

Санкт-Петербургский государственный университет

ЕВДОКИМОВ ИЛЬЯ ДМИТРИЕВИЧ

Выпускная квалификационная работа

***Политико-управленческий аспект реализации проектов в формате
государственно-частного партнерства: сравнительный анализ Санкт-
Петербурга и Республики Татарстан***

Уровень образования: бакалавриат

Направление 41.03.04 «Политология»

Основная образовательная программа СВ.5027 «Политология»

Научный руководитель:
К.п.н., доцент кафедры
политического
управления
Томин Леонид
Владимирович

Рецензент:
К.п.н., доцент кафедры
конфликтологии
СПбГУП
Кетов Александр
Рюрикович

Санкт-Петербург
2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ БАЗИС ИЗУЧЕНИЯ ПОЛИТИКО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АСПЕКТА ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА.....	10
1.1. Понятие, сущность и формы ГЧП. Основные подходы к изучению ГЧП.	10
1.2. Теоретико-методологический базис изучения политико-управленческого аспекта ГЧП	18
2. ПОЛИТИКО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В Г. САНКТ-ПЕТЕРБУРГ И РЕСПУБЛИКЕ ТАТАРСТАН: СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ АСПЕКТ	29
2.1. ГЧП в России: становление, основные нормативно-правовые акты и современное состояние. Ключевые политико-управленческие и политико-правовые характеристики отечественной практики ГЧП.....	29
2.2. ГЧП в г. Санкт-Петербург: отраслевой анализ политико-управленческих кейсов	35
2.3. ГЧП в Республике Татарстан: отраслевой анализ политико-управленческих кейсов.....	53
3. СРАВНЕНИЕ ПОЛИТИКО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АСПЕКТА ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В Г. САНКТ-ПЕТЕРБУРГ И РЕСПУБЛИКЕ ТАТАРСТАН	69
3.1. Динамика позиций г. Санкт-Петербург и Республики Татарстан в рейтинге регионов по успешности внедрения механизма ГЧП и причины ее изменений	69
3.2. Политико-управленческие практики реализации ГЧП-проектов в г. Санкт-Петербург и Республики Татарстан: сходства и различия.....	78
3.3. Перспективы использования механизма ГЧП в контексте политико-управленческих практик.....	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	90
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	93

ВВЕДЕНИЕ

Система государственно-частного партнерства имеет довольно богатую историю становления и развития в российской истории. Начиная еще со второй половины позапрошлого столетия, с эпохи «Великих реформ» Александра II, активное развитие российского железнодорожного транспорта осуществлялось на основе концессионных соглашений. «Второе дыхание» концессии получили в нашей стране уже в годы НЭПа (1921 – 1928). Исследователи исторического аспекта ГЧП в России отмечают, что «в 80% случаев такие соглашения были заключены с иностранными фирмами. Создание новых отраслей промышленности, строительство заводов, добыча практически всех видов полезных ископаемых были обеспечены иностранными капиталами»¹. По завершении эпохи НЭПа проекты ГЧП в нашей стране не осуществлялись вплоть до дезинтеграции советской системы партийного и государственного управления.

Ввиду особенностей государственно-территориального устройства Российской Федерации внедрение механизмов ГЧП и степень эффективности данного процесса способствуют лучшему уровню социально-экономического развития как всей страны в целом, так и российских регионов в частности. Однако это же и означает, что не только федеральный центр, но и субъекты РФ должны ответственно подходить к выработке и реализации соответствующих политико-управленческих решений. Необходимыми мерами, обуславливающими эффективность подобных решений, являются совершенствование нормативно-правовой и институциональной базы, изучение накопленного отечественного и зарубежного опыта реализации механизмов ГЧП. Становится очевидным, что в наши дни обеспечение стабильно высоких

¹ Кожурина, О. А. Государственно-частное партнёрство: понятие, история и признаки // Ростовский научный журнал. 2019. № 2. С. 161.

темпов регионального развития и одновременно воплощение в жизнь стратегических задач государственной политики весьма затруднено в отсутствие тесного сотрудничества государственных и муниципальных органов власти с представителями частного предпринимательства.

В настоящее время проекты ГЧП в России охватывают значительное количество отраслей – энергетику, транспорт, социальную, инновационно-цифровую сферу, сельское хозяйство и другие. В представленной работе будут рассмотрены наиболее примечательные политико-управленческие кейсы реализации механизма ГЧП, относящиеся к ряду перечисленных отраслей, в двух отобранных для анализа регионах.

В качестве **объекта исследования** в данной работе выступает система государственно-частного партнерства в России.

Предметом исследования выступает политико-управленческий аспект реализации механизма ГЧП в практике г. Санкт-Петербург и Республики Татарстан.

Целью исследования является выявление политико-управленческих факторов, способствовавших успешному/неуспешному ходу реализации механизма ГЧП в обозначенных российских регионах. Цель исследования предполагает решение следующих **задач**:

- 1) Обозначить характерные черты, присущие механизму ГЧП;
- 2) Описать типы общественных механизмов, лежащих в основе взаимоотношений партнеров по проекту ГЧП;
- 3) Рассмотреть состояние механизма ГЧП в России на современном этапе, выделив наиболее релевантные области политико-управленческого анализа;
- 4) Обозначить характерные черты развития политико-управленческого аспекта ГЧП в г. Санкт-Петербург и Республике Татарстан;

- 5) Сравнить г. Санкт-Петербург и Республику Татарстан в контексте их политико-управленческого опыта в реализации механизма ГЧП.

Структура работы и методы. Работа состоит из введения, трех глав и заключения. В первой главе обозначены вопросы, связанные с рассмотрением концептуального базиса выпускной квалификационной работы, основных понятий и подходов в изучении тематики ГЧП, теоретико-методологической основы исследования политико-управленческих практик в реализации механизма ГЧП. Во второй главе рассматриваются особенности современного состояния ГЧП в России, а также излагается ряд кейсов, раскрывающих политико-управленческий аспект применения ГЧП в практике г. Санкт-Петербург и Республики Татарстан. Третья глава посвящена сравнительному аспекту политико-управленческого опыта реализации механизма ГЧП в практике двух отобранных для анализа регионов.

В данной работе будут использованы следующие методы: сравнительный анализ, метод case-study, первичный и вторичный анализ документов, материалов СМИ, статистических данных.

Актуальность и обоснование выбора темы. Исследование политико-управленческого механизма государственно-частного партнерства в Российской Федерации в настоящее время актуализировалось в связи с коренными изменениями негативного характера во внутри- и внешнеполитической и экономической обстановке. Российское государство, сталкиваясь с подобными препятствиями на пути своего развития, сталкивается и с трудностями в реализации функций общественно значимого характера в ряде отраслей. Одним из вариантов преодоления данных трудностей является кооперация органов федеральной и региональной власти с бизнесом в рамках разнообразных форм государственно-частного партнерства. Приоритетными направлениями такой кооперации становятся сферы транспортной инфраструктуры, энергетики, жилищно-коммунального хозяйства, а также тех социально значимых, но

экономически малопривлекательных отраслей, в которых ГЧП выступает «альтернативой приватизации объектов государственной собственности»².

Таким образом, на фоне истощения государственных источников финансирования и санкционного давления, прямым следствием которого стало сокращение прямых иностранных инвестиций, привлечение ресурсов частных субъектов как в федеральную, так и в региональную экономику становится возможностью для организации более благоприятных условий развития страны в текущий кризисный период. Актуализация изучения именно политико-управленческого аспекта ГЧП обусловлена, во-первых, небольшим количеством научных публикаций по данной проблематике, что во многом связано с изучением ГЧП преимущественно специалистами в области права и экономики. Во-вторых, актуальной задачей является поиск оптимальных моделей в реализации политико-управленческого процесса (в нашем случае – в контексте осуществления ГЧП-проектов), которые в условиях кризиса должны обладать высоким уровнем адаптивности к меняющейся обстановке.

Помимо весьма непростой конъюнктуры, в которой в настоящий момент воплощаются ГЧП-проекты, значительным препятствием на пути их успешной реализации является комплекс организационно-управленческих, финансовых и иных рисков. Некоторые из них обусловлены факторами, негативный эффект от которых можно избежать (к примеру, отсутствие предварительной экспертизы в ходе принятия решения о реализации инфраструктурного проекта именно в формате ГЧП). В подобных условиях исследование ГЧП-проблематики имеет смысл выстраивать в рамках анализа имеющихся в отечественной практике кейсов, на основе которых можно наглядно продемонстрировать, как показали себя те или иные политико-управленческие решения, что способствует минимизации рисков при запуске и реализации ГЧП-проектов в будущем.

² Кунченко Н.Е., Точеная Т.И. Государственное частное партнерство как современный фактор регионального развития // Проблемы региональной экономики. 2013. № 23. С. 62.

В контексте анализа региональных кейсов наш выбор пал на г. Санкт-Петербург и Республику Татарстан по той причине, что совсем в недалеком будущем (2014 г.), еще до появления федерального закона о государственно-частном партнерстве, в рейтинге регионов по уровню развития ГЧП эти два субъекта РФ занимали первое и второе места соответственно, став на определенное время флагманами развития ГЧП в России. Однако стабильно сохранять свои лидерские позиции в данном рейтинге удавалось только Санкт-Петербургу. Республика Татарстан, согласно предпоследнему из доступных нам рейтингов (2020 г.), находилась далеко во второй его половине, уверенно теряя свои позиции с 2017 г. Резкий скачок Татарстана в рейтинге был зафиксирован в 2021 г. (с 67 на 6 место)³, а в 2022 г. впервые за всю историю отечественной практики ГЧП Татарстан «обгоняет» в рейтинге Санкт-Петербург (10 позиция), поднимаясь на 4 место⁴. Авторский интерес к причинам подобных коренных изменений и лег в основу выбора тематики представленной работы.

Степень разработанности темы. Политико-управленческий аспект реализации механизма ГЧП в той или иной форме представлен в большинстве фундаментальных работ, посвященных государственно-частному партнерству. Отдельно выделим работы В.Г. Варнавского (обобщающая монография «Государственно-частное партнерство»⁵ и более узко специализированная «Механизмы государственно-частного партнерства в экономической политике»⁶), В.Е. Сазонова⁷, А.С. Колосова и И.Е. Рисина⁸. Исследование политико-управленческой проблематики также имеет место в зарубежных и

³ Рейтинг регионов по уровню развития ГЧП за 2021 год [Электронный ресурс] // Росинфра. URL: <https://rosinfra.ru/digest/rating-of-regions/2021> (дата обращения: 15.04.2023)

⁴ Рейтинг субъектов Российской Федерации по уровню развития государственно-частного партнерства за 2022 год [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития РФ. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/a8ccd7ef26dbd590c0f5e2faaf0efbf1/reiting_gchp_2022.pdf

⁵ Варнавский В.Г. Государственно-частное партнерство / в 2-х томах. М.: ИМЭМО РАН, 2009. 312 с. (том 1)

⁶ Варнавский В.Г. Механизмы государственно-частного партнерства в экономической политике. М.: МГИМО-Университет, 2013. 142 с.

⁷ Сазонов В.Е. Государственно-частное партнерство: гражданско-правовые, административно-правовые и финансово-правовые аспекты. М.: Российский университет дружбы народов, 2012. 492 с.

⁸ Колосов А.С., Рисин И.Е. Государственно-частное партнерство: экономический, институциональный и управленческий аспекты. Воронеж: «Антарес», 2012.

отечественных методических руководствах и аналитических материалах (подготовленное Европейской экономической комиссией ООН «Практическое руководство по вопросам эффективного управления в сфере ГЧП»⁹ и разработанные Центром развития (Национальным Центром) ГЧП «Методические рекомендации по развитию институциональной среды в сфере ГЧП в субъектах РФ»¹⁰). Отдельные исследования также посвящались региональной специфике взаимодействия государства и бизнеса¹¹; управленческим аспектам реализации ГЧП-проектов в условиях кризиса¹², политологическому анализу зарубежной и отечественной практики реализации механизма ГЧП¹³.

Из опубликованных в последнее время работ, посвященных отечественному опыту развитию ГЧП, можно выделить исследование «Государственно-частное партнёрство в России. Институциональные механизмы и передовая практика» (2020), представленную авторами О.В. Ивановым и А.О. Иншаковой.¹⁴ Стоит отметить, что любая основательная научная работа, посвященная проблематике ГЧП, не обходит стороной и региональные аспекты развития данного механизма. Отдельно можно выделить работу «Государственно-частное партнерство: региональный опыт развития» под редакцией Ю.В. Рагулиной¹⁵, полностью посвященную взаимодействию государственных и частных структур на региональном уровне в контексте реализации механизма ГЧП. Говоря об отраслевых и узкотематических аспектах

⁹ Практическое руководство по вопросам эффективного управления в сфере государственно-частного партнерства. Организация Объединенных Наций: Нью-Йорк, Женева. 2008. 128 с.

¹⁰ Методические рекомендации по развитию институциональной среды в сфере государственно-частного партнерства в субъектах РФ «Региональный ГЧП-стандарт». М.: Центр развития государственно-частного партнерства. 2014. 55 с.

¹¹ Власть, бизнес, общество в регионах: неправильный треугольник / под ред. Н. Петрова и А. Титкова; Моск. Центр Карнеги. М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2010. 439 с.

¹² Мильшина Ю.В. Механизмы управления проектами государственно-частного партнерства в условиях финансово-экономической нестабильности: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М.: МГУ, 2013.

¹³ Абдрахманов А.И. Государственно-частное партнерство в России и государствах Западной Европы: политологический анализ: автореф. дис. ... канд. полит. наук. М.: РУДН, 2013.

¹⁴ Ivanov O., Inshakova A. Public-Private Partnerships in Russia. Institutional Frameworks and Best Practices. Springer. 2020. 312 p.

¹⁵ Елесина М.В., Петрова Ю.И., Плахотников А.А., Рагулина Ю.В. Государственно-частное партнерство: региональный опыт развития. М.: Научная Библиотека, 2014. 176 с.

развития ГЧП, можно отметить работы исследователей А.В. Баженова и А.С. Беднякова¹⁶ (проблематика транспортной и городской инфраструктуры), Р.А. Мартусевича, С.Б. Сиваева и Д.Ю. Хомченко¹⁷ (проблематика жилищно-коммунальной сферы), В.Г. Варнавского (спектр работ по проблематике политики регулирования, международного опыта и сравнительной аналитики ГЧП в России и за рубежом), В.Н. Мочальникова¹⁸ (проблематика экономического роста и стратегии социально-экономического развития России). Отдельно выделяется достаточно большой массив исследований, в которых рассмотрен политико-правовой аспект реализации ГЧП (среди авторов можно выделить В.Е. Сазонова, Р.С. Ильясова, А.В. Белицкую, О.В. Иванова и др.).

Среди посвященных ГЧП исследований зарубежных авторов стоит выделить таких специалистов, как Дж. Делмон (аффилирован со Всемирным банком, занимается проблематикой ГЧП с 2005 г., одной из его последних примечательных монографий является «Инвестиции частного сектора в инфраструктуру: проектное финансирование, проекты ГЧП и программы ГЧП», 2016) и независимый консультант по ГЧП Э.Р. Йескомб и его соавтор Э. Фаркухарсон¹⁹ (работа «Государственно-частное партнерство в сфере инфраструктуры: принципы финансирования и управления»).

Корпус источников, рассматривающих развитие ГЧП в г. Санкт-Петербург и Республике Татарстан, преимущественно представлен отдельными статьями, аналитическими и новостными материалами и будет подробнее раскрыт в параграфах соответствующих глав.

¹⁶ Бедняков А.С. Государственно-частное партнёрство как модель развития публичной инфраструктуры // Вестник МГИМО-Университета. 2022. №15(1). С. 143-176.

¹⁷ Мартусевич Р.А., Сиваев С.Б., Хомченко Д.Ю. Государственно-частное партнерство в коммунальном хозяйстве. М.: Институт экономики города, 2006. С. 244.

¹⁸ Мочальников В.Н. Государственно-частное партнёрство в стратегии социально-экономического развития России // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2010. №1. С. 1-15.

¹⁹ Йескомб Э.Р., Фаркухарсон Э. Государственно-частное партнерство в сфере инфраструктуры: принципы финансирования и управления. М.: Альпина ПРО, 2022. С. 638.

1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ БАЗИС ИЗУЧЕНИЯ ПОЛИТИКО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АСПЕКТА ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА

1.1 Понятие, сущность и формы ГЧП. Основные подходы к изучению ГЧП

Перед тем, как переходить к подробному разговору о состоянии ГЧП в России и сравнительному описанию политико-управленческого аспекта ГЧП в г. Санкт-Петербург и Республике Татарстан, необходимо остановиться на ряде концептуальных вопросов, обозначив, что конкретно в рамках данной работы будет подразумеваться под ГЧП и его формами.

Обращаясь к законодательному акту, являющемуся нормативно-правовой базой, регулирующей основы ГЧП в России - Федеральному Закону от 13.07.2015 №224-ФЗ²⁰ – узнаем «официальную» трактовку понятия: «государственно-частное партнерство, муниципально-частное партнерство - юридически оформленное на определенный срок и основанное на объединении ресурсов, распределении рисков сотрудничество публичного партнера, с одной стороны, и частного партнера, с другой стороны, которое осуществляется на основании соглашения о государственно-частном партнерстве, соглашения о муниципально-частном партнерстве, заключенных в соответствии с настоящим Федеральным законом в целях привлечения в экономику частных инвестиций, обеспечения органами государственной власти и органами местного самоуправления доступности товаров, работ, услуг и повышения их качества». Любопытно одновременное разделение и отождествление понятий ГЧП и МЧП. Подобное, видимо, проистекает из стремления к формальному соответствию

²⁰ Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ (ред. от 01.05.2022) "О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации".

принципу самостоятельности органов местного самоуправления в пределах своих компетенций, закрепленному в ст. 12 Конституции РФ.

Судя по определению, приведенному в Федеральном Законе, проекты ГЧП признаются таковыми лишь в том случае, если они вступили в стадию реализации на основании соглашений, заключенных в соответствии с данным Законом. Основываясь на данных портала Росинфра²¹, мы можем сделать статистическую сводку, которая даст понять, что в соответствии с №224-ФЗ заключаются порядка 1% всех соглашений по ГЧП в России, что, конечно, необоснованно сужает выборку тех проектов ГЧП, обращение к которым было бы уместно в данной работе. Резюмируя, мы отметим, что в рамках данной работы будут рассмотрены и условно «классические» формы ГЧП, реализация которых началась в том числе и до принятия приведенного Федерального Закона.

В работах некоторых исследователей делается акцент на позиционировании сути самого термина «государственно-частное партнерство». Отмечается, что в зарубежных странах развитого капитализма, где аналогичный механизм неоднократно демонстрировал свою эффективность, например, в Германии и во Франции, используется термин, буквально переводимый на русский язык как «публично-частное партнерство». В.А. Лактионов отмечает, что зарубежный европейский опыт акцентирует внимание на том, «ради чего контракт заключается, а конкретнее – на публичную значимость проекта для общества»²². В российской же интерпретации термина внимание уделяется непосредственно субъекту правоотношений – государству. Отмечается, что на это также повлияло то, что в России на протяжении долгого времени инициация и развитие проектов ГЧП осуществлялись на инстанциях выше муниципальной и минуя оную. Вовлечение муниципалитетов носило характер исключения из правил, чего не скажешь о практике западноевропейских стран.

²¹ База проектов [Электронный ресурс] // Росинфра. URL: <https://rosinfra.ru/profile/base-projects> (дата обращения: 16.04.2023)

²² Лактионов, В. А. Терминология понятия "государственно-частное партнерство (ГЧП)" // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2020. № 2(77). С. 90.

Упомянутый автор в завершение своей статьи также дает телеологически обоснованное определение государственно-частного партнерства: «это тип соглашения с прописанными правилами и определенным сроком действия, между публичным и частным сектором, где цель государства – улучшение качества жизни населения, а бизнеса – выгода»²³.

А. Ю. Фарафонова, основываясь на работах российских авторов (В. Г. Варнавского, В. А. Кабашкина, Ю. С. Емельянова) и зарубежных специалистов в области ГЧП, выделила ряд универсальных для данного механизма элементов и предложила следующее определение: «Государственно-частное партнерство — это сотрудничество частного сектора (предпринимательских структур) и публичного (государственного) сектора для осуществления задач государственного сектора в сфере экономики с разделением доходов, затрат, рисков, обязательств, компетенций, в основе которого лежит инвестиционное проектирование и совместная реализация инвестиционных проектов публичными и частными партнерами»²⁴. В данном определении, в отличие от представленного В.А. Лактионовым, понятия «публичный» и «государственный» отождествляются, что дает нам основания полагать о неоднозначности восприятия данных категорий в исследовательской среде. В представленной работе эти категории будут использоваться как синонимы.

Можно сказать, что в некотором виде обобщил все вышеперечисленные определения в своей работе А.С. Бедняков²⁵, заключивший, что «под государственно-частным партнёрством понимается основанное на письменном договоре долгосрочное объединение ресурсов публичных и частных партнёров с фиксацией разделения рисков, ответственности и результатов между ними, с целью решения важных государственных задач и/или осуществления инфраструктурных проектов в общественных интересах, которые не могут быть

²³ Там же.

²⁴ Фарафонова А.Ю. Теоретико-методологические аспекты и механизмы государственно-частного партнерства // Вестник ЧелГУ. 2017. №2 (398). С. 26.

²⁵ Бедняков А.С. Государственно-частное партнёрство как модель развития публичной инфраструктуры // Вестник МГИМО-Университета. 2022. №15(1). С. 148-149.

эффективным образом решены/осуществлены без участия частных партнёров». Данное определение представляется автору наиболее выверенным и точным из приведенных в современной отечественной литературе. Таким образом, характерными чертами ГЧП (в том числе и в рамках российской практики) мы будем считать:

- наличие формального основания (договора);
- долгосрочный характер;
- объединение ресурсов публичных и частных партнеров;
- разделение рисков и результатов от взаимодействия партнеров;
- нацеленность на решение задач общественной значимости.

Обращаясь к различным формам реализации ГЧП в России, остановимся на наиболее распространенной из них концессии, а также подробно рассмотрим особые экономические зоны (ОЭЗ) и соглашение о ГЧП (в том числе и на основе регионального законодательства). Иными распространенными в России формами ГЧП являются аренда (лизинг), контракт жизненного цикла, соглашение о разделе продукции, инвестиционные контракты и пр.

Большая часть ГЧП-проектов в России в настоящий момент реализуется на основе концессионной модели и в рамках соответствующего законодательства²⁶. В заключении концессионного соглашения принимают участие две стороны – концессионер (тот, кто обязуется создать и/или реконструировать объект концессионного соглашения и в дальнейшем будет иметь возможность его эксплуатации) и концедент (тот, кто имеет или будет иметь право собственности на объект концессионного соглашения). Подобный спрос среди инвесторов концессионная модель имеет в виду ряда факторов: прозрачности правового режима и наличия обособленного федерального закона; огромного опыта зарубежной и отечественной практики в данной сфере; возможности

²⁶ Федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» // Собрание законодательства РФ. – 25.07.2005. – № 30 (ч. II). – ст. 3126.

дополнительного государственного инвестиционного финансирования путем выпуска концессионных облигаций особого образца. Как отмечают Ф.Г. Исмаилова и М.В. Дмитриенко, «заинтересованность частного предпринимателя заключается и в том, что вся полученная прибыль от концессионной деятельности поступает в его распоряжение»²⁷.

Отдельно остановимся на проблематике рассмотрения особой экономической зоны (ОЭЗ) как формы ГЧП. Различают технико-внедренческие, промышленно-производственные, туристско-рекреационные и портовые типы ОЭЗ. Срок действия особой зоны согласно действующему законодательству составляет 49 лет.

Отечественные исследователи уже полтора десятилетия не могут прийти к консенсусу о том, считать ли режим ОЭЗ полноценной формой ГЧП. Одни отмечают, что «ключевым отличительным признаком ОЭЗ от ГЧП является наличие множественности резидентов»²⁸, другие – что ОЭЗ это лишь особый правовой режим, а ГЧП – способ реализации конкретных социально-экономических целей. С учетом имеющейся неоднозначности в вопросе понимания рассматриваемого понятия наиболее приемлемой нам представляется следующая интерпретация: ОЭЗ – это территория (часть экономического пространства), «на которой действует особый режим осуществления предпринимательской деятельности»²⁹. А непосредственно формой ГЧП следует считать соглашения, заключенные между резидентом ОЭЗ и органами управления ОЭЗ. Иначе говоря, мы предлагаем несколько конкретизировать определение ОЭЗ: «особая экономическая зона – это часть территории РФ, на которой действует режим особой правовой организации предпринимательской

²⁷ Дмитриенко М.В., Исмаилова Ф.Г. Концессионные соглашения как форма государственно - частного партнерства // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей победителей IV Международной научно-практической конференции, Пенза, 27 марта 2017 года. Пенза: «Наука и Просвещение». 2017. С. 46-47.

²⁸ Валишвили М.А. Квазипартнерские формы взаимодействия государства и бизнеса в инновационном развитии // Вестник университета. 2022. № 1. С. 39.

²⁹ Федеральный закон от 22.07.2005 № 116-ФЗ (ред. от 26.03.2022) «Об особых экономических зонах в Российской Федерации».

деятельности, предполагающий объединение ресурсов публичных и частных партнеров с целью «повышения эффективности в достижении социально-экономических результатов»³⁰ страны и соответствующего региона».

Однако, принимая во внимание позицию большинства отечественных ГЧП-специалистов, мы не будем ставить ОЭЗ в один ряд с «классическими» формами ГЧП. Тем не менее, как отмечает ряд исследователей, создание и принятие мер по развитию особых экономических зон является одним из способов повышения эффективности механизма ГЧП³¹. Это доказывают и последние тенденции в нормотворческой практике в сфере инфраструктурных инвестиций – в 2022 г. был принят Федеральный закон³², упрощающий доступ к льготам ОЭЗ для концессионеров, реализующих свои проекты на территории особых зон. В частности, закон предусматривает упрощенную процедуру получения концессионерами статуса резидента ОЭЗ.

Исходя из представленного определения особых экономических зон, мы делаем акцент на важности феномена ОЭЗ именно для регионального развития. Более того, ввиду значительной роли особых зон в отечественной практике регионального взаимодействия публичных и частных партнеров, мы рассмотрим ОЭЗ и политико-управленческий аспект их функционирования во второй главе представленной работы.

Соглашению о ГЧП будет уделено внимание также во второй главе в ходе рассмотрения ФЗ №224-ФЗ.

³⁰ Павлов П.В. Оценка эффективности функционирования особых экономических зон: правовое регулирование и экономическое содержание // Административное и муниципальное право. 2014. № 6. С. 520–532.

³¹ Ефремова Г.М., Мороз О.Н., Нитяго И.В. Государственно-частное партнерство как выбор рационального развития // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2018. №6. С. 163-170.

³² Федеральный закон от 04.11.2022 № 428-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об особых экономических зонах в Российской Федерации"

Говоря о теоретических подходах к изучению ГЧП, имеющих место в научной литературе, обратимся к классификации, предложенной в своей статье О.Д. Труновой³³. Она выделяет следующие подходы:

- Подход концептуальных вопросов (сущностный подход, посвященный рассмотрению различных понятий и классификаций ГЧП);

- Теория контрактов (ГЧП рассматривается как комплексный проект, который включает в себя ряд процессов – от проектирования до начала эксплуатации объекта. Государство делегирует полномочия по реализации данных процессов частным лицам, одновременно стремясь определить оптимальную контрактную форму для конкретной операции. Отмечается, что в рамках данного подхода приходится пренебрегать синергетическим эффектом, поскольку проект «дробится» на части);

- Подход совместного предприятия, сопроизводства благ (подход, обратный теории контрактов – во главе угла синергетическая составляющая и поиск наиболее оптимальной формы производства благ);

- Стейкхолдерский подход (рассмотрение общественных интересов и роли общества в системе взаимоотношения государственных и частных структур);

- Финансовый и инвестиционный анализ (определение круга материальных возможностей частного сектора и государства в деле реализации конкретных проектов);

- Управление рисками (детальное изучение ГЧП-проектов с точки зрения анализа и оценки рисков зачастую с опорой на эмпирический анализ);

- Теория регионального развития.

³³ Трунова О.Д. Теоретико-методологические основы концепции государственно-частного партнерства как инструмента регионального развития // Материалы IV Всероссийского симпозиума по региональной экономике, Екатеринбург, 03–04 октября 2017 года. Екатеринбург: Институт экономики Уральского отделения РАН, 2017. С. 89-94.

Последняя из представленных теорий, по нашему мнению, является наиболее подходящей для того, чтобы использовать ее в конструировании теоретико-методологического базиса изучения и сравнения г. Санкт-Петербург и Республики Татарстан в контексте их политико-управленческого опыта реализации ГЧП-проектов.

1.2 Теоретико-методологический базис изучения политико-управленческого аспекта ГЧП

Исследование политико-управленческого аспекта ГЧП ставит задачу определения соотношения понятий «политика» и «управление». Классический подход к данному вопросу в политической науке представлен В. Вильсоном, изложенный в работе «The Study of Administration». Он определял «изучение администрирования как средство претворения нашей собственной политики в удобную практику»³⁴. Одним из теоретических принципов публичного управления, выдвинутых Вильсоном как необходимых для практической реализации, стал принцип разделения политических и административных вопросов. Подход к изучению политических решений как основы для имплементации решений административных на долгое время закрепило трактовку политического решения как базиса управленческой деятельности.

Как отмечает Л.В. Сморгунов, последние несколько десятилетий «доминирующий <...> взгляд на то, что сфера публичного управления должна быть простым техническим инструментом реализации политики, начинает размываться»³⁵. Современные тенденции в изучении государственного и политического управления выводят на первый план не вертикальные структуры и методы разработки и воплощения политико-управленческих решений, а горизонтальные взаимоотношения государства с бизнесом и институтами гражданского общества. Так, возрастающая *координирующая* роль государства в сфере совместной деятельности и ответственности с негосударственными акторами становится характерной чертой текущей трансформации *публичной политики*³⁶. В подобных условиях специалисты в области теории публичной

³⁴ Wilson W. The Study of Administration // Political Science Quarterly. Vol. 2, No. 2. 1887. PP. 197-222.

³⁵ Сморгунов Л.В. Современные тенденции в государственном управлении: от нового государственного менеджмента к управлению публичной политикой // Политическая наука. 2022. № 3. С. 102.

³⁶ В данном контексте под *публичной политикой* понимается деятельность государственных и негосударственных акторов в процессе выработки и реализации курса решения проблем (задач) общественной значимости.

политики концептуализируют сложившиеся тенденции в рамках понятия «управление публичной политикой» (governance of public policy).

Одной из интерпретаций данного понятия является наиболее актуальное для нас рассмотрение управленческой компоненты в контексте политического процесса, когда речь заходит о комплексном изучении ранее размежеванных категорий и, соответственно, о политико-управленческом процессе. Л.В. Сморгунов подчеркивает, что упомянутые изменения наиболее заметны при изучении такой стадии политического процесса, как имплементация (внедрение политики). С позиции М. Хилла и П. Хупа «имплементация всегда связана с особым рода политическим курсом как конкретным ответом на конкретные проблемы в обществе»³⁷.

Для успеха в решении подобных проблем необходимо, во-первых, различать институты (структуры) и деятельность (процессы). Очевидно, что далеко не все исследователи имплементации политики концентрируются на каком-либо одном объекте анализа при всем разнообразии этих объектов. Для достоверности выводов при изучении политико-управленческого аспекта необходимо учитывать это многообразие. Во-вторых, стоит учитывать многосубъектный и многоуровневый характер политико-управленческой системы. Здесь подчеркивается важность феномена «совместного формирования политики», когда политико-управленческая имплементация зиждется не только на вертикальных, но и на горизонтальных связях; проводится не только федеральным центром, но и при участии региональных акторов. В-третьих, усиливается фактор человеческого взаимодействия, поскольку успешность имплементации зависит от «совокупности сознательных усилий по согласованию действий участников и ресурсов для достижения установленных коллективных целей»³⁸. В подобных обстоятельствах особенно важным является

³⁷ Hill M., Hupe P. Implementing public policy: Governance in theory and in practice. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage. 2002. P. 5

³⁸ O'Toole L.J. Different public managements? Implications of structural context in hierarchies and networks. Washington, DC: Georgetown University Press. 2000. PP. 19–32.

контекстуальный подход, подразумевающий наличие нескольких уровней анализа политико-управленческой деятельности.

Приведенные аспекты организации политико-управленческого процесса близки той модели, которую Р. Роудс в своей работе «Новый метод управления: управление без правительства» назвал «самоорганизующимися сетями»³⁹. Взаимодействие государства, частных акторов и неправительственных организаций в современных условиях являет собой высоко развитую форму социальной координации, которая и именуется сетью (сетями). В контексте отечественной практики развития государственно-частного партнерства данный подход особенно актуален, поскольку первичный успех ГЧП зависит не столько от экономических и политико-административных факторов, сколько от репутации взаимодействующих акторов, взаимного доверия и готовности к кооперации. Все это артикулируется сетевым механизмом и, таким образом, преодолевает привычные формальные рамки взаимоотношений представителей государственного и частного секторов.

Второй момент связан с тем, что, как отмечает Р. Роудс, сетевой менеджмент особенно оперативно был освоен в федеративных государствах – в Германии и США, что справедливо в части «самоорганизации». В сложных условиях современного российского политического процесса, когда центральному правительству приходится решать огромное количество актуальных внутри- и внешнеполитических вопросов, автономность и самоуправляемость социально-экономических систем, направленных на реализацию функций общественно значимого характера (таких, как система ГЧП), становятся фактически необходимыми критериями эффективного выстраивания политико-управленческого механизма. На первый план здесь, конечно, выходит практика отдельно взятых регионов.

³⁹ Публичная политика: от теории к практике / сост. и науч. ред. Н. Ю. Данилова, О. Ю. Гурова, Н. Г. Жидкова. СПб.: Алетейя. 2008. С. 59.

Как отмечает Л. Мулеман, рассмотрение концепции governance с позиции сетевого менеджмента являет собой одну из трех идеально-типических моделей управления наряду с иерархическим и рыночным подходами. При этом диалектически политико-управленческие сети были выделены исследователями в отдельный тип позднее остальных (в науке долгое время сети считались гибридом веберовской бюрократии как прототипа классической иерархии и рыночной координации⁴⁰). В свою очередь уже три обозначенные идеально-типические модели формируют гибридные формы governance, одной из которых и является механизм ГЧП как комбинация рыночного и сетевого управления. Сделаем оговорку, что в данном контексте «рыночное управление» понимается как метафора для обозначения особого способа мышления, управленческого стиля, становление которого происходило в русле «нового государственного менеджмента» и неоконсервативных реформ 1970-1980-х гг.

Неформальный аспект взаимодействия между публичным и частным партнерами, как было отмечено, является ключевой составляющей сетевого управления как подхода к изучению ГЧП. Учитывая, что сетевой подход стал логическим продолжением социологического (социетального) направления в неoinституционализме⁴¹, сконцентрировавшего внимание исследователей на связях между государством и обществом (в том числе и на взаимоотношениях государства и бизнеса), имеет смысл рассмотреть институциональный аспект изучения неформальных и иных практик в контексте исследования политико-управленческого аспекта ГЧП.

С позиции И.Н. Макарова, О.В. Широковой и В.В. Колесникова, институциональное изучение механизма ГЧП должно осуществляться в разрезе трех категорий – внешней среды (макросреды), локальной среды и внутренней

⁴⁰ Meuleman L. Public Management and the Metagovernance of Hierarchies, Networks and Markets. The Feasibility of designing and managing style combinations: Physica Heidelberg. 2008. PP. 12-13.

⁴¹ Сморгун Л.В. Сетевой подход к политике и управлению // Полис. Политические исследования. 2001. № 3. С. 103-112.

среды⁴². Это обусловлено необходимостью различать не только формальные и неформальные практики, имеющие место в рамках непосредственного взаимодействия государственного и частного партнеров, но и те институты, которые не зависят от функционирования механизма ГЧП (являются внешними). Каждый уровень институциональной среды помимо формальных и неформальных аспектов предполагает выделение системы интересов агентов взаимодействия. Внутренняя среда ГЧП подразумевает артикуляцию ресурсов сторон и постановку целей с конкретными вариантами их реализации. На уровне локальной среды наблюдается более сложный порядок взаимоотношений, определяемый широким спектром договорных практик на формальном и неформальном уровнях (от устного обсуждения условий контракта представителями сторон до оформления соответствующей юридической процедуры). Внешняя среда (макросреда) оказывает преимущественно одностороннее влияние на локальную среду кооперации сторон и существует независимо от реализации механизма ГЧП. Схема взаимодействия между средами и на уровне каждой из них представлена ниже.

⁴² Колесников В.В., Макаров И.Н., Широкова О.В. Формальные и неформальные институты функционирования государственно-частного партнерства: взгляд с позиции экономической теории // Российское предпринимательство. 2018. Т. 19, №1. С. 77-98.

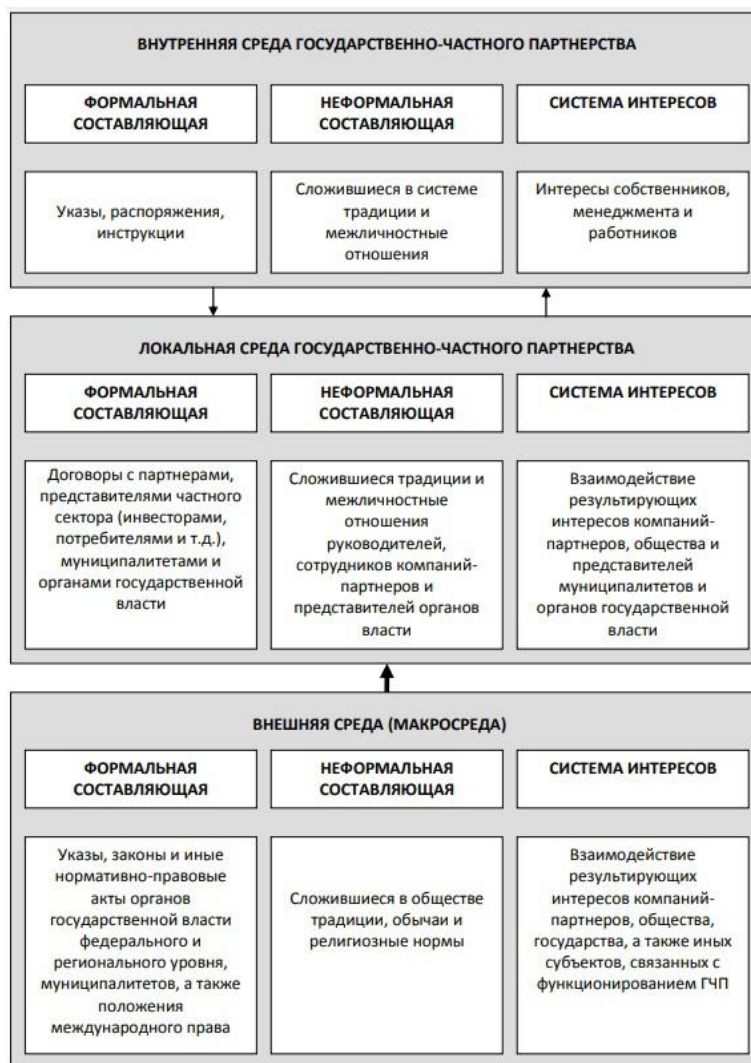


Рисунок 1. Модель институциональной среды государственно-частного партнерства в контексте государственной политики. Источник: [42, с. 84]

Ввиду отмеченной сложности характера интеракций в локальной среде выделим типы общественных механизмов, обуславливающих взаимодействия между партнерами:

- правовой/судебный/бюрократический механизм, осуществляющий государственное принуждение в сфере обеспечения выполнения контракта (информент);
- морально-ассоциативный (честность и взаимное доверие сторон, заключивших контракт; то, на чем делал акцент Р. Роудс, описывая «самоорганизующиеся сети»);
- агрессия (внеправовой механизм прямого насилия).

Механизм агрессии вступает в действие в случае провала функционирования первого и (или) второго механизмов (например, в ситуации, когда доверие между сторонами отсутствует, и каждый пытается максимизировать исключительно свой выигрыш от участия в ГЧП-проекте). В таком случае имеется вполне осязаемый риск возникновения и аккумуляции негативного эффекта, от которого в первую очередь пострадает общество, интересы которого призван отстаивать ГЧП-механизм. А.Е. Шаститко указывает на то, что в подобном случае одна из групп может стремиться к получению распределительных преимуществ, что в неинституциональной теории трактуется как вымогательство ренты (рентоориентированное поведение)⁴³. Отдельный момент связан с ситуацией, в которой обе стороны ГЧП-контракта ведомы недобросовестными, но при этом скоординированными намерениями в рамках коррупционных или иных схем (возможности для этого могут возникнуть, в частности, ввиду несовершенства законодательной базы). Подобные обстоятельства вынуждают рассматривать механизм ГЧП лишь как инструмент имплементации определенных неформальных договоренностей, изучение которых заслуживает отдельного исследования.

Отметим лишь тот момент, что в ходе исследования реализации механизма ГЧП в практике г. Санкт-Петербург и Республики Татарстан мы можем столкнуться с рядом факторов, которые позволят сделать вывод о наличии у того или иного ГЧП-проекта черт «машины роста». Речь идет о феномене формирования «симбиозов политических и бизнес-элит, извлекающих обоюдные выгоды от эффективного использования городских (или региональных – *прим. автора*) территорий посредством оперативного решения городских вопросов»⁴⁴. Е.В. Тыканова и А.М. Хохлова в своем исследовании, посвященном городскому политическому режиму г. Санкт-Петербург, пришли к выводу о наличии подобных симбиотических отношений публичного и частного

⁴³ Шаститко А.Е. Экономическая теория организаций. / учебное пособие. М.: ИНФРА-М. 2007. 303 с.

⁴⁴ Тыканова Е.В., Хохлова А.М. Городской политический режим в Санкт-Петербурге: роль реальных и воображаемых «Машин роста» в борьбе за городское пространство // ЖИСИ. 2015. №2. С. 245.

акторов, основываясь на ряде кейсов. В контексте опыта Республики Татарстан мы можем несколько расширить трактовку «машин роста» как исключительно городского феномена (экстраполировать на уровень региона). Во-первых, это связано с сосредоточением значительной части ключевых региональных политических и бизнес-акторов в пределах г. Казань (Казанской агломерации) и, во-вторых, ввиду отмечаемого исследователями факта аффилированности с властью крупнейших бизнес-акторов, деятельность которых во многом определяет экономический рост региона⁴⁵.

Специфика представленной работы также требует уделить особое внимание теоретическим основам изучения социально-экономического и политико-управленческого климата на уровне регионов. Как отмечает О.Д. Трунова, теория регионального развития «по большей части представлена в работах русскоязычных авторов, включая специалистов из Украины и Таджикистана»⁴⁶, что обусловлено в том числе и историко-культурной спецификой развития стран постсоветского пространства. Обозначенная теория вырабатывает канву для изучения факторов регионального экономического развития и реализации территориальной стратегии одновременно автономного и вплетенного в общеэкономическую сеть объекта регионалистики.

Весьма часто в академических работах данный подход используется в контексте выделения специфических черт развития российских регионов. По мнению К.В. Хлебникова, конкретно механизм ГЧП на региональном уровне призван дать свои плоды в следующих перспективных направлениях:

- 1) «расширение инвестиционной базы и совершенствование инвестиционного климата развития территорий»⁴⁷;

⁴⁵ Асейкин М.М., Комлева В.В. Региональный коммуникационный режим: акторная модель Республики Татарстан // Государственная служба. 2021. № 6. С. 50–57.

⁴⁶ Трунова О.Д. Теоретико-методологические основы концепции государственно-частного партнерства как инструмента регионального развития // Материалы IV Всероссийского симпозиума по региональной экономике, Екатеринбург, 03–04 октября 2017 года / Ответственный редактор Ю.Г. Лаврикова. Екатеринбург: Институт экономики Уральского отделения РАН, 2017. С. 92.

⁴⁷ Хлебников К.В. Государственно-частное партнерство в реализации стратегий регионального развития // ЭТАП. 2011. №3. С. 85–86.

- 2) «формирование “опорных точек” промышленно-инвестиционного развития регионов»;
- 3) развитие в регионах малого и среднего предпринимательства;
- 4) совершенствование системы социального обслуживания населения.

Особое внимание уделяется феномену регионального «зонирования», когда посредством повышения инвестиционной привлекательности конкретной территории удастся добиться значительных социально-экономических и статусных успехов. В этом направлении наиболее ярко проявляет себя теория регионального брендинга, которая уже успела стать предметом значительного количества научно-исследовательских работ. Кроме того, нам видится уместным упомянуть концепцию прорывного позиционирования, в рамках которой исследователями Дж. Кейганом и Г. Вогелем⁴⁸ была разработана матрица «дизайн – технологии». Применительно к рынку территорий и в русле теории регионального развития данная матрица позволяет продемонстрировать, акцент на каких факторах (социальных, экономических, технологических) позволил увеличить потенциал привлекательности конкретной территории/региона и какие средства были для этого задействованы.

Подробнее останавливаясь на определенных факторах, обуславливающих устойчивое развитие региона, исследователь Л.П. Васильева останавливается на факторах, связанных с сохранением и рекреацией биосферы (факторы природной среды); факторах человеческого капитала; факторах предпринимательского капитала; факторах аккумуляции финансов⁴⁹. В свою очередь Ф.И. Мирзабалаева и З.А. Тунаева добавляют, что залог успешного регионального социально-экономического подъема состоит в соблюдении принципа сбалансированного развития. Претворение в жизнь данной стратегии возможно в случае:

⁴⁸ Cagan J., Vogel C.M. *Creating Breakthrough Products: Revealing the Secrets that Drive Global Innovation*. NJ, Financial Times Press Upper, 2012, 416 p.

⁴⁹ Васильева Л.П. Факторы сбалансированного социально-экономического развития региона // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2013. № 3. С. 9.

- соблюдения «пропорциональности развития ключевых отраслей и сегментов экономики <...> и, как следствие, снижения внутрирегиональной структурной асимметрии»⁵⁰;

- договоренности и совместной реализации ресурсного потенциала региона представителями глобальных, национальных, региональных и местных субъектов хозяйствования;

- целевое регулирование в системе бюджетного финансирования и на региональном рынке инвестиций, товаров и услуг.

По убеждению В.И. Ксенофонтова⁵¹ воплощение модели сбалансированного развития возможно лишь в случае соблюдения следующих принципов:

- наличие большого количества вариантов разрабатываемых решений, а также их системность;

- научная обоснованность внедряемой модели, основанная на современных методах и подходах к управленческой деятельности;

- присутствие синергетического эффекта в принимаемых решениях – рассмотрение их в комплексном виде; ни одно из решений не должно рассматриваться обособленно;

- гибкость управленческой системы в условиях постоянной динамики общегосударственной и региональной социально-экономической и политической обстановки;

- эффективность – в плане позитивных результатов и для объекта, и для субъекта управленческого процесса.

⁵⁰ Мирзабалаева Ф.И., Тунаева З.А. Развитие частного сектора как фактор сбалансированности экономики региона // РППЭ. 2015. №5 (55). С. 59.

⁵¹ Ксенофонтов В. И. Теоретико-методологические основы управления сбалансированным развитием региона / Автореф. дис. д-ра экон. наук (08.00.05). СПб., 2011. 41 с.

Таким образом, различные аспекты теории регионального развития демонстрируют, что успешность внедрения в частности механизма ГЧП в рамках конкретного региона обусловлена не только наличием устойчивой нормативно-правовой базы, четко спланированного плана действий, профессиональной компетенции вовлеченных в процесс принятия решений лиц, но и от региональной социально-экономической конъюнктуры – высокой инвестиционной привлекательности, статуса и сбалансированного, устойчивого характера развития региона.

2. ПОЛИТИКО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В Г. САНКТ-ПЕТЕРБУРГ И РЕСПУБЛИКЕ ТАТАРСТАН: СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ АСПЕКТ

2.1 ГЧП в России: становление, основные нормативно-правовые акты и современное состояние. Ключевые политико-управленческие и политико-правовые характеристики отечественной практики ГЧП

Закладывание основ функционирования ГЧП в новой России произошло еще в период президентства Б.Н. Ельцина. Характерное для того времени отсутствие четкой законодательной базы в сфере взаимодействия бизнеса и государства обусловило превалирующий паттерн поведения частных лиц, заключающийся в нацеленности на быстрое получение прибыли без учета общественных и государственных интересов, связанных с планомерным и устойчивым развитием соответствующих инфраструктурных объектов. Партнерские отношения публичных и частных структур в основном складывались в сырьевом секторе российской экономики⁵².

Период 2000-х гг. вполне можно назвать эпохой зарождения ГЧП в современном понимании. На уровне общего социально-экономического подъема особое внимание государство начинает уделять вопросу реализации крупных инфраструктурных проектов, поиску новых методов повышения результативности в области социальной политики. Эффективным решением ряда поставленных задач для российского государства стало обращение к механизму государственно-частного партнерства. Именно в этот период проходят этап своего системного формирования особые экономические зоны, создается

⁵² Горчакова Е.В. Этапы развития государственно-частного партнерства в России // ПСЭ. 2014. №1 (49). С. 121-123.

нормативно-правовая и институциональная среда для функционирования концессионных соглашений, арендных и лизинговых форм ГЧП.

Отметим, что законодательное урегулирование механизма функционирования концессии произошло в России ранее других форм ГЧП – еще в 2005 г. был принят соответствующий Федеральный Закон №115-ФЗ. На день позже был принят Федеральный закон РФ от 22.07.2005 г. № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в РФ». Делая небольшую авторскую ремарку, хочется заметить, что принятие федерального законодательства о концессиях и об ОЭЗ как бы «друг за другом» косвенно подтверждает тезис о том, что и в представлении российских властей данные формы взаимоотношения бизнеса и государства могут трактоваться как весьма схожие по функциям и назначению. В этой связи их рассмотрение в данной работе как форм ГЧП может быть признано приемлемым.

Стоит учитывать, что ряд авторов критически подмечает тот факт, что согласно п. 2 ст. 2 ФЗ №224-ФЗ отечественная правовая сфера «вопреки воспринятой мировой практикой концепции ПЧП разделяет концессионные соглашения и ГЧП-проекты».⁵³ Подобное разделение якобы и привело к ситуации, описанной в первой главе – основной ФЗ о ГЧП, принятый в 2015 г., используется в качестве нормативно-правовой базы весьма в ограниченном числе случаев – концессионное законодательство как наиболее совершенное и проверенное временем его качественно превосходит.

Регулируемое Федеральным Законом от 13.07.2015 №224-ФЗ соглашение о государственно-частном партнерстве (СГЧП) подразумевает заключение договора гражданско-правового характера на срок не меньше трех лет, что обусловлено временными рамками введения в эксплуатацию предмета договора (объекта ГЧП) и необходимостью покрыть и окупить затраченные на проект средства. В целом, механизм взаимодействия публичной и частной структуры в

⁵³ Демина, Н. А. Соотношение понятий ГЧП и концессионное соглашение. Концессия как форма ГЧП // Аллея науки. – 2017. Т. 2. № 11. С. 414.

ходе реализации СГЧП очень напоминает соответствующий механизм в рамках концессионного соглашения. Отличительным преимуществом СГЧП является пункт, согласно которому в случае вложения частного лица в реализацию проекта большей доли финансовых средств по сравнению с публичным партнером, имеется возможность для передачи возводимого объекта в собственность первого по завершении срока СГЧП. Тем не менее, данная форма ГЧП не приобрела резонанс в среде инвесторов. Причинами этому служат многочисленные недосказанности и неурегулированные настоящим Федеральным Законом нюансы взаимодействия и взаимоотношений частных и публичных структур. В частности, отмечается, что данный договор не предусматривает конкретных форм содействия публичного партнера частному в случае возникновения у последнего финансовых и иных трудностей в процессе реализации договора, а также не имеет в себе основания, по которым частный партнер имел бы право «требовать возмещения убытков, а также перенесения сроков исполнения какой-либо обязанности по договору»⁵⁴.

Как отмечают Д.А. Ваяс и Н.В. Шуленина, «изучение постранового внедрения государственно-частного партнерства показывает зависимость отраслевого распределения проектов от уровня политического и социально-экономического развития страны»⁵⁵. Россия, которая, согласно классификации ООН, относится к числу стран с переходной экономикой, уступает в темпах экономического роста странам развитого капитализма. Основной поток ГЧП-инвестиций в наиболее развитых странах направлен на создание и сохранение социального капитала – в сферы здравоохранения и образования – в то время как в России и ряде других стран Центральной и Восточной Европы востребованностью у инвесторов пользуется транспортная инфраструктура. На фоне неспособности правительств «стран транзитного периода» решить за счет

⁵⁴ Исаев Н.В. Проблемы правового регулирования соглашений о государственно-частном партнерстве // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2020. Т. 1. № 3(96). С. 84.

⁵⁵ Ваяс Д.А., Шуленина Н.В. Государственно-частное партнерство как политический феномен: перспективы адаптации успешных зарубежных практик к российским реалиям // Вестник РУДН. Серия: Политология. 2013. №1. С. 6.

налоговых поступлений все насущные инфраструктурные проблемы механизм ГЧП становится одним из приоритетных вариантов решения подобных проблем. Далее по востребованности следуют отрасль ЖКХ и социальная сфера. Особую роль в реализации проектов ГЧП на современном этапе играют субъекты РФ и потенциал региональной экономики – более половины ГЧП-инициатив в России реализуются на уровне регионов, порядка 44% - на уровне муниципалитетов и лишь 6% - на федеральном уровне. Около 95% объема всех инвестиций на рынке ГЧП-проектов приходится на те, чья стоимость превышает 1 млрд. рублей (за все время было запущено порядка 200 таких проектов)⁵⁶.

В настоящий момент в большинстве субъектов РФ принято региональное законодательство, регулирующее вопросы реализации проектов ГЧП, что в определенной степени создает благоприятные условия для привлечения инвестиций. Однако имеют место и так называемые «институциональные провалы», к которым О.В. Тарасова относит порядок взаимодействия различных ведомств органов исполнительной власти на этапе рассмотрения и утверждения проектов ГЧП; отсутствие конкретно определенного круга объектов, в отношении которых возможно заключение соглашения о ГЧП; недостаток квалифицированных кадров⁵⁷. В сфере ГЧП, как и традиционно в прочих сферах взаимодействия бизнеса и государства, большим недочетом является наличие бюрократической волокиты (и это даже при том, что в соответствии с №224-ФЗ публичный партнер обязуется оказывать содействие в деле получения всевозможных разрешений и/или согласований от органов исполнительной власти).

Подробная усредненная характеристика политико-управленческого процесса в контексте реализации механизма ГЧП в отечественной практике

⁵⁶ Бедняков А.С. Государственно-частное партнёрство как модель развития публичной инфраструктуры // Вестник МГИМО-Университета. 2022. №15(1). С. 161-162.

⁵⁷ Тарасова О.В. Пространственная диалектика государственно-частного партнерства в России // Проблемы прогнозирования. 2021. № 2(185). С. 133.

представлена в статье М.В. Евсеевой и Я.В. Савченко⁵⁸. На основе нормативно-правовой базы, методического инструментария управления ГЧП-проектами и с учетом накопленного опыта авторы описывают перечень функций, находящихся в компетенции публичного и частного партнеров, на каждом из этапов претворения в жизнь ГЧП-проекта. В рамках представленной работы исследование политико-управленческого аспекта реализации механизма ГЧП в г. Санкт-Петербург и Республике Татарстан на основе ряда кейсов будет проводиться посредством анализа следующих проблемных областей:

- 1) Обоснованность реализации проекта именно в формате ГЧП;
- 2) Подбор оптимальной формы ГЧП-проекта для решения поставленных задач;
- 3) Характеристика взаимодействия региональных органов исполнительной власти с частной стороной, участвующей в ГЧП-проекте, а также с федеральным центром;
- 4) Комплекс мер, направленных на минимизацию эндогенных и экзогенных риск-факторов и (или) их последствий, связанных с реализацией ГЧП-проекта;
- 5) Кадровая политика в контексте реализации ГЧП-проекта (в рамках функционирования ОЭЗ – аспект, связанный с механизмом привлечения новых резидентов);
- 6) Координация процесса реализации ГЧП-проекта с позицией общественности / институтов гражданского общества;
- 7) Уровень информационной прозрачности, доступности материалов по ГЧП-проекту.

Анализ кейсов будет проводиться в отраслевом разрезе – в исследовательских целях автором отобраны примеры реализации ГЧП-проектов в наиболее актуальных с позиции регионального развития и брендинга областях

⁵⁸ Евсеева М.В., Савченко Я.В. Особенности управления государственно-частным партнерством на региональном уровне с использованием проектного и процессного подходов // Управленец. 2014. №6 (52). С. 24-29.

– научно-технической (инновационной), транспортной и спортивной. Анализ первой отрасли будет осуществлен на основе регионального опыта создания и функционирования особых экономических зон технико-внедренческого типа (ОЭЗ «Санкт-Петербург» и ОЭЗ «Иннополис»), второй – на базе крупнейших инфраструктурных проектов регионов в сфере транспорта («Западный скоростной диаметр» и дорога «Алексеевское – Альметьевск» в составе платной трассы «Шали (М-7) – Бавлы (М-5)»), третьей – с опорой на базе крупнейших объектов спортивной инфраструктуры (реконструкция и эксплуатация комплекса «Петербургский» и строительство спортивно-оздоровительного комплекса в Набережных Челнах). Спортивная сфера была взята ввиду конструирования брендов Санкт-Петербурга и Республики Татарстан как «спортивных регионов» на фоне проведения событий международной значимости («Универсиада-2013», «Мундиаль-2018», «Евро-2020») и, как следствие, общему интересу руководства регионов к созданию инфраструктуры в сфере спорта. Одним из инструментов ее создания как раз и стал механизм ГЧП.

Резюмируя, можем отметить, что даже несмотря на весомое количество несовершенств в аспектах реализации механизма ГЧП в России, наличие успешных примеров претворения данного механизма в жизнь (о некоторых из которых будет рассказано в контексте опыта г. Санкт-Петербург и Республики Татарстан), создание институциональной базы на федеральном и региональном уровнях, а также принятие ряда мер по привлечению инвесторов (в частности, путем экспертно-консультационного содействия по вопросу подготовки и запуска ГЧП-проектов⁵⁹) позволяет в целом говорить об удовлетворительном состоянии ГЧП в России и наличии у данного механизма значительных перспектив.

⁵⁹ ВЭБ.РФ и Национальный Центр ГЧП запускают программу антикризисной поддержки региональных ГЧП-проектов [Электронный ресурс] // Центр ГЧП. URL: <https://pppcenter.ru/press-tsentr/novosti/veb-rf-i-natsionalnyy-tsentr-gchp-zapuskayut-programmu-antikrizisnoy-podderzhki-regionalnykh-gchp-pr/> (дата обращения: 27.04.2023)

2.2 ГЧП в г. Санкт-Петербург:

отраслевой анализ политико-управленческих кейсов

Отметим, что для российских ГЧП-инициатив характерна территориальная концентрация, обусловленная тем, что значительная часть проектов реализуется в экономически развитых и инвестиционно привлекательных центрах. Санкт-Петербург – активно развивающийся мегаполис, один из финансовых и логистических центров России. Важно отметить, что в Санкт-Петербурге существует необходимая для развития эффективного взаимодействия власти и бизнеса институциональная информационная среда. Также город отличается высоким инвестиционным и инновационным потенциалом⁶⁰.

Санкт-Петербург является одним из пионеров в использовании механизма ГЧП. Так, нормативно – правовая база ГЧП в регионе начала складываться в 2006 г., когда был принят закон «Об участии Санкт-Петербурга в государственно-частных партнерствах»⁶¹. В Санкт-Петербурге первый практический опыт в реализации механизмов государственно-частного партнерства был связан с проектом Юго-Западных очистных сооружений.

В условиях благоприятного инвестиционного климата для развития инновационной деятельности, высокого потенциала г. Санкт-Петербург в части создания и реализации продукции наукоемких отраслей производства в декабре 2005 г. Правительство РФ принимает постановление «О создании на территории г. Санкт-Петербурга особой экономической зоны технико-внедренческого типа»⁶², во исполнение которого министром экономического развития и

⁶⁰ Лимонов Л.Э., Батчаев А.Р. Санкт-Петербург и Ленинградская область: связи, проблемы, координация развития агломерации // *Пространственная экономика*. 2013. №1. С.124.

⁶¹ Закон Санкт-Петербурга от 20.06.2006 N 627-100 «Об участии Санкт-Петербурга в государственно-частных партнерствах».

⁶² Постановление Правительства РФ от 21.12.2005 N 780 «О создании на территории г. Санкт-Петербурга особой экономической зоны технико-внедренческого типа».

торговли Российской Федерации Г.О. Грефом и губернатором Санкт-Петербурга В.И. Матвиенко подписывается соглашение о создании ОЭЗ в январе 2006 г.

Создание условий для взаимодействия публичных и частных партнеров именно на основе особой экономической зоны технико-внедренческого типа было обусловлено высоким промышленным потенциалом региона, являющегося экономическим и научным центром России и Европы, обладающим развитой транспортной логистикой и стабильной коммуникацией с российским и европейским рынками, наличием высококвалифицированных кадров в регионе. Имевшийся потенциал имело смысл развивать за счет административных и налоговых преференций для реализации бизнес-проектов компаний-резидентов ОЭЗ.

Управление ОЭЗ «Санкт-Петербург» в 2017 г. было передано Правительством города компании АО «Особая экономическая зона «Санкт-Петербург». К курирующим деятельность ОЭЗ органам государственной власти отнесены Правительство РФ (Минэкономразвития РФ), Правительство Санкт-Петербурга (Комитет по промышленной политике, инновациям и торговле). В ведении федерального и регионального правительств находятся разработка единой государственной политики в области управления ОЭЗ. Ввиду того, что единственным держателем акций управляющей компании является Санкт-Петербург, принятие основных политико-управленческих решений в пределах соответствующего законодательства возложено именно на региональный орган исполнительной власти. Отметим, что все представители совета директоров (наблюдательного совета) ОЭЗ входят в состав петербургского правительства. Упомянутому региональному профильному комитету поручено управление бюджетными средствами, выделяемыми на обустройство территории. На попечении комитета также находятся вопросы рассмотрения бизнес-планов потенциальных резидентов ОЭЗ, а также процедуры заключения инвестиционных соглашений и мониторинг исполнения обязательств по ним.

Что касается политико-управленческой деятельности АО «ОЭЗ «Санкт-Петербург» в области риск-менеджмента, представим общий перечень учитываемых Обществом рисков: отраслевые; региональные и политические; финансовые; правовые; операционные; экологические; имущественные.

В последнем из доступных годовых отчетов Общества за 2021 г.⁶³ указано, что отраслевые (связанные с неопределенностями по вопросу изменения отраслевого законодательства работы ОЭЗ и требований по лицензированию) и правовые риски оценивались как минимальные, что в целом оправдало себя. С позиции регионально-политических рисков отмечалась нестабильность на мировой политической арене, предполагалось осуществить «все действия» для минимизации последствий конъюнктурных изменений подобного толка. Не оправдалась оценка риска развертывания «военных конфликтов», эксперты утверждали, что подобная вероятность «крайне мала».

Логично было бы предположить, что неверная оценка политических рисков должна привести к аккумуляции негативного эффекта рисков операционных (связанных с несовершенством управленческих процессов и ошибками персонала компании) и финансовых. Однако управляющие органы ОЭЗ продемонстрировали высокий уровень адаптивности к меняющейся обстановке, оперативно предприняв ряд мер по минимизации наступивших последствий. Так, был грамотно выстроен процесс по взаимодействию с резидентами – были опрошены представители компаний-резидентов на предмет необходимых мер поддержки для предотвращения заморозки проектов и их своевременной реализации⁶⁴, что поспособствовало координации действий государственных и частных акторов в процессе выработки актуальных политико-управленческих решений. Компании, осуществляющие деятельности в наиболее приоритетных областях, таких, как информационные технологии,

⁶³ Годовой отчет АО «ОЭЗ «Санкт-Петербург» за 2021 год [Электронный ресурс] // Особая экономическая зона «Санкт-Петербург». URL: <https://www.spbsez.ru/about/info/docs> (дата обращения: 19.05.2023).

⁶⁴ Время быстрых решений [Электронный ресурс] // РБК. URL: <https://spb.plus.rbc.ru/news/62319dcf7a8aa92a2936b51d> (дата обращения: 19.05.2023)

микроэлектроника, фармацевтика и биотехнологии, помимо предусмотренных законом ОЭЗ льгот получили дополнительные меры господдержки⁶⁵. В целом, о результатах политико-управленческой деятельности в данной сфере можно судить по статистике за 2022 год: резиденты ОЭЗ инвестировали более 11 млрд. рублей, что продолжает динамику роста частных инвестиций с 2018 г. (прирост более 10 млрд. ежегодно)⁶⁶. Было привлечено 5 новых инвесторов, дополнительно создано 874 новых рабочих места⁶⁷. Как отмечает генеральный директор Общества Т. Рондалева, «резиденты <...> не снижают темпов инвестиций <...>. Ни один резидент не заявил о замораживании или отказа от реализации своего проекта в ОЭЗ. Напротив, в связи с освобождающимися нишами на различных рынках после ухода ряда иностранных игроков мы ощущаем повышенный спрос со стороны потенциальных резидентов...»⁶⁸.

Ощутимым подспорьем для принятия организационно-управленческих мер по кризисной ситуации 2022 г. стал опыт деятельности ОЭЗ в период пандемии в аналогичных турбулентных обстоятельствах. Гендиректор Рондалева отмечает, что в первые дни после введения карантина в России ОЭЗ «Санкт-Петербург» оперативно создал антикризисный штаб, проводивший координационную работу с резидентами. Отмечается, что в течение трех месяцев «были оперативно перенастроены линии, закуплено новое оборудование, осуществлён выход на увеличение производства продукции»⁶⁹, что не позволило допустить отток инвестиций.

⁶⁵ Резиденты ОЭЗ получили господдержку [Электронный ресурс] // Особая экономическая зона «Санкт-Петербург». URL: <https://www.spbsez.ru/media/news/rezidenty-oez-poluchili-gospodderzhku/> (дата обращения: 19.05.2023).

⁶⁶ Бизнес-навигатор-2022 [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития РФ. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/699ec37679f67c137b011926f7a15119/Business_Navigator_2022.pdf (дата обращения: 19.05.2023).

⁶⁷ ОЭЗ «Санкт-Петербург» подвела итоги работы в 2022 году [Электронный ресурс] // Особая экономическая зона «Санкт-Петербург». URL: <https://www.spbsez.ru/media/news/oez-sankt-peterburg-podvela-itogi-raboty-v-2022-godu/> (дата обращения: 19.05.2023).

⁶⁸ Там же.

⁶⁹ ОЭЗ «Санкт-Петербург». Северная история [Электронный ресурс] // Эксперт-Online. Северо-Запад. URL: <https://expertnw.com/biznes-i-vlast/oez-sankt-peterburg-severnaya-istoriya/> (дата обращения: 19.05.2023).

Компания также проводит планомерную политику по минимизации экологических рисков. В частности, совместно со специалистами СЗИУ РАНХиГС вырабатывается уникальная ESG-стратегия, в рамках которой отдельными резидентами предпринимаются меры по сокращению выбросов в атмосферу загрязняющих веществ, достижения нулевого углеродного выброса, прекращению захоронений на полигонах производственных отходов⁷⁰. По части имущественных рисков (ввиду вероятности потери имущества или его порчи как следствие аварийных и иных чрезвычайных ситуаций) компанией проводится планомерная политика в сфере особого контроля службы безопасности, страхования и др.

Кадровая политика Общества осуществляется в соответствии с принципом подбора высококвалифицированного трудового коллектива, способного решать задачи в области организации и развития бизнес-проектов в наукоемких отраслях и стабильно исполнять управленческие функции в пределах возложенных компетенций. Особое внимание уделяется вопросам развития корпоративной культуры и поддержания благоприятного морально-психологического климата в рабочем коллективе. В соответствии с принципом обеспечения бесперебойного оснащения компании необходимым количеством кадров проводится политика «на каждого прошедшего процедуру увольнения – новый нанятый». Следствием является неизменное количество сотрудников Общества на протяжении 2019-2021 гг., равное 115⁷¹.

Аспект, связанный с привлечением новых инвесторов, в настоящее время во многом обеспечивается за счет сконструированного бренда «ОЭЗ «Санкт-Петербург» - режим свободной таможенной зоны, предоставляемые налоговые льготы и наличие готовой инженерной инфраструктуры являются весьма

⁷⁰ ОЭЗ «Санкт-Петербург» создает собственную стратегию ESG [Электронный ресурс] // Особая экономическая зона «Санкт-Петербург». URL: <https://www.spbsez.ru/media/news/oez-sankt-peterburg-sozdaet-sobstvennuyu-strategiyu-esg/> (дата обращения: 19.05.2023).

⁷¹ Годовой отчет АО «ОЭЗ «Санкт-Петербург» за 2021 год. [Электронный ресурс] // Особая экономическая зона «Санкт-Петербург». URL: <https://www.spbsez.ru/about/info/docs> (дата обращения: 19.05.2023).

привлекательными факторами для потенциальных инвесторов. Иной момент связан с «удержанием» таких инвесторов, их убеждением в начале работы в качестве резидента именно на базе петербургской особой зоны. Гендиректор Т. Рондалева полагает, что успешные кейсы привлечения инвесторов во многом объясняются подходом «одного окна», когда на всех этапах становления проекта – от составления бизнес-плана до выпуска продукта на рынок – резидента сопровождает надежная поддержка консультантов и иных специалистов ОЭЗ. Более того, продвижению продукции резидента на рынке, выработке лучших коммерческих стратегий способствует налаженное взаимодействие ОЭЗ с негосударственными организациями – Торгово-промышленной палатой (ТПП) и Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП)⁷².

Управляющая компания ОЭЗ поддерживает высокий уровень открытости информации касательно деятельности Общества, ежегодно публикует отчеты о работе, где представляет полную картину финансовых потоков, проходящих через ОЭЗ. Прозрачность информационного поля вокруг ОЭЗ «Санкт-Петербург» подкрепляется отсутствием громких коррупционных скандалов касательно деятельности особой зоны (при том, что в 2016 г. проводилась проверка по делу о нецелевом расходовании бюджетных субсидий, направленных на развитие ОЭЗ, по итогам которой было возбуждено 5 уголовных дел о хищении средств, а треть российских ОЭЗ были ликвидированы).

Развитие механизма ГЧП также приобретает актуальность в сфере реализации проектов по совершенствованию транспортной инфраструктуры мегаполиса в условиях роста населения и необходимости совершенствования логистики. По этой причине релевантным является рассмотрение одного из крупнейших в отечественной практике ГЧП инфраструктурных проектов в сфере

⁷² «Трансфер технологий никому не делся» [Электронный ресурс] // Особая экономическая зона «Санкт-Петербург». Об URL: <https://www.spbsez.ru/media/news/transfer-tekhnologiy-nikuda-ne-delsya/> (дата обращения: 19.05.2023).

транспорта – «Западного скоростного диаметра» (ЗСД). «Западный скоростной диаметр» представляет собой первую в России внутригородскую платную автомагистраль скоростного движения с транспортными развязками и автоматизированной системой управления движением. Строительство автомагистрали позволило снизить транспортную нагрузку на исторический центр города и обеспечило круглосуточную связь между северными, центральными и южными районами города.

Высокая технологическая сложность реализации проекта в части строительства и обслуживания в совокупности со скорейшей необходимостью обеспечения благоприятной логистической обстановки способствовали принятию региональными властями решения о начале инфраструктурных работ именно в формате ГЧП. Начало реализации проекта было положено подписанием в Москве 20 декабря 2012 г. Акта о достижении финансового закрытия и обновленной редакции Соглашения о создании и эксплуатации ЗСД на основе трехсторонней сделки сроком на 30 лет (2012 – 2042). Нормативно-правовой основой проекта ЗСД стал Закон Санкт-Петербурга № 627-100 от 25 декабря 2006 года «Об участии Санкт-Петербурга в государственно-частных партнерствах»⁷³. В рамках проекта также были заключены соглашения, необходимые для получения доступа к каналам городского и федерального финансирования (кредитное соглашение, прямой договор города с подрядчиком и др.). Участниками соглашения выступили Правительство Санкт-Петербурга, АО «ЗСД» и ООО «МСС».

Поскольку единственным держателем акций АО «ЗСД» является Санкт-Петербург, трехстороннее соглашение фактически сводится к классической двусторонней схеме концессионного соглашения по модели «концессионер (ООО «МСС») – концедент (Санкт-Петербург / АО «ЗСД»)». В соответствии с Соглашением в компетенцию МСС входило обеспечение финансирования и

⁷³ Закон Санкт-Петербурга от 20.06.2006 N 627-100 «Об участии Санкт-Петербурга в государственно-частных партнерствах».

организация строительства Центрального участка ЗСД. Также МСС в рамках концессии осуществляет эксплуатацию всей трассы ЗСД в течение тридцати лет с даты подписания Соглашения, обеспечивая текущее обслуживание и ремонт магистрали. Финансовыми партнёрами проекта стали инфраструктурный холдинг ВТБ, Внешэкономбанк, Газпромбанк, а также международные инвестиционные структуры Евразийский банк развития и Европейский банк реконструкции и развития. МСС удалось привлечь частные инвестиции и получить кредиты на сумму более 72 млрд. рублей (при общем бюджете проекта 212,7 млрд. рублей на момент введения в эксплуатацию в 2016 г.). На АО «ЗСД» возложены функции «заказчика по проектированию» и «сопровождающего в эксплуатации автомагистрали».

Важно отметить, что Соглашение о создании и эксплуатации ЗСД устанавливает уровень максимально компенсируемых затрат МСС (имеются в виду затраты на эксплуатацию ЗСД и обслуживание кредитов), которые могут быть погашены городской субсидией. Размер городской субсидии соответствует разнице между размером минимально гарантированной выручки МСС и фактическим сбором средств от эксплуатации ЗСД. То есть в случае, если годовая выручка МСС от эксплуатации будет менее некой установленной суммы, то городская субсидия покрывает издержки. В случае, если годовой доход будет выше установленного минимума, 90% суммы превышения будет направляться в бюджет, а 10% оставаться в качестве дохода инвесторов. Получение сверхдохода впервые было отмечено в 2021 г.⁷⁴, однако отмечается, что городской бюджет за счет полученных денег не прирос, так как получаемые средства еще долгое время будут направляться на погашение многочисленных кредитов. Актуален вопрос систематичности выхода ЗСД на сверхдоход,

⁷⁴ ЗСД впервые окупился [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. URL: https://www.dp.ru/a/2021/08/25/ZSD_okupilsja (дата обращения: 20.05.2023).

поскольку по итогам I квартала 2022 г. проект вновь потребовал доплат от города⁷⁵.

С позиции АО «ЗСД» в работе над проектами дорожной инфраструктуры необходимо учитывать следующий перечень рисков: страновые и региональные; финансовые; лицензионные; стратегические; связанные с исключительной деятельностью Общества; экологические и природно-климатические.

Руководство ЗСД отметило, что ввиду высокой социально-экономической значимости проекта для страны и региона его деятельность в рамках обеспечения должного уровня развития автодорожной инфраструктуры на основе четко проработанных политико-управленческих решений в целом не подвержена значительной доле лицензионных, стратегических и «исключительных» рисков⁷⁶.

Страновой/региональный (по сути – политический) и финансовый риск-менеджмент, как и в случае с ОЭЗ «Санкт-Петербург», не совпал с реалиями 2022 г. Отмечается, что следствием введения санкций стало резкое снижение трафика грузового транспорта, а значит и общий уровень денежных поступлений от пользователей ЗСД. Свою роль сыграло и регулярное повышение тарифов на проезд по ЗСД на фоне текущего кризиса. При таких обстоятельствах отдельные «люди ... стали ездить меньше или не ездить вообще»⁷⁷. Резонансной в экспертной среде стала ситуация, связанная с присвоением международным рейтинговым агентством Moody's облигациям АО «ЗСД» «преддефолтного» рейтинга⁷⁸. Впрочем, ввиду стабилизации финансовой обстановки и издания распоряжения ЦБ об игнорировании международных рейтингов в расчете

⁷⁵ ЗСД снова ушел в минус [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. URL: https://www.dp.ru/a/2022/04/29/ZSD_snova_ushjol_v_minus (дата обращения: 20.05.2023).

⁷⁶ Годовой отчет АО «ЗСД» за 2021 год [Электронный ресурс] // Акционерное общество «Западный скоростной диаметр». URL: <https://whsd.ru/year> (дата обращения: 19.05.2023).

⁷⁷ ЗСД снова ушел в минус [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. URL: https://www.dp.ru/a/2022/04/29/ZSD_snova_ushjol_v_minus (дата обращения: 20.05.2023).

⁷⁸ Moody's резко понизило рейтинги Петербурга, ЗСД и «Водоканала» [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. URL: https://www.dp.ru/a/2022/03/11/Moodys_rezko_ponizilo_re (дата обращения: 20.05.2023).

качества активов на балансах⁷⁹, колоссального негативного эффекта на деятельность ЗСД условиями сложившейся кризисной обстановки оказано не было. Спорным остается момент, лежащий в основе механизма ГЧП и связанный с разделением рисков между государственным и частным партнерами примерно в равной степени – в случае ЗСД явно превалирующую роль в ликвидации последствий кризиса играет публичная сторона. Так, на фоне финансовой стабилизации в сентябре 2022 г. за счет городского бюджета был увеличен уставной капитал АО «ЗСД» путем механизма выпуска дополнительных акций⁸⁰. Аналогичная ситуация наблюдалась и в период «коронакризиса» - так, в 2020 г. концессионеру ЗСД была выплаченная не предусмотренная бюджетом Петербурга компенсация как пострадавшему от пандемии⁸¹. При этом тарифы на использование услуг ЗСД возросли в 1,2 – 1,5 раза.

В части оценки экологических рисков руководство ЗСД отмечает их умеренный уровень, акцентируя внимание на стремлении к соответствию стандартам экологической деятельности с учетом исполнения санитарных норм и правил. Ответственный подход к экологическому менеджменту заметен в организационно-управленческой деятельности ООО «МСС» - компания ежегодно публикует экологические отчеты⁸², где подчеркивается факт того, что она является одной из немногих на отечественном рынке, кто добровольно страхует экологические риски. Отмечается, что в 2021-2022 гг. не было случаев, связанных со сверхнормативным загрязнением окружающей среды. При этом «в ходе проведения общественных экологических проверок было установлено, что проект ЗСД наносит ущерб некоторым территориальным зонам»⁸³.

⁷⁹ Больше не ориентир: как «мусорный» рейтинг повлияет на ЗСД и «Водоканал» [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. URL: https://www.dp.ru/a/2022/03/11/Bolshe_ne_orientir_kak (дата обращения: 20.05.2023).

⁸⁰ Петербург заплатит ещё не менее 38,7 млрд рублей за ЗСД [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. URL: https://www.dp.ru/a/2022/09/20/Peterburg_zaplatit_eshhjo_ne (дата обращения: 20.05.2023).

⁸¹ ЗСД пострадал от коронавируса: город заплатит [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. URL: https://www.dp.ru/a/2020/07/23/ZSD_postradal_ot_koronavi (дата обращения: 20.05.2023).

⁸² Экология [Электронный ресурс] // ООО «МСС». URL: <https://nch-spb.com/company/ecology/test3/> (дата обращения: 21.05.2023).

⁸³ Крыканов Д.Д. Проблемы выработки методологии оценки эффективности проектов государственно-частного партнерства - Российский и зарубежный опыт // Государственно-частное партнерство. 2017. №3. С. 192.

Критически оценивается социальный фактор реализации проекта ЗСД, поскольку стороны соглашения не инициировали каких-либо предварительных социологических исследований. Отмечается, что необходимость городских властей регулярно исполнять обязательству по минимальному гарантированному доходу связаны с тем, что «готовность населения платить также не проходила исследование социологическими службами»⁸⁴. Мониторинг социального климата остается одним из нерешенных вопросов деятельности управляющей компании. Среди общественности широко распространено мнение о необходимости отмены платы за пользование ЗСД. Особенно остро данная проблема актуализировалась после заявления мэра Москвы С.С. Собянина о том, что аналогичная столичная дорога – Московский скоростной диаметр (МСД) – будет бесплатным для местных жителей⁸⁵, на фоне которой инициативные граждане создали и распространили петицию за установление бесплатного пользования ЗСД, собравшую за месяц более 5000 подписей. Руководство ЗСД и ряд экспертов заявляют о том, что московские коллеги располагают куда большими финансами, а значит могут позволить себе создать дорожную инфраструктуру бесплатного пользования. Кейс ЗСД подразумевает исполнение городом финансовых обязательств перед инвесторами и критически трактует расклад, при котором при установлении бесплатного тарифа большее количество финансовых издержек понесет городской бюджет, а, следовательно, и все налогоплательщики Петербурга, далеко не все из которых пользуются услугами ЗСД.

Кадровая политика ООО «МСС» отличается большей проработанностью в сопоставлении с одной у публичного партнера в лице АО «ЗСД» и акцентирует внимание на привлечении отечественных и зарубежных высококвалифицированных кадров в деле устойчивого развития проекта ЗСД.

⁸⁴ Там же. С 193.

⁸⁵ Инициатива Собянина актуализировала проблему платных дорог в Петербурге [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. URL: https://www.dp.ru/a/2022/08/10/V_tesnote_da_ne_za_dengi (дата обращения: 21.05.2023).

Особое внимание уделяется формированию индивидуального подхода к каждому работнику как инструменту обеспечения заинтересованной деятельности коллектива в достижении целей Общества. Эксперты отмечают необходимость отмечать изменения в политико-управленческой деятельности компании-концессионера ввиду ухода в октябре 2022 г. с поста генерального директора ООО «МСС» его многолетнего главы А.Н. Бнатов. Подобные изменения, однако, вряд ли произойдут, поскольку Общество возглавил «человек Бнатов» - Е.Я. Лукьянова, занимавшая при прошлом руководителе посты первого замдиректора и финансового директора.

Вопрос о прозрачности функционирования рассматриваемого ГЧП-проекта в петербургском общественно-политическом пространстве не столь однозначен. В частности, депутат Законодательного Собрания Б.Л. Вишневский поднял проблему «сомнительности экономической модели ЗСД, по которой город платит деньги, а соглашения, обосновывающие перечисления, никому не показывают»⁸⁶. Интересующую депутата документацию, которая, по его мнению, должна находиться в открытом доступе, Правительство Санкт-Петербурга отказывается публиковать, обосновывая решение «коммерческой тайной». Представляется, что предполагаемые неформальные взаимодействия партнеров по ГЧП, которые в трактовке Вишневского и представителей ряда СМИ намеренно скрываются за ширмой грифа коммерческой тайны, могут привести к созданию «воображаемой “машины роста”»⁸⁷, что может отпугнуть потенциальных ГЧП-инвесторов, руководствующихся в своей деятельности добросовестными побуждениями и не желающих «пачкать руки» во всякого рода правительственных «схемах».

Анализ реализации ГЧП-проектов в сфере спортивной инфраструктуры Санкт-Петербурга актуально выстраивать вокруг кейса СКК «Петербургский».

⁸⁶ Непрозрачность системы ГЧП стала одной из проблем 7-го созыва ЗакС [Электронный ресурс] // RuNews24. URL: <https://runews24.ru/saint-petersburg/07/10/2021/c6f225ae475c49f658f654c9d022b619> (дата обращения: 20.05.2023).

⁸⁷ Тыканова Е.В., Хохлова А.М. Городской политический режим в Санкт-Петербурге: роль реальных и воображаемых «Машин роста» в борьбе за городское пространство // ЖИСИ. 2015. №2. С. 241-256.

Отмечается, что запуск проекта в его итоговом виде был обусловлен рядом «неформальных катализаторов»: в 2017 г. в личной беседе с губернатором Петербурга Г.С. Полтавченко президент России В.В. Путин публично заявил, что городу нужна современная ледовая арена⁸⁸. Позиция главы государства была воспринята как сигнал к действию – фактическим куратором и бенефициаром проекта стал президент и председатель совета директоров клуба СКА Г.Н. Тимченко. Главным стимулом в дискурсе Тимченко стало возведение в России самой вместительной хоккейной арены в мире. На наш взгляд, аккумуляция интересов государственных акторов и олигархического капитала определяет канву для восприятия ГЧП-проекта как «машины роста».

В октябре 2019 г. был объявлен конкурс на право заключения концессионного соглашения о реконструкции и эксплуатации многофункционального спортивно-досугового комплекса «Петербургский», в ходе которого единственную заявку подала компания ООО «СКА-Арена», с которой Правительство города и подписало соглашение в январе 2020 г. в рамках концессионного 115-ФЗ на 55 лет (2020 – 2075). Изначально предполагалось потратить на проект 25 млрд. рублей с учетом обустройства общественного пространства вокруг арены⁸⁹, при этом финансирование со стороны публичного партнера оговаривалось на уровне, не превышающем 10 млрд. руб. На текущий момент, по данным портала «Росинфра», стоимость проекта составляет уже 40 млрд. руб.⁹⁰ При этом предоставление концедентом оговоренной части средств по ГЧП-проекту затруднено ввиду отсутствия одобрения Главгосэкспертизой соответствующей документации⁹¹. Столь высокие финансовые затраты на спортивный инфраструктурный объект городские власти не были готовы

⁸⁸ Стройка с овертаймом: с открытием арены на месте СКК больше некуда спешить [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. URL: https://www.dp.ru/a/2023/01/13/Strojka_s_overtajmom (дата обращения: 21.05.2023).

⁸⁹ Подписано концессионное соглашение по реконструкции СКК «Петербургский» [Электронный ресурс] // Администрация Санкт-Петербурга. URL: <https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/invest/news/181123/> (дата обращения: 21.05.2023).

⁹⁰ Реконструкция и эксплуатация многофункционального спортивно-концертного комплекса с ледовой ареной «Петербургский» в г. Санкт-Петербурге [Электронный ресурс] // Росинфра. URL: <https://dpo.rosinfra.ru/projects-office/2689/form/questionnaire> (дата обращения: 21.05.2023).

⁹¹ Петербург не перевел свои 10 млрд рублей на «СКА-Арену» [Электронный ресурс] // Фонтанка.ру. URL: <https://www.fontanka.ru/2022/08/31/71617100/> (дата обращения: 21.05.2023).

покрыть самостоятельно, что и обусловило реализацию проекта в рамках механизма ГЧП по проверенному временем концессионному федеральному законодательству.

Полную картину риск-менеджмента ГЧП-проекта ввиду отсутствия необходимой документации в открытом доступе получить не представляется возможным. Акцент будет сделан на анализе кризисных ситуаций в ходе реализации проекта, ставших следствием неверных организационно-управленческих решений или их отсутствием как не спрогнозированных.

Критическое отношение общественности к реализации проекта наблюдалось еще до заключения концессионного соглашения и было обусловлено недовольством по факту сноса предыдущего здания СКК «Петербургский», возведенного в 1970-е гг. В 2019 г. адрес петербургского правительства было направлено открытое письмо с требованием признать комплекс объектом культурного наследия и таким образом защитить его от сноса. КГИОП признал историческую ценность СКК⁹², однако отметил, что с учетом особенностей законодательства в список объектов культурного наследия могут быть включены лишь те, которым не менее 40 лет (СКК открылся к «Олимпиаде-80» и инициатива активистов затягивалась до 2020 г.). Важным тезисом активистов стало заявление об отсутствии необходимости в такого рода проекте – аргументы представителей ООО «СКА-Арена», связанные с международными обязательствами в преддверии ЧМ-2023 по хоккею, не принимались ввиду прямого высказывания президента Международной федерации хоккея Р. Фазеля о том, что городу будет достаточно имеющихся ледовых арен для проведения чемпионата⁹³. По итогу городские власти фактически пошли на уступки, объявив конкурс именно на реконструкцию

⁹² Петербургскому СКК предложили присвоить статус объекта культурного наследия России [Электронный ресурс] // Собака.ру. URL: <https://www.sobaka.ru/city/city/91286> (дата обращения: 21.05.2023).

⁹³ «Не стоит ссылаться на международные обязательства»: петербуржцы написали открытое письмо с требованием не сносить СКК // Собака.ру. URL: <https://www.sobaka.ru/city/city/96829> (дата обращения: 21.05.2023).

«Петербургского», однако с возможностью демонтажа и (или) перестройки отдельных инженерных конструкций.

Дополнительные репутационные убытки партнеры по ГЧП-проекту понесли уже спустя 2 недели после подписания соглашения – в результате ошибочного экспертного заключения о необходимости сноса крыши спорткомплекса, значительно пострадавшей из-за коррозии. Некорректная технология демонтажа привела к внеплановому обрушению всего здания, в результате которого погиб человек. Специалист Д. Астафьев, изучавший здание СКК «Петербургский» по поручению полпреда президента в СЗФО, отмечает, что предсказать внеплановое обрушение крыши мог «любой специалист, учившийся в институте на инженерно-строительных специальностях»⁹⁴. Альтернативой некомпетентного подхода управляющей компании к кадровой политике и поиску подрядчиков, ответственных за подобную экспертизу, Астафьевым называется умысел.

В ответ на произошедший инцидент инициативная депутатская группа петербургского парламента направила губернатору А.Д. Беглову обращение с просьбой расторгнуть концессионное соглашение с ООО «СКА-Арена»⁹⁵. Губернатор отметил, что внеплановое обрушение комплекса не является основанием для досрочного расторжения договора⁹⁶. Также в повестку дня Заксобрания входил вопрос о начале парламентского расследования по делу об обрушении СКК. Несмотря на то, что инициатива не получила дальнейшего развития как не соответствующая требованиям парламентского расследования, петербургские депутаты со ссылкой на заявление вице-губернатора Соколова

⁹⁴ Эксперт-строитель о рухнувшем СКК: «Или у виновников трагедии купленный диплом, или еще хуже» [Электронный ресурс] // 47news. URL: https://47news.ru/articles/168757/?utm_source=novapress&utm_campaign=vk (дата обращения: 21.05.2023).

⁹⁵ Девять депутатов петербургского парламента попросили Беглова расторгнуть соглашение с концессионером СКК [Электронный ресурс] // Фонтанка.ру. URL: <https://www.fontanka.ru/2020/02/05/027/> (дата обращения: 21.05.2023).

⁹⁶ Разрушение — еще не повод разрывать контракт. Беглов объяснил, почему «СКА-арена» продолжит реконструкцию СКК [Электронный ресурс] // Фонтанка.ру. URL: <https://www.fontanka.ru/2020/03/10/69023965/> (дата обращения: 21.05.2023).

повторили тезис эксперта Астафьева о возможном умысле в деятельности концессионера и его подрядчиков. Отмечалось, что для проведения противоаварийных работ на кровле СКК в смете были указаны исключительно малые финансовые средства, близко не сопоставимые со средней рыночной стоимостью подобных работ, а сами работы выполнял подрядчик, практически не имевший опыта в демонтажной практике⁹⁷.

Реакция сторон-партнеров по ГЧП-проекту фактически свелась к возложению всей ответственности на частных лиц – фигурантами уголовного дела стали исполнительный директор компании-подрядчика ООО «Техснаб» и два прораба. При этом родственники погибшего подписали договор об отказе от претензий к ООО «Техснаб» в обмен на 2 миллиона рублей⁹⁸. Подсудимые, как следствие, просили прекратить дело по факту погашенного морального вреда, однако им было отказано, поскольку непосредственного отношения к выплате компенсации фигуранты дела не имели. В итоге руководитель Техснаба и один из прорабов были приговорены к 2 годам условного заключения с выплатой 900 тыс. руб. в пользу родственников погибшего⁹⁹. Впоследствии претензий у следственных органов к концессионеру и его подрядчикам не возникало.

Политико-управленческие практики участников ГЧП-соглашения в период «коронакризиса» и на фоне событий 2022 г. были отмечены высокой адаптивностью к кардинально меняющейся обстановке и позволили обеспечить возведение объекта в оговоренные сроки. Анализ финансовой политики концессионера с начала пандемии затруднен ввиду коммерческой тайны, скрывающей «изменение стоимости строительства, связанное с ухудшением

⁹⁷ Законодательное собрание не будет расследовать обрушение СКК [Электронный ресурс] // Фонтанка.ру. URL: <https://www.fontanka.ru/2020/02/28/68990938/> (дата обращения: 21.05.2023).

⁹⁸ Суд отказал в прекращении дела об обрушении СКК «Петербургский» [Электронный ресурс] // Фонтанка.ру. URL: <https://www.fontanka.ru/2021/04/26/69886319/> (дата обращения: 19.05.2023).

⁹⁹ Суд приговорил к 2 годам условно главу компании, демонтировавшей СКК "Петербургский" [Электронный ресурс] // Фонтанка.ру. URL: https://rapsinews.ru/judicial_news/20210705/307188916.html (дата обращения: 19.05.2023).

экономической ситуации»¹⁰⁰. Подчеркивается лишь то, что частная сторона не выступала с предложениями по пересмотру реализации проекта и факт того, что «обязательства по привлечению финансирования, а также все валютные и иные риски лежат на концессионере»¹⁰¹. Ввиду того, что «обстоятельства непреодолимой силы», к которым, в частности, отнесены эпидемии, не привели к дополнительным расходам в размере не менее 1 млрд. руб. и не помешали сторонам соглашения надлежащим образом исполнять концессионные обязательства, реализация проекта осуществлялась в штатном режиме. Итоговое увеличение стоимости проекта с 25 до 40 млрд. руб., по-видимому, никак не связывается с последствиями пандемии и сопряжено с иными факторами.

На фоне международной изоляции 2022 г., как отмечает гендиректор «ООО СКА-Арена» Д.В. Сватковский, концессионеру необходимо было обращаться к специалистам из российских (петербургских) компаний. Сватковский подчеркнул, что «достаточно высокая квалификация этих компаний позволила нам безболезненно заменить аналоги, особенно в программном обеспечении, IT-архитектуре, во многих спортивных технологиях...»¹⁰². Он уточняет, что петербургский бизнес оказался в выигрыше от исключения из работы по концессионному соглашению зарубежных компаний. В настоящий момент ГЧП-проект находится на финальной стадии реализации, к осени 2023 г. его предполагается ввести в эксплуатацию.

Таким образом, Санкт-Петербург с точки зрения результативности широко и в целом успешно использует практику ГЧП для реализации крупных инфраструктурных проектов в сфере транспорта и спорта, а также для создания условий деятельности инновационных предприятий, что, впрочем, оставляет

¹⁰⁰ Мегастройке на месте снесенного СКК кризис нипочём [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. URL: https://www.dp.ru/a/2020/04/22/SKK_razvalijsja_no_ne_umer (дата обращения: 19.05.2023).

¹⁰¹ Там же.

¹⁰² Давай после майских: «СКА Арену» пообещали открыть к сентябрю [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. URL: <https://www.dp.ru/a/2023/04/27/ska-arenu-planirujut-otk> (дата обращения: 19.05.2023).

вопросы к определенному роду средств достижения поставленных целей и соответствующих политико-управленческих решений.

2.3 ГЧП в Республике Татарстан:

отраслевой анализ политико-управленческих кейсов

Законодательную рамку функционирования механизма ГЧП в Республике Татарстан создает Закон Республики Татарстан от 01.08.2011 №50-ЗРТ. На момент вступления в силу Федерального Закона №224-ФЗ, заложившего официальную трактовку понимания ГЧП в России, Республика Татарстан (далее – РТ) признавалась одним из наиболее перспективных регионов в контексте реализации механизма государственно-частного партнерства. Этому поспособствовал следующий ряд факторов:

- опыт создания и функционирования особых экономических зон (ОЭЗ), включая опыт возведения инфраструктурных объектов с нуля («Иннополис» и др.);

- опыт комплексного развития различных территориальных образований в республике с использованием средств Инвестиционного фонда РФ, механизма ТОР и пр.;

- высокий уровень инвестиционной привлекательности и социально-экономического развития региона (за период 2005 – 2015 гг. ВРП Татарстана вырос более чем в 3 раза¹⁰³).

Одним из наиболее репрезентативных примеров использования инфраструктурного потенциала региона является создание и развитие ОЭЗ «Иннополис». Начало организации инновационной региональной площадки было положено в 2012 г. Постановлением Правительства РФ «О создании на территориях Верхнеуслонского и Лаишевского муниципальных районов Республики Татарстан особой экономической зоны технико-внедренческого

¹⁰³ Отчет о деятельности органов исполнительной власти Республики Татарстан за 2015 год [Электронный ресурс] // Правительство РТ. URL: https://prav.tatarstan.ru/rus/file/pub/pub_565862.pdf (дата обращения: 19.05.2023)

типа»¹⁰⁴. Изначально заявлявшимся и до сих пор продвигаемым приоритетным направлением развития «Иннополиса» и специализации резидентов зоны являются информационно-коммуникационные технологии. Это послужило основанием для того, чтобы ОЭЗ «Иннополис» получила статус технико-внедренческой зоны и в фокусе своего внимания держала укрепление научно-технического потенциала страны и региона, происходящего посредством реализации инновационных технологических проектов.

Уникальность рассматриваемого кейса заключается в том, что обустройство технико-внедренческой зоны происходило одновременно с возведением населенного пункта, на территории которого ей предстояло находиться. Принимая во внимания сей факт, очень важно сделать акцент на том, что политико-управленческие решения, связанные с развитием инфраструктуры ОЭЗ, неразрывно переплетены с решениями касательно обустройства прилегающего городского пространства. «Иннополис» является одним из примеров удачной реализации инициативы региональных властей - спустя год после открытия в Казани IT-парка в 2010 г. президент республики Р.Н. Минниханов и глава Минсвязи РТ Н.А. Никифоров обратились с предложением к главе государства Д.А. Медведеву создать «силиконовую» деревню, которая стала бы центром притяжения IT-специалистов со всей страны. Президент РФ выразил интерес к проекту, что фактически положило начало его созданию. Открытие города-спутника Казани состоялось в 2015 г. при участии уже премьер-министра Медведева и двух упомянутых инициаторов проекта.

Политико-управленческий анализ деятельности «Иннополиса» затруднен ввиду отсутствия в открытом доступе отчетов о деятельности управляющей компании (в данном случае речь идет об АО «ОЭЗ «Иннополис») за последние годы. Последний из доступных годовых отчетов был опубликован в 2016 г. Сей факт сразу ставит под сомнение следование руководства «Иннополиса»

¹⁰⁴ Постановление Правительства РФ от 01.11.2012 N 1131 «О создании на территориях Верхнеуслонского и Лаишевского муниципальных районов Республики Татарстан особой экономической зоны технико-внедренческого типа».

принципам открытости и прозрачности в управлении особой зоной. Одним из немногих находящихся в открытом доступе материалов касательно деятельности «Иннополиса» являются меры по реализации экологического риск-менеджмента в рамках ESG-стратегии особой зоны¹⁰⁵. В остальном исследование кейса в данных обстоятельствах будет преимущественно строиться на основе аналитических материалов и сообщений СМИ.

Наблюдаемые в данный момент высокие показатели эффективности работы ОЭЗ «Иннополис» (к примеру, динамика объема частных инвестиций за 2017 – 2021 гг. накопленным итогом демонстрирует рост в 15 раз¹⁰⁶) ранее подвергались сомнению как достижимые. Так, в 2018 г. Счетная палата заявила, что «Иннополис» не оправдывает государственных инвестиций. На фоне предшествовавшего «дела ОЭЗ» 2016 г. и заявлений о том, что «институт ОЭЗ не оправдал возлагавшихся на него надежд»¹⁰⁷ возник риск закрытия отечественной «Кремниевой долины», что подвигло руководство ОЭЗ проводить более эффективную и интенсивную политику по привлечению частных инвестиций в особую зону. Отмечается, что разочарование высших государственных лиц в механизме ОЭЗ дало старт кампании по передаче «Иннополиса» в собственность Республики Татарстан в начале 2018 г. Для исправления ситуации региональные власти в 2019 г. посчитали релевантным передать организацию политико-управленческого процесса ОЭЗ «Иннополис» из ведения Минсвязи в ведение Минэкономики РТ. На текущий момент 100% акций управляющей компании АО «ОЭЗ «Иннополис» принадлежит правительству Татарстана¹⁰⁸.

Антикризисная политика «Иннополиса» в период пандемии и в целом конъюнктура развития особой зоны с 2020 г. способствовали репутационному

¹⁰⁵ ESG [Электронный ресурс] // ОЭЗ «Иннополис». URL: <https://sezinnopolis.ru/esg/> (дата обращения: 21.05.2023).

¹⁰⁶ Бизнес-навигатор по ОЭЗ России (2022) [Электронный ресурс] // Ассоциация кластеров, технопарков и ОЭЗ России. URL: <https://akitrf.ru/upload/medialibrary/8d0/m2jx8qau3epazc6sjrpk10gwlb16559.pdf> (дата обращения: 21.05.2023).

¹⁰⁷ «И без Счетной палаты было понятно». Что не так с «Иннополисом» [Электронный ресурс] // Реальное время. URL: <https://realnoevremya.ru/articles/117879-что-не-так-с-oez-innopolis> (дата обращения: 21.05.2023).

¹⁰⁸ Управление ОЭЗ «Иннополис» передало Минэкономики Татарстана [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4134044> (дата обращения: 21.05.2023).

росту ОЭЗ в глазах инвесторов и государственных партнеров. Замглавы правительства Татарстана Р.А. Шайхутдинов отмечает, что специфика функционирования инновационной площадки и занятость значительной доли кадров в IT-сфере заложили базис устойчивости функционирования зоны в отношении таких непредвиденных обстоятельств, как пандемия. Подчеркивалось, что «около 20% сотрудников могут постоянно находиться вне офиса и это не влияет негативно на качество их работы»¹⁰⁹. При том, что коррективы в работу все же были внесены на фоне «антиковидных» ограничений, ни один из привлеченных к сотрудничеству инвесторов не отказался от своих планов начать работу в качестве резидента. Более того, пандемия послужила мощным катализатором развития отдельных компаний, действующих в особой зоне. Так, маркетплейс «KazanExpress» к 2021 г. был признан самым быстрорастущим проектом в сфере электронной коммерции на территории Европы¹¹⁰.

Привлекательность «Иннополиса» как инвестиционной площадки возросла после объявления премьер-министром М.В. Мишустиним пакета мер господдержки IT-компаниям, которые стали дополнением к действующему на территории ОЭЗ режиму налоговых преференций. Само заявление было сделано Мишустиним на июльском совещании 2020 г. в Иннополисе. В целом, к началу 2020-х гг. за городом и ОЭЗ закрепился создаваемый с 2012 г. бренд «Кремниевой долины» России. На территории Иннополиса регулярно проходят конференции, совещания, форумы, являющиеся важной площадкой для диалога государства и бизнеса в вопросе развития цифровой экономики и отечественной IT-индустрии.

Отдельное внимание стоит уделить налаженному механизму рекрутирования кадров в особой зоне. Так, в 2020 г. на базе Университета

¹⁰⁹ «Иннополис стал новой точкой развития России»: Шайхутдинов о резидентах, беспилотниках и пандемии [Электронный ресурс] // Снег. URL: <https://sntat.ru/news/innopolis-stal-novoy-tochkoy-razvitiya-rossii-shayhutdinov-o-rezidentah-bespilotnikah-i-pandemii-5764721> (дата обращения: 21.05.2023).

¹¹⁰ Бизнес-навигатор по ОЭЗ России (2022) [Электронный ресурс] // Ассоциация кластеров, технопарков и ОЭЗ России. URL: <https://akitrf.ru/upload/medialibrary/8d0/m2jx8qau3epazc6sjrpk10gwlb16559.pdf> (дата обращения: 21.05.2023).

Иннополис был создан учебно-методологический центр, основная задача которого заключается в развитии цифровых компетенций преподавательских кадров высшей школы, занимающихся подготовкой специалистов в области приоритетных отраслей отечественной экономики. Сам университет предпринимает меры по качественному отбору потенциальных кадров в IT-отрасли непосредственно на стадии зачисления студентов в вуз – по итогам 2022 г. «Иннополис» показал лучшие в России результаты по качеству приема – на бюджет было зачислено 52 студента со средним баллом ЕГЭ равным 99. Особо привлекательными для абитуриентов являются уникальные условия обучения, включая поселение в благоустроенные общежития и высокую стипендию¹¹¹. Важно и то, что будущих специалистов сопровождает гарантия трудоустройства в компании-резиденты ОЭЗ или ее компании-партнеры. Сохраняется динамика 100% трудоустройства выпускников после выпуска¹¹².

Кадровым потенциалом «Иннополиса» еще в 2019 г. заинтересовались федеральные власти – Университет стал «наполовину федеральным», когда на договорных началах в состав учредителей наряду с республиканским Минсвязи вошло Минкомсвязи РФ. По замечанию директора ИРО НИУ ВШЭ, подобное решение было связано с тем, что общефедеральная политика направила свой фокус внимания на цифровизацию во всех ее проявлениях – от распространения онлайн-образования до внедрения «современных цифровых управленческих технологий в университетах»¹¹³. По данной причине важным политико-управленческим решением стало участие центра в определении направлений деятельности Университета Иннополис как передовой инновационной и рекрутинговой площадки, важной для имплементации и тестирования федеральных программ в сфере цифровизации.

¹¹¹ Качество приема в российские вузы: 2022 [Электронный ресурс] // НИУ ВШЭ. URL: <https://www.hse.ru/ege2022> (дата обращения: 21.05.2023).

¹¹² Стипендии и меры поддержки обучающихся [Электронный ресурс] // Университет Иннополис. URL: <https://innopolis.university/sveden/grants> (дата обращения: 22.05.2023).

¹¹³ Под крылом федералов: Университет Иннополис получил доступ к госзаказам в обход тендеров [Электронный ресурс] // Реальное время. URL: <https://realnoevremya.ru/articles/139315-minkomsvyazi-rf-stalo-souchreditelem-universiteta-innopolis> (дата обращения: 22.05.2023).

ОЭЗ «Иннополис» успешно преодолела и последствия кризисной ситуации 2022 г. Несмотря на то, что в начале марта 2022 г. руководство особой зоны не стало раскрывать информацию касательно факта прекращения или продолжения работы с отдельными резидентами¹¹⁴ (факт чего в очередной раз вызывает вопросы к прозрачности деятельности управляющей компании), в дальнейшем последовало заявление вице-премьера Р.А. Шайхутдинова о том, что «реально компании, трудящиеся в Иннополисе, не зависят от тех санкций, которые есть»¹¹⁵. Несколько скорректировал заявление чиновника гендиректор особой зоны Р.А. Халимов, уточнивший, что ряд компаний, имевших зарубежных заказчиков, столкнулись с трудностями.

Наиболее критический эффект на фоне международной изоляции испытал на себе кейс группы компаний «Миркод», специализирующейся на разработке биотехнологий. В ситуации, когда центральный офис фирмы оказался на территории США, стартап фактически оказался без источника финансирования. Халимов подчеркивает, что в сложившейся обстановке «мы состыковали их с несколькими фондами, которые работают на зарубежных инвестициях <...> Команда сохранена. Большая часть находится в Казани»¹¹⁶. Директор по развитию бизнеса «Миркода» отметил, что содействие гендиректора «Иннополиса» в решении кризисной ситуации стало фактически единственной мерой поддержки компании в России¹¹⁷. Приводя статистику, Халимов отметил, что в подобных условиях оказалось менее 3% резидентов ОЭЗ¹¹⁸. С позиции главы «Иннополиса», сделанный акцент на развитии именно отечественных

¹¹⁴ ОЭЗ «Иннополис» не раскрывает ситуацию с резидентами на фоне санкций [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5240223> (дата обращения: 22.05.2023).

¹¹⁵ Власти Татарстана заявляют об отсутствии оттока резидентов из ОЭЗ «Иннополис» на фоне санкций [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5306122> (дата обращения: 22.05.2023).

¹¹⁶ «Ряд резидентов «Иннополиса» с иностранным финансированием столкнулись с трудностями» [Электронный ресурс] // Реальное время. URL: <https://realnoevremya.ru/news/268062-rezidenty-innopolisa-s-inostrannym-finansirovaniem-imeyut-trudnosti> (дата обращения: 22.05.2023).

¹¹⁷ «Наша компания погибает»: биотех-стартап из «Сколково» и «Иннополиса» пал жертвой развода с Западом [Электронный ресурс] // Реальное время. URL: <https://m.realnoevremya.ru/articles/267096-souchreditel-mircod-otom-kak-zhivet-firma-bez-inostrannyh-finansov> (дата обращения: 22.05.2023).

¹¹⁸ Почему Иннополис так и остался IT-деревней: прирост населения иннограда отстал от плана [Электронный ресурс] // Реальное время. URL: <https://realnoevremya.ru/articles/268109-naselenie-innopolisa-uzhe-7-let-ne-mozhet-dostignut-planovyh-znacheniy> (дата обращения: 22.05.2023).

компаний-резидентов стал важным политико-управленческим решением руководства особой зоны, позволившим избежать массового оттока инвестиций. Более того, отмечается, что за I квартал 2022 г. основные показатели эффективности ОЭЗ «Иннополис» превысили аналогичные показатели 2021 г.¹¹⁹ Активную роль особая зона играет в разработке и реализации общефедеральных мер по импортозамещению¹²⁰.

Тем не менее, аспект интенсификации взаимодействия с зарубежным рынком имеет место в повестке руководства «Иннополиса». Так, по ряду отраслевых проектов Университет Иннополис готовится расширить сотрудничество со странами Азии и Ближнего Востока¹²¹. В целях увеличения потока иностранного капитала в страну и в республику еще в 2020 г. было подписано соглашение о создании на территории «Иннополиса» первой в Российской Федерации бондовой зоны – площадки для хранения импортного товара без ограничений по времени, без уплаты налогов и без прохождения таможенных процедур – в контексте развития трансграничной Интернет-торговли и расширения сети европейско-азиатских перевозок¹²².

В целом, соглашаясь с исследователем Ю.А. Акимовой¹²³, можно резюмировать соблюдение принципов ГЧП в ОЭЗ «Иннополис», проявляющихся в гармоничной симфонии публичных и частных структур в деле претворения в жизнь общественно значимых функций.

Исследование политико-управленческого опыта Татарстана в контексте реализации ГЧП-проектов в сфере транспортной инфраструктуры будет

¹¹⁹ Новые технологии, ESG-принципы и пустующие дома: как развиваются техногорода в России [Электронный ресурс] // RB.ru. URL: <https://rb.ru/longread/technogoroda-russia/> (дата обращения: 22.05.2023).

¹²⁰ Импортозамещение в IT: как работает ОЭЗ «Иннополис» [Электронный ресурс] // Реальное время. URL: <https://m.realnoevremya.ru/articles/247485-importozameshenie-v-it-kak-rabotaet-oez-innopolis> (дата обращения: 22.05.2023).

¹²¹ Университет Иннополис намерен поставлять ИИ-разработки за рубеж [Электронный ресурс] // РБК. URL: <https://rt.rbc.ru/tatarstan/freenews/6465f4359a79478b6d4124c6> (дата обращения: 22.05.2023)

¹²² В Иннополисе подписали соглашение о создании первой в РФ бондовой зоны [Электронный ресурс] // РБК. URL: <https://rt.rbc.ru/tatarstan/freenews/5f438f9c9a7947b39b21cb51> (дата обращения: 22.05.2023)

¹²³ Акимова Ю.А. Механизмы государственно-частного партнерства в практике российских регионов // Экономическая политика и ресурсный потенциал региона: Сборник статей всероссийской научно-практической конференции. Брянск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Брянский государственный инженерно-технологический университет", 2018. С. 16.

основываться на кейсе крупнейшего из подобных проектов 2022 г. в отечественной практике. Речь идет об автомобильной дороге «Алексеевское – Альметьевск» в составе платной автомобильной дороги «Шали (М-7) – Бавлы (М-5)». Начало реализации проекта стало результатом подачи в сентябре 2021 г. заявки в порядке частной инициативы со стороны АО «Автострада». Ввиду отсутствия соответствующих требованиям законодательства заявок иных лиц в декабре 2021 г. подписывается концессионное соглашение (115-ФЗ) между Республикой Татарстан и АО «Автострада» на срок 99 лет (при этом срок создания объекта не должен превышать 4 лет).

Общая стоимость проекта изначально была обозначена на уровне 83,7 млрд. руб. (30,6 млрд. – средства федерального бюджета, 30 млрд. – средства регионального бюджета, 23,1 млрд. – средства частного партнера). В рамках V Отраслевого форума по ГЧП, состоявшегося в Казани в ноябре 2022 г., было заявлено, что многие финансовые аспекты реализации ГЧП-проекта не были указаны в основном тексте соглашения и будут дополнены последующими договоренностями. В частности, была озвучена позиция замглавы Министерства транспорта и дорожного хозяйства Республики Татарстан (Миндортранса) о прогнозах выхода ГЧП-проекта на сверхдоход не ранее ввода объекта в эксплуатацию.

Отметим, что проект является важным не только для организации региональной, но и федеральной и международной инфраструктуры. Это связано с тем, что «Шали – Бавлы» является частью автотранспортного коридора «Европа – Западный Китай». В этом плане инфраструктурное значение трассы сопоставимо с еще одним крупным проектом – строительством федеральной автомагистрали М-12 «Москва – Казань»¹²⁴. Значение ГЧП-проекта связано и с развитием регионального экономического потенциала. По замечанию главы Миндортранса РТ Ф.М. Ханифова раис Татарстана Р.Н. Минниханов «...ставит

¹²⁴ Судьин А.В. Проекты международного транспортного коридора Европа - Западный Китай // Евразийский Союз Ученых. 2020. №8-3 (77). С. 58-61.

эту дорогу даже на первое место для экономики республики, потому что Альметьевская агломерация, которая сегодня является основным ведущим звеном, будет соединена с Казанью быстрым трафиком»¹²⁵.

В ходе анализа политико-управленческого феномена, связанного с рассматриваемым ГЧП-проектом, необходимо комплексно рассмотреть ситуацию, связанную со взаимодействием концессионера и подрядчиков проекта, поскольку именно этот сюжет пронизывает менеджеральный аспект реализации ГЧП-проекта на текущем этапе. Важно понимать, что строительство платной дороги началось еще в первой половине 2000-х силами все того же АО «Автострада», входящего в группу компании АО «СМП-Нефтегаз» бывшего главы Альметьевска и экс-депутата ГД РФ Ф.Ф. Комарова. Внимание к софинансированию проекта руководство республики долгое время не проявляло, вложив в стройку лишь порядка 1,3 млрд. руб. на рубеже 2000-2010-х гг.

После заключения концессионного соглашения генподрядчиком, выполняющим основной комплекс строительных работ, стало АО «СМП-Нефтегаз». Однако уже в мае 2022 г. Миндортранс в одностороннем порядке отстранило АО «СМП-Нефтегаз» от возведения основной части объекта. Из 145 км общей длины участка работы лишь I этап (43 км) был оставлен за компанией Ф.Ф. Комарова. II и III этапы были фактически переданы ОАО «Алексеевскдорстрой», долю в котором имеет депутат татарстанского парламента Ф.В. Валиев. Несмотря на то, что компания Ф.Ф. Комарова долгое время курировала строительство платного автобана, концедент (со слов Комарова) заявил о том, «что мы [СМП] не умеем работать, не способны завершить объект качественно и в срок»¹²⁶.

«Алексеевскдорстрой», таким образом, стал вторым генподрядчиком в процессе реализации ГЧП-проекта. Компания Валиева, занимая значительную

¹²⁵ «Аборигену – бесплатно!»: Фарит Ханифов раскрыл, как будем ездить по М12 в 2023 году [Электронный ресурс] // БИЗНЕС Online. URL: <https://www.business-gazeta.ru/article/558500> (дата обращения: 22.05.2023).

¹²⁶ Два Фоата на большой дороге: как Комарова и Валиева заставили делить «шкуру» недостроенной магистрали [Электронный ресурс] // БИЗНЕС Online. URL: <https://www.business-gazeta.ru/article/570204> (дата обращения: 22.05.2023).

нишу на дорожном рынке республики, начинала работу на объекте «Шали – Бавлы» с расчетом на привлечение к работам ряда субподрядчиков ввиду колоссальной загруженности «Алексеевскдорстроя» обязательствами по иным проектам. Для наглядности ниже представлена схема распределения подрядчиков по объему порученных работ.

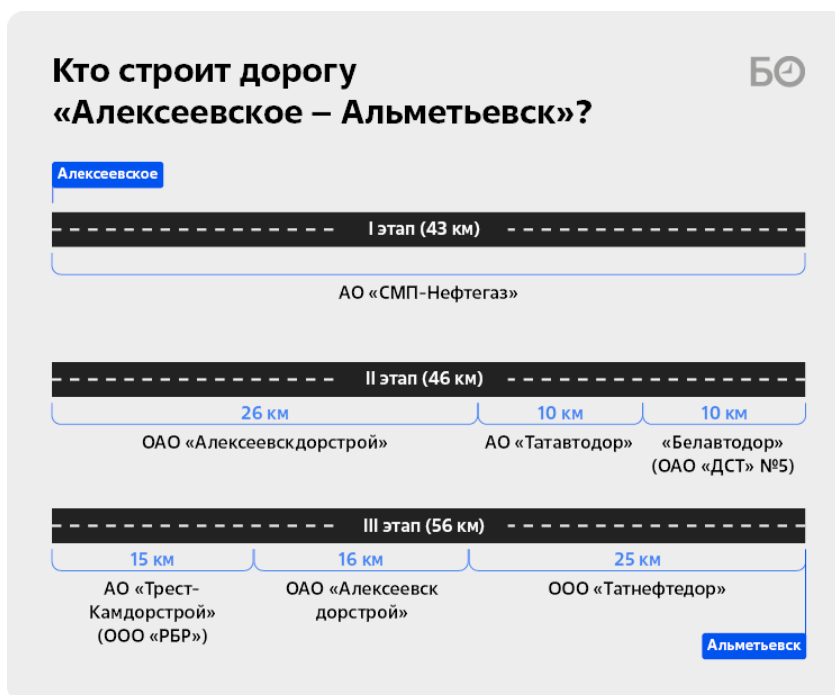


Рисунок 2. Распределение подрядчиков по этапам строительства ГЧП-объекта. Источник: БИЗНЕС Online.

Недоверие концедента к «СМП-Нефтегазу» фактически поставила необходимым появление второго генподрядчика как условие продолжения работы в рамках концессионного соглашения с АО «Автострада». Важно отметить, что локальная среда реализации ГЧП-проекта находится под сильным влиянием неформальной стороны взаимодействия в треугольнике «концедент – концессионер и аффилированный с ним генподрядчик – второй генподрядчик». Подчеркивается, что отношения между Комаровым и Валиевым «из-за этой трассы ... теперь хуже некуда»¹²⁷, что закладывает огромное количество непрогнозируемых рисков в процесс возведения инфраструктурного объекта.

¹²⁷ Там же.

Интересен факт увеличения стоимости объекта с 83,7 до 102,5 млрд. руб. на текущий момент¹²⁸. Ф.Ф. Комаров связывает это с завышением смет у субподрядчиков компании Ф.В. Валиева. При этом концедент намерен взимать растущие издержки с концессионера, т.е. с АО «Автострада». Комарова такой расклад, естественно, не устраивает, поскольку необходимые средства у «Автострады» отсутствуют. «Алексеевскдорстрой» при этом заявляет о нежелании сотрудничества с Республикой Татарстан в рамках государственно-частного партнерства. На фоне сложившейся обстановки Ф.Ф. Комаров поднимает вопрос о риске остановки работ на одном из этапов воплощения ГЧП-проекта по факту израсходования средств. Руководители компаний-субподрядчиков объясняют повышение смет общим уровнем роста цен на стройматериалы и необходимостью дополнительных расходов на выплату зарплат, по-видимому, не пытаясь достичь компромисса с концессионером.

Тем не менее, компания Ф.В. Валиева и его подход к работе высоко оцениваются рядом коллег по отрасли. Так, директор ООО «Волгадорстрой» И.Ю. Гранфельд отмечает, что «Алексеевскдорстрой» использует новейшие технологии и оборудование в своей работе, следит за качеством итогового результата и в целом не встречается с критикой в свой адрес по факту претензий к выполненной работе. Множество субподрядчиков объясняется спецификой деятельности каждого из них в процессе строительства автодороги – необходимости построить в отдельных местах тоннельные переезды, мосты и пр.¹²⁹ Общая оценка бенефициаров дорожного рынка Татарстана непростой ситуации с двумя генподрядчиками на трассе «Шали – Бавлы» сводится к тому, что одним подрядчиком было не обойтись (что, впрочем, отмечали и

¹²⁸ Концессионное соглашение о создании и эксплуатации автомобильной дороги «Алексеевское – Альметьевск» в составе платной автомобильной дороги «Шали (М-7) - Бавлы (М-5)» в Республике Татарстан [Электронный ресурс] // Росинфра. URL: <https://dpo.rosinfra.ru/projects-office/8153/form/questionnaire> (дата обращения: 22.05.2023).

¹²⁹ Два Фоата на большой дороге: как Комарова и Валиева заставили делить «шкуру» недостроенной магистрали [Электронный ресурс] // БИЗНЕС Online. URL: <https://www.business-gazeta.ru/article/570204> (дата обращения: 22.05.2023).

представители АО «СМП-Нефтегаз»), однако степень справедливости действий концедента в отношении партнера и его компании остается под вопросом.

В трудных финансовых условиях реализации проекта также встала проблема дефицита рабочих кадров и необходимой техники, что послужило основанием для привлечения белорусского подрядчика. Как отмечает глава Миндортранса РТ, «они приехали со своей техникой, со своим асфальтобетонным заводом, своими силами и строят дороги по своим технологиям»¹³⁰, что должно способствовать минимизации финансовых и иных рисков.

Для создания благоприятного образа ГЧП-проекта в среде общественности подчеркивается, что рядом с автодорогой в рамках реализации инфраструктурного бюджетного кредита в размере 3,8 млрд. руб. будет возведено порядка 719 тыс. квадратных метров жилья и создано более 5,3 тыс. рабочих мест¹³¹. По заявлению вице-премьера РФ М.Ш. Хуснуллина подобное финансирование строительной отрасли в регионах является одной из «антикризисных мер»¹³² в ответ на реалии 2022 г.

Характеристика текущей стадии реализации ГЧП-проекта связана с нереализованным заявлением партнеров о сдаче I этапа трассы к концу 2022 г. (работы перенесены на 2023 г.). Информационная прозрачность касательно деятельности концессионера, генподрядчиков и субподрядчиков весьма низкая, что, впрочем, может быть объяснено отсутствием комплексной согласованной проектной документации по объекту.

¹³⁰ «Белавтодор» приступил к строительству дорог в Татарстане [Электронный ресурс] // Реальное время. URL: <https://m.realnoevremya.ru/news/262823-belavtodor-pristupil-k-stroitelstvu-dorog-v-tatarstane> (дата обращения: 23.05.2023).

¹³¹ Стало известно, на что пойдут кредитные 3,8 млрд рублей в Татарстане [Электронный ресурс] // Inkazan. URL: <https://inkazan.ru/news/2022-05-18/stalo-izvestno-na-cto-poydut-kreditnye-3-8-mlrd-rublej-v-tatarstane-1423806> (дата обращения: 23.05.2023).

¹³² Татарстану дадут почти 4 млрд рублей на развитие территории [Электронный ресурс] // Inkazan. URL: <https://inkazan.ru/news/2022-05-12/tatarstanu-dadut-pochti-4-mlrd-rublej-na-razvitie-territorii-1456330> (дата обращения: 23.05.2023).

Переходя к рассмотрению развития спортивной инфраструктуры в Республике Татарстан в рамках механизма ГЧП, необходимо подчеркнуть, что субъект РФ стал одним из первопроходцев в систематической реализации ГЧП-проектов в сфере спорта. Наиболее репрезентативным кейсом татарстанской практики в данной сфере является возведение физкультурно-оздоровительного комплекса «Cleversport» во втором по величине городе республики – г. Набережные Челны. После одобрения проекта инвестиционным советом при президенте РТ¹³³ в ноябре 2017 г. подписывается соглашение о муниципально-частном партнерстве между г. Набережные Челны и ООО «Аква-Регион» (генеральный директор Е.М. Вайнер).

На упомянутом V Отраслевом форуме по ГЧП отмечалось, что опыт строительства челнинского комплекса стал первым в России кейсом реализации спортивного ГЧП-проекта по принятому в 2015 г. Федеральному закону №224-ФЗ. Обращение именно к такой нормативно-правовой рамке осуществления ГЧП-проекта было продиктовано необходимостью получения практического опыта создания объекта спортивно-оздоровительной инфраструктуры по новому федеральному закону. Свою роль сыграла и личная готовность к сотрудничеству главы компании-партнера Е.М. Вайнера, обладающего высоким авторитетом среди инвесторов и более года изучавшего опыт реализации подобных проектов в европейских странах. Консультативную поддержку оказывала московская компания «МСК-Групп», имевшая богатый опыт реализации столичных ГЧП-проектов¹³⁴. Также отмечается, что проект «Cleversport» реализован при поддержке Минспорта РФ и в рамках федерально-целевой программы по развитию физической культуры и спорта. Соглашение было подписано на 10 лет,

¹³³ Инвестиционный совет РТ одобрил завод по сборке автобусов в «Алабуге» и сельхозпарк «Сяосян-Волга» [Электронный ресурс] // БИЗНЕС Online. URL: <https://www.business-gazeta.ru/news/360118> (дата обращения: 23.05.2023).

¹³⁴ В Челнах строительство спортклуба с открытым бассейном по программе ГЧП оценили в 300 млн рублей [Электронный ресурс] // БИЗНЕС Online. URL: <https://m.business-gazeta.ru/news/365611> (дата обращения: 23.05.2023).

в течение двух из которых объект должен был быть возведен и передан в эксплуатацию на оставшиеся 8 лет.

Общий уровень господдержки с финансовой точки зрения оказался относительно небольшим – при итоговой оценке стоимости строительства ГЧП-объекта в 499 млн. руб. (при начально запланированной в 395 млн. руб.) из федерального бюджета было выделено 29 млн. руб.¹³⁵ Муниципальные власти в рамках ГЧП-проекта выделили партнеру 21 млн. руб. и земельный участок в 1 гектар на безвозмездной основе. Особая социальная значимость проекта (и по существу ключевой аспект, характеризующий «Cleversport» как ГЧП-проект) состоит в том, что взамен на предоставление земельной площади частная сторона выделила квоту на бесплатное посещение комплекса малоимущими и нетрудоспособными жителями города.

В преддверии подписания соглашения в 2017 г. на I ГЧП-форуме был поднят вопрос о возможных реальных целях обращения публичной стороны к реализации ГЧП-проекта именно по 224-ФЗ. Подчеркивалось, что предлагаемый ГЧП-проект выглядит как альтернативный приватизационный механизм. Эксперты приводили в пример «похожую схему реализации ГЧП в Карелии, где инвестор приватизирует социальные объекты с 10-летней отсрочкой с гарантией социальных обязательств»¹³⁶. На наш взгляд, подобная таргетированная критика не обоснована, и ее причины фактически лежат в существующем правовом механизме, закладывающем значительные риски в процесс реализации ГЧП-проектов. Так, эксперт платформы «Росинфра» А. Русинова в рамках лекции на базе Юридического факультета СПбГЭУ отметила, что предусмотренная 224-ФЗ практика передачи объекта в частную собственность может стать основанием для инициации судебного дела по факту обхода закона о приватизации. При

¹³⁵ «У Татарстана своя особенность – такая татаро-московская специфика!» [Электронный ресурс] // БИЗНЕС Online. URL: <https://www.business-gazeta.ru/article/573052> (дата обращения: 23.05.2023).

¹³⁶ «Аква-Регион» искупается во внеконкурсных процедурах [Электронный ресурс] // Реальное время. URL: <https://m.realnoevremya.ru/articles/81449-vlasti-chelnov-gotovy-podpisat-gchp-s-evgeniem-vaynerom> (дата обращения: 24.05.2023).

этом правовое поле, описывающее соотношение положений приватизационного закона и закона о ГЧП, отсутствует.

Со стороны закона ООО «Аква-Регион» не сталкивались с нареканиями на приватизационной почве, однако не так давно глава Общества Е.М. Вайнер столкнулся с обвинениями в неуплате налогов и требованием ФНС выплатить 120 млн. руб. Представители ФНС сделали вывод об использовании фирмой инвестора схему по уходу от налогов ввиду несоблюдения ООО «Аква-Регион» требований Налогового кодекса по взаимодействию с подконтрольными компаниями, в том числе и в рамках работ по строительству ГЧП-объекта. Тем не менее, решение суда о бездоказательности предъявляемых налоговой инспекцией обвинений в адрес компании Вайнера позволили предпринимателю и его фирме избежать значительных репутационных издержек, сохранив образ «Аква-Региона» как структуры, не только заявляющей о принципах прозрачности и открытости в своей деятельности, но и руководствующейся ими на практике¹³⁷.

В целом, процесс строительства и ввода объекта в эксплуатацию в 2018 – 2021 гг. прошел в штатном режиме (проект запускался в 2 очереди – в 2020 г. был сдан фитнес-центр, в 2021 г. – термальный комплекс). Открытие комплекса было воспринято общественностью довольно позитивно, особенно на фоне упомянутой льготной программы. Спрос на услуги спортивно-оздоровительного комплекса был и остается весьма высоким¹³⁸, что позволило объекту достаточно безболезненно пройти кризисные вехи 2020 и 2022 гг. Отдельная критика касалась качества предоставляемых услуг на начальном этапе полного ввода объекта в эксплуатацию¹³⁹, однако в настоящий момент на фоне уменьшения

¹³⁷ Челнинский застройщик отбивается от обвинения в уходе от налогов [Электронный ресурс] // Реальное время. URL: <https://m.realnoevremya.ru/articles/271804-akva-region-biznesmena-evgeniya-vaynera-otbilsya-ot-pretenziy-nalogovikov> (дата обращения: 24.05.2023).

¹³⁸ «Мы предполагали, что появление такого объекта вызовет ажиотаж, но реальность превзошла все ожидания» [Электронный ресурс] // Chelny-biz. URL: <https://chelny-biz.ru/society/402652/> (дата обращения: 24.05.2023).

¹³⁹ В Челнах жалуются на термы Вайнера: скользкая плитка и холодная вода [Электронный ресурс] // Chelny-biz. URL: <https://chelny-biz.ru/news/401588/> (дата обращения: 24.05.2023).

количества претензий можно сделать вывод о том, что частный партнер прислушался к целевой аудитории ГЧП-проекта.

Особое внимание стоит уделить тому факту, что кейс со строительством спортивно-оздоровительного комплекса в г. Набережные Челны в рамках муниципально-частного партнерства лег в основу уникального феномена в отечественной практике реализации ГЧП-проектов в сфере спорта. Речь о запуске «Аква-Регионом» собственной ГЧП-франшизы на постройку в других российских регионах спортивно-оздоровительных объектов по челнинскому проекту, о которой мы подробнее поговорим в третьей главе.

3. СРАВНЕНИЕ ПОЛИТИКО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АСПЕКТА ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В Г. САНКТ-ПЕТЕРБУРГ И РЕСПУБЛИКЕ ТАТАРСТАН

3.1 Динамика позиций г. Санкт-Петербург и Республики Татарстан в рейтинге регионов по успешности внедрения механизма ГЧП и причины ее изменений

Санкт-Петербург и Республика Татарстан являются регионами с богатым опытом использования ГЧП. Сопоставление данных регионов может быть основано на комплексном показателе рейтинга регионов России по уровню развития ГЧП. Данный рейтинг был разработан Министерством экономического развития РФ и Центром развития ГЧП для оценки эффективности ГЧП в 2014 г.¹⁴⁰ Рассмотрим структуру комплексного показателя рейтинга, основные факторы уровня развития ГЧП, заложенные в нем, а также динамику позиций Санкт-Петербурга и Татарстана в данном рейтинге.

Критериями рейтинга при оценке эффективности ГЧП выступают уровень развития институциональной среды, опыт реализации проектов в рамках ГЧП и инвестиционная привлекательность субъекта РФ¹⁴¹. Под уровнем развития институциональной среды подразумеваются существование необходимой для эффективной реализации ГЧП нормативно-правовой базы, а также существование уполномоченных государственных структур¹⁴². И в Санкт-Петербурге, и в Татарстане существуют региональные нормативно-правовые акты, создающие правовое поле для развития ГЧП. В Санкт-Петербурге, который является пионером в данной сфере, это закон «Об участии Санкт-Петербурга в

¹⁴⁰ Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства. 2014-2015 гг. С. 1.

¹⁴¹ Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства. 2014-2015 гг. С. 3.

¹⁴² Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства. 2014-2015 гг. С. 18.

государственно-частных партнерствах» 2006 г.¹⁴³ В Татарстане – закон «О государственно-частном партнерстве в Республике Татарстан» 2011 г.¹⁴⁴ Предложение, разработка и реализация проектов ГЧП в Санкт-Петербурге и Татарстане находятся в компетенции комитетов по инвестициям.

Опыт реализации проектов в рамках ГЧП учитывает количество проектов, находящихся на стадии реализации, объем привлеченных финансовых средств, срок реализации, отраслевую дифференциацию проектов и экспертный коэффициент, демонстрирующий степень разработанности проекта¹⁴⁵. Санкт-Петербург и Татарстан в 2014 г., согласно рейтингу, обладали наибольшим опытом реализации проектов ГЧП.

Третьим критерием рейтинга является инвестиционная привлекательность региона, определяемая на основе данных рейтингового агентства «Эксперт». Значения критерия выражаются в баллах для каждого региона¹⁴⁶. Отметим, что значение Республики Татарстан несколько уменьшилось по сравнению с 2013 г., но региону удалось сохранить лидирующие позиции за счет успешного опыта реализации проектов ГЧП на муниципальном уровне.

Отметим, что рейтинг 2014 г. выделил Санкт-Петербург и Татарстан как лидеров по уровню развития ГЧП (Санкт-Петербург занял первое место с результатом 69,2%, Татарстан занял второе место с результатом 66,7%)¹⁴⁷. Высокие позиции Санкт-Петербурга в рейтинге 2014 г. были в первую очередь связаны с успешным опытом региона в реализации крупных инфраструктурных проектов с механизмом ГЧП (проект реконструкции и развития аэропорта «Пулково», ЗСД и другие). Высокая позиция Татарстана обусловлена

¹⁴³ Закон Санкт-Петербурга от 20.06.2006 N 627-100 «Об участии Санкт-Петербурга в государственно-частных партнерствах».

¹⁴⁴ Закон Республики Татарстан от 01.08.2011 N 50-ЗРТ «О государственно-частном партнерстве в Республике Татарстан».

¹⁴⁵ Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства. 2014-2015 гг. С. 19.

¹⁴⁶ Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства. 2014-2015 гг. С. 20.

¹⁴⁷ Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства. 2014-2015 гг. С. 6.

реализацией на муниципальном уровне большого количества концессий в коммунальной сфере и сфере здравоохранения.

Рейтинг уровня развития ГЧП 2015 г. претерпел некоторые изменения. Так, перестал учитываться критерий инвестиционной привлекательности. Он был заменен критерием институциональной среды, представляющим собой комплексный показатель. Данный показатель учитывает наличие уполномоченных органов и лиц, осуществляющих разработку и контроль за реализацией проектов ГЧП, наличие механизмов информационного сопровождения проектов ГЧП, а также налоговых льгот для инвесторов¹⁴⁸. Нормативно-правовая база была вынесена в отдельный критерий. Также рейтинг 2015 г. перестал учитывать проекты, объем частных инвестиций в которых составлял менее 1 млн. рублей. В процессе сбора информации было выявлено более чем 300 подобных проектов, реализуемых на муниципальном уровне. Санкт-Петербург занял второе место в рейтинге со значением 59,9%. Татарстан занял десятое место с результатом 43%¹⁴⁹.

Методика рейтинга 2016 г. не претерпела существенных изменений. Санкт-Петербург занял пятое место в рейтинге с результатом 70,2%. Несмотря на рост интегрального показателя с 59,9% до 70,2%, Санкт-Петербург был оттеснен с лидирующих позиций Московской областью, Самарской областью и Новосибирской областью¹⁵⁰. Данные изменения были вызваны преимущественно развитием институциональной среды и нормативно-правовой базы ГЧП в новых регионах. Татарстан продемонстрировал бóльший рост интегрального показателя (с 43% до 66,1%), встав на восьмую позицию в рейтинге и сократив разрыв с Санкт-Петербургом¹⁵¹. Это было связано с ростом числа эффективно реализованных в сфере ГЧП проектов.

¹⁴⁸ Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства. 2015-2016 гг. С. 31-34.

¹⁴⁹ Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства. 2015-2016 гг. С. 22.

¹⁵⁰ Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства. 2016-2017 гг. С. 24.

¹⁵¹ Там же. С. 24.

Рейтинг 2017 г. был основан на разработанной в 2015 г. методике. Санкт-Петербург наряду с Москвой, Московской областью и Самарской областью вошел в «топ-4» рейтинга, продемонстрировав результат выше 90%, что позволяет утверждать о существенном улучшении показателей региона¹⁵². Татарстан занял пятнадцатое место с результатом 70,6%, продемонстрировав незначительный рост интегрального показателя на 4,5% по сравнению со значением 2016 г.¹⁵³ Важно отметить, что к 2017 г. ряд регионов достиг близких к максимальным показателей по критериям институциональной среды и нормативно-правовой базы. При этом удельный вес данных критериев в рейтинге стал снижаться, и на первое место вышел критерий опыта в реализации проектов ГЧП. В этих условиях за счет роста числа успешно реализованных проектов и увеличения притока частных инвестиций Санкт-Петербург смог вернуться в число лидеров.

Рейтинг 2018 г. также был основан на методике рейтинга 2015 г. Санкт-Петербург сохранил лидирующие позиции и вошел в топ рейтинга, продемонстрировав интегральный показатель выше 90%. Татарстан продемонстрировал незначительный рост интегрального показателя, который в 2018 г. составил 72,6%, позволив занять Татарстану двадцать второе место¹⁵⁴. Можно отметить, что в 2017 – 2018 гг. институциональная среда и нормативно-правовая база Татарстана остановились в развитии при незначительном увеличении числа реализуемых проектов. Это обусловило сохранение некоторого улучшения интегрального показателя с потерей прежней рейтинговой позиции.

В 2019 г. методика расчета рейтинга была коренным образом пересмотрена. Основные критерии остались прежними, но изменения претерпела схема их расчета. Так, оценка опыта реализации ГЧП осуществляется на основании сведений о проектах, внесенных муниципальными и

¹⁵² Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства. 2017-2018 гг. С. 20.

¹⁵³ Там же. С. 20.

¹⁵⁴ Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства. 2018 г.

региональными властями в информационную систему «Управление». Оценка институциональной среды и нормативно-правовой базы осуществляется экспертными организациями. В целом в новом рейтинге критерий опыта реализации проектов ГЧП получил первостепенное значение для интегрального показателя, что было связано с выравниванием уровня институционального и нормативно-правового обеспечения деятельности ГЧП в большинстве регионов. Первостепенным для определения критерия опыта реализации проектов ГЧП стал фактор «Динамики реализации проектов ГЧП». Также рейтинг 2019 г. подобрал в себя новые методики во многом ориентированные на учет активности органов исполнительной власти в процессе привлечения частных инвестиций¹⁵⁵. Изменение методики привело к существенному изменению позиций Санкт-Петербурга и Татарстана в рейтинге, число реализуемых проектов в которых уступало лидерам рейтинга.

В рейтинге 2019 г. Санкт-Петербург занял тринадцатую позицию с результатом в 72,2 балла. При этом уровень развития институциональной среды и нормативно-правовой базы Санкт-Петербурга незначительно ниже, чем у его лидирующих конкурентов (например, лидер рейтинга, Самарская область, продемонстрировала по данному показателю результат в 28,7 баллов, в то время как Санкт-Петербург – 24,1 балл)¹⁵⁶. При этом наблюдается большой разрыв в результатах Санкт-Петербурга и лидеров рейтинга по критерию опыта реализации проектов ГЧП (результат Санкт-Петербурга – 48,1 балл, Самарской области – 70 баллов)¹⁵⁷, что говорит о меньшем количестве реализованных проектов ГЧП с учетом экономического потенциала региона. Позиции Татарстана еще более ослабли: регион занял пятьдесят первое место с результатом в 35,2 балла¹⁵⁸. При этом Татарстан продемонстрировал

¹⁵⁵ Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства. 2019 г. С. 9-10.

¹⁵⁶ Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства. 2019 г. С. 2.

¹⁵⁷ Там же. С. 2.

¹⁵⁸ Там же. С. 3.

существенное отставание по критерию опыта реализации проектов ГЧП (по данному критерию у Татарстана лишь 12 баллов).

Рейтинг 2020 г. характеризуется изменениями основных критериев. Было увеличено значение успешного опыта реализации проектов ГЧП, чему были посвящены два критерия: динамика реализации проектов ГЧП и накопленный опыт реализации проектов ГЧП. Определяющее значение для расчета данных критериев имеют объем инвестиций и длительность проекта. Приоритет при расчете значений отдается долгосрочным проектам, реализуемым в рамках концессионных соглашений. Институциональная среда и нормативно-правовая база были сведены в один второстепенный критерий, что стало закономерной реакцией на выравнивание уровня развития институциональной среды в регионах России¹⁵⁹.

Рассмотрим результаты Санкт-Петербурга и Татарстана по критериям рейтинга 2020 г. Санкт-Петербург продемонстрировал относительно высокий результат (20,7 баллов) по критерию оценки динамики реализации проектов ГЧП, который учитывает запуск проектов и начало работы предприятий, созданных в рамках ГЧП¹⁶⁰. Результат Татарстана составил 0,2 балла¹⁶¹, что обусловлено отсутствием новых проектов, реализуемых с механизмом ГЧП.

По критерию оценки накопленного опыта реализации ГЧП Санкт-Петербург продемонстрировал лучший результат, набрав 100 баллов. Данный критерий учитывает результаты реализации проектов ГЧП до 2020 г. с учетом объема привлеченных инвестиций. В этих условиях первенство Санкт-Петербурга было обусловлено реализацией ряда крупных инфраструктурных проектов, включая рассмотренный нами ЗСД¹⁶².

¹⁵⁹ Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства. 2020 г. С. 2.

¹⁶⁰ Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства. 2020 г. С. 2.

¹⁶¹ Там же. С. 7.

¹⁶² Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства. 2020 г. С. 3-4.

Лидерами по критерию оценки нормативно-правовой и институциональной среды стали регионы с развитой системой регулирующих органов и нормативно-правовых актов, необходимым информационным обеспечением и эффективными мерами нормативной и административной поддержки проектов. По данному критерию Санкт-Петербург продемонстрировал результат выше статистической медианы (63,2 балла)¹⁶³. Татарстан по данному критерию набрал лишь 8,3 балла¹⁶⁴, что позволяет говорить о том, что в регионе менее развита институциональная среда реализации проектов ГЧП.

В итоговом рейтинге Санкт-Петербург занял четвертую позицию с результатом в 20,7 баллов¹⁶⁵. Улучшение позиции Санкт-Петербурга связано с появлением критерия оценки накопленного опыта, ведь он позволил учесть реализацию крупнейших в России инфраструктурных проектов в сфере ГЧП (например, строительство ЗСД). Также регион набрал высокие баллы по критерию динамики реализации проектов, что говорит о сохранении в Санкт-Петербурге активной практики ГЧП. Татарстан занял шестьдесят седьмое место с результатом 1,2 балла¹⁶⁶, что говорит об отсутствии в регионе значимых проектов и снижении интереса региональных властей к практике ГЧП.

Поскольку методика расчета ГЧП-рейтинга остается неизменной с 2020 г., комплексно рассмотрим положение в этом рейтинге Санкт-Петербурга и Республики Татарстан за два последних года (2021 – 2022 гг.).

По критерию динамики реализации ГЧП-проектов в 2021 г. мы фактически наблюдали тенденции, обратные тем, что были отмечены в 2020 г. – Санкт-Петербург переместился во вторую половину рейтинга с показателем 0,1 балла¹⁶⁷, а Татарстан вырвался в первую пятерку с результатом в 13,8 баллов¹⁶⁸.

¹⁶³ Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства. 2020 г. С. 4.

¹⁶⁴ Там же. С. 7.

¹⁶⁵ Там же. С. 5.

¹⁶⁶ Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства. 2020 г. С. 7.

¹⁶⁷ Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства. 2021 г. С. 11.

¹⁶⁸ Там же. С. 10.

Подобное обстоятельство связано с заключением рассмотренного во второй главе концессионного соглашения по платной дороге «Шали – Бавлы» и отсутствием крупных инфраструктурных ГЧП-инициатив в практике Санкт-Петербурга. В 2022 г. ситуация в петербургской ГЧП-практике несколько улучшилась – за счет подписания ряда концессионных соглашений регион получил оценку в 2,9 балла¹⁶⁹. Применение концессионного механизма (преимущественно в сфере ЖКХ) и сохранение «эффекта “Шали – Бавлы”» позволили Республике Татарстан остаться в пятерке регионов по данному показателю с результатом в 69,1 баллов¹⁷⁰.

Рассматривая показатель накопленного опыта реализации ГЧП-проектов, отметим стабильное положение Санкт-Петербурга (2 место) в рейтинге по данному критерию. Татарстан в 2021 – 2022 гг. находился в четвертой и третьей десятке рейтинга соответственно, обеспечивая улучшение своего положения за счет практики последних лет.

Критерий нормативно-институциональной среды (НИС) в контексте опыта Санкт-Петербурга за 2021 – 2022 гг. демонстрирует рост вовлеченности органов власти в дело привлечения частных партнеров к реализации совместных инфраструктурных проектов – так, с последнего места в рейтинге 2021 г.¹⁷¹ Петербургу удалось подняться до 32 позиции по результатам 2022 г.¹⁷² По сравнению с 2020 г. значительных успехов в данном аспекте реализации механизма ГЧП достиг и Татарстан – с последнего места в рейтинге 2020 г.¹⁷³ республике удалось переместиться сначала в первую десятку по результатам 2021 г., а затем и в первую пятерку согласно рейтингу 2022 г. Важным шагом для региона в улучшении динамики по данному критерию стало принятие концепции развития ГЧП в РТ, ключевыми целями которой стали привлечение в экономику Татарстана внебюджетных инвестиций, а также «усиление роли и развития

¹⁶⁹ Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства. 2022 г. С. 10.

¹⁷⁰ Там же. С. 9.

¹⁷¹ Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства. 2021 г. С. 17.

¹⁷² Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства. 2022 г. С. 16.

¹⁷³ Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства. 2020 г. С. 16.

инициативности органов исполнительной власти республики в реализации различных проектов»¹⁷⁴.

По итогам 2022 г. в рейтинге субъектов РФ по уровню развития ГЧП Республика Татарстан впервые поднялась выше Санкт-Петербурга – 4 место со взвешенным показателем 58,2 баллов¹⁷⁵ против 10 места с результатом 25,6 баллов¹⁷⁶.



Рисунок 3. Динамика позиций регионов в ГЧП-рейтинге за 2014 – 2022 гг. Источник: составлено автором.

¹⁷⁴ Власти Татарстана утвердили концепцию развития государственно-частного партнерства [Электронный ресурс] // Реальное время. URL: <https://realnoevremya.ru/news/269615-vlasti-rt-utverdili-koncepciyu-razvitiya-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva> (дата обращения: 24.05.2023).

¹⁷⁵ Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства. 2022 г. С. 5.

¹⁷⁶ Там же.

3.2 Политико-управленческие практики реализации ГЧП-проектов в г. Санкт-Петербург и Республики Татарстан: сходства и различия

Комплексный анализ динамики изменения позиций г. Санкт-Петербург и Республики Татарстан в рейтинге регионов РФ по уровню развития ГЧП дал представление о ряде политико-управленческих факторов, влияющих на степень успешности воплощения ГЧП-проектов. К таковым можно отнести: наличие развитой нормативно-правовой базы; наличие квалифицированных управленческих кадров; готовность публичного партнера привлекать частных инвесторов для создания инфраструктурных проектов; регулярность обращения руководства субъекта к механизму ГЧП; доступность и удобство для инвесторов информационного бэкграунда касательно реализации ГЧП-проектов (эффективность информационной политики в сфере ГЧП); эффективность «административного сопровождения» публичным партнером ГЧП-проектов. Данные факторы были учтены комплексными количественными показателями, исследованию которых был посвящен параграф 3.1.

Помимо указанных факторов, характеризующих политико-управленческий аспект развития ГЧП, мы можем расширить их перечень, сопоставив данные по регионам и отраслям, полученные на основе метода case-study. В рамках каждого кейса из перечня выделенных в параграфе 2.1. проблемных областей политико-управленческого анализа далеко не все из этих областей являлись определяющими в процессе функционирования механизма ГЧП. Выявление специфики всех кейсов в рамках их сопоставления позволит получить представление о степени схожести политико-управленческих практик в г. Санкт-Петербург и Республике Татарстан в контексте значимых политико-управленческих факторов. Также это позволит сделать выводы об их реальном и (или) потенциальном влиянии на региональное развитие.

Сводный результат сопоставления кейсов с проблемными областями анализа можно представить в виде таблицы.

Таблица 1. Сопоставление проблемных областей политико-управленческого анализа с их проявлениями в каждом из рассмотренных кейсов. Источник: составлено автором.

	«Петербург»	«Иннополис»	ЗСД	Шали - Бавлы	СКА - Арена	Cleversport
Почему ГЧП?	Необходимость реализации научно-технического потенциала региона с опорой на частные инвестиции	Необходимость реализации научно-технического потенциала региона с опорой на частные инвестиции	Высокая стоимость и рискогенность возводимого объекта Необходимость наиболее оперативного решения логистических проблем	Высокая стоимость и рискогенность возводимого объекта Необходимость наиболее оперативного решения логистических проблем	Необходимость консолидации с государством в вопросе эксплуатации (реконструкции и / возведения) здания арены	Совпадение интересов инвестора и публичного партнера; взаимное доверие сторон и готовность к кооперации
Почему в такой форме?	Долгосрочный характер взаимодействия и возможность создания уникального инфраструктурного базиса	Долгосрочный характер взаимодействия и возможность создания уникального инфраструктурного базиса; Наиболее оптимальная форма создания площадки для стартапов будущей «Кремниевой долины России»	-	Концессия как проверенная форма ГЧП-взаимодействия	-	Своего рода экспериментальный проект, призванный расширить практику редко применяемого 224-ФЗ о ГЧП
Характеристика взаимодействия с частным партнером и	Привлечение и удержание потенциальных инвесторов	Привлечение и удержание потенциальных инвесторов Привлечение к участию в	Сопровождение в эксплуатации автомагистрали	Необоснованное отстранение аффилированного с концессионером генподрядчика от основной части работ	Защита губернатором репутации партнера; заявление о неготовности разорвать	Предоставление земельного участка на безвозмездной почве в пользование

инными частным и лицами		совещаниях, форумах и т.п. Интенсификация контактов с Азией и Ближним Востоком.		через полгода после подписания договора	концессионный договор	Создание уникального феномена ГЧП-франшизы
Характеристика взаимодействия с центром	-	Передача в собственность РТ Участие центра в управлении Университетом Привлечение к участию в совещаниях, форумах и т.п.	Финансовая стабилизация на фоне распоряжения ЦБ о недействительности и международных рейтингов	Получение инфраструктурного бюджетного кредита	В неформальном ключе – заявление Путина о нужде Петербурга в новой ледовой арене, воспринятое как «сигнал к действию»	-
Предмет риск-менеджмента	Ликвидация последствий кризисов 2020 и 2022 гг. Предотвращение экологических рисков	Предотвращение угрозы закрытия Ликвидация последствий кризисов 2020 и 2022 гг. Предотвращение экологических рисков.	Ликвидация последствий кризисов 2020 и 2022 г. Предотвращение экологических рисков Предотвращение социальных рисков	Предотвращение рисков на фоне ухудшения личных взаимоотношений глав компаний-генподрядчиков Риск остановки работ на фоне роста сметы и израсходования средств	Минимизация репутационных убытков после обрушения старого здания комплекса Ликвидация последствий кризисов 2020 и 2022 гг.	Риски, связанные с неурегулированным характером механизма приватизации по 224-ФЗ в правовом поле Предотвращение репутационных рисков главы компании-партнера
Меры риск-менеджмента	Создание антикризисного штаба в 2020 г. по координационной	Интенсификация привлечения частных инвестиций	В 2020 и 2022 гг. - повышение тарифов на проезд; в 2020 г. –	Не предприняты	Поиск ответственных за произошедшее	Налаживание необходимого юридического механизма

	<p>работе с резидентами; аналогичная работа в 2022 г. с дополнительными мерами господдержки</p> <p>Реализация ESG-стратегии</p>	<p>Федеральные меры поддержки, организация труда в условиях пандемии; минимизация эффекта международной изоляции</p> <p>Реализация ESG-стратегии.</p>	<p>допвыплаты от города; в 2022 г. - выпуск АО «ЗСД» дополнительных акций</p> <p>Ежегодная экологическая экспертиза и добровольное страхование экологических рисков</p> <p>Разъяснения касательно феномена платной дороги; не предприняты в части получения репрезентативной социологической оценки</p>	<p>Привлечение белорусского подрядчика</p>	<p>частных лиц и возложение на них всей вины</p> <p>Возложение финансовых и валютных рисков на концессионера; обращение к петербургским компаниям на фоне международной изоляции</p>	<p>Решение вопроса в пользу главы компании-партнера в судебном порядке</p>
Эффективна ли кадровая политика?	Да, удастся привлечь новых респондентов и оправдывать доверие более опытных	Да, налажен <i>системный</i> механизм рекрутирования кадров через Университет	-	Нет	Нет	-
Характеристика взаимодействия с общественностью	<p>Разработка ESG-стратегии совместно со специалистами из РАНХиГС</p> <p>Взаимодействие с РСПП и ТПП в деле продвижения коммерческих стратегий</p>	<p>Взаимодействие с университетом и продвижение его бренда;</p> <p>Привлечение к участию в совещаниях, форумах и т.п.</p>	В рамках повседневного контакта и по части социального риск-менеджмента	Использование пространства платной дороги как основы для создания рабочих мест и жилой инфраструктуры	Отрицательное отношение наиболее инициативной части общества к работам по концессии	Предоставление права на бесплатное посещение комплекса социально уязвимыми группами населения

Характеристика прозрачности	Отчеты о работе АО «ОЭЗ «Санкт-Петербург» есть в открытом доступе	Низкая, комплексных отчетов за последние годы нет.	Отчеты о работе АО «ЗСД» есть в открытом доступе, но есть вопросы к не афишированной финансовой модели ГЧП-проекта	Низкая	Низкая	-
-----------------------------	---	--	--	--------	--------	---

В таблице были указаны наиболее репрезентативные характеристики изучаемых проблемных областей в рамках каждого из кейсов. В некоторых колонках проставлен «прочерк», что связано со слабым проявлением рассматриваемой характеристики в процессе реализации механизма ГЧП и, как следствие, трудностью дальнейшего конструирования факторов успешности на основе данных характеристик.

Перейдем к подробному рассмотрению сходств и различий политико-управленческих практик г. Санкт-Петербург и Республики Татарстан на основе материалов таблицы. Разбор будет происходить в контексте отдельных областей проблемного анализа.

Для ОЭЗ «Санкт-Петербург» и ОЭЗ «Иннополис» как особых зон технико-внедренческого типа объяснимо обращение к данной форме взаимодействия государства и бизнеса общим стремлением к реализации научно-технического потенциала региона. Ключевое отличие связано с практикой «Иннополиса» в деле последовательного выстраивания бренда одной из отечественных «Кремниевых долин», что следует из прямых заявлений представителей публичной стороны и адресностью кадровой политики, в первую очередь заточенной на привлечение передовых IT-специалистов. Безусловно, в работе каждой из особых зон наблюдается своя специфика (ОЭЗ «Петербург», к примеру, характеризуется гендиректором Рондалевой как «сильнейший

фармацевтический кластер»¹⁷⁷), однако *роль публичной стороны в выстраивании подобной специфики* может считаться одним из факторов, способствующих успешности реализации инфраструктурного проекта.

Общий подход характерен и для выбора ГЧП-механизма в деле строительства масштабных объектов в сфере транспортной инфраструктуры. Как справедливо отметила упомянутый эксперт «Росинфра» А. Русинова, рассмотренный кейс с ЗСД демонстрирует, что обязательства концессионера сдать объект в конкретно выверенный срок с риском понести большие издержки в ином случае, выгодно отличает механизм ГЧП от механизма госзаказа.

Отдельно отметим, что в кейсе со спорткомплексом «Cleversport» проявил себя такой фактор, как *взаимное доверие публичного и частного партнеров* в деле начала реализации ГЧП-проекта, о важности которого в рамках сетевого общественного механизма мы говорили в параграфе 1.2. Именно данный фактор поспособствовал ответственному решению прибегнуть к правовому механизму плохо отлаженного на практике федерального закона о ГЧП.

В области взаимодействия с частным партнером для ОЭЗ свойственен традиционный механизм привлечения и удержания инвесторов. Отметим, что диаметрально противоположные подходы к взаимодействию с концессионером были отмечены на примере кейсов «СКА – Арены» и дороги «Шали – Бавлы» - если в первом случае представитель публичного партнера в лице губернатора выступал апологетом инвестора в сложной социально-правовой ситуации, то практика Татарстана продемонстрировала весьма субъективный и немотивированный подход государства в принятии решений, влияющих на условия исполнения концессионером обязательств по договору.

Пример «СКА – Арены» также актуализирует такой неформальный фактор, как *роль высших государственных лиц* в деле запуска и реализации ГЧП-проекта. Выдвижение инициативы Президентом РФ о необходимости

¹⁷⁷ ОЭЗ «Санкт-Петербург». Северная история [Электронный ресурс] // Эксперт-Online. Северо-Запад. URL: <https://expertnw.com/biznes-i-vlast/oez-sankt-peterburg-severnaya-istoriya/> (дата обращения: 24.05.2023).

строительства в Петербурге современной ледовой арены можно считать одним из примеров устоявшейся практики «ручного управления», которая, по его же словам, «еще лет 15-20 будет определять российскую систему, прежде чем она сможет работать “в автоматическом режиме”»¹⁷⁸. В ближайшей перспективе личный вклад первого лица государства будет важным фактором успешности реализации в том числе и ГЧП-проектов.

Магистральным лейтмотивом в риск-менеджменте большинства из рассмотренных ГЧП-проектов закономерно стал курс на ликвидацию последствий кризисов 2020 и 2022 гг. Предпринятые меры в данной сфере обладают рядом сходств – так, обе рассмотренные ОЭЗ организовали координационную работу с резидентами, результатом которой стало предотвращение массового оттока инвестиций, а также получили необходимые меры поддержки со стороны государства. Аналогичные меры поддержки получил и проект ЗСД. Особняком стоит «СКА – Арена», в случае которой в 2020 г. концедент заявил о возложении всех финансовых рисков на концессионера. Подобные критические ситуации определяют актуальность фактора *степени координации действий публичного и частного акторов в условиях кризиса*.

Актуальной также является область экологического риск-менеджмента. Так, две особые зоны связывает деятельность в рамках ESG-стратегии, а концессионер ЗСД ООО «МСС» ежегодно публикует результаты экологической экспертизы, при этом добровольно страхуя эко-риски.

Специфика рассмотренных ОЭЗ как наукоемких площадок создала базис для эффективной реализации кадровой политики. Выгодно отличается опыт ОЭЗ «Иннополис», создавшей своеобразную «кадровую кузницу» в лице Университета, пользующегося авторитетом одного из лучших вузов России по подготовке IT-специалистов, что доказывают высокие показатели качества

¹⁷⁸ Шлычков В.В. И вновь о "ручном управлении" или результативность за счет эффективности // Вестник экономики, права и социологии. 2017. № 3. С. 57.

отбора абитуриентов. В этой связи важно отметить фактор *системности механизма подбора кадров*.

Комплексное рассмотрение кейсов взаимодействия партнеров по ГЧП с общественностью / институтами гражданского общества в процессе реализации проекта поднимает проблему сущностной оценки конкретных ГЧП-инициатив. Необходимо понимать, есть ли общественный запрос на реализацию продуктом ГЧП-взаимодействия социально значимых функций. К примеру, в кейсе «СКА–Арены» заявление деятеля международного спортивного движения об отсутствии функциональной необходимости возведения в Петербурге подобной арены к осевому событию, вокруг которого выстраивался процесс реализации ГЧП-проекта, – ЧМ-2023 по хоккею – наряду с явным недовольством инициативных групп населения касательно демонтажа старой арены как памятника архитектуры поднимают вопрос о *степени социальной значимости* как фактора успешности имплементации ГЧП-инициативой одной из основных своих функций.

Наряду с фактором информационной открытости для инвестора, учтенного рейтингом регионов по развитию ГЧП, необходимо отметить фактор *прозрачности и публичности отчетности о ходе реализации ГЧП-проекта*. В этом заинтересовано общество как главный бенефициар ГЧП-деятельности и партнеры, стремящиеся избежать последствий репутационных рисков. К тому же наличие прозрачной системы выступает своеобразным механизмом контроля за деятельностью партнеров по ГЧП.

3.3 Перспективы использования механизма ГЧП в контексте политико-управленческих практик

За последний год Санкт-Петербург, ранее уверенно обходивший Республику Татарстан в рейтинге регионов по уровню развития ГЧП, уступил ей место в первой пятерке, переместившись на десятую позицию. Необходимо отметить, что в трактовке Минэкономразвития РФ, ответственного за составление рейтинга, он используется как инструмент стимулирования представителей органов публичной власти «активнее проводить работу по привлечению инвестиций в проекты ГЧП для создания благоприятной среды для жизни граждан и ведения бизнеса»¹⁷⁹. Для регионов, обладающих высоким инвестиционным потенциалом, таких, как Санкт-Петербург и Республика Татарстан, ГЧП-рейтинг выступает одним из критериев оценки их политико-управленческого подхода в сфере привлечения частного сектора к решению общественно значимых задач. Такие регионы заинтересованы проводить политику в сфере привлечения ГЧП-инвестиций, дабы не терять в нем свои высокие позиции – вопрос лишь в том, насколько последовательной будет эта политика. Так, глава АИР РТ, анализируя «скачок» Татарстана в рейтинге на 61 позицию вверх по итогам 2021 г., отметила, что «[республика] имеет амбициозные планы и дальше в этом рейтинге подниматься, несмотря на максимально осторожную политику [после событий 2022 г.]»¹⁸⁰.

Стоит ожидать, что в ближайшей перспективе Татарстан продолжит продвигать политику инфраструктурного обеспечения региона за счет механизма ГЧП. Отметим, что преимущество Петербурга состоит в наличии

¹⁷⁹ В Минэкономразвития назвали топ-5 регионов по уровню развития ГЧП [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития РФ. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/v_minekonomrazvitiya_nazvali_top_5_regionov_po_urovnyu_razvitiya_gc_hp.html (дата обращения: 25.05.2023).

¹⁸⁰ «Время возможностей, время риска!»: Талия Минуллина об инвестициях в эпоху СВО [Электронный ресурс] // БИЗНЕС Online. URL: <https://www.business-gazeta.ru/article/566077> (дата обращения: 25.05.2023).

колоссального опыта, накопленного за более чем полтора десятилетия участия региона в капиталоемких ГЧП-проектах. За счет этого опыта петербургские власти имеют возможность снизить темпы вовлечения новых инвесторов в работу по схеме ГЧП, сосредотачиваясь на иных проектах, при этом не сильно теряя позиции в рейтинге. Городу также важно логически развивать уже запущенные проекты в рамках ГЧП – так, в 2021 г. было начато строительство Витебской развязки ЗСД, а в текущем 2023 г. планируется ввести в эксплуатацию СКК «Петербургский».

Несмотря на стремление регионов с большим научно-техническим и инфраструктурным потенциалом занимать лидерские позиции во всевозможных рейтингах, не стоит воспринимать российские регионы как соперников, ведь перспективы отечественного развития ГЧП напрямую связаны с практиками сотрудничества и более интенсивного взаимодействия субъектов РФ.

В отдельных аспектах регионы с солидной ГЧП-практикой (например, Санкт-Петербург) могут оказывать консультативную помощь представителям регионов, только осваивающих тонкости механизма ГЧП. Так, на упомянутом V Отраслевом форуме ГЧП советник губернатора Санкт-Петербурга по государственно-частному партнерству с сомнением воспринял решение татарстанских коллег заключить концессию по дороге «Шали – Бавлы» на 99 лет. Он отметил, что подобное решение несет огромное количество рисков, которые невозможно спрогнозировать. Определить все тонкости договора, связанные с обязательствами по капремонту и модернизации дороги, которые эффективно бы вносили вклад в принятие политико-управленческих решений, нельзя по причине высоких темпов изменения технологий строительства. Эффективное политико-управленческое планирование по проекту ГЧП в среднем должно укладываться в 30-40 лет.

Рассматривая кейс со строительством спортивно-оздоровительного комплекса «Cleversport», мы упомянули, что его бенефициарами был запущен общероссийский проект ГЧП-франшизы. Как отметил один из партнеров

челнинских предпринимателей А.В. Цуркан, строящий аналогичный объект в Барнауле, «франшиза включает и заявочную документацию, и сам проект, и условия эксплуатации»¹⁸¹. Кроме того, подчеркивается весьма высокий шанс получения федерального гранта по программе «Бизнес-спринт», стимулирующей частных партнеров к участию в ГЧП-проектах в сфере спорта. Подобный механизм ГЧП-франшизы может послужить хорошим инструментом развития горизонтальных связей между регионами, а также позволить за счет поддержки центра в кратчайшие сроки возвести множество объектов спортивной инфраструктуры, бюджетных средств на которые хватает далеко не всегда.

Проект дороги «Шали – Бавлы» также обладает внушительным потенциалом для интенсификации регионального и общероссийского социально-экономического развития. Выделяется следующий ряд положительных эффектов, которые последуют за строительством данного инфраструктурного объекта: разгрузка участков автомобильной дороги, проходящих по уличной сети населенных пунктов, что позволит снизить негативное воздействие на окружающую среду в местах проживания людей; повышение транзитного потенциала страны, конкурентоспособности российской транспортной системы; привлечение дополнительного трафика на трассу М-12 «Москва-Казань»; повышение мобильности населения и субъектов рынка.

В условиях изоляции от европейского рынка наличие подобного транзитного евразийского коридора способствовало бы социально-экономическому росту республики и страны. Однако с учетом негативных аспектов, описанных в параграфах 2.3. и 3.2., политико-управленческий стиль руководства Татарстана не предрасполагает к созданию условий для успешной реализации инфраструктурного проекта. Концептуально взаимоотношения концедента с концессионером могут быть описаны с опорой на механизм

¹⁸¹ В регионах России заинтересовались челнинской ГЧП-франшизой [Электронный ресурс] // Реальное время. URL: <https://m.realnoevremya.ru/articles/268951-po-chelninskoy-sheme-postroyat-sportkompleks-v-barnaule> (дата обращения: 25.05.2023).

агрессии, заместивший морально-ассоциативный уровень коммуникации – взаимное доверие сторон и справедливый характер взаимоотношений. Имеются вполне реальные риски того, что проект может «встать», а несговорчивый концедент в лице руководства Татарстана найдет способ отстранить концессионера от строительства дороги.

Более стабильными и предсказуемыми видятся перспективы развития особых экономических зон. Инновационные кластеры в Петербурге и Татарстане в динамике доказали свою эффективность как источники рабочих мест, аккумуляторы инвестиций и претенденты на выполнение федеральных политико-управленческих решений по импортозамещению. Результативность последнего из перечисленных аспектов нам еще предстоит оценить.

Отдельного внимания заслуживает урбанистический проект, связанный с привлечением дополнительного населения в прирастающий городской инфраструктурой Иннополис. Несмотря на то, что при запуске ОЭЗ планировалось достичь показателя населения города в 50 тыс. человек к 2021 г., в настоящее время в нем постоянно проживает порядка 5 тыс.¹⁸² Причины кроются в иссякшем арендном жилом фонде. Однако отметим, что в реализации проектов, предусматривающих оказание позитивного эффекта на взаимодействие государства и бизнеса, а также рост темпов экономики и развития инноваций, очень важно сделать корректный прогноз, реалистичски подходить к перспективам конкретно взятой инициативы. В ситуации принятия политико-управленческих решений в русле «построим инфраструктуру на 250 тысяч человек и притянем на 250, построим на миллион — притянем на миллион»¹⁸³ перспективы благоприятного развития могут стать лишь следствием счастливой случайности.

¹⁸² Почему Иннополис так и остался IT-деревней: прирост населения иннограда отстал от плана [Электронный ресурс] // Реальное время. URL: <https://realnoevremya.ru/articles/268109-naselenie-innopolisa-uzhe-7-let-ne-mozhet-dostignut-planovyh-znacheniy> (дата обращения: 25.05.2023).

¹⁸³ Николай Никифоров: «Иннополис для меня проект личный. Я вернулся, чтобы его достроить» [Электронный ресурс] // БИЗНЕС Online. URL: <https://www.business-gazeta.ru/article/500397> (дата обращения: 25.05.2023).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование политико-управленческого аспекта реализации проектов в формате ГЧП как совместной деятельности государства и бизнеса в сфере имплементации курса, в наилучшем исходе ведущего к решению задач общественной значимости, подразумевало выявление факторов этой деятельности, способствовавших успешному/неуспешному ходу реализации механизма ГЧП в г. Санкт-Петербург и Республике Татарстан. Приведем сводную таблицу, отражающую содержание данных факторов в связке с проблемными областями политико-управленческого анализа ГЧП-практик (формулировка проблемных областей представлена в скорректированном виде).

Таблица 2. Политико-управленческие факторы успешности реализации ГЧП-проектов. Источник: составлено автором.

Проблемная область	Политико-управленческие факторы
Обращение к ГЧП-проектам и их позиционирование	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие развитой нормативно-правовой базы; • Регулярность обращения руководства субъекта к механизму ГЧП; • Роль публичной страны в конструировании бренда проекта.
Взаимодействие с центральными органами власти, инвестором и иными частными лицами	<ul style="list-style-type: none"> • Готовность публичного партнера привлекать частных инвесторов для создания инфраструктурных проектов; • Эффективность «административного сопровождения» публичным партнером ГЧП-проектов; • Взаимное доверие в отношениях между публичным и частным партнерами; • Заинтересованность высших государственных лиц в проекте.
Риск-менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> • Степень координации действий публичного и частного партнеров в условиях кризиса
Кадровая политика	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие квалифицированных управленческих кадров;

	<ul style="list-style-type: none"> • Системность механизма подбора кадров.
Координация с общественностью / институтами гражданского общества	<ul style="list-style-type: none"> • Степень социальной значимости проекта
Информационная политика	<ul style="list-style-type: none"> • Доступность и удобство для инвесторов информационного бэкграунда касательно реализации ГЧП-проектов; • Прозрачность и публичность отчетности о ходе реализации ГЧП-проекта.

Анализ политико-управленческих практик Санкт-Петербурга и Республики Татарстан как передовых на текущий момент регионов по уровню развития механизма ГЧП демонстрирует весьма неоднородные условия, в которых осуществляются практики взаимодействия государства и бизнеса. Сложившаяся в России на федеральном и региональном уровнях политико-управленческая система артикуляции механизма ГЧП далека от идеальной модели «управления публичной политикой» - достижение предпочтительного результата для государства, бизнеса и общества на практике порой не учитывает интересы последних двух акторов. В современных условиях всеобщей цифровизации и включения в повестку принятия политико-управленческих решений все большего числа людей российское государство должно отказаться от привычной вертикальной модели управления, принимая на себя преимущественно координирующую функцию. На текущем этапе развития России в кризисных условиях необходимо прибегнуть к гибкой политико-управленческой модели в деле реализации общественно значимых функций, которая оперативно бы учитывала интересы бизнеса и широких масс населения.

Также важно резюмировать, что развитый механизм государственно-частного партнерства способствует не только ускорению темпов социально-экономического развития отдельно взятого региона, но и задействует горизонтальные сети в контексте обмена опытом между субъектами, способствует росту конкурентоспособности отдельно взятых отраслей

отечественной экономики и создает важные прецеденты реализации социально значимых задач без вовлечения ресурсов федерального центра.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативно-правовые акты

1. О внесении изменений в Федеральный закон «Об особых экономических зонах в Российской Федерации»: Федеральный закон от 04.11.2022 № 428-ФЗ. URL: <https://docs.cntd.ru/document/352187408?marker> (дата обращения: 25.05.2023).
2. О государственно-частном партнерстве в Республике Татарстан: Закон Республики Татарстан от 01.08.2011 N 50-ЗРТ. URL: <https://docs.cntd.ru/document/917045233> (дата обращения: 25.05.2023).
3. О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ. URL: <https://docs.cntd.ru/document/420287401> (дата обращения: 25.05.2023).
4. О концессионных соглашениях: Федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ. URL: <https://docs.cntd.ru/document/901941331> (дата обращения: 25.05.2023).
5. О создании на территории г. Санкт-Петербурга особой экономической зоны технико-внедренческого типа: Постановление Правительства РФ от 21.12.2005 N 780. URL: <https://docs.cntd.ru/document/901960973> (дата обращения: 25.05.2023).
6. О создании на территориях Верхнеуслонского и Лаишевского муниципальных районов Республики Татарстан особой экономической зоны технико-внедренческого типа: Постановление Правительства РФ от 01.11.2012 г. N 1131. URL: <https://digital.gov.ru/ru/documents/3782/> (дата обращения: 25.05.2023).

7. Об особых экономических зонах в Российской Федерации: Федеральный закон от 22.07.2005 № 116-ФЗ. URL: <https://docs.cntd.ru/document/901941445> (дата обращения: 25.05.2023).

8. Об участии Санкт-Петербурга в государственно-частных партнерствах: Закон Санкт-Петербурга от 20.06.2006 N 627-100. URL: <https://docs.cntd.ru/document/8442332> (дата обращения: 25.05.2023).

Книги и периодические издания

9. Абдрахманов А.И. Государственно-частное партнерство в России и государствах Западной Европы: политологический анализ: автореф. дис. ... канд. полит. наук. М.: РУДН, 2013. 30 с.

10. Акимова, Ю. А. Механизмы государственно-частного партнерства в практике российских регионов // Экономическая политика и ресурсный потенциал региона: Сборник статей всероссийской научно-практической конференции. Брянск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Брянский государственный инженерно-технологический университет». 2018. С. 12-18.

11. Асейкин М.М., Комлева В.В. Региональный коммуникационный режим: акторная модель Республики Татарстан // Государственная служба. 2021. № 6. С. 50-57.

12. Батчаев А.Р., Лимонов Л.Э. Санкт-Петербург и Ленинградская область: связи, проблемы, координация развития агломерации // Пространственная экономика. 2013. №1. С. 123-135.

13. Бедняков А.С. Государственно-частное партнёрство как модель развития публичной инфраструктуры // Вестник МГИМО-Университета. 2022. №15(1). С. 143-176.

14. Валишвили М.А. Квазипартнерские формы взаимодействия государства и бизнеса в инновационном развитии // Вестник университета. 2022. № 1. С. 36-42.

15. Варнавский В.Г. Государственно-частное партнерство / в 2-х томах. М.: ИМЭМО РАН, 2009. Т. 1. 312 с.
16. Варнавский В.Г. Механизмы государственно-частного партнерства в экономической политике. М.: МГИМО-Университет, 2013. 142 с.
17. Васильева Л.П. Факторы сбалансированного социально-экономического развития региона // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2013. № 3. С. 7-10.
18. Ваяс Д.А., Шуленина Н.В. Государственно-частное партнерство как политический феномен: перспективы адаптации успешных зарубежных практик к российским реалиям // Вестник РУДН. Серия: Политология. 2013. №1. С. 5-14.
19. Горчакова Е.В. Этапы развития государственно-частного партнерства в России // ПСЭ. 2014. №1 (49). С. 121-123.
20. Демина Н.А. Соотношение понятий ГЧП и концессионное соглашение. Концессия как форма ГЧП // Аллея науки. 2017. Т. 2. № 11. С. 408-415.
21. Дмитриенко М.В., Исмаилова Ф.Г. Концессионные соглашения как форма государственно - частного партнерства // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей победителей IV Международной научно-практической конференции, Пенза, 27 марта 2017 года. Пенза: "Наука и Просвещение". 2017. С. 45-48.
22. Евсеева М.В., Савченко Я.В. Особенности управления государственно-частным партнерством на региональном уровне с использованием проектного и процессного подходов // Управленец. 2014. №6 (52). С. 24-29.
23. Елесина М.В., Петрова Ю.И., Плахотников А.А., Рагулина Ю.В. Государственно-частное партнерство: региональный опыт развития. М.: Научная Библиотека, 2014. 176 с.

24. Ефремова Г.М., Мороз О.Н., Нитяго И.В. Государственно-частное партнерство как выбор рационального развития // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2018. №6. С. 163-170.
25. Исаев Н.В. Проблемы правового регулирования соглашений о государственно-частном партнерстве // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2020. Т. 1. № 3(96). С. 81-89.
26. Йескомб Э.Р., Фаркухарсон Э. Государственно-частное партнерство в сфере инфраструктуры: принципы финансирования и управления. М.: Альпина ПРО, 2022. 638 с.
27. Кожурина, О.А. Государственно-частное партнёрство: понятие, история и признаки // Ростовский научный журнал. 2019. № 2. С. 159-166.
28. Колесников В.В., Макаров И.Н., Широкова О.В. Формальные и неформальные институты функционирования государственно-частного партнерства: взгляд с позиции экономической теории // Российское предпринимательство. 2018. Т. 19, №1. С. 77-98.
29. Колосов А.С., Рисин И.Е. Государственно-частное партнерство: экономический, институциональный и управленческий аспекты. Воронеж: «Антарес», 2012. 144 с.
30. Крыканов Д.Д. Проблемы выработки методологии оценки эффективности проектов государственно-частного партнерства - Российский и зарубежный опыт // Государственно-частное партнерство. 2017. №3. С. 179-196.
31. Ксенофонтов В.И. Теоретико-методологические основы управления сбалансированным развитием региона: автореф. дис. ... д-ра. экон. наук. СПб., 2011. 41 с.
32. Кунченко Н.Е., Точеная Т.И. Государственное частное партнерство как современный фактор регионального развития // Проблемы региональной экономики. 2013. № 23. С. 59-73.

33. Лактионов В.А. Терминология понятия «государственно-частное партнерство (ГЧП)» // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2020. № 2(77). С. 86-92.

34. Мартусевич Р.А., Сиваев С.Б., Хомченко Д.Ю. Государственно-частное партнерство в коммунальном хозяйстве. М.: Институт экономики города, 2006. 244 с.

35. Методические рекомендации по развитию институциональной среды в сфере государственно-частного партнерства в субъектах РФ «Региональный ГЧП-стандарт». М.: Центр развития государственно-частного партнерства, 2014. 55 с.

36. Мильшина Ю.В. Механизмы управления проектами государственно-частного партнерства в условиях финансово-экономической нестабильности: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М.: МГУ, 2013. 32 с.

37. Мирзабалаева Ф.И., Тунаева З.А. Развитие частного сектора как фактор сбалансированности экономики региона // РППЭ. 2015. №5 (55). С. 58-63.

38. Мочальников В.Н. Государственно-частное партнёрство в стратегии социально-экономического развития России // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2010. №1. С. 1-15.

39. Павлов П.В. Оценка эффективности функционирования особых экономических зон: правовое регулирование и экономическое содержание // Административное и муниципальное право. 2014. № 6. С. 520-532.

40. Практическое руководство по вопросам эффективного управления в сфере государственно-частного партнерства. Организация Объединенных Наций: Нью-Йорк, Женева. 2008. 128 с.

41. Публичная политика: от теории к практике / сост. и науч. ред. Н. Ю. Данилова, О. Ю. Гурова, Н. Г. Жидкова. СПб.: Алетейя, 2008. 356 с.

42. Сазонов В.Е. Государственно-частное партнерство: гражданско-правовые, административно-правовые и финансово-правовые аспекты. М.: Российский университет дружбы народов, 2012. 492 с.
43. Сморгунов Л.В. Сетевой подход к политике и управлению // Полис. Политические исследования. 2001. № 3. С. 103-112.
44. Сморгунов Л.В. Современные тенденции в государственном управлении: от нового государственного менеджмента к управлению публичной политикой // Политическая наука. 2022. № 3. С. 100-121.
45. Судьин А.В. Проекты международного транспортного коридора Европа - Западный Китай // Евразийский Союз Ученых. 2020. №8-3 (77). С. 58-61.
46. Тарасова О.В. Пространственная диалектика государственно-частного партнерства в России // Проблемы прогнозирования. 2021. № 2(185). С. 130-141.
47. Трунова О.Д. Теоретико-методологические основы концепции государственно-частного партнерства как инструмента регионального развития // Материалы IV Всероссийского симпозиума по региональной экономике, Екатеринбург, 03–04 октября 2017 года. Екатеринбург: Институт экономики Уральского отделения РАН, 2017. С. 89-94.
48. Тыканова Е.В., Хохлова А.М. Городской политический режим в Санкт-Петербурге: роль реальных и воображаемых «Машин роста» в борьбе за городское пространство // ЖИСП. 2015. №2. С. 245. С. 241-256.
49. Фарафонова А.Ю. Теоретико-методологические аспекты и механизмы государственно-частного партнерства // Вестник ЧелГУ. 2017. №2 (398). С. 25-33.
50. Хлебников К.В. Государственно-частное партнерство в реализации стратегий регионального развития // ЭТАП. 2011. №3. С. 83-91.

51. Шаститко А.Е. Экономическая теория организаций. / учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2007. 303 с.
52. Шлычков В.В. И вновь о «ручном управлении» или результативность за счет эффективности // Вестник экономики, права и социологии. 2017. № 3. С. 52-58.
53. Cagan J., Vogel C.M. Creating Breakthrough Products: Revealing the Secrets that Drive Global Innovation. NJ, Financial Times Press Upper, 2012. 416 p.
54. Hill M., Hupe P. Implementing public policy: Governance in theory and in practice. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage. 2002. 232 p.
55. Ivanov O., Inshakova A. Public-Private Partnerships in Russia. Institutional Frameworks and Best Practices. Springer. 2020. 312 p.
56. Meuleman L. Public Management and the Metagovernance of Hierarchies, Networks and Markets. The Feasibility of designing and managing style combinations: Physica Heidelberg. 2008. 402 p.
57. O'Toole L.J. Different public managements? Implications of structural context in hierarchies and networks. Washington, DC: Georgetown University Press. 2000. PP. 19–32.
58. Wilson W. The Study of Administration // Political Science Quarterly. Vol. 2, No. 2. 1887. PP. 197-222.

Электронные ресурсы

59. «Аборигену – бесплатно!»: Фарит Ханифов раскрыл, как будем ездить по М12 в 2023 году [Электронный ресурс] // БИЗНЕС Online. URL: <https://www.business-gazeta.ru/article/558500> (дата обращения: 22.05.2023).
60. «Аква-Регион» искупается во внеконкурсных процедурах [Электронный ресурс] // Реальное время. URL: <https://m.realnoevremya.ru/articles/81449-vlasti-chelnov-gotovy-podpisat-gchp-s-evgeniem-vaynerom> (дата обращения: 24.05.2023).
61. База проектов [Электронный ресурс] // Росинфра. URL: <https://rosinfra.ru/profile/base-projects> (дата обращения: 16.04.2023)

62. «Белавтодор» приступил к строительству дорог в Татарстане [Электронный ресурс] // Реальное время. URL: <https://m.realnoevremya.ru/news/262823-belavtodor-pristupil-k-stroitelstvu-dorog-v-tatarstane> (дата обращения: 23.05.2023).
63. Бизнес-навигатор по ОЭЗ России (2022) [Электронный ресурс] // Ассоциация кластеров, технопарков и ОЭЗ России. URL: <https://akitrf.ru/upload/medialibrary/8d0/m2jx8qau3epazc6sjrpkt10gwlb16559.pdf> (дата обращения: 21.05.2023).
64. Больше не ориентир: как «мусорный» рейтинг повлияет на ЗСД и «Водоканал» [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. URL: https://www.dp.ru/a/2022/03/11/Bolshe_ne_orientir_kak (дата обращения: 20.05.2023).
65. В Иннополисе подписали соглашение о создании первой в РФ бондовой зоны [Электронный ресурс] // РБК. URL: <https://rt.rbc.ru/tatarstan/freenews/5f438f9c9a7947b39b21cb51> (дата обращения: 22.05.2023)
66. В Минэкономразвития назвали топ-5 регионов по уровню развития ГЧП [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития РФ. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/v_minekonomrazvitiya_nazvali_top_5_regionov_po_urovnyu_razvitiya_gchp.html (дата обращения: 25.05.2023).
67. В регионах России заинтересовались челнинской ГЧП-франшизой [Электронный ресурс] // Реальное время. URL: <https://m.realnoevremya.ru/articles/268951-po-chelninskoy-scheme-postroyat-sportkompleks-v-barnaule> (дата обращения: 25.05.2023).
68. В Челнах жалуются на термы Вайнера: скользкая плитка и холодная вода [Электронный ресурс] // Chelny-biz. URL: <https://chelny-biz.ru/news/401588/> (дата обращения: 24.05.2023).

69. В Челнах строительство спортклуба с открытым бассейном по программе ГЧП оценили в 300 млн рублей [Электронный ресурс] // БИЗНЕС Online. URL: <https://m.business-gazeta.ru/news/365611> (дата обращения: 23.05.2023).
70. Власти Татарстана заявляют об отсутствии оттока резидентов из ОЭЗ «Иннополис» на фоне санкций [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5306122> (дата обращения: 22.05.2023).
71. Власти Татарстана утвердили концепцию развития государственно-частного партнерства [Электронный ресурс] // Реальное время. URL: <https://realnoevremya.ru/news/269615-vlasti-rt-utverdili-koncepciyu-razvitiya-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva> (дата обращения: 24.05.2023).
72. Время быстрых решений [Электронный ресурс] // РБК. URL: <https://spb.plus.rbc.ru/news/62319dcf7a8aa92a2936b51d> (дата обращения: 19.05.2023)
73. «Время возможностей, время риска!»: Талия Минуллина об инвестициях в эпоху СВО [Электронный ресурс] // БИЗНЕС Online. URL: <https://www.business-gazeta.ru/article/566077> (дата обращения: 25.05.2023).
74. ВЭБ.РФ и Национальный Центр ГЧП запускают программу антикризисной поддержки региональных ГЧП-проектов [Электронный ресурс] // Центр ГЧП. URL: <https://pppcenter.ru/press-tsentr/novosti/veb-rf-i-natsionalnyy-tsentr-gchp-zapuskayut-programmu-antikrizisnoy-podderzhki-regionalnykh-gchp-pr/> (дата обращения: 27.04.2023)
75. Годовой отчет АО «ОЭЗ «Санкт-Петербург» за 2021 год [Электронный ресурс] // Особая экономическая зона «Санкт-Петербург». URL: <https://www.spbsez.ru/about/info/docs> (дата обращения: 19.05.2023).
76. Государственно-частное партнерство в России в 2016-2017 годы. [Электронный ресурс] // Национальный Центр ГЧП. URL:

<https://pppcenter.ru/upload/iblock/304/3040bf2d5455b38fe5296b2afdc8eda0.pdf> (дата обращения: 25.05.2023)

77. Давай после майских: «СКА Арену» пообещали открыть к сентябрю [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. URL: <https://www.dp.ru/a/2023/04/27/ska-arenu-planirujut-otk> (дата обращения: 19.05.2023).
78. Два Фоата на большой дороге: как Комарова и Валиева заставили делить «шкуру» недостроенной магистрали [Электронный ресурс] // БИЗНЕС Online. URL: <https://www.business-gazeta.ru/article/570204> (дата обращения: 22.05.2023).
79. Девять депутатов петербургского парламента попросили Беглова расторгнуть соглашение с концессионером СКК [Электронный ресурс] // Фонтанка.ру. URL: <https://www.fontanka.ru/2020/02/05/027/> (дата обращения: 21.05.2023).
80. Законодательное собрание не будет расследовать обрушение СКК [Электронный ресурс] // Фонтанка.ру. URL: <https://www.fontanka.ru/2020/02/28/68990938/> (дата обращения: 21.05.2023).
81. ЗСД впервые окупился [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. URL: https://www.dp.ru/a/2021/08/25/ZSD_okupilsja (дата обращения: 20.05.2023).
82. ЗСД пострадал от коронавируса: город заплатит [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. URL: https://www.dp.ru/a/2020/07/23/ZSD_postradal_ot_koronavi (дата обращения: 20.05.2023).
83. ЗСД снова ушел в минус [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. URL: https://www.dp.ru/a/2022/04/29/ZSD_snova_ushjol_v_minus (дата обращения: 20.05.2023).
84. «И без Счетной палаты было понятно». Что не так с «Иннополисом» [Электронный ресурс] // Реальное время. URL:

- <https://realnoevremya.ru/articles/117879-cto-ne-tak-s-oez-innopolis> (дата обращения: 21.05.2023).
85. Импортзамещение в IT: как работает ОЭЗ «Иннополис» [Электронный ресурс] // Реальное время. URL: <https://m.realnoevremya.ru/articles/247485-importozameschenie-v-it-kak-rabotaet-oez-innopolis> (дата обращения: 22.05.2023).
86. Инвестиционный совет РТ одобрил завод по сборке автобусов в «Алабуге» и сельхозпарк «Сясян-Волга» [Электронный ресурс] // БИЗНЕС Online. URL: <https://www.business-gazeta.ru/news/360118> (дата обращения: 23.05.2023).
87. Инициатива Собянина актуализировала проблему платных дорог в Петербурге [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. URL: https://www.dp.ru/a/2022/08/10/V_tesnote_da_ne_za_dengi (дата обращения: 21.05.2023).
88. Иннополис стал новой точкой развития России»: Шайхутдинов о резидентах, беспилотниках и пандемии [Электронный ресурс] // Снег. URL: <https://sntat.ru/news/innopolis-stal-novoy-tochkoy-razvitiya-rossii-shayhutdinov-o-rezidentah-bespilotnikah-i-pandemii-5764721> (дата обращения: 21.05.2023).
89. Качество приема в российские вузы: 2022 [Электронный ресурс] // НИУ ВШЭ. URL: <https://www.hse.ru/ege2022> (дата обращения: 21.05.2023).
90. Концессионное соглашение о создании и эксплуатации автомобильной дороги «Алексеевское – Альметьевск» в составе платной автомобильной дороги «Шали (М-7) - Бавлы (М-5)» в Республике Татарстан [Электронный ресурс] // Росинфра. URL: <https://dpo.rosinfra.ru/projects-office/8153/form/questionnaire> (дата обращения: 22.05.2023).
91. Мегастройке на месте снесенного СКК кризис нипочём [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. URL:

- https://www.dp.ru/a/2020/04/22/SKK_razvalilsja_no_ne_umer (дата обращения: 19.05.2023).
92. Мы предполагали, что появление такого объекта вызовет ажиотаж, но реальность превзошла все ожидания» [Электронный ресурс] // Chelny-biz. URL: <https://chelny-biz.ru/society/402652/> (дата обращения: 24.05.2023).
93. Наша компания загибается»: биотех-стартап из «Сколково» и «Иннополиса» пал жертвой развода с Западом [Электронный ресурс] // Реальное время. URL: <https://m.realnoevremya.ru/articles/267096-souchreditel-mircod-o-tom-kak-zhivet-firma-bez-inostrannyh-finansov> (дата обращения: 22.05.2023).
94. Не стоит ссылаться на международные обязательства»: петербуржцы написали открытое письмо с требованием не сносить СКК // Собака.ру. URL: <https://www.sobaka.ru/city/city/96829> (дата обращения: 21.05.2023).
95. Непрозрачность системы ГЧП стала одной из проблем 7-го созыва ЗакС [Электронный ресурс] // RuNews24. URL: <https://runews24.ru/saint-petersburg/07/10/2021/c6f225ae475c49f658f654c9d022b619> (дата обращения: 20.05.2023).
96. Николай Никифоров: «Иннополис для меня проект личный. Я вернулся, чтобы его достроить» [Электронный ресурс] // БИЗНЕС Online. URL: <https://www.business-gazeta.ru/article/500397> (дата обращения: 25.05.2023).
97. Новые технологии, ESG-принципы и пустующие дома: как развиваются техногорода в России [Электронный ресурс] // RB.ru. URL: <https://rb.ru/longread/technogoroda-russia/> (дата обращения: 22.05.2023).
98. Отчет о деятельности органов исполнительной власти Республики Татарстан за 2015 год [Электронный ресурс] // Правительство РТ. URL: https://prav.tatarstan.ru/rus/file/pub/pub_565862.pdf (дата обращения: 19.05.2023)

99. ОЭЗ «Иннополис» не раскрывает ситуацию с резидентами на фоне санкций [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5240223> (дата обращения: 22.05.2023).
100. ОЭЗ «Санкт-Петербург» подвела итоги работы в 2022 году [Электронный ресурс] // Особая экономическая зона «Санкт-Петербург». URL: <https://www.spbsez.ru/media/news/oez-sankt-peterburg-podvela-itogi-raboty-v-2022-godu/> (дата обращения: 19.05.2023).
101. ОЭЗ «Санкт-Петербург» создает собственную стратегию ESG [Электронный ресурс] // Особая экономическая зона «Санкт-Петербург». URL: <https://www.spbsez.ru/media/news/oez-sankt-peterburg-sozdaet-sobstvennuyu-strategiyu-esg/> (дата обращения: 19.05.2023).
102. ОЭЗ «Санкт-Петербург». Северная история [Электронный ресурс] // Эксперт-Online. Северо-Запад. URL: <https://expertnw.com/biznes-i-vlast/oez-sankt-peterburg-severnaya-istoriya/> (дата обращения: 19.05.2023).
103. Петербург заплатит ещё не менее 38,7 млрд рублей за ЗСД [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. URL: https://www.dp.ru/a/2022/09/20/Peterburg_zaplatit_eshhjo_ne (дата обращения: 20.05.2023).
104. Петербург не перевел свои 10 млрд рублей на «СКА-Арену» [Электронный ресурс] // Фонтанка.ру. URL: <https://www.fontanka.ru/2022/08/31/71617100/> (дата обращения: 21.05.2023).
105. Петербургскому СКК предложили присвоить статус объекта культурного наследия России [Электронный ресурс] // Собака.ру. URL: <https://www.sobaka.ru/city/city/91286> (дата обращения: 21.05.2023).
106. Под крылом федералов: Университет Иннополис получил доступ к госзаказам в обход тендеров [Электронный ресурс] // Реальное время. URL: <https://realnoevremya.ru/articles/139315-minkomsvyazi-rf-stalo-souchreditelem-universiteta-innopolis> (дата обращения: 22.05.2023).

107. Подписано концессионное соглашение по реконструкции СКК «Петербургский» [Электронный ресурс] // Администрация Санкт-Петербурга. URL: <https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/invest/news/181123/> (дата обращения: 21.05.2023).
108. Почему Иннополис так и остался IT-деревней: прирост населения иннограда отстал от плана [Электронный ресурс] // Реальное время. URL: <https://realnoevremya.ru/articles/268109-naselenie-innopolisa-uzhe-7-let-ne-mozhet-dostignut-planovyh-znacheniy> (дата обращения: 22.05.2023).
109. Развитие ГЧП в России в 2015-2016 годах. Рейтинг регионов по уровню развития ГЧП. [Электронный ресурс] // Национальный Центр ГЧП. URL: <https://pppcenter.ru/upload/iblock/3a5/3a565b844fb58c5822f40d5efbf3120d.pdf> (дата обращения: 25.05.2023)
110. Разрушение — еще не повод разрывать контракт. Беглов объяснил, почему «СКА-арена» продолжит реконструкцию СКК [Электронный ресурс] // Фонтанка.ру. URL: <https://www.fontanka.ru/2020/03/10/69023965/> (дата обращения: 21.05.2023).
111. Резиденты ОЭЗ получили господдержку [Электронный ресурс] // Особая экономическая зона «Санкт-Петербург». URL: <https://www.spbsez.ru/media/news/rezidenty-oez-poluchili-gospodderzhku/> (дата обращения: 19.05.2023).
112. Рейтинг регионов по уровню развития государственно-частного партнерства. 2017-2018 гг. [Электронный ресурс] // Национальный Центр ГЧП. URL: <https://pppcenter.ru/upload/iblock/90a/90acd5070ef93cfcf89e2377aa34328e.pdf> (дата обращения: 25.05.2023)

113. Рейтинг регионов по уровню развития ГЧП за 2018 год [Электронный ресурс] // Росинфра. URL: <https://rosinfra.ru/digest/rating/views> (дата обращения: 25.05.2023)
114. Рейтинг регионов по уровню развития ГЧП за 2019 год [Электронный ресурс] // Росинфра. URL: <https://rosinfra.ru/digest/rating> (дата обращения: 25.05.2023)
115. Рейтинг регионов по уровню развития ГЧП за 2020 год [Электронный ресурс] // Росинфра. URL: <https://rosinfra.ru/digest/rating-of-regions/2020> (дата обращения: 25.05.2023)
116. Рейтинг регионов по уровню развития ГЧП за 2021 год [Электронный ресурс] // Росинфра. URL: <https://rosinfra.ru/digest/rating-of-regions/2021> (дата обращения: 15.04.2023)
117. Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства. 2014-2015 гг. [Электронный ресурс] // Национальный Центр ГЧП. URL: <https://pppcenter.ru/upload/iblock/1f9/1f9d83cc2546bd52ad6fd4bea07aef75.pdf> (дата обращения: 25.05.2023)
118. Рейтинг субъектов Российской Федерации по уровню развития государственно-частного партнерства за 2022 год [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития РФ. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/a8ccd7ef26dbd590c0f5e2faaf0efbf1/reiting_gchp_2022.pdf
119. Реконструкция и эксплуатация многофункционального спортивно-концертного комплекса с ледовой ареной «Петербургский» в г. Санкт-Петербурге [Электронный ресурс] // Росинфра. URL: <https://dpo.rosinfra.ru/projects-office/2689/form/questionnaire> (дата обращения: 21.05.2023).
120. «Ряд резидентов «Иннополиса» с иностранным финансированием столкнулись с трудностями» [Электронный ресурс] // Реальное время.

- URL: <https://realnoevremya.ru/news/268062-rezidenty-innopolisa-s-inostrannym-finansirovaniem-imeyut-trudnosti> (дата обращения: 22.05.2023).
121. Стало известно, на что пойдут кредитные 3,8 млрд рублей в Татарстане [Электронный ресурс] // Inkazan. URL: <https://inkazan.ru/news/2022-05-18/stalo-izvestno-na-cto-poydut-kreditnye-3-8-mlrd-rublej-v-tatarstane-1423806> (дата обращения: 23.05.2023).
122. Стипендии и меры поддержки обучающихся [Электронный ресурс] // Университет Иннополис. URL: <https://innopolis.university/sveden/grants> (дата обращения: 22.05.2023).
123. Стройка с овертаймом: с открытием арены на месте СКК больше некуда спешить [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. URL: https://www.dp.ru/a/2023/01/13/Strojka_s_overtajmom (дата обращения: 21.05.2023).
124. Суд отказал в прекращении дела об обрушении СКК «Петербургский» [Электронный ресурс] // Фонтанка.ру. URL: <https://www.fontanka.ru/2021/04/26/69886319/> (дата обращения: 19.05.2023).
125. Суд приговорил к 2 годам условно главу компании, демонтировавшей СКК «Петербургский» [Электронный ресурс] // Фонтанка.ру. URL: https://rapsinews.ru/judicial_news/20210705/307188916.html (дата обращения: 19.05.2023).
126. Татарстану дадут почти 4 млрд рублей на развитие территории [Электронный ресурс] // Inkazan. URL: <https://inkazan.ru/news/2022-05-12/tatarstanu-dadut-pochti-4-mlrd-rublej-na-razvitie-territorii-1456330> (дата обращения: 23.05.2023).
127. «Трансфер технологий никому не делся» [Электронный ресурс] // Особая экономическая зона «Санкт-Петербург». Об URL:

<https://www.spbsez.ru/media/news/transfer-tehnologiy-nikuda-ne-delsya/>

(дата обращения: 19.05.2023).

128. «У Татарстана своя особенность – такая татаро-московская специфика!» [Электронный ресурс] // БИЗНЕС Online. URL: <https://www.business-gazeta.ru/article/573052> (дата обращения: 23.05.2023).
129. Университет Иннополис намерен поставлять ИИ-разработки за рубеж [Электронный ресурс] // РБК. URL: <https://rt.rbc.ru/tatarstan/freenews/6465f4359a79478b6d4124c6> (дата обращения: 22.05.2023)
130. Управление ОЭЗ «Иннополис» передали Минэкономике Татарстана [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4134044> (дата обращения: 21.05.2023).
131. Челнинский застройщик отбивается от обвинения в уходе от налогов [Электронный ресурс] // Реальное время. URL: <https://m.realnoevremya.ru/articles/271804-akva-region-biznesmena-evgeniya-vaynera-otbilsya-ot-pretenziy-nalogovikov> (дата обращения: 24.05.2023).
132. Экология [Электронный ресурс] // ООО «МСС». URL: <https://nch-spb.com/company/ecology/test3/> (дата обращения: 21.05.2023).
133. Эксперт-строитель о рухнувшем СКК: «Или у виновников трагедии купленный диплом, или еще хуже» [Электронный ресурс] // 47news. URL: https://47news.ru/articles/168757/?utm_source=novapress&utm_campaign=vk (дата обращения: 21.05.2023).
134. ESG [Электронный ресурс] // ОЭЗ «Иннополис». URL: <https://sezinnopolis.ru/esg/> (дата обращения: 21.05.2023).
135. Moody's резко понизило рейтинги Петербурга, ЗСД и «Водоканала» [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. URL:

https://www.dp.ru/a/2022/03/11/Moodys_rezko_ponizilo_re
обращения: 20.05.2023).

(дата