно-реабилитационного корпуса СПб ГБУЗ «Городская больница № 40» Курортного района Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]: Росинфра. – Режим доступа: <http://www.pppi.ru/content/proekt-sozdaniya-ispolzovaniya-i-soderzhaniya-lechebno-reabilitacionnogo-korpusa-spb-gbuz-0> (Дата обращения: 23.05.2018).
30. Проект строительства нового корпуса Городской больницы №40 завоевал Национальную премию «РОСИНФРА» [Электронный ресурс]: Официальный сайт Администрации СПб. – Режим доступа: <https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/invest/news/107139/> (Дата обращения: 23.05.2018)
31. Инвестор проекта создания нового корпуса СПб ГБУЗ «Городская больница N40 Курортного Района» подписал договор аренды земельного участка [Электронный ресурс]: Invest in SPB. – Режим доступа: <http://spbinvestment.ru/ru/news/16-05-2018-investor-proekta-sozdaniya-novogo-korpusa-spb-gbuz-gorodskaya-bolnica-40-kurortnogo-rayona-podpisal-dogovor-arendy-zemel'nogo-uchastka> (Дата обращения: 23.05.2018)
32. Объявлен открытый конкурс на право заключения соглашения о создании и эксплуатации на основе ГЧП лечебно-реабилитационного корпуса «Городской больницы № 40 Курортного района» [Электронный ресурс]: Официальный сайт Администрации СПб – Режим доступа: <https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/invest/news/69099/> (Дата обращения: 23.05.2018)
33. Крупнейший медицинский проект Смольного отдали итальянцам. [Электронный ресурс]: РБК. – Режим доступа: [https://www.rbc.ru/spb\\_sz/13/01/2016/569605759a7947eca4ec3122](https://www.rbc.ru/spb_sz/13/01/2016/569605759a7947eca4ec3122) (Дата обращения: 23.05.2018)

34. Центр Развития ГЧП: Государственно-частное партнерство в России 2016-2017: текущие состояния и тренды, рейтинг регионов  
[[http://pppcenter.ru/assets/docs/raytingREG2017\\_B5\\_Block\\_31-03-2017-web.pdf](http://pppcenter.ru/assets/docs/raytingREG2017_B5_Block_31-03-2017-web.pdf)] (Дата обращения: 23.05.2018).
35. ADB: Public-Private Partnership Operational Plan 2018-2020. Realizing the Vision for Strategy 2020:  
The Transformational Role of Public–Private Partnerships in Asian Development Bank Operations  
[<https://www.adb.org/sites/default/files/institutional..>]
36. ADB: Public-Private Partnership Handbook  
[<https://www.adb.org/sites/default/files/institutional..>] - P.11 (Дата обращения: 23.05.2018)
37. Centro para el Desarrollo de Infraestructura y Servicios en Asociación Público-Privada [Электронный ресурс]: csa.org . – Режим доступа:  
<http://www.csa.org.mx/ps/funcionarios/muniapp/> (Дата обращения: 23.05.2018).
38. CORRECTED-Argentina seeks \$26.5 billion in public-private deals by 2022 [Электронный ресурс]: Reuters. – Режим доступа:  
<https://www.reuters.com/article/argentina-infrastructure/corrected-argentina-seeks-26-5-billion-in-public-private-deals-by-2022-idUSL2N1N721I> (Дата обращения: 23.05.2018).
39. Subsecretaría de Participación Público Privada [Электронный ресурс]:  
[minfinanzas.gob.ar](http://minfinanzas.gob.ar) . – Режим доступа:  
<https://www.minfinanzas.gob.ar/uppp/> (Дата обращения: 23.05.2018).
40. The Concession Contracts Regulations 2016. [Электронный ресурс]:  
[legislation.gov.uk](http://www.legislation.gov.uk). – Режим доступа:  
<http://www.legislation.gov.uk/uksi/2016/273/contents/made> (Дата обращения: 23.05.2018).

41. Overview of PPP experience.  
[<https://ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/highwaystoolkit/6/pdf-version/1-21.pdf>]
42. PPIAF. "Toolkit for Public-Private Partnerships in Roads & Highways. Main types of PPP" P. 1 [<https://ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/too..>]
43. The PPP Knowledge Lab - Introduction [pp. 13-21] [<https://ppp-certification.com/sites/default/files/doc..>] (Дата обращения: 23.05.2018)
44. PPP Reference Guide: Public-Private Partnership in Infrastructure Resource Center - P.20 [<http://api.ning.com/files/Iumatxx-0jz3owSB05xZDkmWIE7..>] (Дата обращения: 23.05.2018)
45. Public-private partnership solutions. The U.K. Treasury Infrastructure Finance Unit: Supporting PPP Financing During the Global Liquidity Crisis.  
[Электронный ресурс]: World Bank Group. – Режим доступа: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/23035> (Дата обращения 23.05.2018)
46. Public-Private Partnerships Laws / Concession Laws [Электронный ресурс]: PPIRC. – Режим доступа: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/legislation-regulation/laws/ppp-and-concession-laws> (Дата обращения: 23.05.2018)
47. Public Private Partnership [<https://www.gov.uk/government/collections/public-private-partnerships>] (Дата обращения: 23.05.2018)
48. Government / industry partnership to boost construction exports  
<https://www.gov.uk/government/news/government-industry-partnership-to-boost-construction-exports> [Электронный ресурс]: GOV.UK – Режим доступа: <https://www.gov.uk/government/news/government-industry-partnership-to-boost-construction-exports> (Дата обращения: 23.05.2018).

- 49.OECD. Real GDP forecast. Russia [Электронный ресурс]: OECD. – Режим доступа: <https://data.oecd.org/gdp/real-gdp-forecast.htm> (Дата обращения: 23.05.2018).
- 50.Spain Government Announces €5 Bn Infrastructure Investment Plan[Электронный ресурс]: The Corner. – Режим доступа: <http://thecorner.eu/spain-economy/spain-government-announces-5-bln-infrastructure-investment-plan/65858/> (Дата обращения: 23.05.2018).
- 51.Reimagining our Country: Government launches €116bn Project Ireland 2040 [Электронный ресурс]: per.gov. ie – Режим доступа: <https://www.per.gov.ie/en/reimagining-our-country-government-launches-e116bn-project-ireland-2040/> (Дата обращения: 23.05.2018).
- 52.National Infrastructure Delivery Plan 2016-2021[Электронный ресурс]: Infrastructure and Projects Authority – Режим доступа:[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/520086/2904569\\_nidp\\_deliveryplan.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/520086/2904569_nidp_deliveryplan.pdf) (Дата обращения: 23.05.2018).
- 53.World Bank Group Support to Public-Private Partnerships: Lessons from Experience in Client Countries, FY02-1202-12 [https://www.francophonie.org/IMG/pdf/wb\\_ppp\\_eval\\_updated\\_ieg.pdf](https://www.francophonie.org/IMG/pdf/wb_ppp_eval_updated_ieg.pdf) (Дата обращения: 23.05.2018).
- 54.HM Treasury. About us. [Электронный ресурс]: gov.uk. – Режим доступа: <https://www.gov.uk/government/organisations/hm-treasury/about> (Дата обращения: 23.05.2018).
- 55.Infrastructure and Projects Authority: international support. [Электронный ресурс]: gov.uk – Режим доступа: <https://www.gov.uk/guidance/infrastructure-and-projects-authority-international-guidance> (Дата обращения: 23.05.2018).

56. The Concession Contracts Regulations 2016 [Электронный ресурс]: Режим доступа: [http://www.legislation.gov.uk/uksi/2016/273/pdfs/uksi\\_20160273](http://www.legislation.gov.uk/uksi/2016/273/pdfs/uksi_20160273) (Дата обращения: 23.05.2018)
57. The UK's PPPs Disaster: Lessons on private finance for the rest of the world. Jubilee debt campaign [Электронный ресурс]. L., 2017. 10 p.  
URL: <http://jubileedebt.org.uk/wp-content/uploads/2017/02/>. (Дата обращения: 24.04.2018)
58. IFC and Germany. Partners in Private Sector Development [Электронный ресурс]: ifc.org – Режим доступа:  
<https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/d754038048510bf0a90aaf5f4fc3f18b/IFC+and+Germany+FY17.pdf?MOD=AJPERES> (Дата обращения: 23.05.2018)
59. IFC and Spain Partners in Private Sector Development [Электронный ресурс]: ifc.org – Режим доступа:  
<https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/7707020048511a3aa966af5f4fc3f18b/IFC+and+Spain+FY17.pdf?MOD=AJPERES> (Дата обращения: 23.05.2018).
60. IFC and the United Kingdom Reducing Poverty Together [Электронный ресурс]: ifc.org – Режим доступа:  
[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/db3a29004657b751a3e3e7c173ed7557/IFC\\_and\\_UK.pdf?MOD=AJPERES](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/db3a29004657b751a3e3e7c173ed7557/IFC_and_UK.pdf?MOD=AJPERES) (Дата обращения: 23.05.2018).
61. PPP In Sector: Public-Private Partnerships in Roads [Электронный ресурс] <http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/s..> (Дата обращения: 24.04.2018)
62. PPPForum [Электронный ресурс]: [pppforum.com](http://pppforum.com). – Режим доступа:  
<https://www.pppforum.com/> (Дата обращения: 23.05.2018).
63. PPP Reference Guide: Public-Private Partnership in Infrastructure Resource Center - P.20 [<http://api.ning.com/files/Iumatxx-0jz3owSB05xZDkmWIE7..>]

64. Public-Private Partnership in infrastructure resource center. PPP Reference Guide 3.0, p 62. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/ppp-reference-guide-3-0> (Дата обращения: 23.05.2018)
65. New financial instruments in the Valencia Region supporting the development of infrastructures and acquisition of AFVs: Financing Schemes in Pilot 8 – Valencia . [Электронный ресурс]: [ec.europa.eu](http://ec.europa.eu) – Режим доступа: [https://ec.europa.eu/energy/intelligent/projects/sites/iee-projects/files/projects/documents/procura\\_new\\_financial\\_instruments\\_in\\_the\\_valencia\\_region.pdf](https://ec.europa.eu/energy/intelligent/projects/sites/iee-projects/files/projects/documents/procura_new_financial_instruments_in_the_valencia_region.pdf) (Дата обращения 23.05.2018)
66. Public-Private Partnerships Laws / Concession Laws [Электронный ресурс]: PPIRC. – Режим доступа: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/legislation-regulation/laws/ppp-and-concession-laws> (Дата обращения: 23.05.2018)
67. UN. The Financial and Economic Crisis of 2008-2009 and developing countries. [Электронный ресурс]: [unctad.org](http://unctad.org) – Режим доступа: <http://unctad.org/en/pages/PublicationArchive.aspx?publicationid=2080> (Дата обращения 23.05.2018)
68. Government / industry partnership to boost construction exports [Электронный ресурс]: GOV.UK – Режим доступа: <https://www.gov.uk/government/news/government-industry-partnership-to-boost-construction-exports> (Дата обращения: 23.05.2018).
69. U.S. Department of Transportation: US Guide Book and Case Studies for Transportation Public-Private Partnerships. P. 120  
[<http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/s..>] (Дата обращения: 23.05.2018)

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1. Формы государственно-частного партнерства

<b>ВОТ</b>	Build-Operate-Transfer	Строительство- Эксплуатация-Передача
<b>ВТО</b>	Build-Transfer-Operate	Строительство-Передача- Эксплуатация
<b>ВОО</b>	Build-Own-Operate	Строительство- Владение-Эксплуатация
<b>ВОМТ</b>	Build-Operate-Maintain- Transfer	Строительство- Эксплуатация- Обслуживание-Передача
<b>DBFO</b>	Design-Build-Finance- Operate	Проектирование- Строительство- Финансирование- Эксплуатация
<b>DBFM</b>	Design-Build-Finance- Maintain	Проектирование- Строительство- Финансирование- Обслуживание
<b>DBLOT</b>	Design-Build-Lease- Operate-Transfer	Проектирование- Строительство-Аренда- Эксплуатация-Передача

1. **Источник:** Учебно-методическое пособие по учебной дисциплине "Государственно-частное партнерство" [Текст] / "Высшая школа менеджмента"; [сост. М. Ю. Соколов]. - Санкт-Петербург : [б. и.], 2015. - 111, [1] с.; 23 см.; ISBN 978-5-9906639-0-0. - С. 11