

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Югорский государственный университет»

На правах рукописи



Шубина Виктория Игоревна

**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ОПОРТУНИЗМА
ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ
ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

Диссертация на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Специальность 08.00.05 –

Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

Научный руководитель:

доктор экономических наук, доцент

В. Ф. Исламутдинов

Ханты-Мансийск – 2021

Содержание

Введение	4
1 Теоретические основы управления рисками оппортунизма при реализации проектов государственно-частного партнерства	15
1.1 Институт государственно-частного партнерства как инструмент государственной экономической политики	15
1.2 Предпосылки и формы проявления оппортунистического поведения при реализации проектов государственно-частного партнерства	37
1.3 Этапы возникновения и классификация рисков оппортунизма при реализации проектов государственно-частного партнерства	46
Выводы по главе 1	57
2 Разработка методического инструментария управления рисками оппортунизма при реализации проектов государственно-частного партнерства	59
2.1 Атрибутивные признаки рисков оппортунизма в проектах государственно-частного партнерства	59
2.2 Моделирование процесса управления рисками оппортунизма в проектах государственно-частного партнерства	79
2.3 Методический инструментарий управления рисками оппортунизма при реализации проектов государственно-частного партнерства	93
Выводы по главе 2	103
3 Апробация методического инструментария управления рисками оппортунизма при реализации проектов государственно-частного партнерства	105
3.1 Опыт реализации проектов государственно-частного партнерства в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре	105
3.2 Применение методического инструментария на примере проекта «Создание Сургутского окружного клинического центра охраны материнства и детства»	125

3.3 Рекомендации по совершенствованию государственной политики в сфере реализации государственно-частного партнерства	146
Выводы по главе 3	166
Заключение	168
Список литературы	172
Публикации автора по теме исследования.....	204
Приложение А Основные черты, присущие государственно-частному партнерству (по мнению исследователей)	207
Приложение Б Основные черты, присущие государственно-частному партнерству в соответствии с законодательством Российской Федерации	208
Приложение В Характеристика экзогенных рисков реализации проектов государственно-частного партнерства	210
Приложение Г Характеристика эндогенных рисков реализации проектов государственно-частного партнерства	213
Приложение Д Краткая форма чек-листа анализа рисков оппортунизма проектов государственно-частного партнерства.....	217
Приложение Е Полная форма чек-листа анализа рисков оппортунизма проектов государственно-частного партнерства.....	218
Приложение Ж Информация о реализованных, в том числе в рамках государственно-частного партнерства, социальных проектах Ханты-Мансийского автономного округа – Югры.....	220
Приложение И Перечень объектов капитального строительства Государственной программы Ханты-Мансийского автономного округа – Югры (социальные проекты государственно-частного партнерства).....	225
Приложение К Примеры проявления оппортунизма в проектах государственно-частного партнерства, реализуемых в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре	244

Введение

Актуальность темы исследования. В современной России назрела необходимость поиска новых механизмов управления экономикой страны и разработки эффективных структурных и организационных управленческих решений. Безусловно актуальны сегодня предложения, касающиеся взаимоотношений между бизнесом и государством. Одним из перспективных инструментов развития экономики страны является государственно-частное партнерство (ГЧП).

Государственный сектор может выполнять стабилизирующую функцию при сокращении частных капиталовложений в периоды экономических кризисов. В этом случае государство гарантирует выполнение сторонами принятых обязательств. В такой модели управленческих отношений государство выступает в разных ролях: партнер, располагающий значительными ресурсами; организатор, планирующий и осуществляющий отбор участников проектов; регулятор, инициирующий разработку нормативных правовых актов под конкретные условия; заказчик, определяющий приоритетные проекты и функциональное назначение полученных результатов. При отсутствии такого гаранта представители бизнеса не готовы рассматривать перспективы участия в проектах социально-экономического развития страны.

Иная ситуация может сложиться, когда в условиях кризиса сокращаются государственные расходы на реализацию социально значимых проектов. Увеличение разрыва между социально-экономическим развитием и возможностями бюджета приводит к вынужденной политике лимитирования использования бюджетных средств. В условиях экономии меняются приоритеты бюджетного финансирования, происходит перераспределение средств на первоочередные статьи расходов. Таким образом, объекты общественной инфраструктуры будут построены только при условии наличия в бюджете средств после выполнения социальных обязательств перед гражданами. В период с 2008 г. по настоящее время активно реализуются государственные программы по повышению рождаемости

и доступности дошкольного образования, в результате увеличивается потребность в специализированных учреждениях здравоохранения и дошкольных образовательных организациях, удовлетворить которую государство не имеет возможности из-за значительных затрат.

На смену традиционной модели бюджетного финансирования строительства социальных объектов «государство – объект» должна прийти модель «государство – бизнес – объект». Использование этой модели предполагает, что объекты общественной инфраструктуры будут построены или реконструированы, а также начнут эксплуатироваться за счет средств частных инвесторов, с которыми государство рассчитывается постепенно в течение нескольких лет. Инструментом реализации такой модели может служить механизм ГЧП.

Участие в реализации проектов ГЧП выгодно также бизнесу, который инвестирует денежные средства и обеспечивает их сохранность в настоящее время, а в будущем получает возврат вложенных средств с определенной, пусть минимальной, доходностью.

Поскольку речь идет о будущих выгодах для обоих партнеров, возникает риск неполучения этих выгод.

В условиях асимметричности информации, возникающей в ходе подготовки и реализации проектов ГЧП, стороны могут повести себя оппортунистически, т. е. осознанно в целях увеличения своей выгоды в одностороннем порядке уменьшить полезность сделки для другой стороны. Последствия оппортунистического поведения сторон могут стать явными только в ходе реализации проекта, когда влияние отрицательных тенденций приобретает необратимый характер. Таким образом, риски оппортунистического поведения являются значимыми при реализации проектов ГЧП. В настоящее время в теории и практике менеджмента отсутствует разработанный методический инструментарий управления рисками оппортунизма при реализации проектов ГЧП.

Актуальность диссертационного исследования обуславливается также тем, что зачастую при реализации проектов ГЧП не достигается цель, обозначенная в соглашении: не соблюдаются строительные нормативы и требования, объекты

остаются недостроенными или строятся очень долго, партнеры не получают ожидаемого финансирования и пр. Действующее законодательство в сфере ГЧП и соглашения о ГЧП не обеспечивают гарантий для партнеров. Следовательно, существуют факторы, влияющие на реализацию проектов ГЧП, но не учтенные ни в правовых нормах, ни в «правилах игры», обозначенных в соглашениях о ГЧП. Понимание сущности и причин возникновения оппортунизма партнеров как одного из основных факторов, влияющих на реализацию проектов ГЧП, а также анализ возможностей управления рисками оппортунизма партнеров позволит привлечь интерес бизнеса к проектам ГЧП посредством обеспечения гарантий сторон и уменьшения вероятности наступления рисков событий.

Степень научной разработанности проблемы. Среди ученых и практиков, разрабатывающих теоретические положения в области управления социальными проектами, следует выделить А. А. Адома, В. Н. Бобкова, Р. С. Гринберга, Д. М. Гвишиани, О. Я. Гелиха, Т. М. Дридзе, С. В. Ивченко, В. А. Лукова, В. Н. Минину, В. М. Сафронову, Г. Л. Тульчинского и др.

Анализом эффективности управления организацией и ее проектами занимались такие исследователи, как М. Вебер, Р. Дарендорф, Ч. Барнард, Д. Хиксон, П. Друкер, И. Ансофф, И. Адизес, Э. Мэйо, Г. Саймон, Ф. У. Тейлор, А. Файоль, И. И. Просвирина, В. М. Берестовская, Д. Ю. Тюренков, А. А. Анькина и др.

В исследовании были использованы и развиты идеи Д. Гримсея, М. К. Льюиса, Д. Делмона, Е. Оливера, Э. Р. Йескомба при выделении характеристик ГЧП, а также работы Е. Б. Завьяловой, О. В. Иванова, Н. В. Студеникина, Э. А. Шаманиной, В. Н. Парахиной, М. В. Ткаченко, С. С. Литвякова, В. А. Чернявского, В. А. Кабашкина, С. А. Кочетковой, посвященные реализации проектов ГЧП в различных странах и отраслях экономики России.

Изучению роли ГЧП в инновационном развитии экономики посвящены труды А. Г. Зельднера, И. И. Смотрицкой.

Анализ сущности ГЧП и типологии рисков ГЧП основан на исследованиях В. Ж. Дубровского, Е. С. Аверкиевой, В. Г. Варнавского, М. А. Дерябиной,

У. Д. Кондратьевой, Т. М. Матаева, С. Е. Литовченко. Изучению концессионного механизма как одной из форм ГЧП посвящены работы Л. И. Юзвович.

Аналізу ефективного взаємодія заінтересованих сторін (стейкхолдерів) проєктів ГЧП і проєктного управління посвящені труди В. М. Берестовської, В. Г. Прудського, О. Ю. Синяєвої, І. Н. Ткаченко.

Вопросы контрактного оппортунизма рассматривались в исследованиях О. И. Уильямсона, Е. В. Попова, О. О. Дроботовой, Е. Г. Мартюковой. Институциональным аспектам также посвящены работы Д. Норта, В. М. Полтеровича, С. Г. Кирдиной-Чэндлер, А. Е. Шаститко, В. И. Маевского, Г. Б. Клейнера.

В многочисленных публикациях представлен широкий диапазон мнений исследователей, освещающих отдельные аспекты ГЧП. Большинство авторов акцентируют внимание на анализе рисков проєктів ГЧП, но аспекти управління ризиками оппортунизма при реалізації проєктів ГЧП не розглядаються.

Необходимость развития методических подходов к процессу управления рисками оппортунизма при реализации проєктів ГЧП обусловила выбор объекта, предмета, цели и задач диссертационного исследования.

Объектом исследования является процесс управления рисками оппортунизма при реализации проєктів державно-частного партнерства.

Область исследования соответствует п. 10.5 «Особенности разработки и реализации государственной политики в экономической и социальной сферах. Прямые и обратные связи государственной политики, механизмов, методов и технологий ее разработки и реализации. Развитие форм державно-частного партнерства. Управление державным имуществом» и п. 10.11 «Процесс управления организацией, ее отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом. Управление знаниями. Риск-менеджмент. Управление производством. Современные производственные системы» Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

Предметом исследования являются управленческие отношения по снижению рисков оппортунизма в процессе реализации проектов государственно-частного партнерства.

Цель исследования – разработка методического подхода к управлению рисками оппортунизма при реализации проектов государственно-частного партнерства.

Для достижения указанной цели поставлены и решены следующие **задачи**:

- 1) развить теоретические положения, образующие понятийный и содержательный аппарат управления рисками оппортунизма проектов ГЧП;
- 2) разработать методический инструментарий управления рисками оппортунизма при реализации проектов ГЧП;
- 3) провести апробацию методического инструментария, сформировать критерии оценки качества управления рисками оппортунизма в сфере ГЧП и предложить механизмы совершенствования государственной политики в сфере ГЧП, учитывающие влияние рисков оппортунизма на реализацию проектов ГЧП.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования выступают труды исследователей в области изучения проблем сущности ГЧП, типологии рисков ГЧП, проектного управления, контрактного оппортунизма, управления рисками инвестиционных проектов. Методология исследования построена на совокупности теорий менеджмента (проектное управление, управление рисками) и институциональной экономики (теория контрактов, теория прав собственности, теория трансакционных издержек, теория общественного выбора).

При развитии теоретических положений, образующих понятийный и содержательный аппарат института ГЧП, на основе достижений институциональной экономики использовались следующие **методы**:

- анализ (при разработке классификации рисков и разработке классификации стран мира по степени развития ГЧП);
- синтез (при изучении ГЧП как института путем соединения таких его частей, как формальные и неформальные правила, санкции, механизм реализации, роли и статусы, в единое целое);

– индукция (для установления причинно-следственных связей между такими проблемами института ГЧП, как институциональный вакуум и институциональные ловушки, и последствиями ГЧП);

– аналогия (при исследовании ГЧП с точки зрения теории принципала – агента).

При формировании методического инструментария управления рисками оппортунизма проектов ГЧП как одной из методик управления рисками проектов в проектном управлении использовался метод дедукции. При заполнении чек-листа управления рисками оппортунизма проектов ГЧП, являющегося частью разработанного методического инструментария, предлагается использовать экспертную оценку как метод выявления мнения. Также предлагается использование метода оценки рисков проекта как одного из методов оценки.

При оценке эффективности предлагаемого инструментария управления рисками оппортунизма при реализации проектов ГЧП для обработки полученных данных, посредством которых определялись значимость и надежность полученных результатов, применялись экономико-статистические методы.

Информационную базу исследования составили нормативно-правовые акты Российской Федерации и ее субъектов по вопросу регулирования института ГЧП, официальные статистические данные, результаты авторских исследований и расчетов, экспертные сведения периодических изданий, материалы научно-практических конференций, электронные системы информации, справочные материалы.

В ходе исследования были проанализированы исследования научно-просветительского фонда «Экспертный институт», автономной некоммерческой организации «Национальный центр ГЧП» и ее дочернего проекта «Платформа поддержки инфраструктурных проектов „Росинфра“», Национального агентства финансовых исследований. Источниками статистических данных и иной информации о реализации проектов ГЧП в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре послужили отчеты о реализации государственных программ автономного округа, официальные данные органов исполнительной власти автономного округа, материалы Фон-

да развития Югры. Информационная база является репрезентативной, что позволяет сформировать комплексный подход к исследованию института ГЧП.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в исследовании проектов ГЧП с использованием методологии институциональной экономики, в частности теории институциональных ловушек, теории контрактов, теории принципала – агента; а также использовании достижений институциональной экономики при разработке методики управления рисками оппортунизма при реализации проектов ГЧП.

Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем.

1. Развита теоретическая модель управления рисками оппортунизма при реализации проектов ГЧП, в том числе оппортунистическое поведение при реализации проектов ГЧП; ГЧП рассмотрено как особый экономический институт, обладающий признаками неоклассического контракта; выявлены институциональные ловушки и проявления институционального вакуума при реализации проектов ГЧП в Российской Федерации; разработана классификация рисков оппортунизма при реализации проектов ГЧП. Разработанные положения отличаются от существующих теоретических концепций учетом оппортунизма партнеров как основного фактора риска реализации проектов ГЧП (п. 10.11 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05) и позволяют раскрыть институциональную природу, сущность и развитие ГЧП как управленческого инструмента (п. 10.1 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

2. Разработан методический инструментарий управления рисками оппортунизма при реализации проектов ГЧП, включающий модель выявления и управления рисками проектов ГЧП, матрицу управления рисками оппортунизма проектов ГЧП, схему управления рисками оппортунизма проектов ГЧП в зависимости от степени влияния риска на реализацию проекта и уровня финансирования, рекомендации партнерам по применению механизмов, позволяющих предотвратить проявление оппортунистического поведения на стадии заключения соглашения и реализации проектов ГЧП (п. 10.11 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

3. Сформированы критерии оценки качества управления рисками оппортунизма в сфере ГЧП. По результатам их апробации составлены предложения по изменению государственной политики, включающие общие ориентиры, направления изменений, в том числе федерального законодательства в сфере ГЧП, отличающиеся от существующих направленностью на снижение предпосылок и вероятности возникновения оппортунистического поведения сторон (п. 10.5 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

Теоретическая значимость исследования состоит в расширении теории и методологии менеджмента в части управления рисками оппортунизма проектов ГЧП за счет использования достижений институциональной экономики. Идентификация рисков ГЧП важна для правильного понимания особенностей института ГЧП, что объясняет научную (теоретическую) значимость исследования.

Практическая значимость исследования. Представленные в диссертационном исследовании результаты и предложения применимы в общественной практике управления рисками проектов ГЧП.

Кроме того, методический инструментарий может быть использован органами местного самоуправления муниципальных образований, кредитными учреждениями и потенциальными частными партнерами на всех этапах жизненного цикла проекта ГЧП, а также студентами, аспирантами и преподавателями экономических специальностей.

Использование методического инструментария на этапе анализа и оценки рисков позволит определить проекты, в которых издержки на устранение последствий потенциальных рисков событий больше потенциальной прибыли, и отказаться от их реализации. Уменьшение вероятности оппортунистического поведения публичного партнера приведет к повышению доверия бизнеса к государству, что будет способствовать увеличению количества проектов ГЧП, а следовательно, и увеличению количества объектов общественной инфраструктуры в регионе. В этом заключается социальная эффективность исследования.

Апробация результатов исследования. Основные заключения и идеи исследования предварительно докладывались, а также обсуждались на международ-

ных и всероссийских научно-практических конференциях (Уфа, 2014; Ханты-Мансийск, 2014–2016, 2020; Москва, 2015; 2016; Владивосток, 2019).

Разработанный в процессе исследования методический инструментарий преодоления рисков оппортунизма при реализации проектов ГЧП принят в работу Управлением инвестиционной политики Департамента экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. Достоверность полученных результатов подтверждается справкой о внедрении результатов диссертационного исследования, выданной Департаментом экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры.

Методический инструментарий преодоления рисков оппортунистического поведения сторон получил положительную оценку экспертов АНО «Национальный центр ГЧП» – института развития ГЧП, консолидирующего участников рынка инфраструктурных проектов для внедрения в России механизмов ГЧП.

На методический инструментарий получена положительная рецензия Фонда развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, одной из целей деятельности которого является содействие развитию ГЧП в Югре.

Апробация разработанного методического инструментария проведена на одном из самых масштабных проектов ГЧП автономного округа – проекте «Создание Сургутского окружного клинического центра охраны материнства и детства».

Теоретические и методические аспекты диссертационного исследования использованы в рамках программ повышения квалификации менеджеров государственного и муниципального управления, круглых столов для представителей государства и бизнеса.

Публикации результатов исследования. По результатам теоретических, методических и практических исследований по теме диссертационного исследования опубликовано 13 работ объемом 14,9 п. л. (из них авторских – 10,0 п. л.), в том числе 5 статей в изданиях, входящих в Перечень ведущих рецензируемых изданий ВАК РФ, и 2 раздела в монографиях.

В опубликованных работах отражены такие материалы диссертации, как оценка эффективности и прогноз развития института ГЧП; исследование эволю-

ции, специфики и институциональных ловушек института ГЧП в Югре; процесс управления рисками социальных проектов ГЧП; анализ влияния субсидии для возмещения части затрат на уплату процентов по привлекаемым заемным средствам на инвестиционную активность экономических субъектов (на примере строительства социальных объектов образования в рамках ГЧП в Югре); проблемы и перспективы развития ГЧП в Югре (на примере строительства социальных объектов); сравнительный анализ института ГЧП в классическом понимании и модели ГЧП, сложившейся при строительстве объектов образования в Югре.

Структура и объем диссертационного исследования. Структура работы определяется логикой исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, 9 приложений. Основное содержание диссертации изложено на 206 страницах. Цифровой и графический материал представлен в 33 таблицах и 22 рисунках. Список литературы содержит 281 наименование.

Во *введении* обоснована актуальность темы исследования, степень научной и практической разработанности проблемы, научная новизна; определены цель и задачи исследования, выделены объект и предмет исследования, рассмотрена методологическая и информационная база исследования, а также аргументирована теоретическая и практическая значимость работы.

В *первой главе* «Теоретические основы управления рисками оппортунизма при реализации проектов государственно-частного партнерства» на основании анализа достижений институциональной экономики и сложившейся нормативной правовой базы, с учетом мнения отечественных и иностранных специалистов в сфере ГЧП развиты теоретические положения, образующие понятийный и содержательный аппарат института ГЧП. Раскрыто содержание рисков оппортунизма при реализации социальных проектов ГЧП, уточнено понятие института ГЧП. Описаны составные элементы данного института, проявления институционального вакуума и институциональные ловушки ГЧП, а также представлена классификация рисков оппортунизма проектов ГЧП.

Вторая глава «Разработка методического инструментария управления рисками оппортунизма при реализации проектов государственно-частного парт-

нерства» посвящена разработке методического инструментария по идентификации и оценке рисков оппортунизма и моделированию процесса управления рисками при реализации соглашений о ГЧП. Методический инструментарий разработан на основе методов управления рисками, предложенными разными исследователями, с учетом атрибутивных признаков рисков оппортунизма.

В *третьей главе* «Апробация методического инструментария по управлению рисками оппортунизма при реализации проектов государственно-частного партнерства» описано применение предлагаемого методического инструментария на примере проекта «Создание Сургутского окружного клинического центра охраны материнства и детства». Представлены критерии оценки качества управления рисками оппортунизма в сфере ГЧП. Разработаны предложения по изменению государственной политики, включающие как общие ориентиры, так и конкретные направления изменений, а также по изменению федерального законодательства в сфере ГЧП.

В *заключении* диссертационной работы подведены итоги проведенного исследования, сделаны основные выводы о возможности управления рисками оппортунистического поведения партнеров для эффективной реализации проектов ГЧП. Представлена степень решения поставленных задач и достижения цели.

Приложения к диссертационному исследованию включают вспомогательные и аналитические материалы, дополняющие отдельные положения исследования.

1 Теоретические основы управления рисками оппортунизма при реализации проектов государственно-частного партнерства

1.1 Институт государственно-частного партнерства как инструмент государственной экономической политики

ГЧП как экономическая категория в настоящее время приобрело признаки, с одной стороны, общественного института, с другой стороны, эффективного инструмента управления социально-экономическим развитием.

Термин «государственно-частное партнерство» (Public-Private Partnership, PPP) появился в начале 90-х годов XX века. В 1992 г. Правительство Великобритании под руководством Д. Мейджора объявило о частной финансовой инициативе (Private Finance Initiative), представлявшей собой модернизированную концепцию управления государственной собственностью¹. Частный партнер при этом получал возможность финансировать, строить, реконструировать, эксплуатировать и управлять социальными и инфраструктурными объектами, находящимися в государственной собственности. Таким образом, появлялся новый общественный институт, определяющий правила взаимодействия бизнеса и государства при строительстве и реконструкции общественно значимых объектов.

Использование экономических возможностей ГЧП в мире постоянно расширяется. Более чем в 120 странах мира сформировано законодательство, предусматривающее взаимодействие органов публичной власти с частными инвесторами².

¹ Йескомб Э. Р. Государственно-частное партнерство: основные принципы финансирования: пер. с англ. – М.: Альпина Паблицер, 2015. – С. 31.

² Там же.

Согласно исследованиям Всемирного банка, по итогам 2017 г. было реализовано порядка 13 тыс. проектов ГЧП в 135 странах мира¹. По данным Европейского инвестиционного банка, в 2018 г. совокупная стоимость проектов ГЧП в Европе, прошедших стадию финансового закрытия, составляла 14,6 млрд евро². Такие объемы указывают на востребованность механизма ГЧП, а также на необходимость контроля проектов ГЧП.

В результате исследования степени развития ГЧП в разных странах была составлена таблица 1, в соответствии с авторским подходом описывающая обобщенные стадии развития ГЧП, что позволило выделить группы стран с соответствующими характеристиками.

Статистические данные позволяют обосновать отнесение России к странам со средней степенью развития института ГЧП. В России статистику по проектам ГЧП в регионах предоставляет Национальный центр ГЧП и его дочерний проект – Платформа поддержки инфраструктурных проектов «Росинфра»³.

Также при поддержке Национального центра ГЧП и Торгово-промышленной палаты РФ с 2013 г. выходит «ГЧП-Журнал»⁴, который ежегодно публикует рейтинг регионов России по привлекательности ГЧП.

Платформа «Росинфра» позиционируется как «наиболее полная и достоверная база проектов, реализуемых с применением механизмов ГЧП и концессии на территории Российской Федерации»⁵. По итогам 2017 г. на платформе было размещено 2 980 проектов общим объемом инвестиций 1,5 трлн р.

На основании данных платформы «Росинфра» установлено количество проектов в базе и количество подписанных соглашений о проектах ГЧП на каждый год (этап отбора частного партнера и коммерческое закрытие) (рисунок 1).

¹ Procuring Infrastructure Public-Private Partnerships Report 2018 / World Bank. – URL: <http://pubdocs.worldbank.org/en/256451522692645967/PIP3-2018.pdf> (дата обращения: 20.06.2020).

² Market Update. Review of the European PPP Market in 2018 / European Investment Bank. – 2019. – URL: https://www.eib.org/attachments/epec/epec_market_update_2018_en.pdf (дата обращения: 10.12.2020).

³ База проектов / Росинфра. – URL: <https://rosinfra.ru/project> (дата обращения: 07.07.2020).

⁴ ГЧП-Журнал. – URL: <http://pppjjournal.ru> (дата обращения: 12.10.2018).

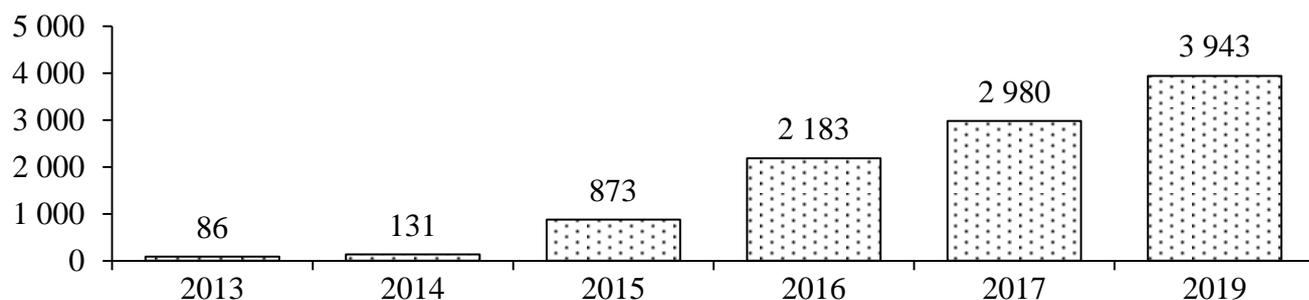
⁵ База проектов ГЧП / Национальный центр государственно-частного партнерства. – URL: <http://pppcenter.ru/proektyi-czentra/baza-proektov-gchp.html> (дата обращения: 20.06.2020).

Таблица 1 – Классификация стран по степени развития ГЧП

Этап	Степень развития ГЧП	Страны	Характеристика развития ГЧП	Цель этапа	Преобладающие сферы реализации проектов	Особенности
Первый	Начальная	Бразилия, Бельгия, Словакия, Чехия, Аргентина, Колумбия, Малайзия, Чили, Таиланд, Индонезия, Индия, Турция, Мексика, Филиппины, Латвия, Польша, Финляндия, Китай	Количество реализуемых проектов не-большое. Институциональная среда и законодательная база ГЧП находятся на стадии формирования	Формирование общественного мнения. Обучение специалистов. Анализ опыта других стран	Объекты здравоохранения, образования, дороги, коммунальные системы	<ol style="list-style-type: none"> 1) формирование законодательства; 2) создание институтов развития и обеспечение взаимодействия бизнеса и государства; 3) становление системы управления; 4) стандартизация контрактов
Второй	Средняя	Россия, США, Канада, Япония, страны ЕС	Достаточно высокий уровень развития ГЧП. Меньший масштаб охвата территориальных уровней и отраслей. Наличие в компаниях структурных подразделений, занимающихся проектами ГЧП. Для обеспечения проектов ГЧП используется достаточно широкий спектр финансовых инструментов	Увеличение охвата отраслей и территориальных уровней реализации проектов ГЧП, доработка нормативно-правовой базы	Преобладание проектов коммунальной системы. Тюрьмы, дороги	<ol style="list-style-type: none"> 1) наличие государственных займов и гарантий; 2) продажа франшиз по эксплуатации платных дорог и объектов водоснабжения на фиксированный срок (ГЧП в широком смысле)

Продолжение таблицы 1

Этап	Степень развития ГЧП	Страны	Характеристика развития ГЧП	Цель этапа	Преобладающие сферы реализации проектов	Особенности
Третий	Наивысшая	Великобритания, Австралия	Использование самых разнообразных моделей партнерства, включение самых разных категорий инвесторов, в том числе частных и пенсионных инвестиционных фондов	Координация программы ГЧП, поддержка проектов институтами развития в рамках существующего законодательства	Мосты, дороги, коммунальные системы, информационные и телекоммуникационные технологии	<p>1) основная масса проектов фактически реализуется местными властями, но большая часть платы за услуги лежит на федеральном правительстве;</p> <p>2) первые проекты реализовывались в форме концессии, в настоящий момент концессия практически не применяется;</p> <p>3) государство поддерживает только крупные проекты</p>
<p>Примечание – Составлено автором на основе информации об уровне развития ГЧП в разных странах: Йескомб Э. Р. Государственно-частное партнерство: основные принципы финансирования: пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 457 с.; Иванов О. В. Стратегическое целеполагание и долгосрочное планирование развития инфраструктуры как факторы повышения эффективности государственно-частного партнерства (международный опыт) // Государственно-частное партнерство. – 2016. – Т. 3, № 3. – С. 173–188.</p>						

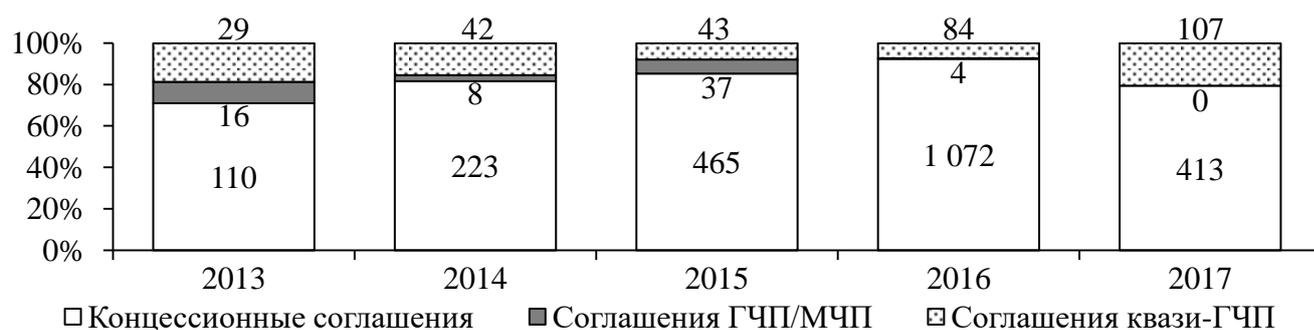


Примечание – Данные за 2018 г. в базе отсутствуют.

Составлено автором по: База проектов // «Росинфра» – платформа поддержки инфраструктурных проектов. – URL: <https://rosinfra.ru/project> (дата обращения: 07.07.2020).

Рисунок 1 – Количество проектов ГЧП в Российской Федерации за 2013–2019 гг.

В 2013–2014 гг. количество проектов на платформе «Росинфра» значительно (на 50 %) меньше, чем количество подписанных соглашений о проектах ГЧП. В 2016 г. отмечен резкий рост количества подписанных соглашений, причиной чего можно считать Федеральный закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (далее – Закон о ГЧП), вступивший в силу 1 января 2016 г.



Примечание – Составлено автором по: База проектов // «Росинфра» – платформа поддержки инфраструктурных проектов. – URL: <https://rosinfra.ru/project> (дата обращения: 07.07.2020).

Рисунок 2 – Количество заключенных концессионных соглашений, соглашений ГЧП/МЧП, квази-ГЧП в Российской Федерации за 2013–2017 гг.

Данные рисунка 2 подтверждают рабочий механизм применимости законодательства: соглашения ГЧП/МЧП менее распространены по сравнению с концес-

сионными соглашениями, специфика которых заключается в сохранении объекта соглашения в собственности заказчика – государства.

Отметим положительную динамику количества заключенных соглашений квази-ГЧП¹. Вместе с тем количество концессионных соглашений резко выросло в 2016 г., но уже в 2017 г. сократилось до уровня 2015 г. В целом концессионные соглашения – лидирующая форма партнерства при реализации государственно-частных проектов.

Срок реализации ГЧП проектов в среднем составляет 12 лет, но соглашения по социальным проектам заключаются на период 9,2–11,5 года (26 % от всех данных), при этом 80 % всех проектов обычно завершаются в срок до 20,7 года. Парето-диаграмма распределения сроков реализации проектов представлена на рисунке 3.

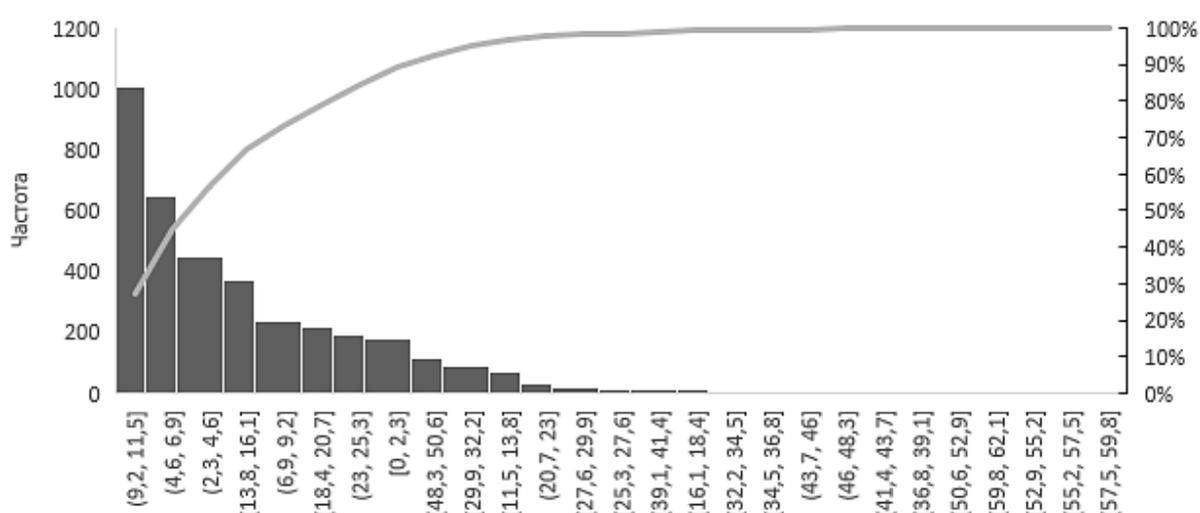


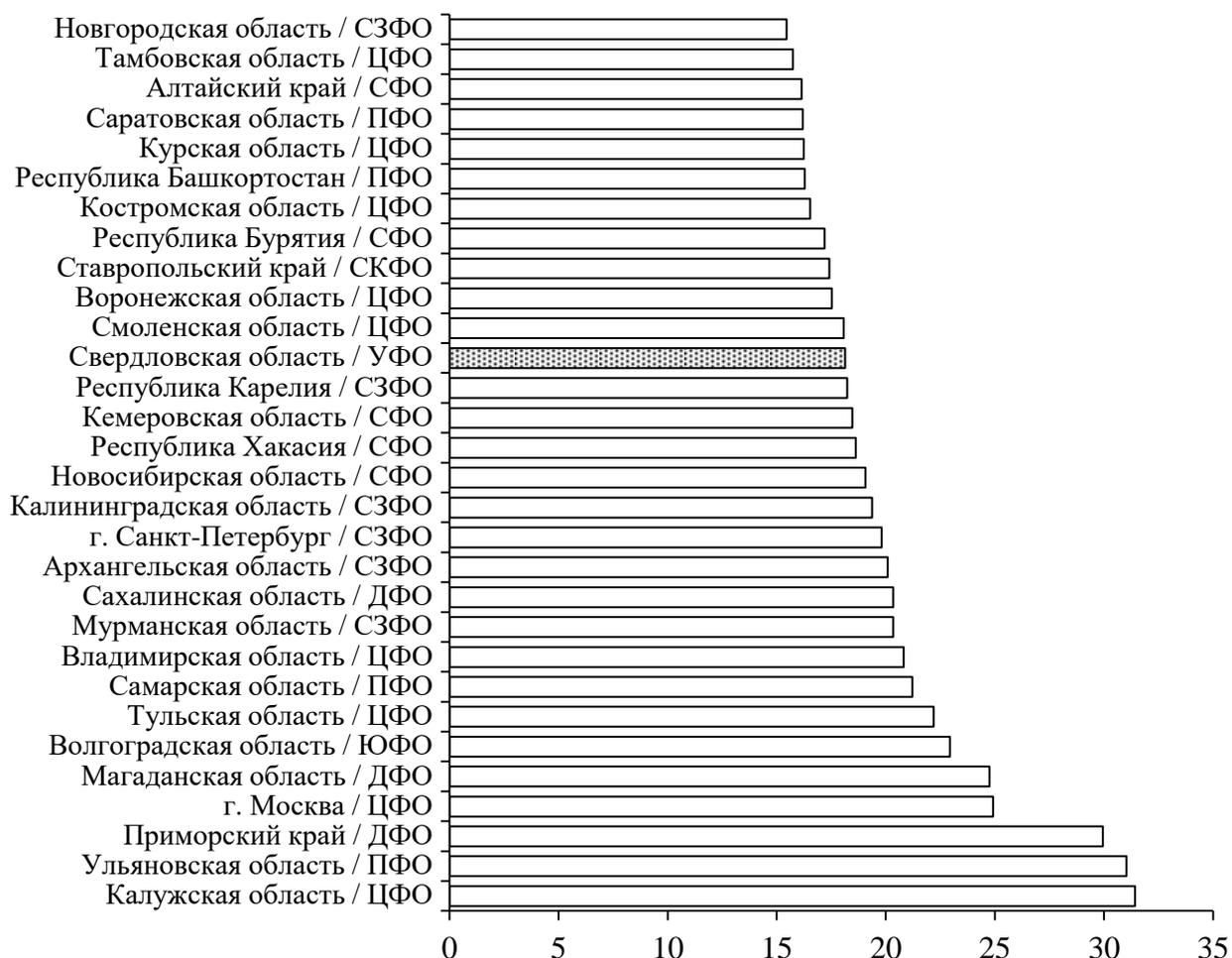
Рисунок 3 – Парето-диаграмма срока реализации проектов ГЧП²

Стоит отметить, что для каждого региона характерен свой срок реализации проектов ГЧП. На рисунке 4 показаны первые 30 регионов по убыванию среднего срока реализации проектов ГЧП. Так, в Калужской области максимальный средний срок заключения контрактов составляет 31 год, в Свердловской области кон-

¹ К квази-ГЧП в данном случае относятся: договор аренды с инвестиционными обязательствами, госзаказ.

² База проектов // «Росинфра» – платформа поддержки инфраструктурных проектов. – URL: <https://rosinfra.ru/project> (дата обращения: 07.07.2020).

тракты ГЧП и МЧП в среднем заключаются на 16 лет. Минимальный срок реализации проектов отмечен в Республике Марий-Эл, Кабардино-Балкарии и Орловской области – 4 года.

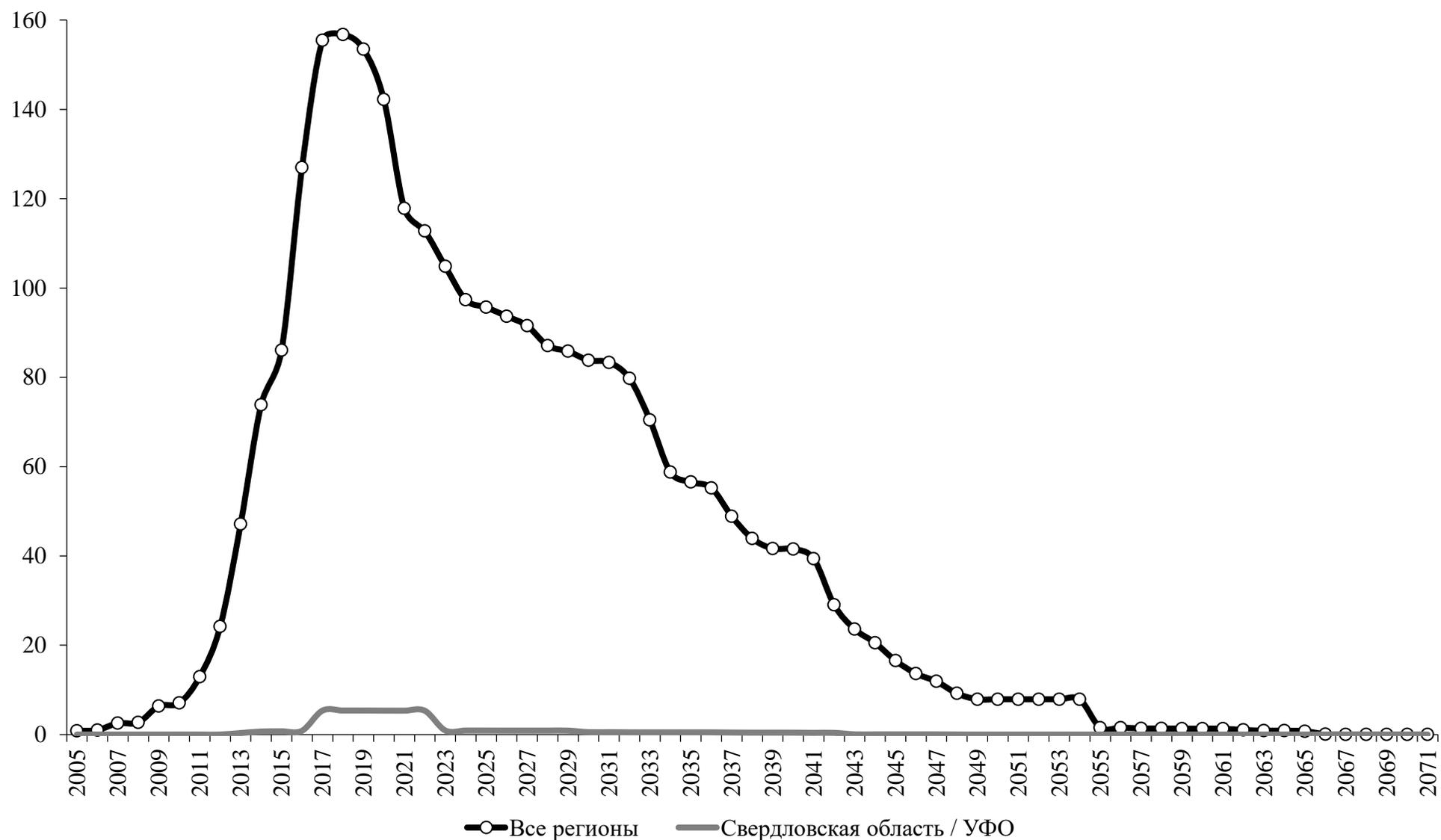


Примечание – Так как регион, в котором планировалась апробация методики, не вошел в 30 регионов, выделена Свердловская область как ближайший ориентир.

Составлено автором по: База проектов // «Росинфра» – платформа поддержки инфраструктурных проектов. – URL: <https://rosinfra.ru/project> (дата обращения: 07.07.2020).

Рисунок 4 – Средний срок заключения контрактов ГЧП в регионах России, лет

Другой показатель, характеризующий проекты ГЧП, – объем инвестиций. Если разложить сумму инвестиций по каждому планируемому году реализации проекта (среднегодовая величина), а затем сложить эту величину по регионам, то получится оценка инвестиций в проекты ГЧП по каждому региону, а также общероссийский объем инвестиций в ГЧП-проекты (рисунок 5).



Примечание – Составлено автором по: База проектов // «Росинфра» – платформа поддержки инфраструктурных проектов. – URL: <https://rosinfra.ru/project> (дата обращения: 07.07.2020).

Рисунок 5 – Среднегодовой объем инвестиций в ГЧП-проекты, млрд р.

Общероссийский объем инвестиций рос вплоть до 2018 г. и достиг в 2019 г. максимума в 153 млрд р. Поскольку срок заключения контрактов может достигать 60 лет, возможно оценить будущий поток инвестиций в регионы (и соответствующие проекты ГЧП).

Так, после 2018 г. каждые 10 лет объем инвестиций будет сокращаться примерно на 40 млрд р. Это может говорить о снижении интереса инвесторов к долгосрочным и дорогостоящим проектам ГЧП, что подтверждают интервью с представителями бизнеса¹.

Резкое падение финансирования в перспективе может объясняться следующими факторами:

1) экономическими – отсутствие запланированного финансирования в проекте дальше следующего года;

2) партнерскими – проявление рисков, ранее не идентифицируемых в процессе реализации проектов;

3) временными – Стратегия социально-экономического развития Российской Федерации рассчитана до 2035 г.

Статистические данные показывают достаточно высокий уровень развития ГЧП в России. Термин «государственно-частное партнерство» стал общеупотребительным в нашей стране, хотя единого его понимания в мировой экономической литературе не сформировалось. Существуют различные трактовки данного термина.

На основе анализа определений ГЧП, предложенных разными исследователями, выявлены основные черты, свойственные ГЧП (приложение А).

Стоит отметить, что спорным представляется определение круга проектов, которые входят в понятие ГЧП. Так, ГЧП можно рассматривать в широком и узком смысле.

Согласно обзору Е. Б. Завьяловой, с 2010 г. было опубликовано более 20 тыс. различных работ, авторами которых рассматривается сфера ГЧП. Из них

¹ Например: Выступление АО «Транспроект Групп» на Южно-Уральском инвестиционном форуме 18 мая 2018 г. – URL: <https://expochel.ru/expo/investforum18> (дата обращения: 08.02.2020).

13 тыс. публикаций посвящено развитию механизма партнерства в России, а около 7 тыс. работ рассматривают международный аспект применения данного механизма. Из всего объема опубликованного материала только около 30 % работ действительно соответствуют заявленной тематике и рассматривают ГЧП в узком смысле. В то время как оставшиеся 70 % научных трудов анализируют тему ГЧП в контексте, не соответствующем ее основному содержанию¹.

Д. Делмон в своем определении отражает широкое понимание ГЧП, так как из всех возможных форм взаимодействия исключаются только государственные контракты².

В. Г. Варнавский дает определение ГЧП в широком смысле и считает ГЧП «косвенной, частичной приватизацией, своего рода альтернативой полной приватизации жизненно важных, имеющих стратегическое значение объектов государственной собственности»³.

ГЧП в широком смысле включает в себя все виды взаимовыгодных отношений бизнеса и государства, может реализовываться и юридически оформляться в самых разнообразных формах.

Формы ГЧП определяют степень участия частного партнера в проекте. Публичный партнер может передавать больше или меньше полномочий собственника частному партнеру. Наименьшая степень участия частного партнера – контрактные отношения, наибольшая степень участия – совместное предприятие, в котором держателем контрольного пакета является частный партнер⁴.

¹ Завьялова Е. Б., Шаманина Э. А. Обзор монографий, пособий и рекомендаций в области развития и применения механизма государственно-частного партнерства // Государственно-частное партнерство. – 2016. – Т. 3, № 3. – С. 201–212.

² Делмон Д. Государственно-частное партнерство в инфраструктуре: практическое руководство для органов государственной власти. – Астана: Апельсин, 2010. – 261 с.

³ Варнавский В. Г. Государственно-частное партнерство: в 2 т. – М.: ИМЭМО РАН, 2009. – Т. 1. – 312 с.

⁴ Коженко Я. В., Пашковский П. В. Формы и виды государственно-частного партнерства в условиях модернизации системы государственного управления в Российской Федерации // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 2-2. – URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=23033>.

Формы ГЧП также отличаются друг от друга вариантами распределения рисков между партнерами¹ (таблица 2).

По мнению Е. Б. Завьяловой и И. Н. Ткаченко, все проекты ГЧП по строительству объектов социальной инфраструктуры можно разделить на две группы в зависимости от наличия гарантий со стороны государства:

- проекты, в которых поток платежей зафиксирован, т. е. государство гарантирует минимальную доходность;
- проекты, в которых поток платежей напрямую зависит от потребительского спроса².

Таблица 2 – Формы ГЧП в широком смысле

Форма	Краткая характеристика	Особенность
Государственные контракты	Соглашение между государством и частной фирмой для осуществления необходимых видов деятельности (на выполнение работ по финансированию, проектированию, строительству, на оказание общественных услуг, на управление, на поставку государственных нужд, для оказания технической помощи и др.)	Права собственности не передаются частному партнеру. Деятельность в рамках соглашения осуществляется на средства государства, а частный партнер выступает подрядчиком и не имеет права произвольно распоряжаться полученными средствами. Интерес же частного партнера состоит в получаемой доле дохода и прибыли
Аренда государственной собственности (здания, оборудования и т. д.) и лизинг	Передача частному партнеру государственного и муниципального имущества во временное пользование за определенную плату. Арендованное имущество передается арендатору, право на распоряжение остается за государством, но возможны исключения в виде выкупа арендованного объекта в специально оговоренных случаях	Государство получает прибыль в виде арендных платежей. В рамках лизинга лизингополучатель, т. е. частный партнер, в любом случае имеет право выкупить арендованное государственное или муниципальное имущество
Совместные государственно-частные предприятия	Совместные предприятия создаются путем акционирования или на основе долевого участия сторон без выпуска акций	Доля в капитале определяет степень свободы частного партнера и распределение рисков между участниками

¹ Матаев Т. М. Формы государственно-частного партнерства при реализации инфраструктурных проектов // Государственно-частное партнерство. – 2014. – Т. 1, № 1. – С. 9–20.

² Завьялова Е. Б., Ткаченко М. В. Проблемы и перспективы применения механизмов государственно-частного партнерства в отраслях социальной сферы // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2018. – Т. 26, № 1. – С. 61–75.

Продолжение таблицы 2

Форма	Краткая характеристика	Особенность
Концессии (концессионное соглашение)	Государство остается собственником имущества и уполномочивает частного партнера выполнять в течение определенного срока ряд обязательств, зафиксированных в соглашении, при наделении его соответствующими правомочиями. Частный партнер получает право не допускать других лиц к аналогичной деятельности. Концессионер вносит плату за пользование государственной или муниципальной собственностью, оговариваемую в соглашении. Право собственности на выработанную продукцию получает концессионер	Частный партнер подчиняется требованиям публичных интересов, оказывает соответствующие услуги, обеспечивает их доступность и устанавливает одинаковый тариф на эти услуги
Соглашения о разделе продукции	Соглашение аналогично концессии, при этом частный партнер в соответствии с соглашением имеет право только на определенную часть выпущенной продукции	
Примечание – Составлено автором.		

Стоит отметить, что до принятия Закона о ГЧП¹ субъекты Российской Федерации предпринимали попытки реализации проектов ГЧП, опираясь только на региональное законодательство.

Были созданы различные схемы строительства и реконструкции социальных объектов, которые могли подойти под определение ГЧП в широком понимании, но в узком смысле не имели отношения к данному общественному институту. Из-за отсутствия четкого понимания ГЧП в действиях партнеров начали проявляться злоупотребления, которые после появления нормативных правовых актов перешли в скрытые формы².

¹ О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федер. закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2015. – № 29, ч. I. – Ст. 4350.

² Шубина В. И. Сравнительный анализ института государственно-частного партнерства в классическом понимании и модели государственно-частного партнерства, сложившейся при строительстве объектов образования в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре // Тенденции формирования науки нового времени: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. (Уфа, 18 октября 2014 г.). – Уфа: Омега сайнс, 2014. – С. 111–115.

И. Н. Ткаченко и ее коллеги дают определение ГЧП как в широком, так и в узком смысле¹. Кроме того, И. Н. Ткаченко и М. В. Евсеева подразделяют формы ГЧП на контрактные и институциональные. К контрактным относятся концессионные соглашения, аренда/лизинг с инвестиционными обязательствами, соглашение о ГЧП, контракт жизненного цикла. К институциональным формам относятся особые экономические зоны, привлечение средств Инвестиционного фонда Российской Федерации, совместные предприятия, индустриальные парки².

И. Н. Ткаченко и М. В. Евсеева также выделяют базовые признаки ГЧП:

- наличие общих или параллельных, невзаимоисключающих интересов участников партнерства;
- контрактная основа отношений;
- институциональное равенство участников партнерства, обеспечивающее максимальные возможности для реализации интересов каждого участника взаимодействия;
- объединение финансовых и (или) иных ресурсов публичного и частного партнера;
- передача части функций, относящихся к компетенции органов власти, частой стороне³.

Проанализировав трактовки термина, предложенные такими иностранными авторами, как Д. Гримсей и М. К. Льюис⁴, Э. Р. Йескомб⁵, можно выделить главные черты определения ГЧП в узком смысле:

¹ Государственно-частное партнерство / И. Н. Ткаченко, М. В. Евсеева, А. В. Потапов и др. – М.: Юрайт, 2016. – 188 с.

² Ткаченко И. Н., Евсеева М. В. Возможность применения контрактных форм государственно-частного партнерства и специального инвестиционного контракта при реализации комплексных инвестиционных проектов развития территорий // Государственно-частное партнерство. – 2016. – Т. 3, № 4. – С. 273–290.

³ Ткаченко И. Н., Евсеева М. В. Возможность применения контрактных форм государственно-частного партнерства и специального инвестиционного контракта при реализации комплексных инвестиционных проектов развития территорий // Государственно-частное партнерство. – 2016. – Т. 3, № 4. – С. 273–290.

⁴ Grimsey D., Lewis M. K. Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects // International Journal of Project Management. – 2002. – Vol. 20, iss. 2. – P. 107–118.

⁵ Йескомб Э. Р. Государственно-частное партнерство: основные принципы финансирования: пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 457 с.

- касается объектов, строительство которых является обязанностью государства;
- целью является развитие инфраструктуры;
- частная компания имеет больше возможностей в управлении проектами, чем в рамках государственного заказа;
- долгосрочность соглашения;
- разделение рисков между партнерами.

В диссертационном исследовании ГЧП рассматривается в узком смысле, т. е. как проекты, реализуемые на основе соглашения о ГЧП или концессионного соглашения в соответствии со строго регламентированным процессом реализации, определенном в законодательстве о ГЧП.

ГЧП можно рассматривать как проект. Основными признаками любого проекта являются:

- направленность на достижение конкретной цели;
- ограниченность во времени;
- ограниченность ресурсов;
- наличие жизненного цикла проекта;
- координированное исполнение взаимосвязанных между собой действий;
- наличие определенного бюджета (финансового, материального и т. п.);
- неповторимость, уникальность.

С учетом признаков ГЧП как проекта дано авторское определение ГЧП в узком смысле: ГЧП – это долгосрочное, но ограниченное во времени и пространстве соглашение бизнеса и государства, заключенное в соответствии с нормами законодательства в сфере ГЧП.

Стоит отметить, что в диссертационном исследовании под проектом ГЧП подразумевается процесс, включающий инициацию проекта, заключение соглашения, строительство объекта, а также его эксплуатацию. Следовательно, управление рисками оппортунизма будет рассмотрено на каждом из перечисленных этапов.

Необходимо отметить, что на основе достижений институциональной экономики ГЧП в узком смысле можно рассматривать как особый экономический

институт. Институтом в экономике называется совокупность формальных и неформальных правил и моделей поведения, которые структурируют повторяющиеся взаимодействия между людьми¹.

Согласно Д. Норту, «институты – это „правила игры“ в обществе, или, выражаясь более формально, созданные человеком ограничительные рамки, которые организуют взаимоотношения между людьми»². Совокупность формальных и неформальных «правил игры» при взаимодействии частного и публичного партнера образует институт ГЧП.

О. Уильямсон рассматривает институты как механизмы управления контрактными отношениями. Поэтому важнейшими экономическими институтами являются фирмы, рынки и отношенческая контрактация³. В соответствии с теорией О. Уильямсона максимальная эффективность контрактных отношений достигается при минимизации трансакционных издержек. ГЧП определяет необходимые трансакции для осуществления контрактных отношений между частным и публичными партнерами, что подтверждает отнесение его к категории институтов.

Согласно В. Ф. Исламутдинову, институциональная экономика выделяет следующие составные элементы института: норма (правила), санкция и механизм функционирования (осуществления санкций)⁴. Только при наличии всех трех элементов институт может считаться полным и работоспособным.

Следовательно, ГЧП можно рассматривать как совокупность правил поведения, механизмов, а также ролей и статусов при взаимоотношении бизнеса и государства.

¹ Исламутдинов В. Ф. О взаимосвязи понятия «экономический институт» со смежными экономическими категориями // Вопросы и проблемы экономики и менеджмента в современном мире: сб. науч. тр. по итогам междунар. науч.-практ. конф. (Омск, 12 мая 2014 г.). – Омск, 2014. – С. 7–9; Шаститко А. Е. «Институты имеют значение» vs. «только (формальные) институты имеют значение» // Вопросы экономики. – 2019. – № 12. – С. 90–110.

² Норт Д. К. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики = *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* (1990). – М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. – С. 17.

³ Уильямсон О. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация: пер. с англ. – СПб.: Лениздат, 1996. – 702 с.

⁴ Исламутдинов В. Ф. Методические рекомендации по оценке эффективности экономических институтов. – Ханты-Мансийск: Печатный мир, 2016. – 40 с.

В исследуемом виде партнерства две основные роли: частный партнер и публичный партнер. В случае многостороннего договора в ГЧП могут участвовать несколько частных партнеров. Помимо этого, стоит отметить роль кредитных учреждений как субъектов «второго плана» в отношениях между государством и бизнесом, хотя чаще всего проект попросту невозможен без участия кредитора.

М. А. Дерябина в своих исследованиях, посвященных проблемам ГЧП, отмечает, что «...эффективное ГЧП нельзя рассматривать узко, только как привлечение дополнительных ресурсов в капиталоемкие проекты властей всех уровней»¹. Она считает, что при реализации проектов ГЧП нужно учитывать реальные интересы обеих сторон.

По мнению И. Н. Ткаченко и М. В. Евсеевой, ГЧП должно опираться на принципы социальной ответственности и доверия, создавать на основе реализации ГЧП-проектов дополнительную ценность путем баланса интересов всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров) партнерства².

Отношения партнерства включают отношения непосредственных участников партнерства, деловое сотрудничество с контрагентами участников партнерства (поставщиками, потребителями, кредиторами, клиентами, заказчиками) и отношения с институтами внешней среды (государством, региональными и муниципальными органами власти, обществом в целом и его представителями)³.

Стоит также отметить общество как третью неофициальную сторону партнерства. Общество является целевой аудиторией, для которой строится объект. Именно оно формирует спрос на услуги, оказываемые потенциальным объектом соглашения.

¹ Дерябина М. ГЧП в сфере общественных благ: опыт России // Наука и инновации. – 2011. – № 11 (105). – С. 26.

² Ткаченко И. Н., Евсеева М. В. Стейкхолдерская модель корпоративного управления в проектах государственно-частного партнерства // Управленческие науки. – 2014. – № 1 (10). – С. 26–33.

³ Там же.

И. Н. Ткаченко настаивает, что интересы общества обязательно должны быть выражены в системе ГЧП через общественные организации, некоммерческие партнерства, организации, объединяющие местные сообщества¹.

Кроме того, общество является контролирующей стороной соглашения. Как правило, строительство объектов ГЧП освещается в средствах массовой информации, а общественные организации в некоторых случаях участвуют в контроле за реализацией объекта на этапах проектирования, строительства и эксплуатации, а также при приемке объекта.

К основополагающим принципам института ГЧП относятся: равенство интересов сторон, свобода выбора действий, принцип стабильности контракта ГЧП, принцип прозрачности и обратной связи, принцип невмешательства публичного партнера в сферу ответственности частного партнера, принцип конкуренции, принцип стимулирования и гарантий (таблица 3).

Таблица 3 – Принципы института ГЧП

Принцип	Характеристика
Принцип свободы выбора действий	Частный и публичный партнеры вправе выбирать методы достижения стоящих перед ними целей. Публичный партнер выбирает модель ГЧП и частного партнера для реализации соглашения. Частный партнер свободен в принятии всех административно-хозяйственных, управленческих и иных решений
Принцип стабильности контракта ГЧП и в то же время возможности его изменения и адаптации	С одной стороны, положения контракта, которые определяют права и обязанности сторон, должны быть стабильны в течение всего времени исполнения контракта. С другой стороны, при необходимости контракт может быть конкретизирован и дополнен
Принцип прозрачности и обратной связи	Доступность для населения информации о реализации проекта. Государственный и общественный контроль
Принцип невмешательства публичного партнера в сферу ответственности частного партнера	Частный партнер принимает управленческие (в том числе административно-хозяйственные, кадровые) решения самостоятельно, а публичный партнер не вмешивается в хозяйственно-административную деятельность частного партнера
Принцип конкуренции	Конкуренция среди компаний за участие в проекте ГЧП на стадии проведения конкурса

¹ Ткаченко И. Н. Использование методологии корпоративного управления для анализа стейкхолдеров в проектах государственно-частного партнерства // Управленческие науки в современной России. – 2014. – Т. 1, № 1. – С. 40–44.

Продолжение таблицы 3

Принцип	Характеристика
Принцип стимулирования и гарантий	Применение публичным партнером системы стимулов для привлечения потенциальных частных партнеров к участию в проектах ГЧП (льготы по налогообложению, софинансирование, дотации из бюджета, гарантии по прибыльности, гарантии по займам и др.)
Примечание – Составлено автором.	

Институт ГЧП состоит из формальных и неформальных норм и правил¹. Формальные правила определены федеральным и региональным законодательством, а также соглашением о ГЧП (приложение Б).

К формальным обязательствам государства относятся следующие обязательства:

- предоставить во владение и пользование имущество, необходимое для реализации соглашения;
- принять от частного партнера в собственность объект соглашения;
- предоставить необходимые для исполнения соглашения права на использование результатов интеллектуальной деятельности частному партнеру;
- предоставить государственные гарантии;
- предоставить льготы и иные преимущества частному партнеру;
- предоставить частному партнеру денежные средства для реализации проекта.

Формальные обязательства бизнеса:

- создать (реконструировать) либо модернизировать объект соглашения;
- полностью или частично профинансировать эксплуатацию объекта соглашения;
- передать в порядке, определенном соглашением, право собственности на объект соглашения публичному партнеру.

¹ Исламутдинов В. Ф. О взаимосвязи понятия «экономический институт» со смежными экономическими категориями // Вопросы и проблемы экономики и менеджмента в современном мире: сб. науч. тр. по итогам междунар. науч.-практ. конф. (Омск, 12 мая 2014 г.). – Омск, 2014. – С. 7–9.

Говоря об отношениях частного и государственного партнера, стоит отметить ряд моментов, которые подразумеваются, даже если они не зафиксированы в соглашении. Это неформальные нормы и правила института ГЧП. К ним относятся: трудовая этика и этика бизнеса, политическая активность и престижность предпринимательства и т. д.

Одним из видов неформальных правил института ГЧП в России является регулярное открытое взаимодействие бизнеса и государства на совместных мероприятиях. Так, с 2014 г. в Москве ежегодно для демонстрации лучших практик реализации проектов ГЧП в различных отраслях инфраструктуры с целью их дальнейшего тиражирования в субъектах Российской Федерации проводится Российская неделя ГЧП¹. Организатором мероприятия выступает Центр развития ГЧП при поддержке Министерства экономического развития РФ и Торгово-промышленной палаты РФ. Традиционно на мероприятии проходит презентация рейтинга регионов России по уровню развития ГЧП².

Круглые столы, посвященные обсуждению вопросов ГЧП, ежегодно проходят на базе Российского инвестиционного форума, который является традиционной площадкой для презентации инвестиционного и экономического потенциала страны. В Форуме принимают участие представители практически всех регионов страны и крупнейших российских компаний, что позволяет организовать прямой диалог бизнеса и власти³.

¹ Российская неделя ГЧП 2020. – URL: <http://p3week.ru> (дата обращения: 06.06.2020).

² Развитие государственно-частного партнерства в субъектах Российской Федерации, рейтинг регионов ГЧП – 2018–2019 / Национальный центр государственно-частного партнерства. – URL: <http://pppcenter.ru/proektyi-czentra/rejting-regionov-po-gchp.html> (дата обращения: 13.12.2019); Рейтинг регионов «ГЧП – старт 2013» / Национальный центр государственно-частного партнерства. – URL: <http://pppcenter.ru/proektyi-czentra/rejting-regionov-po-gchp.html> (дата обращения: 13.06.2016); Развитие государственно-частного партнерства в субъектах Российской Федерации: рейтинг регионов ГЧП-2014. – М.: Центр развития государственно-частного партнерства, 2014. – 13 с. – URL: <https://pppcenter.ru/upload/iblock/fea/fea024604109b422dd8c04-61a96bc678.pdf> (дата обращения: 13.06.2016); Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства 2014–2015. – М.: Центр развития государственно-частного партнерства, 2015. – 28 с. – URL: <https://invest.irkobl.ru/investicionnaja-politika/gosudarstvennoe-chastnoe-partnerstvo/rejting-regionov/Рейтинг%202014-2015.pdf> (дата обращения: 13.06.2016).

³ Российский инвестиционный форум – 2020. – URL: <http://rusinvestforum.org/about/forume> (дата обращения: 06.06.2020).

Вопросы ГЧП также обсуждаются в рамках ежегодного Петербургского международного экономического форума¹.

Что касается санкций рассматриваемого института, то в Законе о ГЧП нет четкого указания на то, какие последствия ожидают лицо, нарушившее правила поведения в рамках ГЧП. Формальные негативные санкции должны быть прописаны в соглашении о ГЧП. Такой контроль оказывает существенное влияние на скорость и качество строительства объекта, а также служит дополнительной гарантией для сторон. Стоит отметить, что одним из механизмов принуждения выступает судебная система, которая является основным институтом, защищающим права и законные интересы бизнеса.

Институт ГЧП также предполагает и формальные позитивные меры воздействия – поощрения, которые могут применяться, если партнер качественно и в срок построил объект и эффективно справляется с оказанием социальной услуги. Это может быть публичное одобрение со стороны публичного партнера: правительственные награды, государственные премии, почетные грамоты. Формальные поощрения могут повысить престиж организации – частного партнера, стать для бизнеса действенной рекламой.

Отличительной чертой ГЧП является то, что одна из сторон (публичный партнер) обладает бóльшими административными ресурсами, чем другая сторона: имеет возможности давления, воздействия, контроля, осуществления санкций, т. е. выступает и стороной партнерства, и механизмом одновременно. Эта особенность является поводом для оппортунистического поведения.

Публичный партнер определяет правовые рамки, в которых должны функционировать все остальные участники гражданско-правовых отношений, сохраняя свои властные функции при вступлении в партнерские отношения, предполагающие равенство сторон.

Намерения о сотрудничестве частного и публичного партнера реализуются посредством тех или иных нормативно установленных механизмов, через кон-

¹ ПМЭФ'21. Петербургский международный экономический форум. – URL: <https://www.forumspb.com/about/forum-venue> (дата обращения: 02.01.2021).

кретные инвестиционные проекты и программы, долгосрочные соглашения. Под механизмами следует понимать организационно-правовые конструкции, используемые при реализации проектов ГЧП.

Говоря об институциональных проблемах управления проектами ГЧП, следует отметить, что на региональном и федеральном уровнях присутствует институциональный вакуум, т. е. сосуществуют старые и новые правила и нормы хозяйствования в переходных экономиках. Первым проявлением институционального вакуума является различное понимание ГЧП в регионах, поскольку до принятия Закона о ГЧП под данным понятием подразумевались различные виды взаимодействия бизнеса и государства. Например, в отсутствие данного нормативного акта строительство объектов образования в Югре с рассрочкой платежа и без заключения соглашения относилось к ГЧП, а после принятия закона стало очевидным, что в рамках ГЧП обязательно заключение соглашения¹.

В региональном законодательстве о ГЧП не учтен опыт реализации федеральных проектов. Низкая юридическая техника при формировании регионального законодательства привела к появлению коллизий федеральных и региональных норм. Многие региональные законы о ГЧП носят формальный характер и фактически не регулируют отношения в сфере своего действия.

Вторым проявлением институционального вакуума является отсутствие необходимых знаний о ГЧП. Государственные и муниципальные служащие не владеют знаниями о ГЧП и, следовательно, не рискуют участвовать в незнакомой, новой для них форме партнерства. Часто из-за отсутствия опыта стороны боятся брать на себя ответственность и попробовать новый экономический механизм.

При использовании механизма ГЧП в Российской Федерации возникает ряд институциональных ловушек – неэффективных устойчивых норм (неэффективный институт), имеющих самоподдерживающийся характер. Суть ловушек заключается в следующем: изменение какого-то института вне связи с трансформацией пра-

¹ Исламутдинов В. Ф., Шубина В. И. Исследование эволюции, специфики и институциональных ловушек института государственно-частного партнерства в ХМАО-Югре // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2015. – № 12 (84). – URL: <http://uecs.ru/uecs-84-842015/item/3882-2015-12-30-12-49-03>.

вил в других институтах создает тупиковую ситуацию для решения стоящих перед экономикой задач.

Первой институциональной ловушкой является отсутствие гарантий со стороны государства. Государственные программы в периоды экономических кризисов претерпевают изменения. Финансирование проектов, которые были включены в такие программы, может быть сокращено по причине отсутствия финансовых средств на реализацию проекта. В результате построенный инвестором объект государство не сможет выкупить в связи с отсутствием средств в бюджете. В такой ситуации инвестору необходимы дополнительные гарантии того, что объект будет выкуплен.

Вторая институциональная ловушка – отсутствие гарантий со стороны частного партнера. Государство, как и частный партнер, рискует. Среди последствий указанной ловушки можно назвать долгострой, а также вероятность банкротства инвестора. Из-за кризиса инвестор может стать банкротом, в результате объект так и не будет построен. Также возможны сложности, касающиеся юридической судьбы объекта, так как объект принадлежит инвестору, а земельный участок – муниципалитету. Как следствие, возникает проблема установления прав собственности на объект ГЧП.

К последствиям данной институциональной ловушки при осуществлении проекта без заключения соглашения либо с заключением формального рамочного соглашения также можно отнести отсутствие контроля над качеством объекта. В этом случае инвестор свободен в выборе материалов и может строить объект из самых дешевых и низкокачественных материалов, а публичный партнер не защищен обязательствами инвестора строить объект качественно¹.

Кроме того, при приемке объекта публичным партнером могут возникнуть коррупционные отношения. Недобросовестный частный партнер может «оплатить» представителям государства свою победу в конкурсе на земельный участок для строительства объекта ГЧП. Следовательно, еще одним последствием лову-

¹ Исламутдинов В. Ф., Шубина В. И. Исследование эволюции, специфики и институциональных ловушек института государственно-частного партнерства в ХМАО-Югре // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2015. – № 12 (84). – URL: <http://uecs.ru/uecs-84-842015/item/3882-2015-12-30-12-49-03>.

шек является перерастание ГЧП в коррупционные модели взаимодействия государства и бизнеса.

Таким образом, стоит отметить многообразие точек зрения на определение понятия ГЧП в трудах исследователей и в региональных законах о ГЧП. Отсутствует однозначное определение ГЧП, в результате разное понимание сущности механизма становится барьером для партнеров в реализации проектов ГЧП. Единое понимание термина позволит избежать подмены понятий и упростит реализацию проектов ГЧП.

В рамках диссертационного исследования ГЧП рассматривается именно в узком смысле, как ограниченная рамками заключенного соглашения во времени и пространстве совместная деятельность частного и публичного партнера, направленная на создание разнообразных объектов общественной инфраструктуры в соответствии с законодательством о ГЧП.

ГЧП в узком смысле обладает всеми элементами, свойственными общественному институту: нормы (правила), санкции и механизм функционирования (применения санкций), и может быть исследовано с точки зрения институциональной экономики. В диссертационном исследовании будет проведен многосторонний анализ института ГЧП с применением методов и теорий институциональной экономики.

1.2 Предпосылки и формы проявления оппортунистического поведения при реализации проектов государственно-частного партнерства

Методология неoinституциональной экономики позволяет достаточно полно проанализировать риски реализации проектов ГЧП, в том числе риски оппортунистического поведения сторон.

Неоинституционализм условно называют микроэкономической институциональной теорией, так как его методология позволяет изучать политические, правовые и иные проблемы общественных наук при помощи методов неоклассиче-

ской экономической теории. Объектом исследования неoinституционализма являются индивидуальные агенты¹.

Основными предпосылками неoinституционализма являются следующие:

- существование больших транзакционных издержек;
- неполное и неоптимальное определение права собственности;
- неполная и недостоверная информация, которой располагают агенты.

Все эти предпосылки свойственны исследуемому институту ГЧП.

Стоит отметить, что неoinституциональный анализ может разворачиваться на нескольких уровнях – институциональном, организационном и индивидуальном² (таблица 4).

Таблица 4 – Уровни институционального анализа

Уровень анализа	Теория институциональной экономики, объясняющая природу рисков	Риски, свойственные уровню	Типы рисков
Институциональный	1. Теория общественного выбора. 2. Теория прав собственности	Изменения норм и правил функционирования института	Трансформация политической и экономической системы государства; изменения законодательства, нормативов, стандартов
Организационный	Теория агентских отношений	Оппортунистическое поведение частных и публичных партнеров, возникающее в рамках контрактных отношений	Превышение сроков и (или) стоимости строительства; дополнительные затраты на эксплуатацию объекта; неисполнение партнерами обязанностей, определенных соглашением о ГЧП
Индивидуальный	Теория транзакционных издержек	Риски оппортунистического поведения частного и публичного партнеров, связанные с неисполнением контрактных обязательств по конкретному проекту	Риски спецификации и защиты прав собственности на землю и объект соглашения; риски, связанные с шантажом одного партнера другим
Примечание – Составлено автором.			

¹ Коммонс Дж. Институциональная экономика // Terra Economicus. – 2012. – Т. 10, № 4. – С. 69–76.

² Норт Д. К. Институциональные изменения: рамки анализа // Вопросы экономики. – 1997. – № 3. – С. 6–17.

Институциональный уровень ГЧП – это фундаментальные политические, социальные и юридические правила, в рамках которых осуществляется взаимодействие. Институты, действующие в публичной сфере, изучает теория общественного выбора, а институты, действующие в частной сфере, – теория прав собственности.

На организационном уровне изучаются формы взаимодействия, которые создаются экономическими агентами на контрактной основе и попадают в сферу анализа теории агентских отношений.

На индивидуальном уровне акцент анализа делается на исполнении контракта. Объясняющей категорией выступают издержки измерения количественных и качественных измерений объекта соглашения о ГЧП.

В диссертационном исследовании анализ института ГЧП будет выполнен на организационном уровне.

В соответствии с теорией институциональной экономики все активы можно разделить на классы в зависимости от их специфичности. В их число входят активы общего назначения, специфические активы, интерспецифические активы, также некоторые исследователи выделяют активы специального назначения и активы специального месторасположения.

Объекты ГЧП, как правило, привязаны к определенному месторасположению и создаются в соответствии с определенным предназначением, поэтому они относятся к специфическим активам узкой целевой направленности, которые не могут без потерь быть переориентированы на другие цели, тем более что объекты ГЧП (если это здания, сооружения, дороги и т. д.) строятся на земельных участках, находящихся в федеральной, региональной или муниципальной собственности. Инвестиции в специфичные активы одновременно ограничивают свободу инвестора и повышают риск оппортунистического поведения партнеров.

Согласно классификации контрактов Я. Макнейла (по которой различаются классический, неоклассический и отношенческий контракты)¹, соглашение о ГЧП относится к неоклассическому контракту, так как имеет долгосрочный характер

¹ См. подробнее: Кузовкин С. В. История и методология контрактного оппортунизма управление инвестициями и инновациями // Управление инвестициями и инновациями. – 2016. – № 4. – С. 61–64.

и заключается в условиях неопределенности, когда невозможно заранее предвидеть все последствия заключаемой сделки. Неоклассический контракт, в отличие от классического, считается неполным, устные договоренности признаются наряду с письменными. Перечисленные характеристики (долгосрочность, неполнота контракта, устные договоренности) являются предпосылками оппортунистического поведения партнеров, что подтверждает необходимость управления рисками при реализации соглашения о ГЧП.

Другими предпосылками оппортунизма партнеров являются рассмотренные выше проявления институционального вакуума и институциональные ловушки ГЧП.

На основании проведенного в п. 1.1 анализа институциональных ловушек и их последствий была составлена таблица 5.

Рассмотрим сформированные предпосылки оппортунизма партнеров с точки зрения теории принципала – агента.

В рамках ГЧП принципалом является публичный партнер, нанимающий частного партнера в качестве агента для строительства или реконструкции и последующей эксплуатации объекта ГЧП.

Публичный партнер делегирует частному партнеру полномочия по оперативному управлению строительством или реконструкцией и дальнейшей эксплуатацией объекта, а также передает в пользование земельный участок, находящийся в государственной или муниципальной собственности¹.

Применительно к механизму ГЧП в отношениях с частным бизнесом как агентом государство как принципал несет дополнительные транзакционные (агентские) издержки на контроль, мотивацию, заключение контрактов и пр., что исключает равноправие в отношениях.

¹ Шубина В. И., Исламутдинов В. Ф. Методика преодоления рисков оппортунистического поведения сторон при реализации проектов государственно-частного партнерства // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 3 (121). – URL: <http://uecs.ru/teoriya-upravleniya/item/5447-2019-03-26-10-31-29>.

Таблица 5 – Предпосылки оппортунизма партнеров при реализации проекта ГЧП

Вид проблемы	Проблема	Последствия		Предпосылки оппортунизма партнеров*
Институциональный вакуум	Различное понимание ГЧП в регионах	Несовершенство региональных законов о ГЧП, юридические коллизии норм регионального законодательства о ГЧП с нормами федерального законодательства		1. Разные цели сторон, заключающих контракт. 2. Сложность спецификации и защиты прав партнеров
	Отсутствие необходимых знаний о ГЧП	Стороны боятся брать на себя ответственность и попробовать новый для них экономический механизм		Асимметрия информации
Институциональные ловушки	Отсутствие гарантий со стороны государства	Отсутствие финансовых средств на реализацию проекта	Установление прав собственности на объект ГЧП. Перерастание ГЧП в коррупционные модели взаимодействия государства и бизнеса	Асимметрия переговорной силы сторон, проявляющаяся в навязывании публичным партнером своей воли частному партнеру
	Отсутствие гарантий со стороны частного партнера	Долгострой		Ограниченность ответственности агента за свои действия (решения)
		Вероятность банкротства инвестора		Специфичность инвестиций (инвестиции в объект ГЧП теряют стоимость при прекращении соглашения, в обеспечение которого они сделаны)
	Отсутствие контроля над качеством объекта		1. Высокие издержки измерения характеристик потенциального частного партнера на стадии заключения соглашения. 2. Высокие издержки и сложность проведения мониторинга исполнения контрактных обязательств	
<p>Примечание – Составлено автором на основе: Исламутдинов В. Ф., Шубина В. И. Исследование эволюции, специфики и институциональных ловушек института государственно-частного партнерства в ХМАО-Югре // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2015. – № 12 (84). – URL: http://uecs.ru/uecs-84-842015/item/3882-2015-12-30-12-49-03.</p> <p>* Взаимосвязь предпосылок оппортунистического поведения партнеров при реализации проектов ГЧП с видом оппортунизма и типом риска представлена в таблице 9 (п. 1.3).</p>				

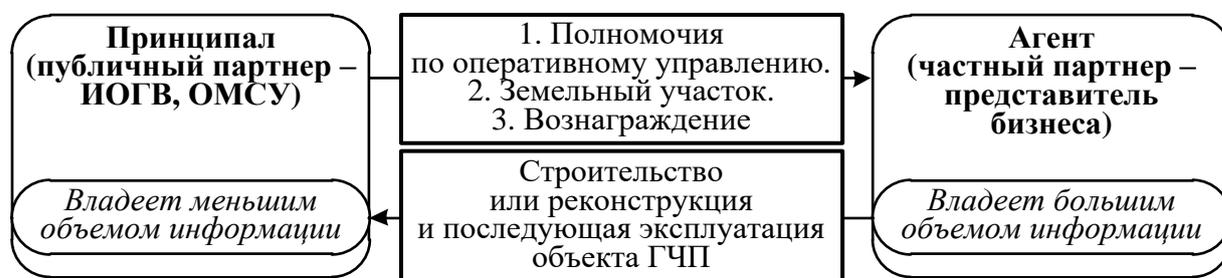
Стоит отметить, что при принятии решений частным или публичным партнером в рамках реализации проекта ГЧП действует постулат ограниченной рациональности, что объясняется внешними и внутренними факторами.

К внешним относятся недоступность, неполнота и несвоевременность информации, приводящие к принятию решения, которое представляется агенту оптимальным исходя из имеющихся данных.

Внутренним фактором является ограниченность интеллекта, счетных и прогностических способностей лица, принимающего решение.

Анализ модели начинается с того момента, когда одна сторона (принципал) поручает за определенное вознаграждение определенную работу другой стороне (агенту), делегируя ей при этом часть своих прав на принятие решений; а другая сторона выполняет эту работу.

Модель предполагает, что принципал владеет меньшим объемом информации, чем агент. Интересы принципала и агента, как правило, различны, и агент, преследуя собственную выгоду, ущемляет интересы принципала¹ (рисунок 6).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 6 – Модель отношений принципала – агента при реализации проектов ГЧП

Существует два вида оппортунистического поведения, возникающих на разных стадиях взаимодействия принципала и агента.

¹ Шубина В. И., Исламутдинов В. Ф. Методика преодоления рисков оппортунистического поведения сторон при реализации проектов государственно-частного партнерства // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 3 (121). – URL: <http://uecs.ru/teoriya-upravleniya/item/5447-2019-03-26-10-31-29>.

Возникающий на стадии заключения контракта оппортунизм иначе называют неблагоприятным отбором¹. Он связан с асимметрией информации относительно экзогенных переменных, на которые участники контракта воздействовать не могут, и проявляется в том, что агент, используя информационное преимущество, добивается заключения контракта на самых выгодных для себя условиях². В таком случае задача принципала – предложить агенту такую схему вознаграждения, которая заставит его раскрыть информацию³.

Фактором возникновения неблагоприятного отбора является не только наличие у агентов характеристик, неизвестных принципалу, но и наличие издержек измерения этих характеристик⁴, а также асимметрия переговорной силы сторон. Все перечисленные факторы вытекают из проявлений институционального вакуума и институциональных ловушек ГЧП (таблица 6).

Таблица 6 – Факторы возникновения неблагоприятного отбора при реализации соглашения о ГЧП (предпосылки возникновения рисков оппортунистического поведения партнеров на стадии заключения соглашения о ГЧП)

Фактор / предпосылки возникновения рисков оппортунизма	Характеристика
Асимметрия информации	Частный партнер в целях заключения контракта на наиболее выгодных для себя условиях раскрывает публичному партнеру только ту часть информации, которая способствует его победе в конкурсе. При чем в раскрываемой информации могут быть преувеличены возможности частного партнера, а также сокрыты потенциальные риски от публичного партнера

¹ Коммонс Дж. Институциональная экономика // *Terra Economicus*. – 2012. – Т. 10, № 4. – С. 69–76.

² Попов Е. В., Симонова В. Л. Оппортунизм экономических агентов: монография. – Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2007. – 186 с.

³ Шубина В. И., Исламутдинов В. Ф. Методика преодоления рисков оппортунистического поведения сторон при реализации проектов государственно-частного партнерства // *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*. – 2019. – № 3 (121). – URL: <http://uecs.ru/teoriya-upravleniya/item/5447-2019-03-26-10-31-29>.

⁴ Костяная В. И., Хашаева О. Ш. Ex ante агентские отношения: неблагоприятный отбор // *Экономика и социум*. – 2016. – № 6 (25), ч. 1. – С. 1145–1148. – URL: https://a78cf8ac-3ef5-4670-8fcd-a900ec94fdb.filesusr.com/ugd/b06fdc_6cdb6ce1f224466fb439ac7cf313b31b.pdf?index=true.

Продолжение таблицы 6

Фактор / предпосылки возникновения рисков оппортунизма	Характеристика
Высокие издержки измерения характеристик агента	Публичному партнеру достаточно сложно получить точную и достоверную информацию о частном партнере. Поэтому чаще всего публичный партнер доверяет информации, полученной от частного партнера в рамках конкурсных процедур
Асимметрия переговорной силы сторон	В связи с тем, что публичный партнер обладает большими административными ресурсами, чем частный партнер (имеет возможности давления, воздействия, контроля, осуществления санкций, определяет правовые рамки соглашения), появляется вероятность навязывания публичным партнером своей воли частному партнеру
Примечание – Составлено автором.	

Оппортунизм, возникающий при исполнении контракта, иначе называется моральным риском. Он заключается в недобросовестном поведении агента, которое обусловлено асимметрией информации относительно эндогенных переменных¹.

Можно выделить следующие факторы возникновения морального риска, которые вытекают из проявлений институционального вакуума и институциональных ловушек ГЧП (таблица 7).

Таблица 7 – Факторы возникновения морального риска при реализации соглашения о ГЧП (предпосылки возникновения рисков оппортунистического поведения партнеров при исполнении контракта)

Фактор / предпосылки возникновения рисков оппортунизма	Характеристика
Различие в целях сторон, заключающих контракт	При заключении соглашения о ГЧП публичный партнер делегирует полномочия частному с тем, чтобы частный партнер имел возможность реализовывать в рамках соглашения цели публичного партнера. Проблема морального риска возникает, только если цели принципала противоречат целям агента
Специфичность инвестиций	Инвестиции в объект ГЧП теряют стоимость при прекращении соглашения, в обеспечение которого они сделаны. Поэтому частный партнер попадает в зависимость от публичного партнера до окончания соглашения

¹ Popov E. V., Simonova V. L. Forms of opportunism between principals and agents // International advances in economic research. – 2006. – Vol. 12, no. 1. – P. 115–123.

Продолжение таблицы 7

Фактор / предпосылки возникновения рисков оппортунизма	Характеристика
Высокие издержки и сложность проведения мониторинга исполнения контрактных обязательств	Если контроль над деятельностью частного партнера не связан для публичного партнера с издержками и его результаты не содержат неточности (ошибки), то он будет осуществляться полностью, и недобросовестного исполнения частным партнером своих контрактных обязательств удастся избежать. При неполном мониторинге возникает моральный риск
Ограниченность ответственности агента за свои действия (решения)	Частный партнер склонен к оппортунизму, если издержки, возникающие при этом, полностью или частично ложатся на публичного партнера или третьих лиц
Сложность спецификации и защиты прав партнеров	Несовершенство региональных законов о ГЧП, юридические коллизии норм регионального законодательства о ГЧП с нормами федерального законодательства способствуют появлению в регионах различных форм квази-ГЧП. При этом участники таких форм партнерства не могут защитить свои права в полной мере
Примечание – Составлено автором.	

Формами проявления оппортунизма партнеров в проектах ГЧП являются:

- искажение фактов, предоставление заведомо недостоверных расчетов;
- сокрытие информации;
- невыполнение условий контракта (в том числе задержка сроков исполнения обязательств);
- экономия на материалах;
- нарушение неформальных договоренностей между партнерами;
- использование в своих интересах «контрактных дыр»;
- использование в своих интересах непредвиденных событий;
- отклонения от стандартов, строительных норм и правил;
- несанкционированное присвоение или разрушение объектов собственности;
- коррупция, шантаж;
- преувеличение партнерами потребностей и др.

Таким образом, институциональный анализ ГЧП с учетом теории агентских отношений и институциональных аспектов ГЧП позволил определить предпосылки и формы проявления оппортунистического поведения партнеров при реализации проектов ГЧП.

1.3 Этапы возникновения и классификация рисков оппортунизма при реализации проектов государственно-частного партнерства

В целях детального исследования рисков оппортунизма проведен анализ рассматриваемых рисков с учетом теории риск-менеджмента.

В риск-менеджменте риск определяется как влияние неопределенности на цели¹. При этом:

– влияние – это отклонение от того, что ожидается (положительное и (или) отрицательное);

– неопределенность – состояние, заключающееся в недостатке информации, понимания или знания относительно события, его последствий или возможности его наступления;

– цели могут иметь различные аспекты (например, финансовые и экологические цели, цели в отношении здоровья и безопасности) и существовать на различных уровнях (стратегических, в масштабах организации, проекта, продукта или процесса)².

В то же время риск как экономическая категория представляет собой событие, которое может произойти или не произойти. В случае наступления такого события возможны три экономических результата: отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток); нулевой; положительный (выигрыш, выгода, прибыль)³.

¹ ГОСТ Р 51897-2011. Руководство ИСО 73:2009. Менеджмент риска. Термины и определения: национальный стандарт Российской Федерации: утвержден и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 16 ноября 2011 г. № 548-ст: введен взамен ГОСТ Р 51897-2002: дата введения 2012-12-01 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200088035> (дата обращения: 06.07.2020).

² ГОСТ Р ИСО 31000-2010. Менеджмент риска. Принципы и руководство: национальный стандарт Российской Федерации: утвержден и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 21 декабря 2010 г. № 883-ст: введен впервые: дата введения 2011-09-01 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200089640> (дата обращения: 06.07.2020).

³ Анькина А. А. Управление рисками в деятельности финансовых организаций: зарубежный и российский опыт // Наукоедение: интернет-журнал. – 2017. – Т. 9, № 3. – С. 1–14. – URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/117EVD317.pdf> (дата обращения: 26.12.2018).

Согласно экономическому толковому словарю «риск – это ситуация, когда результат какого-либо действия неочевиден и неоднозначен и может быть несколько исходов результатов. Термином „риск“ обычно пользуются для описания неопределенности в ситуации, когда фактический результат какого-либо действия точно неизвестен и предполагается, что он будет определен в результате случайного выбора из нескольких возможных вариантов, распределение которых известно»¹.

В данном диссертационном исследовании под риском подразумевается возможность возникновения неблагоприятной ситуации или неудачного исхода деятельности, возникшая в связи с неопределенностью.

ГЧП, как и любому проекту, свойственна неопределенность, которая выражается в возможности наступления рискового события. Следовательно, проектам ГЧП присущи различные риски.

Исследователи предлагают различные классификации рисков ГЧП.

Так, В. Г. Варнавский выделяет следующие категории рисков ГЧП²:

- 1) экономические, валютные и финансовые;
- 2) технические;
- 3) коммерческие;
- 4) политические и правовые.

Д. Делмон дает более детальную классификацию³:

- 1) правовые и регулятивные риски;
- 2) политические риски;
- 3) риск невыполнения обязательств;
- 4) риск незавершения строительства в срок;
- 5) финансовые риски;
- 6) валютные риски;
- 7) операционные риски;

¹ Блэк Дж. Экономика: толковый словарь: англо-русский. – М.: ИНФРА-М: Весь Мир, 2000. – С. 427.

² Варнавский В. Г. Механизмы государственно-частного партнерства в экономической политике. – М.: МГИМО, 2013. – 142 с.

³ Делмон Д. Государственно-частное партнерство в инфраструктуре: практическое руководство для органов государственной власти. – Астана: Апельсин, 2010. – 261 с.

- 8) риск спроса;
- 9) экологические риски;
- 10) социальные риски.

В типологии, предложенной Т. М. Матаевым, риски ГЧП подразделяются на:

- классические (риски, возникающие в ходе развития, ценовые риски и производственные риски);
- специальные (рыночные риски, риски изменения процентных ставок, валютные риски, риски нехватки сырья и материалов, политические риски, эксплуатационные и управленческие риски, форс-мажорные события).

Также по Т. М. Матаеву риски классифицируются на¹:

- проектные (коммерческие риски, конструкционные риски, риски эксплуатации);
- политические и регулятивные риски (потенциальные конфликты между различными регулирующими органами, адекватность государственной структуры и риск изменения в регулятивной среде; политика установления цен и тарифов; риск изменения экономической и политической ситуации; перераспределение публичного управления; проведение переговоров после подписания контрактов).

Т. М. Матаев также подразделяет риски на объективные и субъективные. Объективные риски возникают независимо от поведения участников проекта, например, по причине изменений в спросе или факторов, влияющих на затраты по строительству и эксплуатации. Субъективные риски зависят от поведения участников проекта².

Стоит отметить, что не существует исчерпывающего перечня рисков ГЧП, которые были бы свойственны каждому проекту. Также не существует общепринятой классификации рисков ГЧП. Отечественные и зарубежные ученые по-разному подходят к классификации рисков ГЧП, но ни в одной из рассмотренных классификаций не выделены в отдельный вид риски оппортунизма.

¹ Матаев Т. М. Типология рисков по проектам государственно-частного партнерства // Российское предпринимательство. – 2012. – Т. 13, № 3. – С. 4–10.

² Там же.

Диссертационное исследование не ставит своей целью дать обобщающую классификацию всех рисков ГЧП. Как правило, именно оппортунистическое поведение партнеров приводит к наибольшему ущербу для проекта, поэтому в фокусе исследования находятся риски оппортунистического поведения партнеров как вид эндогенных рисков, возникающих при реализации проекта ГЧП.

Взаимоотношения частного и публичного партнера в идеале должны основываться на доверии и открытости, но фактически каждый партнер в первую очередь следует своим интересам, а не интересам проекта. Поэтому возможна ситуация, когда при заключении сделки одни из партнеров, желая увеличить свою выгоду в одностороннем порядке, уменьшает таким образом полезность от сделки для другого партнера.

Американский экономист О. Уильямсон выделяет три стадии эгоистического поведения партнеров. Самая слабая форма (означающая на деле отсутствие следования своим интересам) – это послушание. Простое следование своим интересам является средней формой. Самая сильная форма, к которой обращается экономическая теория трансакционных издержек, – это оппортунизм¹.

О. Уильямсон в 1985 г. дал следующее определение данного понятия: «оппортунизм – это следование своим интересам, в том числе обманным путем, включая сюда такие явные формы обмана, как ложь, воровство, мошенничество, но едва ли ограничиваясь ими. Намного чаще оппортунизм подразумевает более тонкие формы обмана, которые могут принимать активную и пассивную форму, проявляться *ex ante* и *ex post*»².

Следовательно, оппортунистическое поведение – это поведение индивида, уклоняющегося от условий соблюдения контракта с целью получения прибыли за счет партнеров. Оно может принимать форму вымогательства или шантажа, когда становится очевидной роль тех участников команды, которых нельзя заменить другими. Используя свои относительные преимущества, такие члены команды

¹ Уильямсон О. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация: пер. с англ. – СПб.: Лениздат, 1996. – 702 с.

² Уильямсон О. Поведенческие предпосылки современного экономического анализа // Thesis. – 1993. – Вып. 3. – С. 43.

могут требовать для себя особых условий работы или оплаты, шантажируя других угрозой выхода из команды.

На основе анализа особенностей института ГЧП предложено авторское определение понятий «оппортунистическое поведение при реализации проектов ГЧП» и «риски оппортунизма при реализации проекта ГЧП».

Оппортунистическое поведение при реализации проекта ГЧП – это поведение партнера, уклоняющегося от условий соблюдения соглашения о ГЧП с целью получения прибыли или других выгод за счет другого партнера.

Риски оппортунизма при реализации проекта ГЧП – вероятность того, что один из партнеров понесет потери в виде дополнительных расходов или получит доходы ниже тех, на которые рассчитывал в соответствии с соглашением о ГЧП, вследствие уклонения другим партнером от соблюдения условий соглашения ради получения максимальной прибыли.

На основе анализа исследований в рассматриваемой сфере в целях последующего применения разработанной методики управления рисками ГЧП были сформированы две классификации рисков проектов ГЧП, различающиеся сферой возникновения рисков. Одна из них классифицирует экзогенные риски, т. е. все риски, связанные с влиянием внешних факторов на реализацию проекта ГЧП (приложение В). Вторая классификация касается эндогенных рисков (приложение Г), т. е. рисков, непосредственно связанных с участием частного и публичного партнеров в проекте. В предложенной классификации эндогенные риски соответствуют этапам реализации проекта ГЧП в соответствии с Законом о ГЧП¹.

Риски оппортунизма являются эндогенными, поэтому именно эти риски рассматриваются в исследовании более детально в соответствии с этапами реализации проекта ГЧП. Закон о ГЧП четко выделяет четыре этапа реализации проектов ГЧП (таблица 8). Первому и второму этапам свойственны риски оппортунизма *ex ante*, а третьему и четвертому – *ex post*.

¹ О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федер. закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2015. – № 29, ч. I. – Ст. 4350.

Таблица 8 – Характеристика этапов реализации проектов ГЧП

Этап	Характеристика этапа
Разработка предложения о реализации проекта ГЧП	<p>Согласно Закону о ГЧП инициатором проекта может быть как частный, так и публичный партнер. Инициатор разрабатывает предложение о реализации проекта, а затем направляет его в уполномоченный орган на рассмотрение.</p> <p>Частный партнер, направляя публичному партнеру предложение о реализации проекта, предоставляет выданную банком или иной кредитной организацией независимую гарантию (банковскую гарантию) в объеме не менее 5 % объема прогнозируемого финансирования проекта.</p> <p>В таком случае между частным партнером – инициатором проекта и публичным партнером допускается проведение предварительных переговоров, связанных с разработкой предложения о реализации проекта</p>
Заключение соглашения о ГЧП (в рамках конкурсных процедур)	<p>Уполномоченный орган рассматривает предложение о реализации проекта в целях оценки эффективности проекта и определения его сравнительного преимущества. Если уполномоченный орган дает положительное заключение, орган местного самоуправления принимает решение о реализации проекта.</p> <p>Публичный партнер и конкурсная документация утверждаются решением о реализации проекта. С победителем конкурса заключается соглашение</p>
Подготовка и строительство (реконструкция) объекта ГЧП	<p>Земельный участок, необходимый для осуществления деятельности, предусмотренной соглашением, предоставляется частному партнеру без проведения торгов на срок, установленный соглашением. Не позднее чем через 15 дней со дня подписания соглашения с частным партнером должен быть заключен договор аренды земельного участка. На момент передачи частному партнеру земельный участок должен быть свободен от прав третьих лиц и находиться в собственности публичного партнера</p>
Эксплуатация объекта ГЧП	<p>По соглашению частный партнер обязуется не только создать полностью или частично за счет собственных либо привлеченных средств являющиеся объектом соглашения недвижимое имущество или недвижимое имущество и движимое имущество, технологически связанные между собой и предназначенные для осуществления деятельности, предусмотренной соглашением, но и осуществлять эксплуатацию и (или) техническое обслуживание такого имущества, а публичный партнер обязуется предоставить частному партнеру права владения и пользования им для осуществления указанной в соглашении деятельности и обеспечить возникновение права собственности частного партнера на объект при условии соблюдения требований, предусмотренных Законом о ГЧП и соглашением.</p> <p>Возможна также эксплуатация объекта соглашения публичным партнером. В таком случае частный партнер осуществляет только техническое обслуживание объекта, а соглашение должно содержать порядок, условия и сроки передачи частным партнером публичному партнеру прав владения и пользования объектом соглашения для обеспечения такой эксплуатации</p>
<p>Примечание – Составлено автором на основе: О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федер. закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2015. – № 29, Ч. I. – Ст. 4350.</p>	

Первый этап реализации проекта ГЧП начинается с возникновения идеи реализации проекта и продолжается до заключения соглашения. Ему соответствуют

риски разработки предложения об участии в проекте. Они включают в себя риски недостоверности сведений и неточности прогнозов на этапе разработки предложения о реализации проекта ГЧП, риски неверных расчетов в рамках оценки эффективности проекта и определения его сравнительного преимущества. Последствия наступления рисков событий первого этапа становятся очевидными на подготовительном этапе, а также на этапах строительства (реконструкции) и эксплуатации объекта ГЧП.

Вторым этапом является заключение соглашения в рамках конкурсных процедур. Риски второго этапа возникают вследствие сокрытия информации либо представления недостоверной информации потенциальными партнерами.

Третьим этапом реализации проекта ГЧП является этап строительства (реконструкции) объекта. Ему соответствуют несколько видов рисков, заключающихся в превышении сроков выполнения отдельных подэтапов проекта и возникновении дополнительных расходов. Рисковые события этапа могут наступить по вине третьих лиц, таких как субподрядчики, поставщики строительных материалов и оборудования, государственные органы, выдающие лицензии и разрешения, а также организации, обслуживающие объекты инженерной и транспортной инфраструктуры, задействованные в реализации проекта.

Последним этапом реализации проекта является этап эксплуатации объекта ГЧП. На данном этапе частный партнер несет постоянные затраты на оплату коммунальных услуг. Размер платы за такие услуги, как свет, газ, отопление, водоснабжение и канализация, рассчитывается по определенным ставкам, которые устанавливает либо местный муниципалитет, либо органы власти, отвечающие за управление субъектами Российской Федерации. В связи с долгосрочностью проекта повышение тарифов на коммунальные услуги является вероятным событием в рамках реализации проекта ГЧП.

Безусловно, каждому из этапов реализации проекта свойственны как экзогенные, так и эндогенные риски, но в связи с тем, что эндогенные риски определяют склонность стороны к оппортунизму, в исследовании представлен поэтапный анализ именно этого вида рисков.

На основе классификации эндогенных рисков (п. 1.3, приложение Г), а также с учетом предпосылок оппортунистического поведения партнеров (п. 1.2, таблицы 5, 6, 7) составлена классификация рисков оппортунизма при реализации проектов ГЧП (таблица 9).

На первом этапе предконтрактный оппортунизм может заключаться в недовренности информации, представленной разработчиком в предложении о реализации проекта. Предпосылками оппортунистического поведения потенциальных партнеров на этапе разработки предложения о реализации проекта ГЧП являются различия в целях сторон.

По мнению И. Н. Ткаченко и М. В. Евсеевой, избежать проявлений оппортунизма в поведении сторон ГЧП можно, если они будут иметь явно выраженные однородные устремления и выгода будет ощутима для каждого¹.

Основным риском на втором этапе является оппортунистическое поведение сторон, которое заключается в сокрытии информации либо представлении недостоверной информации потенциальными партнерами. Предпосылками оппортунизма являются асимметрия информации, а также высокие транзакционные издержки на поиск информации и измерение характеристик потенциального частного партнера.

Еще одним видом риска на этапе заключения соглашения являются риски спецификации и защиты прав собственности на землю и объект соглашения. Спецификация прав собственности означает определение субъекта собственности (кто владеет?), объекта собственности (что является предметом владения?) и способ наделения собственностью.

Изначально собственником земельного участка, на котором планируется строительство объекта, является государство. На этапе строительства объект принадлежит частному партнеру. Проблемы, связанные с правом собственности на объект соглашения, могут возникнуть, если строительство объекта заморожено по причине банкротства инвестора.

¹ Ткаченко И. Н., Евсеева М. В. Стейкхолдерская модель корпоративного управления в проектах государственно-частного партнерства // Управленческие науки. – 2014. – № 1 (10). – С. 26–33.

Таблица 9 – Классификация рисков оппортунизма при реализации проектов ГЧП

Вид оппортунизма	Этап реализации проекта ГЧП	Потенциальный оппортунист	Предпосылки оппортунистического поведения партнеров	Тип риска (проявление оппортунизма)	Последствия проявления оппортунизма
Предконтрактный <i>ex ante</i>	Разработка предложения о реализации проекта ГЧП	Разработчик предложения о реализации проекта	Различие в целях сторон, заключающих контракт	Риск недостоверности сведений и неточности расчетов и прогнозов	Превышение сроков и (или) стоимости строительства
	Заключение соглашения о ГЧП (в рамках конкурсных процедур)	Потенциальные партнеры	Сложность спецификации и защиты прав партнеров	Риски спецификации и защиты прав собственности на землю и объект соглашения	1. Издержки, понесенные партнерами в связи с рассмотрением и разрешением судебных дел об оспаривании права собственности на объект соглашения. 2. Издержки на оспаривание законности заключения соглашения
			Асимметрия информации	Риск заключения соглашения с недобросовестным принципалом	Недостижение значений критериев эффективности проекта и значений показателей его сравнительного преимущества
			Высокие издержки измерения характеристик потенциального частного партнера на стадии заключения соглашения	Риск выбора недобросовестного агента в рамках конкурсных процедур	

Продолжение таблицы 9

Вид оппортунизма	Этап реализации проекта ГЧП	Потенциальный оппортунист	Предпосылки оппортунистического поведения партнеров	Тип риска (проявление оппортунизма)	Последствия проявления оппортунизма
Постконтрактный <i>ex post</i>	Подготовительный этап и строительства (реконструкции) объекта ГЧП	Публичный партнер	Асимметрия переговорной силы сторон, проявляющаяся в навязывании публичным партнером своей воли частному партнеру	Риск необоснованного затягивания сроков приемки отдельных этапов строительства	Превышение сроков и (или) стоимости строительства
				Риск неисполнения публичным партнером обязательства, заключающийся в прекращении оказания дополнительной государственной (муниципальной) поддержки частного партнера, если такая поддержка изначально оказывалась	Превышение сроков и (или) стоимости строительства
	Эксплуатация объекта ГЧП	Частный партнер		Ограниченность ответственности агента за свои действия (решения)	Риск нарушения технологии строительства, использования некачественных материалов и неэффективных технологических решений
Ограниченность ответственности агента за свои действия (решения)				Риск неэффективного управления объектом соглашения, в том числе некачественного обслуживания (текущий и капитальный ремонт)	1. Превышение сроков и (или) стоимости строительства. 2. Разрушение и (или) повреждение объекта
Высокие издержки и сложность проведения мониторинга исполнения контрактных обязательств				Риски отлынивания агента от работы или отказа исполнять обязательства	Досрочное прекращение соглашения

Продолжение таблицы 9

Вид оппортунизма	Этап реализации проекта ГЧП	Потенциальный оппортунист	Предпосылки оппортунистического поведения партнеров	Тип риска (проявление оппортунизма)	Последствия проявления оппортунизма
		Партнеры	<p>1. Высокие издержки и сложность проведения мониторинга исполнения контрактных обязательств.</p> <p>2. Специфичность инвестиций (инвестиции в объект ГЧП теряют стоимость при прекращении соглашения, в обеспечение которого они сделаны)</p>	Риск, связанный с шантажом одного партнера другим	Вымогательство, шантаж, коррупционные формы взаимодействия партнеров, банкротство частного партнера
Примечание – Составлено автором.					

В этом случае публичный партнер оказывается в правовой ловушке: либо разрушать объект и проводить новый конкурс, либо находить инвестора, который продолжит строительство. Оба варианта требуют дополнительных инвестиций, поэтому такие объекты чаще остаются замороженными.

Проявление оппортунизма публичного партнера на третьем этапе может заключаться в необоснованном затягивании сроков приемки отдельных этапов строительства, а также в прекращении оказания дополнительной поддержки частному партнеру, если такая поддержка оказывалась изначально. Предпосылкой оппортунистического поведения партнера является асимметрия переговорной силы сторон, которая проявляется в навязывании публичным партнером своей воли частному партнеру.

Четвертому этапу также свойственны риски оппортунистического поведения сторон. Стороны проявляют оппортунизм, соблюдая не в полной мере или нарушая условия заключенного контракта. Ограниченная ответственность агента за свои действия, высокие издержки и сложность проведения мониторинга исполнения контрактных обязательств, а также специфичность инвестиций подталкивают партнеров к оппортунизму.

Таким образом, среди прочих видов рисков проектам ГЧП присущ риск оппортунистического поведения партнеров. Анализ исследований в сфере управления рисками ГЧП позволил разработать классификацию рисков оппортунизма проектов ГЧП, которая является частью методического инструментария управления рисками оппортунизма при реализации проектов ГЧП.

Выводы по главе 1

В первой главе диссертационного исследования на основании анализа достижений институциональной экономики и сложившейся нормативной правовой базы, с учетом мнения отечественных и иностранных специалистов в сфере ГЧП

развиты теоретические положения, образующие понятийный и содержательный аппарат института ГЧП. А именно:

– в результате исследования развития ГЧП в странах мира составлена классификация стран по степени развития ГЧП, в соответствии с которой Российская Федерация характеризуется средней степенью развития данного института;

– на основе анализа определений ГЧП, сформированных отечественными и зарубежными исследователями, выявлены основные черты, свойственные ГЧП;

– на основе анализа федерального и регионального законодательства в сфере ГЧП выявлены как основные (общие) черты, присущие ГЧП, так и особенности понимания термина ГЧП в различных регионах Российской Федерации;

– дано авторское определение понятия ГЧП в узком смысле, учитывающее основные черты ГЧП как проекта и позволяющее отличить ГЧП от других видов сотрудничества бизнеса и государства;

– ГЧП рассмотрено как особый экономический институт с точки зрения институциональной экономики (проанализированы принципы, формальные и неформальные правила, санкции, механизм института ГЧП);

– выявлены институциональные ловушки и проявления институционального вакуума ГЧП в Российской Федерации;

– на основе теории принципала – агента выявлены предпосылки и формы проявления оппортунистического поведения партнеров;

– обозначена взаимосвязь предпосылок оппортунистического поведения партнеров при реализации проектов ГЧП с институциональными проблемами ГЧП, их последствиями и путями решения, а также видом оппортунизма и типом риска;

– разработана классификация рисков оппортунизма при реализации проектов ГЧП, сочетающая в себе три признака: этапы реализации проекта ГЧП; вид оппортунизма сторон; предпосылки (причины) оппортунизма.

В результате проведенного анализа раскрыта сущность понятий «государственно-частное партнерство» (в узком и широком смысле), «проект ГЧП», «институт ГЧП», «оппортунистическое поведение при реализации проектов ГЧП», «риски оппортунизма при реализации проектов ГЧП».

2 Разработка методического инструментария управления рисками оппортунизма при реализации проектов государственно-частного партнерства

2.1 Атрибутивные признаки рисков оппортунизма в проектах государственно-частного партнерства

На основе развитых в первой главе диссертационного исследования теоретических положений формируется методический инструментарий управления рисками оппортунизма при реализации проектов ГЧП.

При управлении рисками проектов ГЧП важно учитывать атрибутивные признаки риска: предпосылки, симптомы, последствия, меры реагирования.

Предпосылками рисков оппортунизма проектов ГЧП являются асимметрия информации, высокие издержки измерения характеристик агента, асимметрия переговорной силы сторон, различие в целях сторон, заключающих контракт, специфичность инвестиций, высокие издержки и сложность проведения мониторинга исполнения контрактных обязательств, ограниченность ответственности агента за свои действия (решения), сложность спецификации и защиты прав партнеров. Все они описаны в тексте п. 1.2 и таблицах 5, 6, 7, 8.

Симптомы – это индикаторы того, что события риска произошли или вот-вот произойдут. Симптомы должны быть определены на этапе идентификации рисков и отслеживаться в ходе процесса мониторинга и управления рисками. При анализе рисков оппортунизма проектов ГЧП также необходимо определять индикаторы оппортунистического поведения партнеров. В предлагаемом методическом инструментарии учитываются вышеуказанные индикаторы, или триггеры риска оппортунизма.

Наступление любых рисков событий, связанных с оппортунизмом партнеров, прямо или опосредованно приводит к одному из четырех исходов:

- превышение сроков строительства объекта;
- превышение стоимости строительства объекта;
- расторжение соглашения;
- невозможность использования объектов (в связи с изменением спроса на услуги, несоответствием объекта требованиям либо неопределенностью юридической судьбы объекта).

Вышеуказанные последствия наступления рисков событий, связанных с оппортунизмом партнеров, могут возникать как по отдельности, так и параллельно.

В соответствии с национальным стандартом по менеджменту риска можно выделить следующие меры реагирования на риск¹:

- а) избежание риска посредством решения не начинать или не продолжать деятельность, в результате которой возникает риск;
- б) принятие или увеличение риска для использования благоприятной возможности;
- в) устранение источника риска;
- г) изменение возможности;
- д) изменение последствий;
- е) разделение риска с другой стороной или сторонами (включая контракты и финансирование риска);
- ж) осознанное удержание риска.

В научных публикациях также предлагается применять различные меры реагирования на риск.

¹ ГОСТ Р ИСО 31000-2010. Менеджмент риска. Принципы и руководство: национальный стандарт Российской Федерации: утвержден и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 21 декабря 2010 г. № 883-ст: введен впервые: дата введения 2011-09-01 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200089640> (дата обращения: 06.07.2020).

В соответствии с предлагаемым в диссертационном исследовании методическим инструментарием оба партнера могут использовать в качестве мер реагирования методы уклонения, локализации, компенсации, диссипации параллельно и в различных сочетаниях в зависимости от особенностей конкретного проекта.

В риск-менеджменте широко используются матрицы рисков. Матрица рисков позволяет проанализировать и оценить риски проекта в зависимости от двух важных критериев риска: вероятности наступления и степени ущерба при его наступлении. У матрицы рисков нет стандартного внешнего вида, количество ячеек зависит от количества уровней вероятности и величины потерь.

Для использования в проектах ГЧП предлагается выделить четыре уровня вероятности наступления события: высокая, средняя, малая, минимальная.

Также предлагается выделить четыре уровня величины ожидаемых потерь: критичная, средняя, минимальная и незначительная.

Стратегии управления рисками на пересечении уровней были определены в соответствии с разработанными в теории риск-менеджмента стратегиями. В предлагаемой матрице (рисунок 7) учтены особенности рисков проектов ГЧП. Например, в связи с долгосрочностью и масштабностью проектов незначительные риски с любой вероятностью наступления предлагается принимать. В масштабе проекта они не будут заметны.

Вероятность наступления события	4 (высокая)	Принятие рисков	Локализация	Уклонение
	3 (средняя)		Локализация и компенсация	
	2 (маловероятно)		Диссипация либо принятие	Компенсация
	1 (минимальная)			
0	1 (незначительная)	2 (минимальная)	3 (средняя)	4 (критичная)
Величина ожидаемых при наступлении события потерь				

Примечание – Составлено автором на основе стандартных матриц управления рисками с учетом особенностей реализации проектов ГЧП.

Рисунок 7 – Матрица управления рисками оппортунизма проектов ГЧП

В связи с тем, что каждый проект ГЧП является уникальным (проекты различаются по сфере реализации, партнеры используют различные финансовые и правовые модели реализации и т. д.), в проектах со средней и малой вероятностью наступления событий и минимальной и средней величиной ожидаемых потерь имеется возможность выбора стратегии управления риском в зависимости от особенностей проекта.

Например, локализация используется только в тех случаях, когда можно четко идентифицировать источник риска. В самых простых случаях для локализации создается специализированное подразделение. В ГЧП возможны различные варианты создания таких подразделений либо наделение дополнительным функционалом имеющихся подразделений.

При невозможности использования методов локализации могут быть применены методы компенсации риска, которые связаны с формированием систем предупреждения опасности или снижением негативных последствий наступления нежелательных событий. Выбор метода зависит от финансовых возможностей партнеров и других аспектов.

Таким образом, выбор метода зависит от положения риска на матрице управления риском оппортунизма проектов ГЧП. Метод управления располагается на пересечении ранее определенных оценки степени влияния риска на реализацию проекта и оценки вероятности наступления рискованного события.

В соответствии с матрицей управления рисками оппортунизма проектов ГЧП необходимо избегать рисков с наибольшей вероятностью наступления и критичной величиной ожидаемых потерь. Риски, вероятность наступления которых выше средней, а величина потерь незначительная, необходимо минимизировать путем создания специальных структурных подразделений по управлению рисками. К сокращению маловероятных рисков, характеризуемых величиной потерь выше средней, приведет осуществление компенсационных мероприятий, связанных с планированием, прогнозированием, мониторингом и созданием резервов. Мало-

вероятные риски с незначительной величиной ожидаемых потерь партнеры могут распределить между собой в соответствии с соглашением и принять¹.

В соответствии с методом управления рисками оппортунизма выбирается стратегия поведения. Каждому из методов управления соответствуют одна или несколько стратегий поведения (таблица 10).

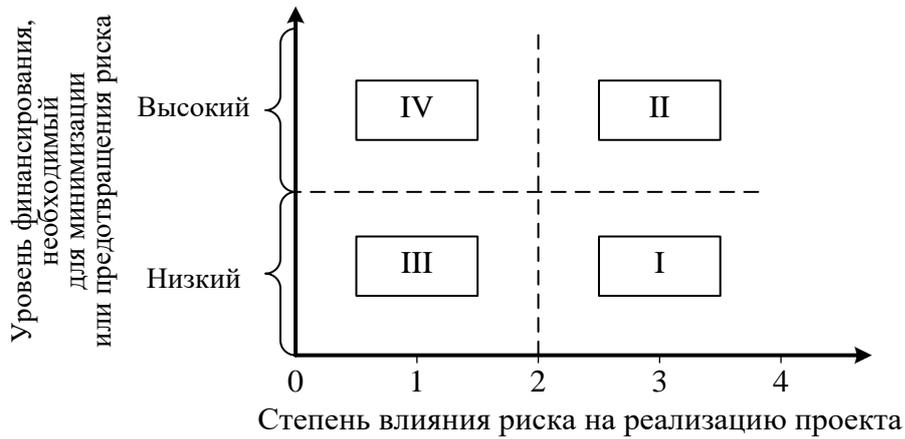
Таблица 10 – Методы управления рисками оппортунизма ГЧП

Методы управления рисками	Предлагаемая стратегия поведения
Уклонение	Отказ от: – потенциально рискованных событий; – взаимодействия с ненадежными партнерами; – использования инновационных проектов
Локализация	Создание специальных структурных подразделений для управления рисками
Компенсация	1) диверсификация; 2) страхование; 3) гарантии исполнения обязательств (трехстороннее соглашение с участием банка)
Диссипация	1) описание распределения ответственности между партнерами в соглашении; 2) распределение риска во времени; 3) принятие рисков
Примечание – Составлено автором.	

В соответствии с выбранной стратегией поведения разрабатываются мероприятия по устранению или снижению рисков. Выбор очередности мероприятий определяется согласно схеме управления рисками оппортунизма проектов ГЧП в зависимости от степени влияния риска на реализацию проекта и уровня финансирования, необходимого для минимизации или предотвращения риска (рисунок 8).

Первоочередными являются мероприятия I группы. К ним относятся низкозатратные мероприятия, направленные на снижение рисков, имеющих большую степень влияния на проект.

¹ Шубина В. И., Исламутдинов В. Ф. Методика преодоления рисков оппортунистического поведения сторон при реализации проектов государственно-частного партнерства // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 3 (121). – URL: <http://uecs.ru/teoriya-upravleniya/item/5447-2019-03-26-10-31-29>.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 8 – Схема управления рисками оппортунизма проектов ГЧП в зависимости от степени влияния риска на реализацию проекта и уровня финансирования, необходимого для минимизации или предотвращения риска

Следующими планируются к реализации мероприятия II группы. К ним относятся высокотратные мероприятия, направленные на снижение рисков, имеющих большую степень влияния на проект.

Таким образом, сначала осуществляется деятельность по уменьшению рисков, оказывающих наибольшее влияние на проект, а затем планируются к реализации мероприятия III группы (низкотратные мероприятия, направленные на снижение рисков, имеющих небольшую степень влияния на проект) и мероприятия IV группы (высокотратные мероприятия, направленные на снижение рисков, имеющих небольшую степень влияния на проект).

Предлагаемые высокотратные мероприятия должны быть тщательно проанализированы и реализованы только в том случае, если их стоимость значительно меньше потенциальных потерь, возникающих при наступлении рискового события, а вероятность наступления рискового события велика¹.

Теорией принципала – агента определены меры реагирования на оппортунизм партнеров на разных стадиях реализации проекта. В рамках исследования

¹ Шубина В. И., Исламутдинов В. Ф. Методика преодоления рисков оппортунистического поведения сторон при реализации проектов государственно-частного партнерства // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 3 (121). – URL: <http://uecs.ru/teoriya-upravleniya/item/5447-2019-03-26-10-31-29>.

был проведен анализ возможности применения каждой из мер реагирования, или механизма борьбы с оппортунизмом на примере реализации проекта ГЧП.

Ранее нами выделены механизмы, позволяющие предотвратить проявление оппортунистического поведения на стадии заключения контракта: сигналы, фильтрация и рacionamento¹ (рисунок 9).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 9 – Механизмы, позволяющие предотвратить проявление оппортунистического поведения на стадии заключения соглашения о ГЧП

Соглашение о ГЧП заключается по итогам проведения конкурса. Победителем конкурса признается участник, конкурсное предложение которого по заключению конкурсной комиссии содержит наилучшие условия по сравнению с предложениями других участников конкурса².

Заявки на участие в конкурсе должны отвечать требованиям, установленным конкурсной документацией, содержать необходимые документы и материалы, подтверждающие соответствие заявителей требованиям, предъявляемым к участникам конкурса.

¹ Шубина В. И., Исламудинов В. Ф. Методика преодоления рисков оппортунистического поведения сторон при реализации проектов государственно-частного партнерства // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 3 (121). – URL: <http://uecs.ru/teoriya-upravleniya/item/5447-2019-03-26-10-31-29>.

² О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федер. закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2015. – № 29, ч. I. – Ст. 4350.

Документами, прилагаемыми к заявке, подтверждается, что участник конкурса¹:

– обладает необходимыми свидетельствами или лицензиями на право выполнения работ (оказания услуг), подлежащих лицензированию в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и являющихся предметом заключаемого договора;

– не находится в процессе ликвидации;

– не был признан по решению арбитражного суда несостоятельным (банкротом);

– не является лицом, на имущество которого наложен арест по решению суда, административного органа и (или) экономическая деятельность которого приостановлена по основаниям, предусмотренным действующим законодательством;

– не имеет неисполненных обязанностей по уплате налогов, сборов, пеней и иных обязательных платежей в бюджеты всех уровней, а также задолженности по уплате обязательных платежей в государственные внебюджетные фонды за прошедший календарный год.

Помимо этого, подтверждается правомочие лица на заключение договора от организации.

Характеристики потенциальных агентов, изложенные в заявке, являются «сигналами» для принципала.

Кроме того, принципал может воспользоваться механизмами, позволяющими выявить скрытые характеристики потенциальных агентов даже в случае, если последние имеют все основания их скрывать.

Действия принципала (неинформированной стороны), нацеленные на выявление реакции на них агента (стороны информированной), определение по этой

¹ О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федер. закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2015. – № 29, ч. I. – Ст. 4350.

реакции скрытых характеристик последнего и таким образом предотвращение неблагоприятного отбора, называются «фильтрацией»¹.

В рамках ГЧП публичный партнер на основании решения о реализации проекта после подписания членами конкурсной комиссии протокола о результатах проведения конкурса проводит переговоры в форме совместных совещаний с победителем конкурса для обсуждения условий соглашения, а также и их возможного изменения. Существенные условия соглашения не могут быть изменены по результатам переговоров.

На этапе переговоров публичный партнер вправе предложить частному партнеру контракты двух типов: для «эффективного» партнера и для «неэффективного» партнера. Первый тип предусматривает, что публичный партнер гарантирует частному партнеру дополнительные выплаты при условии выполнения работ высокого качества в установленный срок, а также уплату неустойки при несоблюдении условий контракта. По контракту второго типа публичный партнер гарантирует частному партнеру меньшую, чем в первом контракте, сумму даже при условии отклонений по срокам и качеству объекта. Если частный партнер не уверен в своих возможностях относительно объекта соглашения, то подписание контракта первого типа связано с высокими издержками, и, вполне возможно, ему покажется более выгодным подписать второй контракт. Таким образом, механизм фильтрации помогает публичному партнеру на этапе заключения соглашения определить «эффективного» партнера и до заключения соглашения предусмотреть гарантии выполнения соглашения частным партнером².

Третий механизм, позволяющий предотвратить проявление оппортунистического поведения на стадии заключения соглашения, – рационирование, которое

¹ Шубина В. И., Исламутдинов В. Ф. Методика преодоления рисков оппортунистического поведения сторон при реализации проектов государственно-частного партнерства // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 3 (121). – URL: <http://uecs.ru/teoriya-upravleniya/item/5447-2019-03-26-10-31-29>.

² Там же.

заключается в предъявлении к партнеру дополнительных требований, напрямую не связанных с достижением цели проекта¹.

Согласно ст. 5 Закона о ГЧП, не допускается устанавливать к частным партнерам требования, не предусмотренные указанным нормативным актом². Следовательно, рационирование не может быть применено при реализации соглашений о ГЧП.

Оппортунизм, возникающий при исполнении контракта, иначе называется моральным риском и заключается в недобросовестном поведении агента, которое обусловлено асимметрией информации относительно эндогенных переменных. В этой ситуации задача принципала – разработать такие условия стимулирования, которые заставят агента придерживаться линии поведения, отвечающей интересам принципала³.

Существуют внутренние (контрактные) и внешние механизмы борьбы с моральным риском. Внутренние механизмы оплачиваются участниками контракта, а внешние обеспечиваются самим рынком или той средой, где заключается соглашение (рисунок 10).

Одним из внутренних механизмов борьбы с моральным риском является оплата по результату. На практике это означает, что в случае реализации благоприятного для принципала исхода (высокой прибыли) он платит агенту какой-то бонус, а в противном случае – взимает с него штраф. При использовании этого механизма в рамках соглашения о ГЧП возникают трудности, связанные с планированием расходов бюджета. Но публичный партнер может предусмотреть вне соглашения определенные субсидии, на которые частный партнер может претен-

¹ Шубина В. И., Исламутдинов В. Ф. Методика преодоления рисков оппортунистического поведения сторон при реализации проектов государственно-частного партнерства // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 3 (121). – URL: <http://uecs.ru/teoriya-upravleniya/item/5447-2019-03-26-10-31-29>.

² О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федер. закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2015. – № 29, ч. I. – Ст. 4350.

³ Там же.

довать при качественном выполнении обязательств по соглашению и большом спросе на услуги, для предоставления которых строился объект¹.

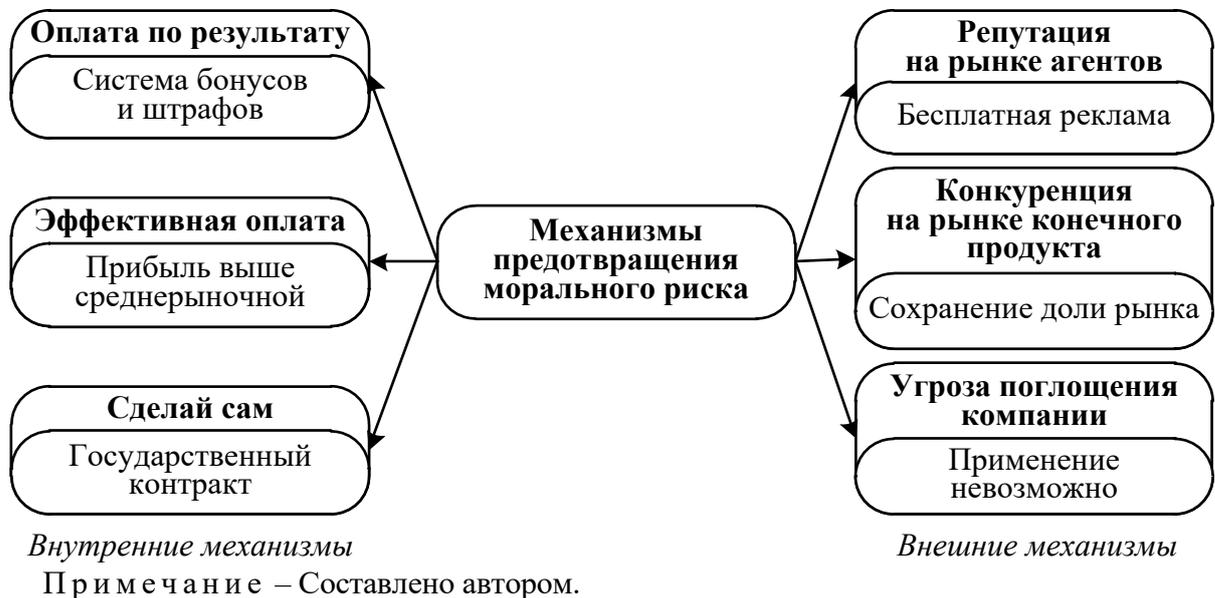


Рисунок 10 – Механизмы, позволяющие предотвратить проявление оппортунистического поведения на стадии реализации проекта ГЧП

Кроме того, неэффективность частного партнера, выраженная в существенном нарушении условий соглашения, приводит к расторжению соглашения. Согласно п. 10 ст. 13 Закона о ГЧП, в случае досрочного прекращения соглашения по решению суда в связи с существенным нарушением частным партнером условий соглашения объект соглашения подлежит передаче публичному партнеру². Следовательно, частный партнер не получает компенсации затрат, вложенных в строительство и реконструкцию объекта. Публичный партнер в таком случае сталкивается

¹ Шубина В. И., Исламутдинов В. Ф. Методика преодоления рисков оппортунистического поведения сторон при реализации проектов государственно-частного партнерства // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 3 (121). – URL: <http://uecs.ru/teoriya-upravleniya/item/5447-2019-03-26-10-31-29>.

² О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федер. закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2015. – № 29, ч. I. – Ст. 4350.

с необходимостью определения дальнейшей юридической судьбы недостроенного объекта.

Еще одним механизмом борьбы с оппортунизмом является эффективная оплата. В рамках контракта принципал назначает агенту такое вознаграждение, которое приносит ему прибыль бóльшую, чем среднерыночная. По этой причине агент начинает ценить работу в рамках контракта и, боясь ее лишиться, ведет себя менее оппортунистически.

Сотрудничая в рамках соглашения о ГЧП, частный партнер анализирует рынок. Если строить и реконструировать объекты в целом на рынке менее выгодно, чем в рамках соглашения с публичным партнером, то частный партнер не будет стремиться к оппортунизму.

Механизм «сделай сам» – это альтернатива заключению соглашения о ГЧП. Если публичному партнеру более выгодно построить объект в рамках государственного контракта, чем в рамках соглашения о ГЧП, то публичный партнер выберет государственный контракт.

Закон о ГЧП предусматривает возможность альтернативы соглашению о ГЧП. Согласно п. 1 ст. 9 данного документа, на этапе рассмотрения предложения о реализации проекта ГЧП уполномоченный орган анализирует представленное предложение в целях оценки эффективности проекта и определения его сравнительного преимущества¹. При этом сравнительное преимущество проекта определяется на основании соотношения показателей реализации проекта ГЧП и реализации государственного контракта.

Кроме того, механизм «сделай сам» применим при досрочном расторжении соглашения по вине частного партнера. В этом случае публичный партнер будет искать варианты выхода из сложившейся ситуации (например, строительство объекта в рамках государственного контракта).

¹ О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федер. закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2015. – № 29, ч. I. – Ст. 4350.

В числе внешних механизмов борьбы с моральным риском можно выделить такой механизм, как «репутация на рынке агентов». Забота о своей репутации косвенно стимулирует частного партнера работать эффективно. Если частная компания покажет себя как эффективный партнер в рамках соглашения о ГЧП, то он получит бесплатную рекламу на рынке строительства и реконструкции объектов выбранной им сферы. Кроме того, публичный партнер, имея опыт работы с «эффективным» частным партнером, будет иметь его в виду при выборе партнера для следующего соглашения.

Федеральным законом от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» предусмотрено ведение федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным на осуществление контроля в сфере закупок, реестра недобросовестных поставщиков (подрядчиков, исполнителей). В широком понимании это систематизированные сведения об исполнителях, которых в установленном порядке признали недобросовестными¹.

Список недобросовестных поставщиков позволяет предупредить других участников закупок о неблагонадежности контрагентов. Если в данном реестре нет информации об организации или индивидуальном предпринимателе, это говорит либо об их добропорядочности, либо о том, что они не участвовали в закупках или не выигрывали их.

Заключение соглашений о ГЧП происходит в рамках Закона о ГЧП², но публичный партнер при выборе частного партнера в рамках конкурсных процедур вправе проверить наличие информации об участниках конкурса в реестре недобросовестных поставщиков.

¹ О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: федер. закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2013. – № 14. – Ст. 1652.

² О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федер. закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2015. – № 29, ч. I. – Ст. 4350.

Следующим внешним механизмом борьбы с моральным риском является конкуренция на рынке конечного продукта. Если некая фирма неэффективно организовала производство, то она за счет конкуренции может быть вытеснена с рынка.

В ГЧП указанный механизм действует следующим образом. Конечным продуктом при реализации соглашения о ГЧП являются услуги, предоставляемые населению с использованием объекта соглашения, в том числе услуги в сфере здравоохранения, образования, жилищно-коммунального хозяйства, пользование дорогами, мостами и т. д.

Примером конкуренции на рынке конечного продукта может являться конкуренция между муниципальными детскими садами, частными детскими садами и детским садом, построенным в рамках ГЧП. Желание сохранить и увеличить спрос на образовательные услуги, оказываемые посредством объекта ГЧП, побуждает частного партнера более качественно строить объект и повышать эффективность его эксплуатации.

Последним внешним механизмом борьбы с моральным риском является угроза поглощения компании. В рамках ГЧП применение указанного механизма невозможно, так как актуальными тенденциями государственного управления в современной России являются поиск внебюджетных источников финансирования и передача функций от государства рынку, а не наоборот. Институт ГЧП является механизмом, позволяющим добиться наибольших результатов в этом направлении.

При формировании мероприятий по минимизации рисков оппортунизма в рамках управления рисками социальных проектов ГЧП следует учитывать определенные нюансы, касающиеся вероятного поведения каждой из сторон соглашения о ГЧП. На основе теории принципала – агента и особенностей законодательства о ГЧП Российской Федерации составлены рекомендации партнерам по уменьшению риска возникновения оппортунизма при реализации проектов ГЧП.

Рекомендации представляют собой последовательность действий каждого из партнеров для снижения риска оппортунистического поведения другого партнера при реализации проектов ГЧП.

Публичный партнер в соответствии с теорией принципала – агента обладает меньшей информацией, чем частный партнер. Чтобы снизить риск оппортунизма частного партнера, публичному партнеру необходимо стремиться к обладанию достоверной и полной информацией о частном партнере и разработать такие условия стимулирования, которые заставят агента придерживаться линии поведения, отвечающей интересам принципала.

Выполняя пошагово предложенную последовательность действий (таблица 11), партнер может определить наличие триггера возникновения оппортунизма и воспользоваться соответствующим механизмом преодоления оппортунизма. Некоторые из предлагаемых шагов сами являются мерами стимулирования для другой стороны.

В соответствии с нормами федерального законодательства в сфере ГЧП при управлении рисками, связанными с оппортунистическим поведением агента, публичный партнер может использовать такие механизмы, как «сигналы», «фильтрация», «оплата по результату», «эффективная оплата», «сделай сам», «репутация на рынке агентов», «конкуренция на рынке конечного продукта».

Оппортунизм также может быть присущ и принципалу. Теория принципала – агента предполагает взаимоотношения неравных акторов. Принципал, как правило, находится в высшей иерархической позиции и ожидает решения поставленной задачи в своих интересах.

Взаимодействию частного и публичного партнера в проектах ГЧП свойственна следующая особенность: государство является одновременно и партнером, и механизмом реализации института. Органы государственной власти устанавливают «правила игры», утверждают бюджет и осуществляют его корректировку при необходимости, разрабатывают порядок предоставления мер поддержки инвесторов, применяют санкции, предусмотренные соглашением, и т. д.

Следовательно, возникает вероятность возникновения оппортунистического поведения со стороны публичного партнера.

Таблица 11 – Последовательность действий публичного партнера для снижения риска оппортунистического поведения частного партнера при реализации проектов ГЧП

Действие (шаг)	Значение	Механизм преодоления оппортунизма
Проверка информации, представленной в конкурсном предложении, на достоверность и полноту	Показатель-триггер возникновения оппортунизма: неполная и (или) недостоверная информация, представленная частным партнером	Сигнал (механизм предотвращения неблагоприятного отбора)
Проверка наличия информации об участниках конкурса на заключение соглашения о ГЧП в реестре недобросовестных поставщиков (на официальном сайте Федеральной антимонопольной службы https://fas.gov.ru либо посредством Единой информационной системы в сфере закупок – http://zakupki.gov.ru)	Показатель-триггер возникновения оппортунизма: наличие информации об участнике конкурса в реестре недобросовестных поставщиков	Сигнал (механизм предотвращения неблагоприятного отбора)
Предложение частному партнеру контрактов двух типов: первый – для «эффективного» партнера, второй – для «неэффективного» партнера (на этапе переговоров после подписания членами конкурсной комиссии протокола о результатах проведения конкурса)	Показатель-триггер возникновения оппортунизма: выбор частным партнером контракта второго типа	Фильтрация (механизм предотвращения неблагоприятного отбора)
Составление публичным партнером дорожной карты реализации проекта, позволяющей осуществлять мониторинг за исполнением контрактных обязательств путем отслеживания исполнения контрольных точек проекта. Определение ответственных за мониторинг реализации проекта (на этапе переговоров)	Показатель-триггер возникновения оппортунизма: отставание от сроков реализации; неисполнение контрольных точек; непредставление информации о реализации; неполная информация, представляемая частным партнером	Дорожная карта (мониторинг, определение ответственных)
Включение в соглашение о ГЧП механизмов, определяющих взимание с частного партнера штрафа при наступлении неблагоприятного для принципала состояния (например, задержка сроков строительства или несоблюдение нормативов), и механизмов позитивного материального стимулирования частного партнера при наступлении благоприятного для принципала состояния (например, высокая прибыль, соблюдение сроков). Позитивное материальное стимулирование может быть выражено в получении частным партнером субсидий, на которые он может претендовать при качественном выполнении обязательств по соглашению и большом спросе на услуги, осуществляемые объектом соглашения	Показатель-триггер возникновения оппортунизма: нежелание частного партнера подписывать соглашение, содержащее позитивные и негативные санкции	Оплата по результату (механизм предотвращения морального риска)

Продолжение таблицы 11

Действие (шаг)	Значение	Механизм преодоления оппортунизма
Включение в соглашение о ГЧП механизмов, определяющих юридическую судьбу объекта при условии досрочного прекращения соглашения (на этапе подготовки соглашения)	Стимулирование: гарантии сохранения права собственности на объект для публичного партнера, стремление частного партнера исполнить условия соглашения для получения компенсации затрат и прибыли в соответствии с соглашением	Подробное описание механизмов регулирования в соглашении о ГЧП
Определение публичным партнером размера вознаграждения, приносящего частному партнеру прибыль выше среднерыночной при осуществлении аналогичной деятельности (на этапе подготовки соглашения)	Стимулирование: частный партнер стремится сохранить работу, приносящую прибыль выше среднерыночной	Эффективная заработная плата (механизм предотвращения морального риска)
Размещение информации о реализации проекта на сайте органа местного самоуправления с указанием информации о частном партнере (на этапе реализации соглашения)	Стимулирование: частный партнер стремится сохранить репутацию на рынке агентов для возможности заключения соглашений в будущем, бесплатная реклама для «эффективного» партнера	Репутация на рынке агентов (механизм предотвращения морального риска)
Примечание – Составлено автором.		

Оппортунизм публичного партнера может заключаться в одностороннем изменении условий соглашения. Публичным партнером может быть орган местного самоуправления либо исполнительный орган государственной власти региона (в крупных проектах государственного значения – исполнительный орган государственной власти государства). Как правило, в связи с тем, что публичного партнера представляет большое количество управленцев, обязанности «размываются».

В связи с долгосрочностью проекта может сложиться ситуация, при которой изначально проект соответствовал стратегическим целям развития муниципалитета, региона, государства, но в результате смены приоритетов финансирование объекта перестало быть первоочередным. Такая ситуация может возникнуть при объявлении военного либо чрезвычайного положения, а также при смене главы муниципального образования, главы исполнительного органа государственной власти либо главы региона. В результате публичный партнер может прекратить или уменьшить финансирование объекта, отменить меры стимулирования инвестора (субсидии, льготы и т. д.). Кроме того, публичный партнер может изменить требования к объекту в связи с увеличением или уменьшением спроса на услуги, для оказания которых создавался объект.

В целях снижения риска оппортунизма частному партнеру необходимо владеть информацией об опыте реализации проектов ГЧП в регионе, о наличии типовых соглашений, о мерах поддержки инвесторов. Информация об опыте реализации проектов ГЧП публичным партнером, а также информация об институциональных условиях развития ГЧП является «сигналом» для инвестора.

Остальные механизмы преодоления оппортунизма не могут быть применены частным партнером при реализации соглашения о ГЧП, но, по аналогии с репутацией на рынке агентов, репутация среди принципалов может стать стимулом для публичного партнера не вести себя оппортунистически. Если конкурсы на заключение соглашения о ГЧП по строительству или реконструкции подобных объектов будут объявлены в нескольких муниципальных образованиях региона, то потенциальный частный партнер сможет выбрать публичного партнера для заключения соглашения.

Таблица 12 – Последовательность действий частного партнера для снижения риска оппортунистического поведения публичного партнера при реализации социальных проектов ГЧП

Действие (шаг)	Значение	Механизм преодоления оппортунизма
Анализ информации об опыте реализации проектов ГЧП в регионе либо муниципальном образовании (на официальных сайтах органов власти и новостных порталах сети Интернет)	Показатель-триггер возникновения оппортунизма: отсутствие опыта реализации проектов ГЧП, плохая репутация публичного партнера при реализации подобных проектов	Сигнал (механизм предотвращения неблагоприятного отбора)
Определение наличия типовых (стандартных) соглашений о ГЧП для реализации проекта в выбранной отрасли в регионе	Показатель-триггер возникновения оппортунизма: отсутствие типового (отработанного) соглашения	Сигнал (механизм предотвращения неблагоприятного отбора)
Изучение информации о мерах поддержки инвестора на специальных сайтах и инвестиционных порталах*	Правовая защита: владение информацией о порядках предоставления мер поддержки позволит частному партнеру снизить риск оппортунистического поведения публичного партнера при предоставлении мер поддержки	Изучение и анализ информации
Анализ муниципальной программы либо государственной программы региона в сфере реализации потенциального соглашения (в зависимости от масштаба объекта): а) определение наличия мероприятия, направленного на строительство объекта, в муниципальной/государственной программе; б) проверка сроков реализации мероприятия на осуществимость; в) определение наличия финансирования мероприятия; г) изучение порядка предоставления денежных средств	Правовая защита: наличие в муниципальной/государственной программе денежных средств, заложенных на реализацию мероприятия по строительству объекта, является гарантией получения денежных средств в рамках соглашения	Изучение и анализ информации

Продолжение таблицы 12

Действие (шаг)	Значение	Механизм преодоления оппортунизма
Анализ информации об опыте работы кредитных организаций по финансированию проектов ГЧП	Правовая защита: владение информацией о взаимодействии частных и публичных партнеров с кредитными организациями в аналогичных проектах позволит при выборе снизить риск оппортунизма как публичного партнера, так и кредитной организации	Изучение и анализ информации
Заключение частным партнером трехстороннего соглашения с публичным партнером и банком	Правовая защита: трехстороннее соглашение по предоставлению денежных средств на реализацию проекта между частным, публичным партнером и кредитной организацией, наиболее полно учитывающее возможные риски реализации проекта, является гарантией исполнения обязательств для каждой из сторон	Трехстороннее соглашение
<p>Примечание – Составлено автором по: Шубина В. И., Исламутдинов В. Ф. Методика преодоления рисков оппортунистического поведения сторон при реализации проектов государственно-частного партнерства // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 3 (121). – URL: http://uecs.ru/teoriya-upravleniya/item/5447-2019-03-26-10-31-29.</p> <p>* Например, в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре информация о мерах поддержки инвесторов размещена на сайте «Навигатор мер поддержки» (http://fondugra.ru/fpu/navigator) официального сайта Фонда развития Югры.</p>		

Публичный партнер будет стремиться сохранить свою репутацию, так как реализация общественно значимых проектов служит показателем эффективности деятельности органа власти. Эффективная деятельность органа власти является залогом доверия населения. Неэффективная деятельность влечет за собой пристальное внимание проверяющих органов.

Гарантией оплаты по соглашению о ГЧП является наличие объекта соглашения в муниципальной программе либо государственной программе в сфере реализации потенциального соглашения (в зависимости от масштаба объекта). Частному партнеру также необходимо владеть информацией об опыте предоставления заемных денежных средств кредитными организациями. Выполнив действия в предложенной последовательности (таблица 12), частный партнер снизит риск возникновения издержек оппортунистического поведения.

Таким образом, атрибутивными признаками риска оппортунизма при реализации проекта ГЧП являются предпосылки, триггеры, симптомы, последствия, меры реагирования. Описание каждого из атрибутивных признаков содержится в диссертационном исследовании. Атрибутивные признаки рисков оппортунизма проектов ГЧП учтены при формировании модели процесса управления рисками оппортунизма проектов ГЧП.

2.2 Моделирование процесса управления рисками оппортунизма в проектах государственно-частного партнерства

Процесс управление рисками – это совокупность различного рода мероприятий, нацеленных на снижение опасности ошибочного решения в момент его принятия и сокращение возможных негативных последствий этого решения.

Как известно, «управленческие технологии включают методы и средства сбора и обработки информации, приемы эффективного воздействия на персонал,

принципы, законы и закономерности организации и управления, системы контроля и пр.»¹.

Исследователями предложены различные управленческие технологии, включающие процессы, методики и модели управления рисками инвестиционных проектов, в том числе рисками проектов ГЧП, которые сводятся к следующим этапам:

- идентификация рисков;
- оценка рисков и их ранжирование;
- разработка способов реагирования;
- распределение рисков.

Коллективом исследователей Волгоградского государственного технического университета разработана методика оценки эффективности института ГЧП и рисков проектов, реализуемых на основе принципов ГЧП. Методика включает в себя трехмерную матрицу оценки рисков проектов в сфере ГЧП, составленную при сопоставлении всех аспектов и видов рисков со способом распределения рисков между двумя секторами. Матрица иллюстрирует процесс оценки рисков, направленный на четкое определение ответственности секторов с учетом исторических, политических и правовых особенностей страны в определенный период².

И. Н. Ткаченко и М. В. Евсеева разработали методический инструментарий, позволяющий найти оптимальную схему реализации проекта ГЧП в промышленном комплексе, обосновать объем прямого участия публичного партнера в финансировании проекта ГЧП при условии оказания максимально возможных мер государственной поддержки, а также определить ценность использования механизма

¹ Переверзев М. П., Шайденко Н. А., Басовский Л. Е. Менеджмент: учебник / под общ. ред. М. П. Переверзева. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 288 с.

² Шаховская Л. С., Попкова Е. Г., Морозова И. А., Позднякова У. А. Оценка эффективности института ГЧП и рисков проектов, реализуемых на основе принципов ГЧП // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6. – URL: <https://science-education.ru/pdf/2014/6/436.pdf>.

ГЧП для частного и публичного партнера¹. Инструментарий включает проверку оптимальности технического и технологического решения проекта соответствия проекта признакам ГЧП в промышленности, а также реализуемости проекта в рамках действующей федеральной и региональной нормативно-правовой базы. Также определяется эффективность проекта ГЧП с учетом детализации критерия социально-экономической эффективности в разрезе трех компонентов: показателей муниципальной, отраслевой и региональной эффективности.

На основании современных организационно-методических подходов к публичному управлению и адаптации методологии совершенствования бизнес-процессов корпоративного управления к процессам публичного управления И. Н. Ткаченко и М. А. Метелевой разработаны модели бизнес-процессов публичного управления и управления инфраструктурой инвестиционной деятельности в рамках современных методик регионального инвестиционного Стандарта и регионального ГЧП-стандарта².

Алгоритм управления рисками в инвестиционных проектах социальной сферы, предложенный коллективом Уфимского государственного нефтяного технического университета, в отличие от существующих подходов, систематизирует и дополняет типовой реестр рисков сектора downstream, связывает количественную оценку уровня риска с управляющим мероприятием по его снижению с учетом специфики отрасли. Отдельное внимание уделяется разработке конкретных методов снижения рисков в зависимости от диапазона отклонения чистого дисконтированного дохода с учетом рисков от базового уровня экономического эффекта инвестиционного проекта³.

¹ Ткаченко И. Н., Евсеева М. В. Методическое обеспечение реализации проектов ГЧП в промышленности // Российские регионы в фокусе перемен: сб. докл. X Междунар. конф. – Екатеринбург: УМЦ УПИ, 2016. – С. 504–514.

² Ткаченко И. Н., Метелева М. А. Процесс публичного управления инфраструктурой инвестиционной деятельности на мезоуровне // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2018. – Т. 19, № 2. – С. 5–23.

³ Нургалева К. Р., Тасмуханова А. Е., Мусина Д. Р., Тасмуханов Т. А. Управление рисками инвестиционных проектов нефтеперерабатывающей промышленности // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2017. – № 2 (96). – URL: <http://uecs.ru/demografiya/item/4276-2017-02-08-06-47-36> (дата обращения: 12.06.2020).

В соответствии с национальным стандартом Российской Федерации по менеджменту риска¹, взаимосвязи между принципами, инфраструктурой и процессом менеджмента риска выглядят следующим образом (рисунок 11).

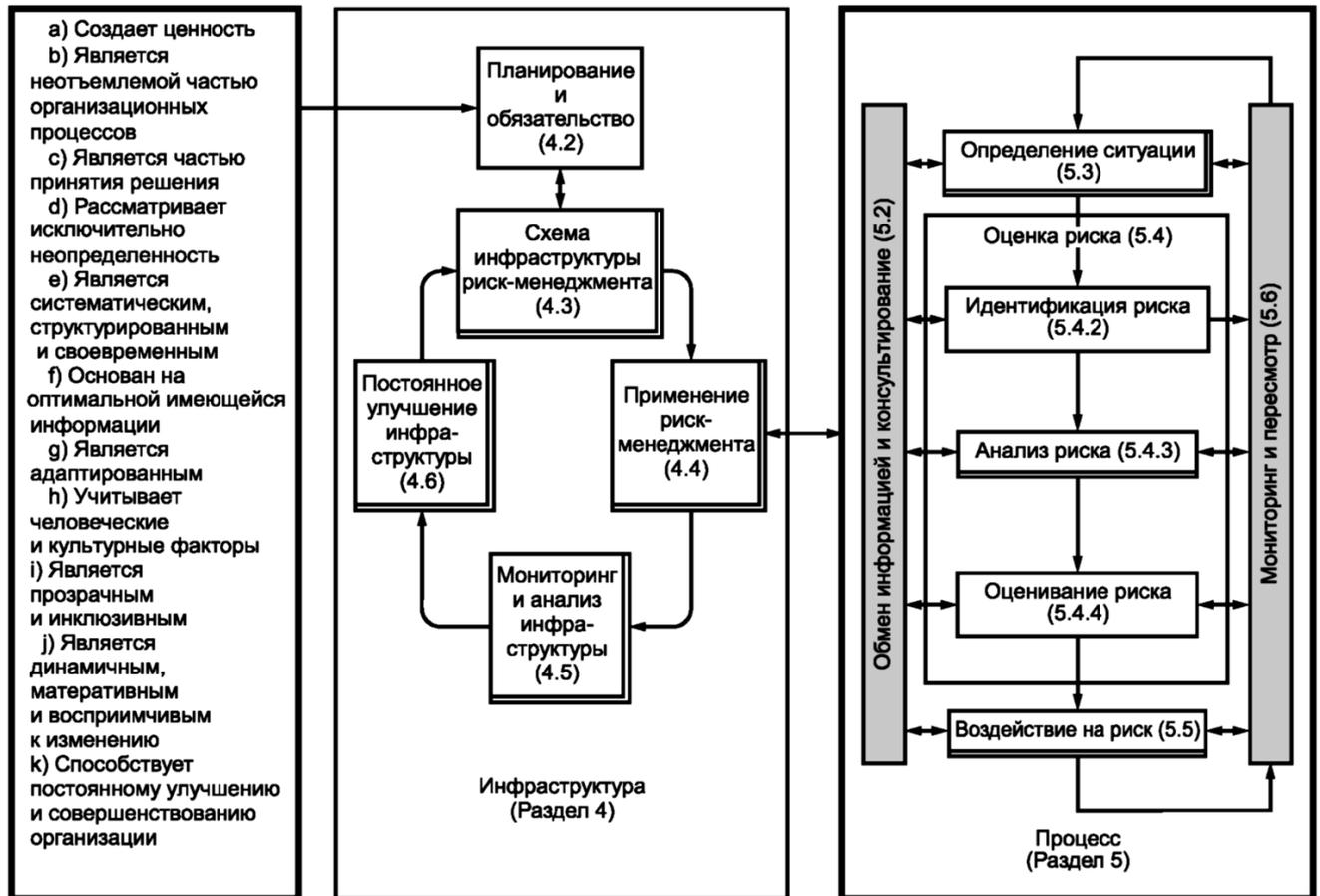


Рисунок 11 – Взаимосвязи между принципами, инфраструктурой и процессом менеджмента риска согласно ГОСТ Р ИСО 31000-2010²

Детальная схема процесса менеджмента рисков проектов в соответствии с национальным стандартом изображена на рисунке 12.

¹ ГОСТ Р ИСО 31000-2010. Менеджмент риска. Принципы и руководство: национальный стандарт Российской Федерации: утвержден и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 21 декабря 2010 г. № 883-ст: введен впервые: дата введения 2011-09-01 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200089640> (дата обращения: 06.07.2020).

² Там же.

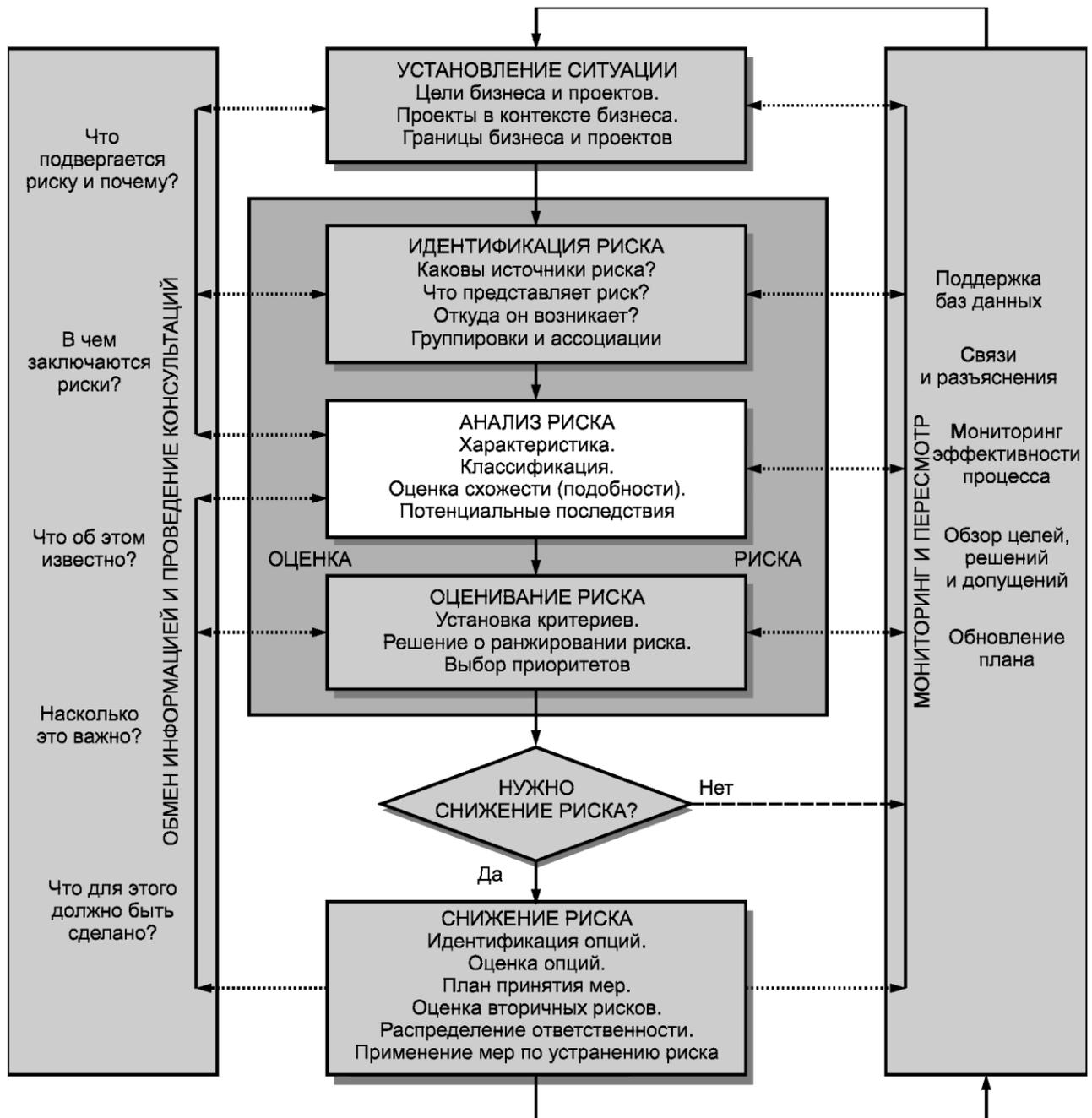


Рисунок 12 – Схема процесса менеджмента рисков проектов согласно ГОСТ Р 52806-2007¹

Первым шагом в схеме процесса менеджмента рисков проектов является установление ситуации, которое в проекте ГЧП может выразиться в определении

¹ ГОСТ Р 52806-2007. Менеджмент рисков проектов. Общие положения: национальный стандарт Российской Федерации: утвержден и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 декабря 2007 г. № 422-ст: введен впервые: дата введения 2010-01-01 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200073589> (дата обращения: 06.07.2020).

цели и основных характеристик проекта. Границы и условия проектов прописываются в конкурсной документации и соглашении о ГЧП.

Идентификация риска – это процесс определения, составления перечня и описания элементов риска. Элементы риска могут включать в себя источники риска, события, их причины и возможные последствия. Идентификация риска может также предполагать теоретический анализ, анализ хронологических данных, экспертных оценок и потребностей причастных сторон¹.

Анализ риска – процесс изучения природы и характера риска, определения уровня риска. Как правило, анализ риска включает в себя установление причинно-следственных связей опасного события с его источниками и последствиями. Анализ риска обеспечивает базу для проведения сравнительной оценки риска и принятия решения об обработке риска. Анализ риска предполагает количественную оценку риска².

Следующим важным шагом является оценка рисков для дальнейшего управления ими. В соответствии с национальным стандартом оценка риска – это процесс, охватывающий идентификацию риска, анализ риска и сравнительную оценку риска³.

Сравнительная оценка риска – процесс сравнения результатов анализа риска с критериями риска для определения приемлемости риска⁴.

Оценка рисков может осуществляться как качественными, так и количественными методами. Даже при наличии надежных данных сначала целесообразно

¹ ГОСТ Р 51897-2011. Руководство ИСО 73:2009. Менеджмент риска. Термины и определения: национальный стандарт Российской Федерации: утвержден и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 16 ноября 2011 г. № 548-ст: введен взамен ГОСТ Р 51897-2002: дата введения 2012-12-01 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/120008-8035> (дата обращения: 06.07.2020).

² Там же.

³ Там же.

⁴ Там же.

но провести качественный анализ с целью лучшего прояснения ситуации в отношении вероятности и степени воздействия рисков¹.

При качественной оценке первоначально выявляются и идентифицируются свойственные проекту риски, а затем определяются и описываются факторы, которые влияют на уровень оцениваемого риска. Также при качественной оценке рисков осуществляется оценка стоимости потенциальных последствий рисков событий, формируется перечень мероприятий по минимизации или компенсации данных последствий.

Качественная оценка рисков проводится при разработке плана реализации проекта ГЧП. Качественный анализ рисков осуществляется методом экспертных оценок, среди которых могут быть использованы опросы, SWOT-анализ, метод Дельфи².

Количественная оценка рисков производится при помощи математических моделей, которые определяют степень вероятности наступления рисков события, а также потенциальных последствий от его возникновения. Для осуществления количественной оценки требуются результаты качественного анализа рисков проекта и стоимостные данные. Количественный анализ осуществляется посредством анализа чувствительности показателей эффективности; методом корректировки нормы дисконта; методом сценариев; методом построения дерева решений; методом математического моделирования, в том числе методом Монте-Карло³.

При анализе рисков оппортунизма, возникающих при реализации проектов ГЧП, возможно применение следующих методов оценки рисков:

– вероятностный метод (вероятность потерь рассчитывается на основе статистических данных);

¹ ГОСТ Р 52806-2007. Менеджмент рисков проектов. Общие положения: национальный стандарт Российской Федерации: утвержден и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 декабря 2007 г. № 422-ст: введен впервые: дата введения 2010-01-01 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200073589> (дата обращения: 06.07.2020).

² Там же.

³ Анькина А. А. Управление рисками в деятельности финансовых организаций: зарубежный и российский опыт // Наукоедение: интернет-журнал. – 2017. – Т. 9, № 3. – С. 1–14. – URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/117EVDN317.pdf> (дата обращения: 26.12.2018).

- экспертный анализ (оценка рисков осуществляется экспертами);
- метод аналогов (по аналогии с результатами уже реализованных подобных проектов);
- анализ показателей предельного уровня (определяется, насколько устойчив проект к возможным изменениям условий его реализации);
- анализ чувствительности проекта (оценивается, как влияет изменение исходных переменных проекта на конечный результат);
- анализ сценариев развития проекта (разрабатываются различные сценарии реализации проекта (оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный), проводится их сравнительная оценка);
- метод построения дерева решений (разрабатывается пошаговая схема реализации проекта, осуществляется последовательная оценка риска его реализации на каждом из этапов).

А. А. Ременцовым сформирован алгоритм из трех этапов, определяющий эффективность ГЧП¹:

- качественная оценка проекта ГЧП;
- оценка эффективности участников ГЧП;
- количественный анализ, предполагающий оценку целесообразности проекта ГЧП с разных сторон (финансы, экономика).

Д. В. Шамин предлагает использовать для управления крупными проектами систему управления рисками в три этапа в соответствии с ключевыми элементами системы управления рисками²:

- первый этап «Планирование» – блок «Цели и среда реализации проекта»;
- второй этап «Утверждение проекта» – блоки «Идентификация», «Классификация», «Оценка рисков и толерантности к рискам», «План управления рисками»;

¹ Ременцов А. А. Оценка рисков государственно-частотного партнерства при реализации инфраструктурных проектов в автомобильном комплексе: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2017. – 213 с.

² Шамин Д. В. Формирование системы управления рисками мегапроектов в промышленности: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2016. – 156 с.

– третий этап «Мониторинг и контроль» – блок «Контроль и мониторинг рисков».

Также Д. В. Шаминам разработан алгоритм аудита систем управления рисками проекта. В процессе определения эффективности системы управления проектом предложено выявлять корреляционные взаимосвязи применения ключевых элементов системы управления и потенциала снижения рисков проекта¹.

Способы оценки риска должны учитывать особенности проекта. Для использования в рамках предлагаемой в диссертационном исследовании методики была разработана шкала оценки воздействия риска на проект ГЧП.

Оценка степени влияния риска на реализацию проекта ГЧП определяется как величина ожидаемых потерь при наступлении события в соответствии с таблицей с учетом изменения стоимости объекта ГЧП, сроков реализации проекта и соответствия объекта заявленным требованиям (таблица 13).

Таблица 13 – Определение величины ожидаемых при наступлении события потерь в проектах ГЧП

Направление оценки	Потери			
	0–1 (незначительные)	1–2 (минимальные)	2–3 (средние)	3–4 (критичные)
Стоимость объекта ГЧП	Увеличение стоимости менее чем на 10 %	Увеличение стоимости на 10–20 %	Увеличение стоимости на 20–40 %	Увеличение стоимости более чем на 40 %
Сроки реализации проекта	Увеличение сроков менее чем на 5 %	Увеличение сроков на 5–10 %	Увеличение сроков на 10–20 %	Увеличение сроков более чем на 20 %
Соответствие объекта заявленным требованиям	Для использования объекта в целях, определенных соглашением, требуются незначительные доработки и небольшие дополнительные денежные вложения	Для использования объекта в целях, определенных соглашением, требуются доработки (косметический ремонт) и дополнительные денежные вложения	Для использования объекта в целях, определенных соглашением, требуются значительные доработки (капитальный ремонт) и дополнительные денежные вложения	Объект не может быть использован для целей, определенных соглашением
Примечание – Разработано автором.				

¹ Шамина Д. В. Формирование системы управления рисками мегапроектов в промышленности: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2016. – 156 с.

После оценки рисков принимается решение о необходимости реагирования на риск.

Каждая из проанализированных технологий управления рисками содержит основные этапы управления рисками, которые в общем сводятся к определению рисков, их анализу, разработке способов реагирования на риск и реализации этих способов реагирования. Но ни одна из рассмотренных управленческих технологий не направлена на управление рисками оппортунизма партнера.

Анализ процессов, методик и моделей управления рисками показал, что ни в одной рассматриваемой управленческой технологии не использованы инструменты, позволяющие подобрать определенный метод к каждому из анализируемых рисков, избежав «ошибок от незнания», т. е. нет методики, которая была бы доступна и понятна партнерам, которые впервые заключают соглашение о ГЧП и не могут положиться на интуицию и опыт при выборе методов управления рисками, а также при составлении последовательности мероприятий по управлению рисками.

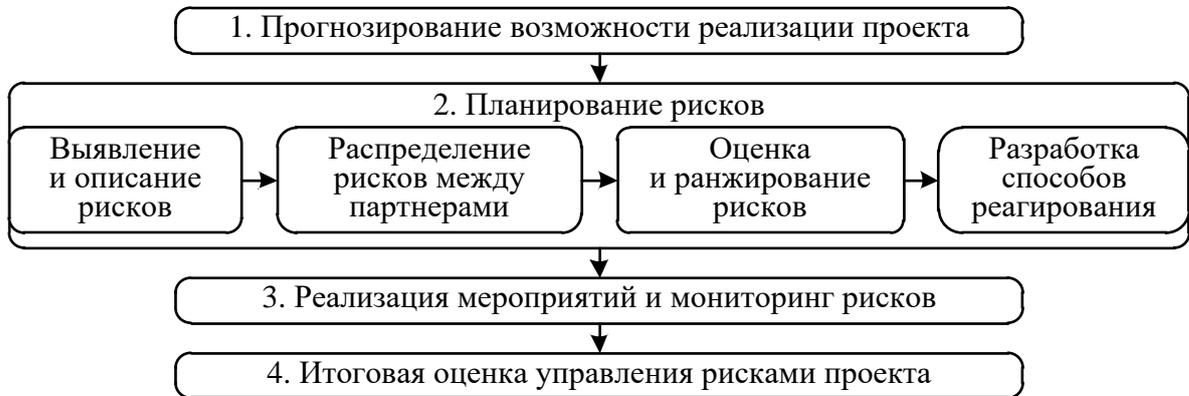
ГЧП предполагает долгосрочные проекты. Фактор времени – один из основополагающих в теории неопределенности управления проектами ГЧП. Под влиянием этого фактора в динамике можно проследить изменение политической ситуации в государстве, изменение в стратегиях конкурентов, изменения природно-климатических условий. Вероятность наступления событий, положительно или отрицательно влияющих на реализацию проекта, в долгосрочном периоде рассчитать намного сложнее, чем в краткосрочном.

Следовательно, в управлении проектами ГЧП необходимо учитывать все возможные риски, чтобы избежать денежных и временных потерь и суметь адаптироваться к быстро меняющимся условиям¹.

Предлагается следующая последовательность действий при управлении рисками оппортунизма проектов ГЧП, не противоречащая требованиям национально-

¹ Шубина В. И., Исламутдинов В. Ф. Методика преодоления рисков оппортунистического поведения сторон при реализации проектов государственно-частного партнерства // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 3 (121). – URL: <http://uecs.ru/teoriya-upravleniya/item/5447-2019-03-26-10-31-29>.

го стандарта по менеджменту рисков¹, но учитывающая специфику рисков оппортунизма при реализации проектов ГЧП (рисунок 13).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 13 – Последовательность действий при управлении рисками оппортунизма проектов ГЧП

Данная последовательность действий является основой для формирования модели процесса управления рисками оппортунизма при реализации проектов ГЧП.

Предлагаемую управленческую технологию схематически можно представить следующим образом (рисунок 14).

При реализации проектов ГЧП частный и публичный партнеры при помощи управленческих технологий осуществляют разработку и реализацию управленческих решений, которые должны быть направлены на достижение намеченной цели по реализации проекта ГЧП. Основой предлагаемого подхода является дорожная карта управления рисками проекта ГЧП.

Входом в процесс является инициация проекта частным или публичным партнером, а выходом – реализация проекта с минимальными потерями. Каждому этапу соответствуют цель, методы реализации, причины и симптомы риска.

¹ ГОСТ Р 52806-2007. Менеджмент рисков проектов. Общие положения: национальный стандарт Российской Федерации: утвержден и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 декабря 2007 г. № 422-ст: введен впервые: дата введения 2010-01-01 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200073589> (дата обращения: 06.07.2020).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 14 – Модель выявления и управления рисками оппортунизма проектов ГЧП

Процесс управления рисками проектов ГЧП согласно модели начинается с прогнозирования возможности реализации проекта ГЧП и мотивации потенциальных участников. Следовательно, потенциальные риски проекта анализируются до принятия решения о начале реализации проекта. Данный этап очень важен, так как проектам ГЧП свойственна долгосрочность. На этом этапе у партнеров есть возможность отказаться от реализации потенциально высокорисковых проектов и обдумать мотивацию участников проекта, позволяющую снизить риск оппортунизма партнеров. Этот этап соответствует этапу «Оценка рисков» национального стандарта управления проектами¹.

Второй этап – планирование рисков – заключается в выявлении и описании рисков. Разработанная в рамках диссертационного исследования классификация рисков оппортунизма позволяет выявить и описать потенциальные риски проекта, связанные с оппортунизмом партнеров.

В связи с тем, что в проектах ГЧП потери или расходы оплачивает одна из сторон проекта, этап включает в себя распределение рисков между партнерами. Этим он отличается от этапа «Идентификация рисков» национального стандарта.

Чаще всего риск полностью переносится на того или иного участника партнерства, а не делится среди партнеров. Существуют следующие варианты распределения риска в проектах ГЧП:

- полный перенос риска на публичного партнера;
- полный перенос риска на частного партнера;
- перенос риска на частного партнера с последующим перераспределением на третьих лиц.

Принцип распределения рисков в проектном управлении заключается в том, что риск следует переносить на тех, кто лучше всего сможет им управлять

¹ ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011. Менеджмент риска. Методы оценки риска: национальный стандарт Российской Федерации: утвержден и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 1 декабря 2011 г. № 680-ст: введен впервые: дата введения 2012-12-01 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-iso-mek-31010-2011> (дата обращения: 06.07.2020).

с наименьшими затратами. Лицо, которое принимает на себя риск, должно иметь полную свободу действий по управлению риском.

Основным достоинством проектов ГЧП выступает передача эндогенных рисков от государства частному партнеру, а экзогенных рисков – от частного партнера государству¹.

Таким образом, в проектах ГЧП для публичного партнера оптимальным является сохранение за собой тех рисков, которые частный партнер не может контролировать с наибольшей выгодой либо в отношении которых нельзя давать свободу действий частному партнеру². Например, если проект предполагает, что прерывание процесса оказания услуг приведет не только к экономическим, но и к тяжелым социальным потерям. Если проект относится к оказанию услуг в сфере здравоохранения или жилищно-коммунального хозяйства, то при наступлении неблагоприятных последствий потери государства будут несопоставимы с ценой риска.

Государственный сектор не может взять все риски на себя и стремится передать избыточные риски частному партнеру. Следовательно, одна из основных задач при управлении проектом ГЧП – поиск равновесия при переносе рисков.

Помимо этого, планирования рисков включает оценку и ранжирование рисков, разработку способов реагирования на них, формирование дорожной карты управления рисками проекта ГЧП.

Следующим этапом является реализация мероприятий дорожной карты управления рисками проекта ГЧП и мониторинг рисков в процессе реализации проекта, включая корректирующие воздействия при проявлении «непроектируемых» рисков и отклонений от имеющихся значений.

¹ Парахина В. Н., Борис О. А., Момотова О. Н., Воронцова Г. В., Устаев Р. М. К вопросу о минимизации рисков инновационного проекта через механизм государственно-частного партнерства // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 9 (127). – URL: <http://uecs.ru/logistika/item/5642-2019-09-13-09-51-13> (дата обращения: 02.01.2021).

² Парахина В. Н., Воронцова О. А. Борис, Г. В. Факторы экономической эффективности государственно-частного партнерства // Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации: сб. тр. XXII Всерос. науч.-практ. конф. (Симферополь, 19–20 ноября 2020 г.) / науч. ред. В. М. Ячменевой. – Симферополь: ИТ «АРИАЛ», 2020. – С. 10–15.

Последним этапом является итоговая оценка управления рисками проекта, которая позволяет определить эффективность управления рисками по итогам реализации проекта.

Отличительной чертой модели является использование механизмов, позволяющих предотвратить проявление оппортунистического поведения *ex ante* и *ex post* теории агентских отношений. Кроме того, модель учитывает триггеры оппортунизма на каждом из этапов управления рисками оппортунизма при реализации проектов ГЧП.

Таким образом, разработана модель выявления и управления рисками оппортунизма при реализации проектов ГЧП, которая не противоречит национальному стандарту и технологиям, предложенным исследователями, и учитывает специфику рисков оппортунизма при реализации проектов ГЧП.

2.3 Методический инструментарий управления рисками оппортунизма при реализации проектов государственно-частного партнерства

На основе анализа атрибутивных признаков рисков оппортунизма при реализации проектов ГЧП, а также на основе модели процесса выявления и управления рисками оппортунизма в проектах ГЧП был разработан методический инструментарий управления рисками оппортунизма при реализации проектов ГЧП, включающий наглядные инструменты создания системы управления рисками при реализации проекта (чек-лист, матрица рисков, схема управления рисками, дорожная карта по реализации мероприятий по управлению рисками).

Исследование основывается на следующих предположениях. При разработке предложения о реализации проекта ГЧП как частному, так публичному партнеру (в зависимости от того, кто является инициатором проекта) необходимо определить возможность реализации проекта, для этого следует составить финансовый план, определить необходимые для реализации проекта ресурсы.

В целях снижения вероятности возникновения рисков оппортунистического поведения необходимо в рамках предварительных переговоров конкретизировать цели партнеров. Также для снижения риска оппортунизма партнеров важно грамотно использовать аспект мотивации партнеров в проекте соглашения.

Кроме того, на подготовительном этапе важно выявить и описать риски оппортунизма. В результате анализа необходимо выбрать стратегию поведения и выявить факторы, влияющие на уровень риска. После чего риски необходимо оценить, распределить между партнерами. Следующим этапом является разработка мероприятий по минимизации и предотвращению каждого выявленного риска. Мониторинг рисков осуществляется на протяжении реализации проекта¹.

По итогам реализации проекта ГЧП необходимо дать итоговую оценку управления рисками проекта.

Управление рисками оппортунизма при реализации проектов ГЧП – это последовательность действий частного и публичного партнера, направленная на снижение опасности принятия ошибочного решения и сокращение возможных негативных последствий принятого решения вследствие оппортунизма партнера при реализации проектов ГЧП.

При разработке предложения о реализации проекта ГЧП как частному, так и публичному партнеру следует начинать работу по управлению рисками проекта с заполнения чек-листа анализа рисков проектов ГЧП (приложения Д, Е). Чек-лист содержит все виды потенциальных рисков, поэтому его использование при анализе рисков оппортунизма проекта ГЧП сводит к минимуму возможность упущения важной информации и напрямую снижает вероятность совершения ошибок «от незнания»².

Чек-лист может заполняться несколькими экспертами одновременно, что уменьшает субъективность анализа рисков оппортунизма. Кроме того, это позво-

¹ Шубина В. И., Исламутдинов В. Ф. Методика преодоления рисков оппортунистического поведения сторон при реализации проектов государственно-частного партнерства // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 3 (121). – URL: <http://uecs.ru/teoriya-upravleniya/item/5447-2019-03-26-10-31-29>.

² Там же.

ляет отыскать разнообразные решения по минимизации или предотвращению рисков посредством анализа рисков проекта с учетом опыта каждого из экспертов.

В качестве экспертов могут быть привлечены сотрудники организации, служащие органа государственной власти либо органа местного самоуправления, имеющие опыт работы в реализации проектов ГЧП, сотрудники экономических и юридических структурных подразделений, внешние эксперты.

Если риски проекта достаточно велики, а мероприятия, позволяющие минимизировать или предотвратить риск, высокочрезмерны или малоэффективны, то руководством организации (частным партнером) на основании экспертных заключений может быть принято решение о приостановлении разработки предложения о реализации проекта ГЧП либо об отказе от реализации проекта, инициатором которого является публичный партнер. Аналогичное решение может быть принято и публичным партнером.

Если анализ рисков проекта показал высокую экономическую и бюджетную эффективность проекта, а разработанные мероприятия позволят эффективно управлять выявленными рисками, то принимается решение о возможности реализации проекта.

Заполнять каждый столбец чек-листа следует со столбца «Описание потенциального риска», сверху вниз в следующем порядке.

1. Описываются все потенциальные риски оппортунизма по каждому виду. Чек-лист содержит только эндогенные риски в соответствии разработанной в п. 1.3 классификацией, так как именно этот тип рисков чаще всего вызывает проявление оппортунизма партнеров (заполняется столбец 2) (таблица 14).

Таблица 14 – Пример заполнения столбца «Описание потенциального риска» чек-листа анализа рисков оппортунизма проектов ГЧП

Вид риска	Описание потенциального риска
1	2
Риски, связанные с отлыниванием частного партнера от работы	Невыход на работу строителей в течение длительного времени

2. Определяется сторона, несущая риск. Более подробно распределение рисков между партнерами представлено в п. 2.1 (заполняется столбец 3 чек-листа) (таблица 15).

Таблица 15 – Пример заполнения столбца «Сторона, несущая риск» чек-листа анализа рисков оппортунизма проектов ГЧП

Вид риска	Описание потенциального риска	Сторона, несущая риск
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Риски, связанные с отлыниванием частного партнера от работы	Невыход на работу строителей в течение длительного времени	Публичный партнер

3. Осуществляется оценка величины ожидаемых потерь при наступлении рискового события. В связи с долгосрочностью проектов ГЧП невозможно точно спрогнозировать риски в денежном измерении, поэтому оценка осуществляется в соответствии с предлагаемой шкалой от 1 до 4 баллов (см. п. 2.1, таблица 13). Иными словами, определяется степень влияния риска на реализацию проекта. Оценка величины ожидаемых потерь при наступлении рискового события необходима для ранжирования рисков по значимости и использования в матрице рисков проектов ГЧП на этапе разработки мероприятий по управлению рисками оппортунизма (заполняется столбец 4) (таблица 16).

Таблица 16 – Пример заполнения столбца «Оценка степени влияния риска на реализацию проекта» чек-листа анализа рисков оппортунизма проектов ГЧП

Вид риска	Описание потенциального риска	Сторона, несущая риск	Оценка степени влияния риска на реализацию проекта
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Риски, возникающие в рамках эксплуатации объекта ГЧП	Невыход на работу строителей в течение длительного времени	Публичный партнер	3 (средние потери)

4. Осуществляется оценка вероятности наступления рисковогó события. Иными словами, определяется, насколько вероятно наступление события. Шкала оценки от 1 до 4 баллов:

- 1 – минимальная;
- 2 – маловероятно;
- 3 – средняя;
- 4 – высокая.

Оценка необходима для ранжирования рисков по вероятности наступления события и для использования в матрице рисков оппортунизма проектов ГЧП на этапе разработки мероприятий по управлению рисками (заполняется столбец 5) (таблица 17).

Таблица 17 – Пример заполнения столбца «Оценка вероятности наступления рисковогó события» чек-листа анализа рисков оппортунизма проектов ГЧП

Вид риска	Описание потенциального риска	Сторона, несущая риск	Оценка степени влияния риска на реализацию проекта	Оценка вероятности наступления рисковогó события
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Риски, возникающие в рамках эксплуатации объекта ГЧП	Невыход на работу строителей в течение длительного времени	Публичный партнер	3 (средние потери)	3 (средняя)

5. В соответствии с оценкой величины ожидаемых потерь при наступлении рисковогó события и вероятностью наступления рисковогó события определяется стратегия поведения, позволяющая минимизировать или сократить риск оппортунизма партнера.

Стратегия поведения формируется следующим образом:

а) определяется метод управления рисками. Существуют различные методы управления рисками, присущими проектам ГЧП. Партнеры могут использовать методы уклонения, методы локализации, методы компенсации, методы диссипации параллельно и в различных сочетаниях в зависимости от особенностей кон-

кретного проекта. Выбор метода управления зависит от положения риска на матрице рисков оппортунизма социальных проектов ГЧП (см. п. 2.1, рисунок 2). Метод управления располагается на пересечении ранее определенных оценки степени влияния риска на реализацию проекта и оценки вероятности наступления рискового события. На следующем этапе выбирается стратегия поведения, соответствующая методу управления, определенному по матрице рисков оппортунизма проектов ГЧП. Каждому методу управления соответствует одна или несколько стратегий поведения (см. п. 2.1, таблица 10);

б) стратегия выбирается в соответствии с видом потенциального риска, особенностями проекта и возможностями частного и публичного партнера (заполняется столбец 6) (таблица 18).

Таблица 18 – Пример заполнения столбца «Стратегия поведения в соответствии с матрицей рисков» чек-листа анализа рисков оппортунизма проектов ГЧП

Описание потенциального риска	Сторона, несущая риск	Оценка степени влияния риска на реализацию проекта	Оценка вероятности наступления рискового события	Стратегия поведения в соответствии с матрицей рисков
2	3	4	5	6
Невыход на работу строителей в течение длительного времени отказом исполнять обязательства	Публичный партнер	3 (средняя)	3 (средняя)	Локализация и компенсация: создание специальных структурных подразделений для управления рисками как частным, так и публичным партнером

6. Описываются факторы, влияющие на возникновение либо изменение риска оппортунизма. При определении факторов стоит выделить те, которыми партнеры могут управлять в целях минимизации вероятности наступления рискового события (заполняется столбец 7) (таблица 19).

7. В соответствии с выбранной стратегией поведения и с учетом возможности управления факторами, влияющими на возникновение и изменение риска,

формируются мероприятия, позволяющие минимизировать или предотвратить риск оппортунизма (заполняется столбец 8) (таблица 20).

Таблица 19 – Пример заполнения столбца «Факторы, влияющие на возникновение/изменение риска» чек-листа анализа рисков оппортунизма проектов ГЧП

Описание потенциального риска	Сторона, несущая риск	Стратегия поведения в соответствии с матрицей рисков	Факторы, влияющие на возникновение/изменение риска
2	3	6	7
Невыход на работу строителей в течение длительного времени	Публичный партнер	Локализация и компенсация: создание специальных структурных подразделений для управления рисками, как частным так и публичным партнерами	Оппортунистическое поведение частного партнера (фактором можно управлять)

Таблица 20 – Пример заполнения столбца «Мероприятия, позволяющие минимизировать или предотвратить риск» чек-листа анализа рисков оппортунизма проектов ГЧП

Описание потенциального риска	Стратегия поведения в соответствии с матрицей рисков	Факторы, влияющие на возникновение/изменение риска	Мероприятия, позволяющие минимизировать или предотвратить риск
2	6	7	8
Риски, связанные с отлыниванием частного партнера от работы или отказом исполнять обязательства	Локализация и компенсация: создание специальных структурных подразделений для управления рисками как частным, так и публичным партнером	Оппортунистическое поведение частного партнера (фактором можно управлять)	Создание публичным партнером специальных структурных подразделений, осуществляющих контроль над деятельностью частного партнера на этапе эксплуатации объекта, либо наделение структурных подразделений публичного партнера обязанностью осуществлять контроль за деятельностью частного партнера на этапе эксплуатации объекта в целях снижения вероятности проявления оппортунизма со стороны частного партнера

При формировании мероприятий по минимизации рисков оппортунизма партнерам следует учитывать предлагаемые рекомендации по уменьшению риска

возникновения оппортунизма при реализации проектов ГЧП (см. п. 2.1, таблицы 11, 12).

Таким образом, появляется перечень мероприятий, направленных на управление рисками оппортунизма при реализации проекта и на снижение влияния последствий рискованных событий на проект.

8. Дается примерная оценка уровня финансирования предлагаемых мероприятий. Точная оценка в денежных единицах не может быть дана в связи с долгосрочностью проекта, поэтому предлагается оценить примерный уровень финансирования как «высокий» или «низкий» относительно финансовых возможностей сторон (заполняется столбец 9) (таблица 21).

Таблица 21 – Пример заполнения столбца «Оценка уровня финансирования необходимого для минимизации или предотвращения риска» чек-листа анализа рисков оппортунизма проектов ГЧП

Описание потенциального риска	Мероприятия, позволяющие минимизировать или предотвратить риск	Оценка уровня финансирования необходимого для минимизации или предотвращения риска
2	8	9
Невыход на работу строителей в течение длительного времени	Создание публичным партнером специальных структурных подразделений, осуществляющих контроль над деятельностью частного партнера на этапе эксплуатации объекта, либо наделение структурных подразделений публичного партнера обязанностью осуществлять контроль над деятельностью частного партнера на этапе эксплуатации объекта в целях снижения вероятности проявления оппортунизма со стороны частного партнера	Высокий уровень финансирования при создании публичным партнером специальных структурных подразделений. Низкий уровень финансирования при наделении структурных подразделений публичного партнера обязанностью осуществлять контроль над деятельностью частного партнера

9. На основании перечня мероприятий строится дорожная карта управления рисками оппортунизма социального проекта ГЧП. Дорожная карта является последовательностью действий при управлении рисками проекта и оформляется в виде отдельной таблицы. Выбор мероприятий из предлагаемого перечня для

включения в дорожную карту определяется в соответствии со схемой управления рисками проектов ГЧП в зависимости от степени влияния риска на реализацию проекта и уровня финансирования, необходимого для минимизации или предотвращения риска (см. п. 2.1, рисунок 3).

Мероприятия, отобранные к дальнейшей реализации, при необходимости делятся на подмероприятия (шаги, действия), которые включаются в дорожную карту в хронологической последовательности. В чек-листе фиксируются только те мероприятия, которые включены в дорожную карту (таблица 22).

Таблица 22 – Пример заполнения столбца «Включение мероприятий в дорожную карту» чек-листа анализа рисков оппортунизма проектов ГЧП

Оценка степени влияния риска на реализацию проекта	Мероприятия, позволяющие минимизировать или предотвратить риск	Оценка уровня финансирования необходимого для минимизации или предотвращения риска	Включение мероприятий в дорожную карту
4	8	9	10
3 (средняя)	Создание публичным партнером специальных структурных подразделений, осуществляющих контроль над деятельностью частного партнера на этапе эксплуатации объекта, либо наделение структурных подразделений публичного партнера обязанностью осуществлять контроль над деятельностью частного партнера на этапе эксплуатации объекта в целях снижения вероятности проявления оппортунизма со стороны частного партнера	Высокий уровень финансирования при создании публичным партнером специальных структурных подразделений. Низкий уровень финансирования при наделении структурных подразделений публичного партнера обязанностью осуществлять контроль над деятельностью частного партнера	Наделение структурных подразделений публичного партнера обязанностью осуществлять контроль над деятельностью частного партнера на этапе эксплуатации объекта в целях снижения вероятности проявления оппортунизма со стороны частного партнера*
<p>Примечание – * Создание публичным партнером специальных структурных подразделений, осуществляющих контроль над деятельностью частного партнера на этапе эксплуатации объекта, в соответствии с моделью относится к мероприятиям II группы, а наделение структурных подразделений публичного партнера обязанностью осуществлять контроль над деятельностью частного партнера на этапе эксплуатации объекта – к мероприятиям I группы. Следовательно, для включения в дорожную карту выбрано мероприятие I группы, являющееся первоочередным в соответствии с моделью.</p>			

10. Последним шагом в управлении рисками оппортунизма проектов ГЧП является назначение ответственных за мониторинг каждого вида рисков. Для ответственных ставятся сроки предоставления отчета об анализе риска либо о реализации мероприятия по управлению риском. Эта мера позволит не упустить момент возникновения риска либо обеспечит контроль за реализацией мероприятий по минимизации и предотвращению рисков проекта, что в итоге будет способствовать повышению эффективности реализации проекта.

Ответственного за мониторинг необходимо зафиксировать как в чек-листе проекта (документе полного анализа рисков управления проектом), так и в дорожной карте (плане действий по управлению рисками проекта ГЧП). Мероприятия дорожной карты реализуются в соответствии с определенными в ней сроками (таблица 23).

Таблица 23 – Дорожная карта управления рисками оппортунизма проектов ГЧП

№	Мероприятие	Срок реализации	Ответственный	Период контроля
1				
...				

Составление дорожной карты управления рисками проектов ГЧП не является разовым решением всех возможных проблем проекта. В управлении рисками проектов ГЧП важен постоянный мониторинг условий, в которых осуществляется проект. Также важно проводить корректировку данных, графиков работы и следить за условиями взаимоотношений участников проекта, так как в ходе реализации проекта с исключением одних рисков могут появляться другие.

Таким образом, на этапе разработки предложения о реализации проекта ГЧП как частному, так и публичному партнеру стоит уделить внимание управлению рисками оппортунизма. Инструментами управления рисками оппортунизма проектов ГЧП могут быть чек-лист анализа рисков, матрица рисков, модель управления рисками, дорожная карта.

Стоит отметить, что предлагаемый методический инструментарий является универсальным управленческим инструментом, применимым при реализации проектов как ГЧП, так и МЧП.

Достоинством инструментария является простота его применения, что особенно важно для частных и публичных партнеров, не имеющих опыта реализации проектов ГЧП.

Методический инструментарий включает в себя последовательность действий при управлении рисками оппортунизма проектов ГЧП, чек-лист анализа рисков оппортунизма проектов ГЧП, матрицу рисков оппортунизма проектов ГЧП, схему управления рисками оппортунизма проектов ГЧП в зависимости от степени влияния риска на реализацию проекта и уровня финансирования, необходимого для минимизации или предотвращения риска.

Методический инструментарий позволяет провести анализ рисков, сочетающий качественные и количественные методы анализа, и сделать обоснованный выбор мер по управлению выявленными рисками. В основе инструментария лежит комплексный подход к оценке рисков, учитывающий риски оппортунистического поведения партнеров. Использование инструментария позволит увеличить эффективность реализации проектов ГЧП за счет снижения влияния оппортунистического поведения сторон на реализацию проектов.

Выводы по главе 2

На основе анализа теоретических основ управления рисками оппортунизма при реализации проектов ГЧП:

- выявлены атрибутивные признаки рисков реализации проектов ГЧП, включающие предпосылки, симптомы, последствия, меры реагирования;
- предложена модель выявления рисков оппортунизма и управления ими на примере реализации проектов ГЧП, учитывающая триггеры оппортунизма на

каждом из этапов управления рисками оппортунизма проектов ГЧП и позволяющая предотвратить проявление оппортунистического поведения *ex ante* и *ex post* теории агентских отношений;

- с учетом требований национального стандарта менеджмента рисков разработан методический инструментарий по управлению рисками оппортунизма проектов ГЧП, включающий матрицу рисков оппортунизма ГЧП, позволяющую выбрать методы управления рисками в соответствии с вероятностью их наступления и величиной ожидаемых потерь;

- описаны качественные и количественные методы оценки рисков, применяемые при оценке рисков оппортунизма в проектах ГЧП;

- предложены рекомендации партнерам по уменьшению риска возникновения оппортунизма при реализации социальных проектов ГЧП, которые были разработаны на основе теории принципала – агента, законодательства о ГЧП Российской Федерации, а также с учетом особенностей реализации социальных проектов ГЧП. Рекомендации представляют собой последовательность действий каждого из партнеров для снижения риска оппортунистического поведения другого партнера при реализации социальных проектов ГЧП. Выполняя пошагово предложенную последовательность действий, партнер может определить наличие показателя-триггера возникновения оппортунизма и воспользоваться соответствующим механизмом преодоления оппортунизма. Некоторые из предлагаемых шагов сами являются мерами стимулирования для другой стороны или мерами правовой защиты для самого партнера.

Кроме того, с учетом анализа существующих методов оценки проектных рисков, а также разработанных исследователями управленческих технологий, направленных на управление рисками инвестиционных проектов, предложена модель процесса управления рисками оппортунизма на примере реализации проектов ГЧП. Предлагаемая управленческая технология заключается в реализации четырех этапов, основой которых является дорожная карта. Каждый этап предполагает цель, методы и триггеры риска оппортунизма.

3 Апробация методического инструментария управления рисками оппортунизма при реализации проектов государственно-частного партнерства

3.1 Опыт реализации проектов государственно-частного партнерства в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре

Использование механизма ГЧП в Югре берет начало в 2010 г. с принятия Окружного закона о ГЧП. На тот период в регионе существовала острая проблема с обеспечением доступности дошкольного образования. В условиях благоприятной демографической ситуации приоритетом в дошкольном образовании автономного округа являлось обеспечение доступности дошкольных образовательных организаций для всех детей региона.

Строительство объектов образования за счет внебюджетных средств в автономном округе, осуществляемое до 2016 г., по сути являлось формой взаимодействия бизнеса и государства, и до принятия Федерального закона от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» формально подходило под определение ГЧП, представленное в Окружном законе о ГЧП.

Строительство школ и детских садов с участием частного партнера в автономном округе изначально было предусмотрено целевой программой автономного округа «Новая школа Югры на 2010–2013 гг.»¹ (далее программа продлевалась). Часть объектов дошкольного и общего образования уже введена в эксплуатацию

¹ О целевой программе Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Новая школа Югры» на 2010–2013 гг. и на период до 2015 г.: постановление Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 8 июля 2010 г. № 160-п // Новости Югры. – 2010. – 27 июля (№ 115).

и функционирует на территории автономного округа. Объекты, находящиеся в стадии строительства; объекты, по которым начаты подготовительные работы к строительству, и объекты, находящиеся в процессе предоставления земельного участка под строительство, были перенесены из этой программы в Государственную программу автономного округа «Развитие образования в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре на 2014–2020 гг.»¹. Ежегодно данная программа актуализируется, а срок ее действия продлевается. В октябре 2018 г. Государственная программа была переименована и продлена до 2030 г.²

Автономный округ софинансировал выкуп объектов муниципальными образованиями в размере до 95 % от их стоимости в соответствии с порядком предоставления субсидий из бюджета автономного округа бюджетам муниципальных образований (городских округов, муниципальных районов) на софинансирование приобретения и строительства объектов капитального строительства с рассрочкой платежа на три года³.

Также стоит отметить, что при реализации проектов не заключались соглашения о ГЧП, а Государственная программа предусматривала средства на выкуп объектов одной строкой. Государственная программа включала перечень объектов образования. Финансирование осуществлялось в порядке очередности в соответствии с вводом объектов в эксплуатацию.

При строительстве объектов по описанной выше схеме партнеры сталкивались с такими институциональными ловушками, как отсутствие гарантий со стороны государства и отсутствие гарантий со стороны частного партнера.

Последствиями попадания публичного партнера в институциональные ловушки являлись следующие проявления оппортунизма частного партнера:

¹ О государственной программе Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Развитие образования»: постановление Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 5 октября 2018 г. № 338-п // Собрание законодательства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. – 2018. – № 10. – Ч. I, т. 1. – Ст. 992.

² Там же.

³ Данные Департамента экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры о реализации проектов ГЧП за 2008–2016 гг. – URL: <https://depeconom.admhmao.ru/deyatelnost/investitsionnaya-deyatelnost/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo> (дата обращения: 15.07.2020).

– долгострой (при строительстве объектов образования на территории округа многие застройщики не укладывались в установленные сроки, хотя округ оказывал им финансовую поддержку. Детские сады, школы и комплексы строились инвесторами без заключения договоров с муниципальными образованиями. Объекты строились на средства инвесторов и находились в их собственности до выкупа муниципальными образованиями. Единственным договором, в котором была указана дата ввода в эксплуатацию объекта, был договор о компенсации части процентной ставки по привлекаемым заемным средствам для реализации проекта по созданию объекта дошкольного образования. Но такой договор заключен только с частью инвесторов, которые попадают под действие субсидии. В результате задержек сроков ввода объектов в эксплуатацию общественный спрос на оказание социальных услуг публичным партнером в некоторых муниципалитетах не был обеспечен);

– неоконченное строительство (по различным причинам некоторые проекты по строительству социальных объектов не были завершены. Издержки спецификации прав собственности на объект неоконченного строительства определяют сложности их дальнейшей юридической судьбы, так как объекты принадлежат инвестору, а земельные участки – муниципалитетам);

– строительство объектов с нарушениями по причине отсутствия контроля над качеством объекта (с юридической точки зрения инвесторы строили объекты «для себя», так как ни в одном документе не было прописано, что объект будет выкуплен через некоторое время. Следовательно, инвестор мог строить объект из любых материалов, даже дешевых и низкокачественных. При выкупе объекта муниципалитет производил приемку объекта, но требования к качеству объекта не были прописаны ни в одном документе. В автономном округе по сегодняшний день существуют объекты, строительство которых не окончено);

– банкротство строительных компаний, осуществлявших строительство нескольких объектов образования (в автономном округе в 2014 г. сложилась следующая ситуация: два инвестора начали строительство сразу нескольких объектов.

Неправильное финансовое планирование привело к тому, что оба инвестора попали под статус банкротов, а строительство объектов не было окончено)¹.

Частные партнеры при реализации проектов в автономном округе также сталкивались с проявлениями оппортунизма со стороны публичного партнера. Одним из таких проявлений являлось отсутствие у публичного партнера финансовых средств на реализацию проекта. Объясняется это тем, что финансирование осуществлялось в порядке очередности в соответствии с вводом объектов в эксплуатацию, и наличие в бюджете финансовых средств на рассматриваемую статью не всегда совпадало с обозначенной в соглашении потребностью в средствах на выкуп объекта.

Случались ситуации, когда в связи со сложностью планирования на определенный год закладывалось большее финансирование, чем необходимо для выкупа введенных в эксплуатацию объектов, а бюджетные средства было необходимо освоить в текущий финансовый год. Либо, наоборот, в один год вводилось в эксплуатацию больше объектов, чем позволяли выкупить доступные для освоения средства.

Также возникали ситуации, когда в связи с ростом цен на строительные материалы и инфляцией частный партнер строил объект, вкладывая в него больше средств, чем предусматривалось финансовым планом, а автономный округ выкупал объект по определенной в соглашении цене, при этом частный партнер нес большие убытки.

Последствия таких институциональных ловушек, как «установление прав собственности на объект ГЧП» и «перерастание ГЧП в коррупционные модели взаимодействия государства и бизнеса», оказывали негативное воздействие не только на частного и публичного партнера, но и на общество, которое является третьей стороной соглашения.

¹ Шубина В. И. Сравнительный анализ института государственно-частного партнерства в классическом понимании и модели государственно-частного партнерства, сложившейся при строительстве объектов образования в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре // Тенденции формирования науки нового времени: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. (Уфа, 18 октября 2014 г.). – Уфа: Омега сайнс, 2014. – С. 111–115; Шубина В. И. Государственно-частное партнерство в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре как фактор развития региона // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2015. – Т. 194, № 5. – С. 276–286.

Следовательно, используемая схема не учитывала риски оппортунистического поведения партнеров. Предпосылками оппортунизма при данной схеме являлись:

- 1) различие в целях сторон, заключающих контракт;
- 2) сложность спецификации и защиты прав партнеров;
- 3) асимметрия информации;
- 4) асимметрия переговорной силы сторон, проявляющаяся в навязывании публичным партнером своей воли частному партнеру;
- 5) ограниченность ответственности агента за свои действия (решения);
- 6) специфичность инвестиций (инвестиции в объект ГЧП теряют стоимость при прекращении соглашения, в обеспечение которого они сделаны);
- 7) высокие издержки на измерение характеристик потенциального частного партнера;
- 8) высокие издержки и сложность проведения мониторинга исполнения контрактных обязательств.

Несмотря на возникшие сложности при реализации проектов ГЧП по строительству объектов образования в автономном округе с 2010 по 2016 г., стоит отметить, что благодаря использованию в том числе механизма ГЧП с 2016 г. всем детям автономного округа в возрасте от 3 до 7 лет обеспечена доступность дошкольного образования, а целевое значение показателя, установленного указом Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки», достигнуто¹ (таблица 24, рисунок 15).

Таким образом, с 2010 по 2012 г. отмечено снижение ежегодного ввода мест в дошкольных образовательных учреждениях, при этом спрос на услуги дошкольных образовательных учреждений продолжал расти. Использование механизма ГЧП способствовало значительному увеличению ежегодного количества введенных мест в дошкольных образовательных организациях. В результате проблема нехватки мест была решена оперативно за счет внебюджетного финансирования.

¹ О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки: указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 599 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2012. – № 19. – Ст. 2336.

Таблица 24 – Выкуп объектов образования в автономном округе с 2010 по 2016 г.

Год	Количество объектов, ед.		Стоимость объектов, млн р.		Мощность объектов, мест	
	Не ГЧП	ГЧП	Не ГЧП	ГЧП	Не ГЧП	ГЧП
2010	10	0	2 470,9	0,0	2 080	0
2011	10	0	1 470,0	0,0	1 790	0
2012	7	0	1 671,5	0,0	1 470	0
2013	9	6	2 019,8	2 103,7	2 035	1 280
2014	4	8	930,6	3 207,3	780	1 980
2015	6	5	1 718,2	2 147,6	1 480	1 350
2016	5	8	1 414,8	3 155,6	1 260	1 970

Примечание – Составлено автором по: Данные Департамента экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры о реализации проектов ГЧП за 2008–2016 гг. – URL: <https://depeconom.admhmao.ru/deyatelnost/investitsionnaya-deyatelnost/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo> (дата обращения: 15.07.2020).



Примечание – Составлено автором по: Данные Департамента экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры о реализации проектов ГЧП за 2008–2016 гг. – URL: <https://depeconom.admhmao.ru/deyatelnost/investitsionnaya-deyatelnost/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo> (дата обращения: 15.07.2020).

Рисунок 15 – Динамика ввода мест в дошкольных образовательных учреждениях автономного округа в 2010–2016 гг.

Для прямой оценки эффективности ГЧП в Югре в 2016 г. был проведен анкетный опрос потенциальных участников ГЧП и компаний, уже участвовавших в строительстве объектов образования в рамках ГЧП.

Всего в опросе приняло участие 13 компаний, из которых на момент опроса три осуществляли строительство объектов социального назначения, 10 – образовательную деятельность. Опрос дал следующие результаты.

Среди мер поддержки, стимулирующих инвесторов к участию в проектах ГЧП, наиболее известны налоговые льготы и государственные гарантии – о них

наслышаны 50,0 % и 41,7 % соответственно. Также респонденты отметили, что им известны такие меры поддержки, как гранты на реализацию программ и поддержку деятельности организации, субсидии и гранты на реализацию социально значимых проектов, субсидии для малых предпринимателей¹.

Только пять опрошенных компаний владеют информацией о существовании субсидии юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям, осуществляющим инвестиционную деятельность по созданию объектов общего и дошкольного образования в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре, предоставляемой из бюджета региона для возмещения части затрат на уплату процентов по привлекаемым заемным средствам. Только две из них пользовались такой субсидией – АО «ДСК „АВТОБАН“» и ООО «Югорскремстройгаз». Обе компании занимались строительством дошкольных образовательных учреждений на территории региона.

Остальные организации не пользовались данным видом государственной поддержки по причине отсутствия оснований и отсутствия информации о вышеуказанной субсидии.

По мнению респондентов, подтолкнуть к участию в проектах ГЧП опрашиваемые компании могут такие инструменты, как помощь в решении вопроса по местным нормативам в градостроительстве; финансирование проектов, имеющих социальную значимость; оплата арендованного помещения. Два последних варианта идут вразрез с принципами ГЧП. Следовательно, респонденты не обладают достаточной информацией об этом экономическом институте.

Эффективность предлагаемых мер при реализации проектов ГЧП для своей организации 69,2 % опрошенных компаний видят в снижении денежных затрат, связанных с реализацией проекта. Также респонденты отмечают, что эффективность может быть выражена в снижении затрат времени, связанных с реализацией

¹ Исламутдинов В. Ф., Шубина В. И. Оценка эффективности и прогноз развития института государственно-частного партнерства в ресурсодобывающем регионе (на примере Ханты-Мансийского автономного округа – Югры) // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2016. – № 11 (93). – URL: <http://uecs.ru/uecs-84-842015/item/3882-2015-12-30-12-49-03>.

проекта; в повышении результативности и доходности деятельности и в снижении неопределенности результатов деятельности.

Из числа респондентов 54 % считают, что региональные особенности Ханты-Мансийского автономного округа – Югры влияют на эффективность ГЧП. Это влияние проявляется в удаленности муниципальных образований друг от друга (20 %); высоких транспортных затратах (20 %); отсутствии опыта работы в проектах ГЧП как у частного, так и у публичного партнера (13,4 %); отсутствии гарантий со стороны государства и частного партнера (6,7 %); наличии субсидий для инвесторов в рамках государственных программ (13,3 %); суровых климатических условиях (13,3 %); низкой плотности промышленных предприятий (13,3 %) ¹.

С целью обеспечения доступности дошкольного образования для детей в возрасте до трех лет начиная с 2016 г. в рамках Государственной программы реализуется Комплекс мероприятий по созданию в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре дополнительных мест для детей в возрасте до трех лет в организациях, реализующих программы дошкольного образования, на 2019–2021 гг., в том числе за счет средств федерального бюджета ².

Помимо этого, с целью создания в автономном округе новых мест в общеобразовательных организациях с 2016 г. также реализуется Комплекс мероприятий (программа), направленный на создание новых мест в общеобразовательных организациях Ханты-Мансийского автономного округа – Югры в соответствии с прогнозируемой потребностью и современными условиями обучения ³.

¹ Исламутдинов В. Ф., Шубина В. И. Оценка эффективности и прогноз развития института государственно-частного партнерства в ресурсодобывающем регионе (на примере Ханты-Мансийского автономного округа – Югры) // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2016. – № 11 (93). – URL: <http://uecs.ru/uecs-84-842015/item/3882-2015-12-30-12-49-03>.

² Данные Департамента экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры о реализации проектов ГЧП за 2008–2016 гг. – URL: <https://depeconom.admhmao.ru/deyatelnost/investitsionnaya-deyatelnost/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo> (дата обращения: 15.07.2020).

³ О государственной программе Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Развитие образования»: постановление Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 5 октября 2018 г. № 338-п // Собрание законодательства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. – 2018. – № 10. – Ч. I, т. 1. – Ст. 992.

В результате проведенных мероприятий доля частных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по реализации образовательных программ дошкольного образования, составила 4,8 % (в 2016 г. – 3,8 %) против запланированных 4,5 %, а доля обучающихся в государственных (муниципальных) общеобразовательных организациях, занимающихся в одну смену, выросла до 79,8 % (в 2016 г. – 79,5 %). Значение показателя «Обеспеченность детей дошкольного возраста местами в дошкольных образовательных организациях (количество мест на 1 000 детей)» составило 657 мест при запланированных 651,5¹.

При этом не удалось избежать отставания от сроков реализации программных мероприятий по вводу новых объектов дошкольного образования, что связано с ненадлежащим выполнением обязательств поставщиками и подрядчиками работ (оппортунистическое поведение частного партнера):

– по объектам «Детский сад, ул. Сирина» на 200 мест (г. Ханты-Мансийск) и «Нежилое здание для размещения ДЮЦ „Прометей“» (г. Югорск) процедура приобретения перенесена на 2018 г. по причине длительности подготовки отчета об оценке рыночной стоимости;

– по объекту «Нежилое помещение „Билдинг-сад“ на 190 мест по адресу: г. Ханты-Мансийск, ул. Пионерская, 70» документы, необходимые для формирования предложения на приобретение, в Департамент имущества Югры не поступили.

В связи с тем, что этот риск был учтен при формировании Государственной программы, установленное значение целевого показателя было достигнуто за счет иных механизмов, а именно: развития негосударственного сектора, оптимизации помещений, создания дошкольных групп в школах, приведения в соответствие существующих помещений с новыми нормами СанПиН.

¹ Отчет о реализации и эффективности мероприятий Государственной программы «Развитие образования» в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре на 2016–2020 гг. // Департамент образования и молодежной политики Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. – URL: <https://depobr-molod.adhmao.ru/gosudarstvennye-programmy/otchet/2251840/otchet-o-realizatsii-i-effektivnosti-meropriyatij-gosudarstvennoy-programmy-razvitie-obrazovaniya-v-> (дата обращения: 07.07.2020).

В период 2014–2018 гг. с применением механизма ГЧП введено в эксплуатацию 38 объектов для размещения дошкольных организаций общей мощностью 6 441 место¹ (таблица 25).

Таблица 25 – Ввод в эксплуатацию объектов, строящихся в автономном округе с применением механизма ГЧП

Год	Количество объектов, введенных в эксплуатацию, ед.	Мощность объектов	Разбивка по муниципальным образованиям
2014	10	2 151 место	г. Нягань – 1 объект, г. Сургут – 6 объектов, г. Ханты-Мансийск – 1 объект, Нижневартовский район – 1 объект, Сургутский район – 1 объект
2015	11	1 975 мест	г. Сургут – 1 объект, г. Мегион – 1 объект, г. Нижневартовск – 2 объекта, г. Нягань – 1 объект, г. Ханты-Мансийск – 1 объект, г. Пыть-Ях – 1 объект, Кондинский район – 2 объекта, Ханты-Мансийский район – 1 объект, Сургутский район – 1 объект
2016	11	2 215 мест	г. Сургут – 1 объект, г. Мегион – 1 объект, г. Нижневартовск – 2 объекта, г. Ханты-Мансийск – 4 объект, г. Пыть-Ях – 1 объект, г. Урай – 1 объект; Кондинский район – 1 объект
2017	4	468 мест	г. Ханты-Мансийск – 2 объекта, г. Сургут – 1 объект, Сургутский район – 1 объект
2018	3	505 воспитанников, 60 учащихся	Сургутский район – 1 объект; Кондинский район – 1 объект, г. Сургут – 1 объект
<p>Примечание – Составлено автором по данным Департамента экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры о реализации проектов ГЧП за 2008–2016 гг. – URL: https://depeconom.admhmao.ru/deyatelnost/investitsionnaya-deyatelnost/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo (дата обращения: 15.07.2020).</p>			

В 2017 г. запущен новый механизм ГЧП – на основании концессионных соглашений, которые предполагается заключать на 8-летний период (3 года – проектирование и строительство, ввод в эксплуатацию объекта и далее 5 лет – эксплуатация здания концессионером). Возмещение затрат концессионера предполагается

¹ Данные Департамента экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры о реализации проектов ГЧП за 2008–2016 гг. – URL: <https://depeconom.admhmao.ru/deyatelnost/investitsionnaya-deyatelnost/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo> (дата обращения: 15.07.2020).

начиная со второго года реализации, окончательный расчет – 8-й год концессионного соглашения¹.

В 2018 г. в ходе Российского инвестиционного форума в г. Сочи заключено соглашение о сотрудничестве между Правительством автономного округа и ПАО «Сбербанк России» в сфере создания объектов социальной, образовательной инфраструктуры на основе концессионных соглашений².

В течение 2018 г. совместно с ПАО «Сбербанк России» отработано типовое решение для заключения концессионных соглашений, включающее финансовую модель и форму концессионного соглашения о строительстве и эксплуатации объектов образования, которая утверждена межведомственной комиссией в сентябре 2018 г. как рекомендованная для предоставления органам местного самоуправления субсидии из бюджета автономного округа.

Стоит отметить, что Правительство автономного округа поддерживает развитие механизма ГЧП в муниципальных образованиях региона. В августе 2018 г. при пересмотре показателей рейтинга эффективности работы глав муниципальных образований автономного округа Губернатор Югры Н. Комарова предложила включить в их число эффективность использования инструментов ГЧП³.

В 2018 г. одобрено 12 заявок на предоставление субсидии на создание объектов по концессионному механизму, в том числе: 3 заявки от г. Сургуты; по 2 заявки – от Сургутского района, г. Нижневартовска, г. Ханты-Мансийска; по 1 заявке – от г. Когалыма, г. Нягани, г. Нефтеюганска.

¹ Методические рекомендации по организации контроля за исполнением концессионерами условий заключенных в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре концессионных соглашений / Инвестиционный портал ХМАО-Югры. – URL: http://investugra.ru/upload/iblock/7a4/Methodicheskie-rekomendatsii-po-organizatsii-kontrolya-za-ispolneniem-kontsessionerami-usloviy-zaklyuchennykh-v-KHanty_Mansiyskom-avtonomnom-okruge_-YUgre-kontsessionnykh-soglashe-niy.pdf (дата обращения: 12.06.2020).

² «Коробочные» решения Югры по созданию школ представлены на неделе ГЧП / Фонд развития Югры. – URL: <http://fondugra.ru/news/651> (дата обращения: 06.05.2018).

³ В Югре актуализируют методику оценки инвестиционной эффективности муниципалитетов // Ханты-Мансийский автономный округ – Югра: единый официальный сайт государственных органов. – URL: <https://admhmao.ru/press-center/vse-novosti/v-yugre-aktualiziruyut-metodiku-otsenki-investitsionnoy-effektivnosti-munitsipalitetov/> (дата обращения: 12.08.2020).

В 2018 г. подписано четыре концессионных соглашения на создание двух школ в микрорайонах Учхоз и Иртыш-2 г. Ханты-Мансийска, еще две – в поселках Нижнесортымский и Солнечный Сургутского района. Так, постройка школ в указанных микрорайонах г. Ханты-Мансийска мощностью 1 056 и 1 725 мест соответственно была запланирована на 2020 г. Поселки Нижнесортымский и Солнечный обзаведутся новыми школами к 2021 г., мощность каждой из них составит 1 100 мест¹.

Фондом развития Югры совместно с Департаментом образования и молодежной политики автономного округа и при участии ПАО «Сбербанк» была разработана и утверждена рекомендуемая форма концессионного соглашения, которая легла в основу так называемого «коробочного» решения банка по финансированию концессионных соглашений о строительстве и эксплуатации школ с возможностью оказания платных услуг. В планах утверждение рекомендуемой формы соглашения о муниципально-частном партнерстве, существенных условий соглашения, перечня оборудования на объекте, а также перечень услуг по технической эксплуатации и порядок их оказания².

Срок реализации концессионного соглашения (соглашения о МЧП) составляет 8 лет, из которых 1 год – проектирование, 2 года – строительство и оснащение, 5 лет – эксплуатация (3 года эксплуатации для соглашения о МЧП). При этом концессионер (частный партнер) осуществляет техническую эксплуатацию объекта и оказывает дополнительные образовательные услуги (обязательно для концессии). Предоставление основной образовательной услуги остается за муниципальным образовательным учреждением, которому концессионер (частный партнер) передает объект в аренду.

Разработанные схемы предполагают следующий механизм финансирования (рисунки 16, 17).

¹ Данные Департамента экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры о реализации проектов ГЧП за 2008–2016 гг. – URL: <https://depeconom.admhmao.ru/deyatelnost/investitsionnaya-deyatelnost/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo> (дата обращения: 15.07.2020).

² «Коробочные» решения Югры по созданию школ представлены на неделе ГЧП / Фонд развития Югры. – URL: <http://fondugra.ru/news/651> (дата обращения: 06.05.2018).

МЕХАНИЗМ СОФИНАСИРОВАНИЯ



Рисунок 16 – Механизм софинансирования реализации проектов МЧП и концессионных соглашений в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре¹

¹ Фонд развития Югры. – URL: <http://fondugra.ru> (дата обращения: 06.05.2018).



Рисунок 17 – Механизм реализации концессионных соглашений по строительству объектов общего образования в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре¹

¹ Фонд развития Югры. – URL: <http://fondugra.ru> (дата обращения: 06.05.2018).

В декабре 2018 г. в округе впервые в России подписано четыре концессионных соглашения на строительство общеобразовательных школ по разработанной рекомендуемой форме концессионного соглашения, соглашения о МЧП и конкурсной документации¹. Реализация проектов в рамках типовых соглашений по рекомендуемым формам позволит уменьшить проявление оппортунизма сторон.

Генеральный директор Фонда развития Югры Р. Генкель, комментируя на VI Инфраструктурном конгрессе «Российская неделя ГЧП» «прорыв» с 18-го места, отметил, что «в регионе существует большая потребность в новых социальных объектах, в инфраструктуре. Один из главных примеров – учреждения образования. В Югре необходимо возвести больше 30 школ. Каждая стоимостью от миллиарда рублей. Даже для бюджета Югры – одного из пяти крупнейших в стране – это довольно сильная нагрузка. Поэтому мы пришли к активному внедрению и использованию механизмов государственно-частного партнерства»².

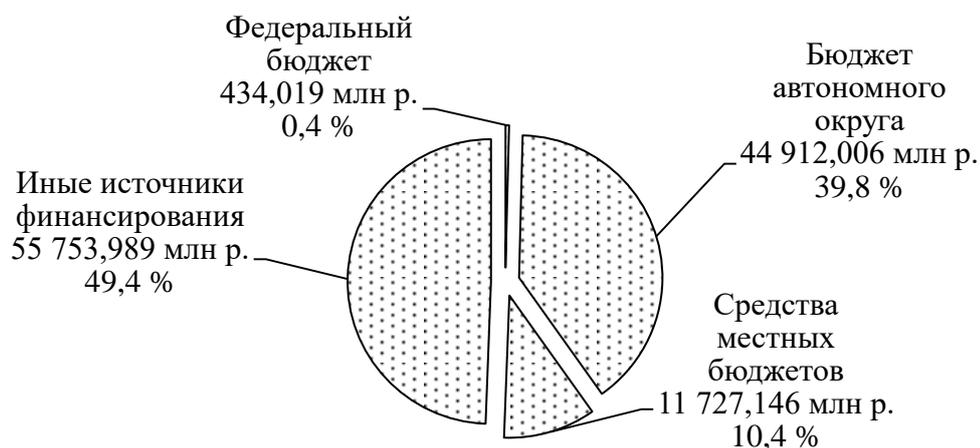
На сегодняшний день в автономном округе реализуется первый этап Комплекса мероприятий (программы), направленных на создание новых мест в общеобразовательных организациях Ханты-Мансийского автономного округа – Югры³ в соответствии с прогнозируемой потребностью и современными условиями обучения. В результате реализации данных мероприятий ожидается, что к 2028 г. 100 % обучающихся в общеобразовательных организациях станут заниматься в одну смену; 100 % обучающихся перейдут из зданий с износом 50 % и выше в новые здания общеобразовательных организаций.

Общий объем финансирования Программы в 2019–2028 гг. составит 112 827,160 млн р. (рисунок 18).

¹ Первые в России концессионные соглашения на строительство школ подписаны в Югре // Ханты-Мансийской автономный округ – Югра: единый официальный сайт государственных органов. – URL: <https://admhmao.ru/press-center/vse-novosti/pervye-v-rossii-kontsessionnye-soglasheniya-na-stroitelstvo-shkol-podpisany-v-yugre> (дата обращения: 07.07.2020).

² Юзвович Л. И. Концессионный механизм как инструмент государственной инвестиционной политики в современных условиях // Современные технологии управления. – 2012. – № 9 (21). – С. 31–35.

³ О государственной программе Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Развитие образования»: постановление Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 5 октября 2018 г. № 338-п // Собрание законодательства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. – 2018. – № 10. – Ч. I, т. 1. – Ст. 992.



Примечание – Составлено автором по: О государственной программе Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Развитие образования»: постановление Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 5 октября 2018 г. № 338-п // Собрание законодательства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. – 2018. – № 10. – Ч. I, т. 1. – Ст. 992.

Рисунок 18 – Объем финансирования Комплекса мероприятий (программы), направленных на создание новых мест в общеобразовательных организациях Ханты-Мансийского автономного округа – Югры

Внебюджетные источники составляют около 50 % финансового обеспечения реализации Программы. В дальнейшем автономный округ планирует продолжить привлечение внебюджетных источников посредством использования механизма ГЧП в сфере образования. Это подтверждается тем, что в документах стратегического планирования автономного округа среди прочего обозначен приоритет использования механизма ГЧП в сфере образования.

Стратегией социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры до 2020 г. и на период до 2030 г. (далее – Стратегия) определены следующие приоритеты развития сферы образования автономного округа¹:

– стимулирование приобретения компетенций, востребованных на современном рынке труда и обеспечивающих максимальные возможности для раскры-

¹ О Стратегии социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры до 2020 г. и на период до 2030 г. / Департамент экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. – URL: <https://depeconom.admhmao.ru/deyatelnost/sotsialno-ekonomicheskoe-razvitie/strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-okruga/297873/strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-khanty-mansiyskogo-avtonomnogo-okruga-yugry-do-2020-g> (дата обращения: 14.08.2020).

тия творческого потенциала каждого жителя Югры. Ядром новой системы образования станет инновационно-образовательный комплекс в г. Сургуте;

- формирование системы «обучения в течение всей жизни»;
- улучшение качества услуг в сфере дошкольного образования;
- развитие негосударственного сектора в сфере предоставления образовательных услуг.

Достижению обозначенных в Стратегии целей способствует привлечение внебюджетных источников посредством использования механизма ГЧП.

В соответствии с постановлением Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 11 ноября 2016 г. № 447-п Государственная программа дополнена Порядком предоставления из бюджета автономного округа бюджетам муниципальных образований автономного округа субсидий на софинансирование мероприятий муниципальных программ, предусматривающих создание объектов образования в соответствии с концессионными соглашениями, соглашениями о муниципально-частном партнерстве¹.

Согласно Порядку объем софинансирования мероприятия из бюджета автономного округа не должен превышать 90 % базового объема субсидирования для приобретения объекта капитального строительства общего образования в зависимости от уровня бюджетной обеспеченности муниципального образования округа, определенного по методике, приведенной в Государственной программе.

Субсидия направлена на исполнение финансовых обязательств по концессионным соглашениям, которые согласно графику платежей, являющемуся неотъемлемой частью соглашения, предусматривают расходы на²:

¹ Порядок предоставления из бюджета автономного округа бюджетам муниципальных образований автономного округа субсидий на софинансирование мероприятий муниципальных программ, предусматривающих создание объектов образования в соответствии с концессионным соглашением: приложение 25 к Государственной программе Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Развитие образования в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре на 2016–2020 гг.» / Гарант. – URL: <https://base.garant.ru/19018537/639cb47850bec590e6d5a82ddcf-398c8> (дата обращения: 14.08.2020).

² О государственной программе Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Развитие образования»: постановление Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 5 октября 2018 г. № 338-п // Собрание законодательства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. – 2018. – № 10. – Ч. I, т. 1. – Ст. 992.

– возмещение части расходов концессионера по созданию объекта концессионного соглашения, при этом указанные средства выплачиваются концессионеру в период с даты подписания концессионного соглашения до ввода объекта в эксплуатацию;

– возмещение расходов концессионера по уплате процентов по договорам, заключенным концессионером и финансирующими организациями, для исполнения концессионного соглашения;

– возмещение собственных и заемных инвестиций концессионера;

– возмещение расходов концессионера на эксплуатацию объекта.

В декабре 2018 г. были заключены первые типовые концессионные соглашения, финансирование которых осуществляется в том числе за счет вышеобозначенной субсидии¹.

Анализ перечня объектов капитального строительства Государственной программы Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Развитие образования» подтверждает положительную тенденцию развития института ГЧП в округе².

Всего до 2028 г. запланировано строительство 165 объектов образования общей мощностью 97 214 места, из которых 87 333 ученических места (89,8 %) и 9 881 место в дошкольных образовательных учреждениях (10,2 %). Такое соотношение объясняется тем, что спрос на услуги дошкольных образовательных учреждений для детей в возрасте до трех лет был обеспечен в 2016 г., до 2022 г. планируется обеспечить спрос на места в дошкольных образовательных учреждениях для детей до семи лет. Основной задачей в сфере образования автономного округа до 2028 г. является обеспечение спроса на ученические места, а также обеспечение возможности обучения 100 % учеников в первую смену³.

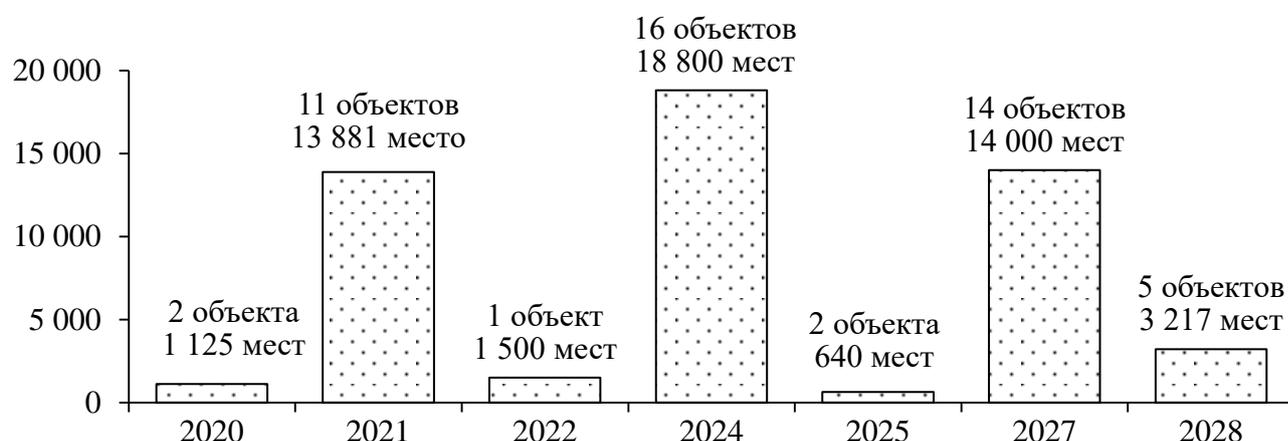
¹ Первые в России концессионные соглашения на строительство школ подписаны в Югре // Ханты-Мансийской автономный округ – Югра: единый официальный сайт государственных органов. – URL: <https://admhmao.ru/press-center/vse-novosti/pervye-v-rossii-kontsessionnye-soglasheniya-na-stroitelstvo-shkol-podpisany-v-yugre> (дата обращения: 07.07.2020).

² О государственной программе Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Развитие образования»: постановление Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 5 октября 2018 г. № 338-п // Собрание законодательства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. – 2018. – № 10. – Ч. I, т. 1. – Ст. 992.

³ Там же.

Строительство объектов планируется за счет таких источников финансирования, как бюджет автономного округа, местный бюджет муниципальных образований автономного округа, привлеченные средства (от хозяйствующих субъектов, осуществляющих деятельность на территории автономного округа), межбюджетные трансферты из бюджета Тюменской области, внебюджетные источники (концессионные соглашения и соглашения о ГЧП).

В рамках концессионных соглашений планируется ввести в эксплуатацию 51 объект образования общей мощностью 54 288 ученических мест и 740 мест в дошкольных образовательных учреждениях (рисунок 19).



Примечание – Составлено автором по: О государственной программе Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Развитие образования»: постановление Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 5 октября 2018 г. № 338-п // Собрание законодательства Ханты-Мансийского автономного округа-Югры. – 2018. – № 10. – Ч. I, т. 1. – Ст. 992.

Рисунок 19 – Ввод в эксплуатацию объектов образования в автономном округе в рамках концессионных соглашений с 2020 по 2028 г.

Кроме того, на 2022 г. в рамках соглашения о МЧП запланирован ввод образовательного комплекса в микрорайоне 44 г. Сургута (средняя общеобразовательная школа на 1 250 учащихся (в первую смену) с углубленным изучением отдельных предметов с универсальной безбарьерной средой; детский сад на 550 мест). Начало реализации проекта запланировано на 2020 г.

Также в рамках Государственной программы в соответствии с задачами по развитию научных исследований и разработок, технологий и инноваций, разви-

тию кадрового потенциала в сфере науки, образования, определенными Стратегией социального развития до 2020 г. и на период до 2030 г., в г. Сургуте планируется создать университетский центр инновационного, технологического и социального развития региона¹. При создании такого университетского центра предусматривается создание кампуса на основе применения принципов государственно-частного, муниципально-частного партнерства и, соответственно, несколько режимов собственности: государственная (объекты образовательной и научной части), частная (объекты коммерческой части), муниципальная (инженерная и транспортная инфраструктура). Этот масштабный инвестиционный проект станет институциональной платформой для реализации модели высшего образования в Югре.

Разработка конкурсной документации для объектов, реализация которых планируется с применением концессионных соглашений и соглашений о ГЧП, велась на протяжении 2020 г., а конкурсы на право заключения концессионных соглашений, соглашений о ГЧП и договоров аренды земельных участков были объявлены Департаментом образования и молодежной политики автономного округа в конце 2020 г. Ориентировочные сроки строительства – 2021–2027 гг.

Стоит отметить, что планы по строительству объектов образования в рамках концессионных соглашений и соглашений о МЧП будут реализованы на 100 % только при полном отсутствии вероятности оппортунизма партнеров. Проявление оппортунизма со стороны частного и публичного партнера существенно уменьшит количество введенных в эксплуатацию объектов.

Также стоит отметить, что с целью создания крупнейшей в России передовой научно-технической базы для внедрения инновационных медицинских направлений в сфере репродуктивного здоровья населения в Ханты-Мансийском

¹ О Стратегии социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры до 2020 г. и на период до 2030 г. / Департамент экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. – URL: <https://depeconom.admhmao.ru/deyatelnost/sotsialno-ekonomicheskoe-razvitie/strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-okruga/297873/strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-khanty-mansiyskogo-avtonomnogo-okruga-yugry-do-2020-g> (дата обращения: 14.08.2020).

автономном округе – Югре с 2014 г. осуществляется строительство Клинического центра охраны материнства и детства в г. Сургуте.

Этот проект является единственным проектом в отрасли здравоохранения, реализуемым в автономном округе на основе заключения соглашения о ГЧП. Первоначальные сроки реализации проекта в соответствии с соглашением – 2014–2024 гг., но в связи с задержкой на этапе строительства сроки были сдвинуты, и завершение проекта запланировано на 2025 г.

Все вышеназванные потенциальные проекты являются высокорискованными. Использование предлагаемой методики позволило бы эффективно управлять рисками при их реализации.

Таким образом, опыт реализации социальных проектов ГЧП в Югре показывает эффективность данного института, заинтересованность в его использовании и общества, и бизнеса, и регионального Правительства, а также влияние оппортунизма партнеров на эффективность реализуемых социальных проектов. На сегодняшний день реализация социальных проектов ГЧП относятся к «лучшим практикам», которые на основе опыта автономного округа тиражируются в других регионах.

3.2 Применение методического инструментария на примере проекта «Создание Сургутского окружного клинического центра охраны материнства и детства»

В 2014 г. перед Правительством Югры стояла задача реализовать проект в максимально сжатые сроки без увеличения долговой нагрузки автономного округа. Поэтому было принято решение о привлечении внебюджетного финансирования для строительства объекта.

Правительством автономного округа было принято решение о заключении соглашения о ГЧП при строительстве Сургутского окружного клинического центра охраны материнства и детства¹ (далее – Соглашение).

Распоряжением Правительства автономного округа Департамент здравоохранения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры уполномочен на заключение соглашения от имени автономного округа как публичный партнер².

Департамент проектного управления Ханты-Мансийского автономного округа – Югры в целях осуществления контроля за реализацией Соглашения определен представителем публичного партнера. На него возложены в том числе контроль соблюдения сроков проектирования и создания объекта Соглашения; контроль финансирования создания объекта Соглашения; контроль обеспечения соответствия технико-экономических показателей объекта установленным нормативам.

В декабре 2014 г. заключено соглашение о ГЧП между Департаментом здравоохранения автономного округа и частным партнером – ООО «Вис Инфраструктура», которое является дочерней компанией ООО «Производственная фирма „ВИС“».

В рамках реализации проекта был заключен договор поручительства между Публичным партнером и ООО «Производственная фирма „ВИС“» (материнская компания) о предоставлении публичному партнеру поручительства материнской компании ООО «ВИС Инфраструктура» за надлежащее исполнение частным партнером обязательств по созданию объекта Соглашения.

¹ О заключении соглашения о государственно-частном партнерстве по проектированию, строительству, оснащению и технической эксплуатации клинического перинатального центра в г. Сургуте: распоряжение Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 7 ноября 2014 г. № 605-рп. – URL: <https://gov.admhmao.ru/vse-sobytiya/agenda.php?sid=39697-&bid=740> (дата обращения: 20.08.2020).

² О наделении исполнительных органов государственной власти полномочиями по реализации соглашения о государственно-частном партнерстве по проектированию, строительству, оснащению и технической эксплуатации клинического перинатального центра в г. Сургуте от 26 декабря 2014 г.: распоряжение Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 19 ноября 2015 г. № 659-рп. – URL: https://depeconom.admhmao.ru/upload/iblock/da3/Rasporyazhenie-Pravitelstva-KHMAO-_YUgry-ot-19.11.2015-N-659_r.pdf (дата обращения: 15.06.2020).

Поручитель несет перед публичным партнером субсидиарную ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств частным партнером. Поручитель принимает на себя обязательство по выполнению неисполненных или ненадлежаще исполненных обязательств по созданию объекта Соглашения за частного партнера, а публичный партнер в этом случае обязан принять выполнение соответствующих обязательств поручителя.

Правительством автономного округа была разработана проектная документация, в которой были определены основные параметры проекта. Проектно-сметная документация проекта получила положительное заключение государственной экспертизы.

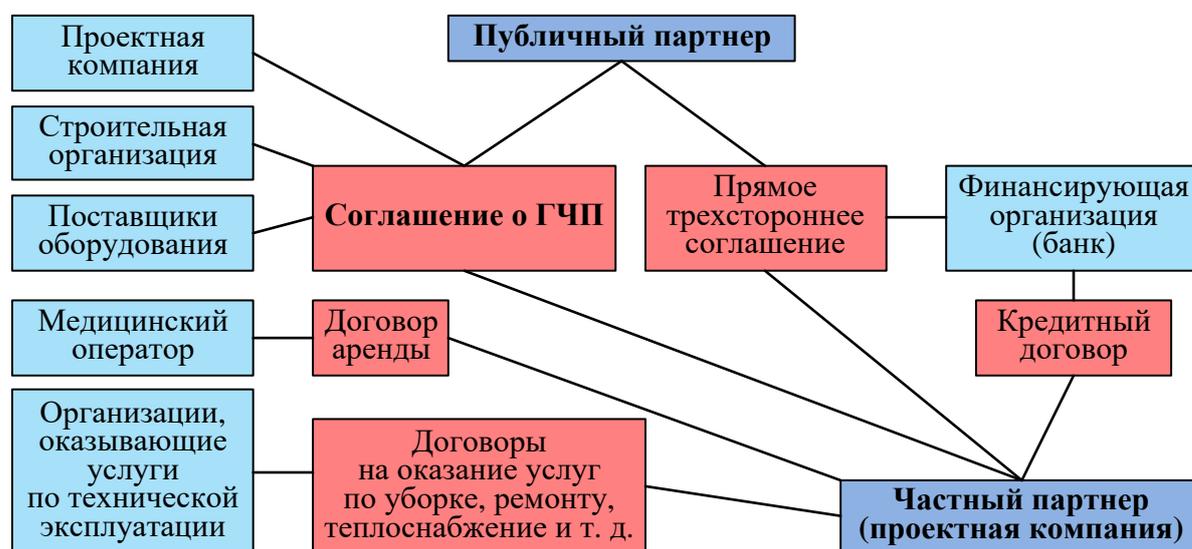
По состоянию на 20 июня 2020 г. готовность объекта составляет 99 %. Заканчиваются работы по внутренней отделке. Уже оборудованы операционные, наркозные, предоперационные палаты и лаборатория ЭКО. Помимо этого, в шестиэтажном здании разместятся консультативно-диагностический центр, отделение репродуктивных технологий, палаты для пациентов дневного стационара, различные лаборатории.

Осуществляется монтаж медицинского оборудования. Всего в клинике установят 18 тыс. ед. техники, треть из них – высокотехнологичная аппаратура.

При проектировании сдача объекта была запланирована на VI квартал 2017 г. Сметная стоимость строительства составила 10,9 млрд р. Планируемый бюджетный эффект за период реализации проекта – 8,1 млрд р. Планируемый социально-экономический эффект реализации проекта заключается в достижении показателей, заложенных в указе Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 598 «О совершенствовании государственной политики в сфере здравоохранения», Стратегии развития здравоохранения Российской Федерации на долгосрочный период 2015–2030 гг., Стратегии социально-экономического развития автономного округа до 2020 г. и на период до 2030 г.

Правовая структура проекта строится следующим образом (рисунок 20). Первым шагом реализации проекта является проведение публичного конкурса на право заключения соглашения о ГЧП. Второй шаг – заключение соглашения о ГЧП

по проектированию, строительству, оснащению, технической эксплуатации Клинического центра охраны материнства и детства в г. Сургуте. Следующим шагом является корректировка проектной документации с целью повышения эффективности проекта.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 20 – Правовая структура проекта по строительству Клинического центра охраны материнства и детства в г. Сургуте

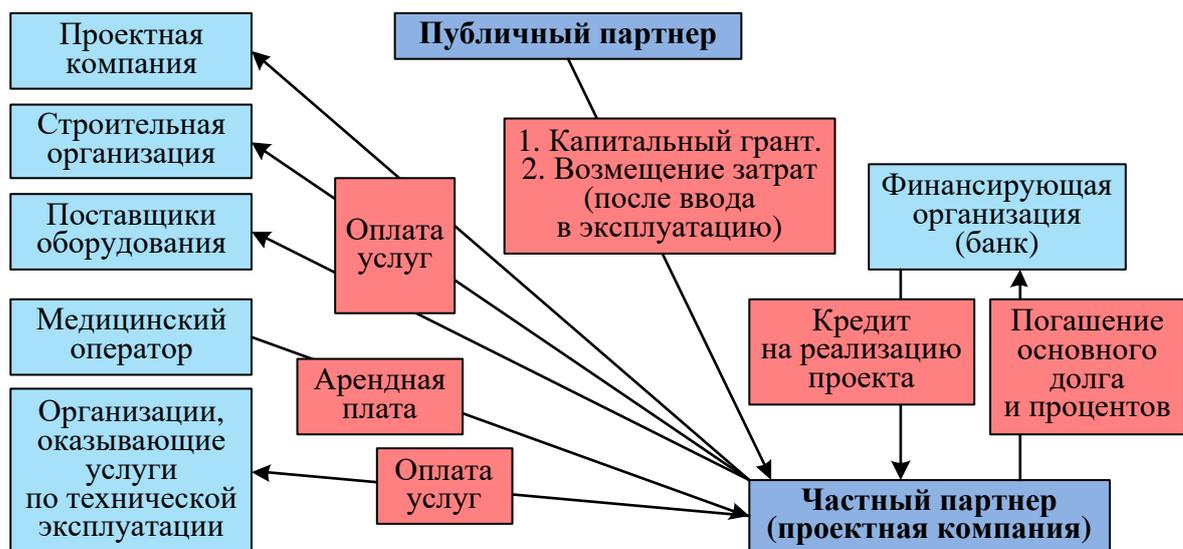
Еще один важный шаг реализации проекта, существенно снижающий риски как для частного, так и для публичного партнера, – заключение прямого трехстороннего соглашения между автономным округом, частным партнером и финансирующей организацией с целью привлечения финансирования, в котором определяются существенные условия финансирования проекта согласно финансовой модели. После чего следует заключение кредитного договора между частным партнером и финансирующей организацией.

Строительство объекта планировалось завершить в течение трех лет с даты заключения соглашения о ГЧП, но фактически срок был увеличен еще на два года. На сегодняшний день строительство продолжается. Следующий шаг – оснащение объекта оборудованием. После этого объект передается в залог финансирующей организации. Техническая эксплуатация объекта Соглашения частным партнером

предусматривается в течение семи лет после завершения строительства. Важным моментом в реализации проекта и его отличительной чертой является то, что объект соглашения о ГЧП передается частным партнером в аренду медицинскому оператору. Следовательно, эксплуатация объекта соглашения осуществляется медицинским оператором.

Передача объекта соглашения о ГЧП в собственность автономного округа происходит после окончания срока действия соглашения о ГЧП.

Экономическая структура проекта строится следующим образом (рисунок 21). В самом начале реализации проекта публичный партнер предоставляет частному партнеру 50 % суммы данного гранта, причем оставшаяся часть средств капитального гранта выплачивается после завершения всех бетонных работ на объекте.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 21 – Экономическая структура проекта по строительству Клинического центра охраны материнства и детства в г. Сургуте

Безусловно, важным этапом является привлечение частным партнером банковского финансирования для реализации проекта. Публичный партнер, частный партнер и финансирующая организация подписывают прямое соглашение, которое регулирует вопросы залога объекта, порядок замены частного партнера поря-

док выплат при расторжении соглашения о ГЧП, условия и порядок изменения процентной ставки, цели, размеры, порядок предоставления кредита.

На следующем этапе осуществляется оплата частным партнером услуг организации-проектировщика по корректировке проектной документации; услуг организации, выполняющей строительные-монтажные работы; услуг организации, выполняющей поставку оборудования.

Далее публичный партнер возмещает частному партнеру затрат на проектирование, строительство, оснащение объекта; затрат, связанных с уплатой процентов по привлеченным средствам; затрат, связанных с технической эксплуатацией объекта. Выплаты осуществляются после ввода объекта в эксплуатацию с 2018 по 2025 г.

После ввода в эксплуатацию и передачи в аренду объекта здравоохранения медицинский оператор оплачивает частному партнеру арендную плату.

Последним этапом реализации соглашения является передача объекта соглашения о ГЧП в собственность автономного округа.

В целях апробации методики преодоления рисков оппортунистического поведения сторон при реализации проектов ГЧП предлагаемая последовательность действий при управлении рисками ГЧП была выполнена на примере единственного проекта ГЧП автономного округа, находящегося в стадии реализации – проекта «Создание Сургутского окружного клинического центра охраны материнства и детства».

Первым шагом методики является выявление и описание рисков. В результате анализа отчетов о реализации проекта и анализа соглашения о ГЧП составлена структура рисков проекта.

Вторым шагом методики является распределение рисков между партнерами. По рискам, описанным в соглашении, несущая риск сторона определена в соответствии с соглашением; по рискам, не описанным в соглашении о ГЧП, – на основе анализа аналогичных соглашений и в соответствии с неформальными правилами института ГЧП.

В связи с отсутствием возможности работы с оперативными данными при реализации проекта ГЧП по строительству перинатального центра в г. Сургуте анализ рисков проекта произведен по данным на 1 июля 2019 г. Причем вид риска, на рассматриваемом примере соответствует этапу реализации проекта (таблица 26).

Третьим шагом методики является оценка величины потерь, ожидаемых при наступлении рискового события. В соответствии с разработанной методикой риски оцениваются по шкале от 1 до 4 баллов. На 4 балла оцениваются риски, оказывающие наибольшее влияние на проект, вплоть до приостановления его реализации (таблица 27).

В качестве рисков, оказывающих наибольшее влияние на проект, определены риск непредоставления земельных участков, риск неоконченного строительства и риск расторжения соглашения.

Минимальная вероятность определена по таким событиям, как «прекращение оказания дополнительной государственной (муниципальной) поддержки частного партнера», «риск непредоставления государственного финансирования». В качестве стратегий поведения определены локализация, компенсация, диссипация.

Следующим шагом методики является разработка мероприятий по минимизации рисков (таблица 28).

В целях разработки мероприятий сначала определяются факторы, влияющие на возникновение либо изменение риска. Из общего числа факторов выбираются те, которыми партнеры могут управлять. Мероприятия формируются на основе анализа факторов и с учетом выбранной в соответствии с методикой стратегии поведения.

Таким образом, сформирована совокупность мероприятий, позволяющих уменьшить или исключить риски при реализации проекта ГЧП.

Следующим шагом методики является реализация мероприятий и мониторинг рисков (таблица 29). На основании сформированного перечня мероприятий с учетом оценки уровня финансирования, необходимого для минимизации или предотвращения риска строится дорожная карта управления рисками проекта ГЧП (таблица 30).

Таблица 26 – Выявление, описание и распределение рисков оппортунизма при реализации проекта ГЧП «Создание Сургутского окружного клинического центра охраны материнства и детства»

Вид риска	Описание потенциального риска	Сторона, несущая риск
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Риски разработки предложения о реализации проекта ГЧП	1. Риски недостоверности сведений и неточности прогнозов на этапе разработки проектной документации Правительством автономного округа. 2. Риск разработки неэффективной модели реализации проекта	Частный партнер
Риски заключения соглашения о ГЧП	1. Риск выбора недобросовестного агента в рамках конкурсных процедур, проводимых Департаментом здравоохранения автономного округа. 2. Риски спецификации и защиты прав собственности на землю и объект соглашения	Публичный партнер
Риски, возникающие в рамках подготовительного этапа и строительства объекта ГЧП	1. Непредоставление земельных участков. 2. Нарушение срока подключения к инженерным сетям и другие риски, связанные с коммунальной, транспортной, энергетической инфраструктурой. 3. Риск неоконченного строительства	Публичный партнер
	1) Необоснованное затягивание сроков: – проектирования объекта; – подготовительных мероприятий; – создания (строительства/реконструкции) объекта; – ввода объекта в эксплуатацию. 2. Прекращение оказания частному партнеру дополнительной государственной поддержки Правительством автономного округа	Частный партнер
Риски, возникающие в рамках эксплуатации объекта ГЧП	Дополнительные затраты на эксплуатацию объекта в связи с нарушением технологии строительства, использованием некачественных материалов и неэффективных технологических решений	Частный партнер
	1. Дополнительные затраты на эксплуатацию объекта в связи с неэффективным управлением объектом соглашения, в том числе некачественным обслуживанием (текущим и капитальным ремонтом). 2. Риски, связанные с отлыниванием агента от работы или отказом исполнять обязательства	Публичный партнер
	Риски, связанные с шантажом одного партнера другим	Частный и публичный партнеры
Риски, возникающие на любом из этапов	Расторжение соглашения по вине публичного партнера	Публичный партнер
	1. Расторжение соглашения по вине частного партнера. 2. Риск непредоставления государственного финансирования	Частный партнер
Примечание – Составлено автором.		

Таблица 27 – Оценка рисков оппортунизма реализации проекта ГЧП «Создание Сургутского окружного клинического центра охраны материнства и детства»

Описание потенциального риска	Оценка степени влияния риска на реализацию проекта, балл	Оценка вероятности наступления рискового события, балл	Стратегия поведения в соответствии с матрицей рисков
2	4	5	6
Риски разработки предложения о реализации проекта			
1. Риски недостоверности сведений и неточности прогнозов на этапе разработки проектной документации Правительством автономного округа	3	2	Локализация и компенсация
2. Риск разработки неэффективной модели реализации проекта	3	2	Локализация и компенсация
Риски заключения соглашения о ГЧП (в рамках конкурсных процедур)			
1. Риск выбора недобросовестного агента в рамках конкурсных процедур, проводимых Департаментом здравоохранения автономного округа	3	3	Локализация и компенсация
2. Риски спецификации и защиты прав собственности на землю и объект соглашения	2	2	Диссипация
Риски, возникающие в рамках подготовительного этапа и строительства объекта ГЧП			
1. Непредоставление земельных участков	4	2	Компенсация
2. Нарушение срока подключения к инженерным сетям и другие риски, связанные с коммунальной, транспортной, энергетической инфраструктурой	2	2	Диссипация
3. Риск неоконченного строительства	4	2	Компенсация
4. Необоснованное затягивание сроков: – проектирования объекта; – подготовительных мероприятий; – создания (строительства/реконструкции) объекта; – ввода объекта в эксплуатацию	2	2	Диссипация
5. Прекращение оказания частному партнеру дополнительной государственной поддержки Правительством автономного округа	2	1	Диссипация

Продолжение таблицы 27

Описание потенциального риска	Оценка степени влияния риска на реализацию проекта, балл	Оценка вероятности наступления рисковог о события, балл	Стратегия поведения в соответствии с матрицей рисков
2	4	5	6
Риски, возникающие в рамках эксплуатации объекта ГЧП			
1. Дополнительные затраты на эксплуатацию объекта в связи с нарушением технологии строительства, использованием некачественных материалов и неэффективных технологических решений	2	2	Диссипация
2. Дополнительные затраты на эксплуатацию объекта в связи с неэффективным управлением объектом соглашения, в том числе некачественным обслуживанием (текущим и капитальным ремонтом)	3	3	Локализация и компенсация
3. Риски, связанные с отлыниванием агента от работы или отказом исполнять обязательства	3	2	Локализация и компенсация
4. Риски, связанные с шантажом одного партнера другим	4	2	Компенсация
Риски, возникающие на любом из этапов			
1. Расторжение соглашения по вине публичного партнера	4	2	Компенсация
2. Расторжение соглашения по вине частного партнера	4	2	Компенсация
3. Риск непредоставления государственного финансирования	3	1	Компенсация
Примечание – Составлено автором.			

Таблица 28 – Разработка мероприятий по минимизации рисков оппортунизма реализации проекта ГЧП «Создание Сургутского окружного клинического центра охраны материнства и детства»

Описание риска	Факторы, влияющие на возникновение/изменение риска	Факторы, которыми партнеры могут управлять*	Мероприятия, позволяющие минимизировать или предотвратить риск
	7		8
Риски разработки предложения о реализации в проекте			
1. Риски недостоверности сведений и неточности прогнозов на этапе разработки проектной документации Правительством автономного округа	Достоверность информации, используемой при разработке проектной документации и модели реализации проекта; профессионализм специалистов, осуществляющих подготовку проектной документации	Профессионализм специалистов, осуществляющих подготовку проектной документации и модели реализации проекта; контроль качества проектной документации	Создание специальных структурных подразделений для разработки проектной документации и модели реализации проекта, а также для контроля качества проектной документации, либо наделение имеющихся структурных подразделений полномочиями по разработке проектной документации и контролю качества проектной документации
2. Риск разработки неэффективной модели реализации проекта			
Риски, заключения соглашения о ГЧП (в рамках конкурсных процедур)			
1. Риск выбора недобросовестного агента в рамках конкурсных процедур, проводимых Департаментом здравоохранения автономного округа	Достоверность информации о потенциальном частном партнере; профессионализм специалистов, осуществляющих проведение конкурсных процедур	Профессионализм специалистов, осуществляющих проведение конкурсных процедур	1. Максимальное повышение эффективности деятельности специалистов структурного подразделения публичного партнера, осуществляющих проведение конкурсных процедур, через: <ul style="list-style-type: none"> – усиление контроля над деятельностью структурных подразделений; – закрепление ответственности за ненадлежащее исполнение обязательств; – материальное и нематериальное стимулирование; – увеличение количества специалистов при необходимости.

Продолжение таблицы 28

Описание риска	Факторы, влияющие на возникновение/изменение риска	Факторы, которыми партнеры могут управлять*	Мероприятия, позволяющие минимизировать или предотвратить риск
	7		8
			2. Подробное описание в конкурсной документации требований к участникам конкурса; использование механизмов предотвращения неблагоприятного отбора («сигналы», «фильтрация»)
2. Риски спецификации и защиты прав собственности на землю и объект соглашения	Достоверность информации о правах частного и публичного партнера по отношению к земельному участку и объекту соглашения; профессионализм специалистов, осуществляющих подготовку соглашения о ГЧП	Профессионализм специалистов, осуществляющих подготовку соглашения о ГЧП	Подробное описание в соглашении о ГЧП вопросов спецификации прав собственности
Риски, возникающие в рамках подготовительного этапа и строительства объекта ГЧП			
1. Непредоставление земельных участков 2. Нарушение срока подключения к инженерным сетям и другие риски, связанные с коммунальной, транспортной, энергетической инфраструктурой	Несо согласованность действий государственных органов и органов местного самоуправления, бюрократические проблемы	Профессионализм специалистов, осуществляющих подготовку документов по предоставлению земельных участков и подключению к инженерным сетям	Обеспечение гарантий исполнения обязательств через подробное описание в соглашении процесса предоставления земельного участка (гарантии предоставления земельного участка), подключения к инженерным сетям
3. Риск неоконченного строительства 4. Необоснованное затягивание сроков: – проектирования объекта; – подготовительных мероприятий; – создания (строительства/реконструкции) объекта; – ввода объекта в эксплуатацию	Профессионализм специалистов, осуществляющих проектирование объекта, проведение подготовительных мероприятий, строительство объекта	Профессионализм специалистов, осуществляющих проектирование объекта, проведение подготовительных мероприятий, строительство объекта	1. Риск неоконченного строительства является критичным, поэтому если его вероятность высока, то необходимо отказаться от реализации проекта. При малой вероятности наступления рискованного события необходимо обеспечить гарантии исполнения обязательств через подробное описание в соглашении ответственности за неоконченное строительство объекта.

Продолжение таблицы 28

Описание риска	Факторы, влияющие на возникновение/изменение риска	Факторы, которыми партнеры могут управлять*	Мероприятия, позволяющие минимизировать или предотвратить риск
	7		8
5. Прекращение оказания частному партнеру дополнительной государственной поддержки Правительством автономного округа	–	–	2. В целях минимизации рисков нарушения сроков необходимо обеспечить гарантии исполнения обязательств через подробное описание в соглашении санкций за нарушение партнерами обозначенных сроков. 3. Для минимизации рисков, связанных с выбором недобросовестных субподрядчиков, возможно использование механизмов предотвращения морального риска
Риски, возникающие в рамках эксплуатации объекта ГЧП			
1. Дополнительные затраты на эксплуатацию объекта в связи с нарушением технологии строительства, использованием некачественных материалов и неэффективных технологических решений	–	–	Подробное описание в соглашении о ГЧП технологических требований к проекту, требований к материалам и оборудованию, а также ответственности партнеров
2. Дополнительные затраты на эксплуатацию объекта в связи с неэффективным управлением объектом соглашения, в том числе некачественным обслуживанием (текущим и капитальным ремонтом)	–	–	Создание специальных структурных подразделений для контроля на этапе эксплуатации объекта либо наделение имеющихся структурных подразделений полномочиями по контролю на этапе эксплуатации объекта
3. Риски, связанные с отлыниванием частного партнера от работы или отказом исполнять обязательства	Оппортунистическое поведение частного партнера	Оппортунистическое поведение частного партнера	Создание публичным партнером специальных структурных подразделений, осуществляющих контроль над деятельностью частного партнера на этапе эксплуатации объекта

Продолжение таблицы 28

Описание риска	Факторы, влияющие на возникновение/изменение риска	Факторы, которыми партнеры могут управлять*	Мероприятия, позволяющие минимизировать или предотвратить риск
	7		8
4. Риски, связанные с шан-тажом одного партнера другим	Оппортунистическое поведение партнеров	Оппортунистическое по-ведение партнеров	Подробное описание ответственности партнеров в соглашении о ГЧП
Риски, возникающие на любом из этапов			
1. Расторжение соглашения по вине публичного партнера	Оппортунистическое поведение партнеров	Оппортунистическое по-ведение партнеров	Подробное описание в соглашении распределения ответственности между партнерами при расторжении соглаше-ния по вине частного или публичного партнера
2. Расторжение соглашения по вине частного партнера			
3. Риск непредоставления государственного финанси-рования	Оппортунистическое поведение публичного партнера. Изменение приоритетов финансирования	Оппортунистическое по-ведение публичного парт-нера	Подробное описание в соглашении ос-новного и альтернативных вариантов финансирования проекта. Стратегия ди-версификации для частного партнера позволит в целом снизить риск инвести-ционного портфеля при наступлении рискового события на одном из объектов
<p>Примечание – Составлено автором.</p> <p>* Дополнительный столбец для упрощения процесса формирования мероприятий, позволяющих минимизировать или предотвратить риск. Помогает увидеть взаимосвязь факторов, влияющих на возникновение/изменение риска, и мероприятий, позволяющих минимизировать или предотвратить риск.</p>			

Таблица 29 – Реализация мероприятий и мониторинг рисков проекта ГЧП «Создание Сургутского окружного клинического центра охраны материнства и детства»

Мероприятия, позволяющие минимизировать или предотвратить риск	Оценка уровня финансирования, необходимого для минимизации или предотвращения риска	Включение мероприятий в дорожную карту
8	9	10
<p>Создание специальных структурных подразделений для разработки проектной документации и модели реализации проекта, контроля качества проектной документации, для контроля на этапе эксплуатации объекта либо наделение имеющихся структурных подразделений полномочиями по разработке проектной документации и контролю качества проектной документации</p>	<p>Высокий уровень финансирования при создании Публичным партнером специальных структурных подразделений. Низкий уровень финансирования при наделении структурных подразделений публичного партнера обязанностью осуществлять контроль над деятельностью частного партнера</p>	<p>Наделение структурных подразделений публичного партнера обязанностью осуществлять контроль над деятельностью частного партнера на этапах разработки проектной документации и эксплуатации объекта в целях снижения вероятности проявления оппортунизма со стороны частного партнера</p>
<p>1. Максимальное повышение эффективности деятельности специалистов структурного подразделения публичного партнера, осуществляющих проведение конкурсных процедур, через:</p> <ul style="list-style-type: none"> – усиление контроля над деятельностью структурных подразделений; – закрепление ответственности за ненадлежащее исполнение обязательств; – материальное и нематериальное стимулирование; – увеличение количества специалистов при необходимости. <p>2. Подробное описание в конкурсной документации требований к участникам конкурса, использование механизмов предотвращения неблагоприятного отбора («сигналы», «фильтрация»).</p>	<p>Возможность осуществления мероприятий при невысоком уровне финансирования</p>	<p>Необходима проработка деталей для возможностей включения в дорожную карту</p>

Продолжение таблицы 29

Мероприятия, позволяющие минимизировать или предотвратить риск	Оценка уровня финансирования, необходимого для минимизации или предотвращения риска	Включение мероприятий в дорожную карту		
8	9	10		
<p>Подробное описание в соглашении о ГЧП вопросов спецификации прав собственности</p>	<p>Отсутствует необходимость в выделении дополнительного финансирования на реализацию мероприятия</p>	<p>Подробное описание в соглашении о ГЧП следующих вопросов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) спецификации прав собственности; 2) процесса предоставления земельного участка; 3) подключения к инженерным сетям; 4) распределения ответственности между партнерами при наступлении всех видов внешних рисков; 5) распределения ответственности при расторжении соглашения по вине одного из партнеров; 6) источников финансирования; 7) компенсации при расторжении соглашения; 8) механизмов предотвращения морального риска (механизмы «оплата по результату», «эффективная оплата») 		
<p>Обеспечение гарантий исполнения обязательств через подробное описание в соглашении процесса предоставления земельного участка (гарантии предоставления земельного участка), подключения к инженерным сетям</p>				
<p>Подробное описание в соглашении о ГЧП технологических требований к проекту, требований к материалам и оборудованию, а также ответственности партнеров</p>				
<p>Подробное описание в соглашении распределения ответственности между партнерами при расторжении соглашения по вине частного или публичного партнера</p>				
<p>1. Риск неоконченного строительства является критичным, поэтому если его вероятность высока, необходимо отказаться от реализации проекта. При малой вероятности наступления рискованного события необходимо обеспечить гарантии исполнения обязательств через подробное описание в соглашении ответственности за неоконченное строительство объекта.</p> <p>2. В целях минимизации рисков нарушения сроков необходимо обеспечить гарантии исполнения обязательств через подробное описание в соглашении санкций за нарушение партнерами обозначенных сроков.</p> <p>3. Для минимизации рисков, связанных с выбором недобросовестных субподрядчиков, возможно использовать механизмы предотвращения морального риска</p>			<p>1. Подробное описание в конкурсной документации требований к участникам конкурса, использование механизмов «сигналы», «фильтрация» при выборе частного партнера.</p> <p>2. Подробное описание в соглашении о ГЧП санкций за нарушение партнерами обозначенных сроков</p>	
<p>Примечание – Составлено автором.</p>				

Таблица 30 – Дорожная карта управления рисками проекта ГЧП «Создание Сургутского окружного клинического центра охраны материнства и детства»

Публичный партнер	Частный партнер
I. Разработка предложения о реализации проекта	
1. Создание специальных структурных подразделений для разработки проектной документации и модели реализации проекта, а также для контроля качества проектной документации, либо наделение имеющихся структурных подразделений полномочиями по разработке проектной документации и контролю качества проектной документации	Частный партнер не участвовал в этапе разработки предложения о реализации проекта
II. Заключение соглашения о ГЧП (в рамках конкурсных процедур)	
2. Подробное описание в конкурсной документации требований к участникам конкурса, использование механизмов «сигналы», «фильтрация» при выборе частного партнера	–
3. Подробное описание в соглашении о ГЧП следующих вопросов: 1) спецификации прав собственности; 2) процесса предоставления земельного участка; 3) подключения к инженерным сетям; 4) распределения ответственности между партнерами при наступлении всех видов внешних рисков; 5) распределения ответственности при расторжении соглашения по вине частного и публичного партнера; 6) источников финансирования; 7) компенсации при расторжении соглашения; 8) механизмов предотвращения морального риска (механизмы «оплата по результату», «эффективная оплата»)	Обсуждение на этапе переговоров основных моментов реализации соглашения о ГЧП. Рассмотрение возможности использования механизмов страхования, резервирования. Создание частным партнером специальных структурных подразделений, осуществляющих контроль за реализацией проекта, контроль качества
III. Подготовительный этап, этап строительства и этап эксплуатации объекта	
4. Контроль за реализацией соглашения. Информирование населения о реализации проекта в средствах массовой информации (механизм «репутация на рынке агентов»)	Создание условий для ведения на базе объекта иных видов деятельности (разрешенных в соответствии с законодательством и соглашением о ГЧП), приносящих частному партнеру доход. Мониторинг реализации соглашения, контроль деятельности субподрядчиков, мотивация деятельности сотрудников
Примечание – Составлено автором.	

Стоит отметить, что при реализации проекта были учтены некоторые из предлагаемых мер по управлению рисками проекта.

1. Исполнительным органом государственной власти автономного округа, уполномоченным Правительством автономного округа на заключение соглашения, является Департамент здравоохранения автономного округа (публичный партнер). Департамент проектного управления автономного округа определен представителем публичного партнера по соглашению в целях осуществления контроля за его реализацией.

2. Пунктом 4.1 конкурсной документации для проведения открытого конкурса на право заключения соглашения о ГЧП по проектированию, строительству, оснащению и технической эксплуатации Клинического центра охраны материнства и детства в г. Сургуте (далее – конкурсная документация) определены требования, предъявляемые к участнику конкурса.

Пунктом 2.5 конкурсной документации определены следующие критерии конкурса:

- 1) расчетная стоимость проектирования, строительства и оснащения объекта;
- 2) размер требуемых расходных обязательств по субсидированию юридическому лицу на финансовое обеспечение (возмещение) части затрат по уплате процентов по договорам займа и (или) кредитным договорам, заключенным частным партнером для исполнения соглашения;
- 3) срок ввода объекта в эксплуатацию;
- 4) коэффициент полезной площади объекта;
- 5) техническая эксплуатация объекта;
- 6) внесение изменений в соглашение.

Пунктом 2.10 конкурсной документации определено имущество или имущественные права, подлежащие предоставлению публичным партнером, а также порядок регистрации и перехода права собственности на объект.

Пунктом 7.1 конкурсной документации определены возможные риски при реализации соглашения, а в п. 7.1.4 установлено, что риски, связанные с растор-

жением соглашения, распределяются между публичным и частным партнерами в соответствии с условиями соглашения.

3. В соглашении обозначены вопросы, касающиеся гарантий для частного и публичного партнера; определены сроки предоставления проектно-сметной документации, сроки подключения к инженерным сетям, порядок финансирования, обязанности партнеров, порядок установления права собственности на объект соглашения, порядок эксплуатации объекта соглашения.

Соглашением предусмотрено заключение прямого трехстороннего договора между публичным партнером, частным партнером и финансирующей организацией. Также предусмотрена компенсация при расторжении соглашения, т. е. платежи публичного партнера в связи с расторжением соглашения.

Соглашением также предусмотрены технико-экономические показатели, параметры, характеристики и места расположения объектов соглашения о ГЧП по проектированию, строительству, оснащению и технической эксплуатации Клинического центра охраны материнства и детства в г. Сургуте.

4. Информация о реализации соглашения размещается на сайте Департамента экономического развития автономного округа в подразделе «Инвестиционная деятельность» раздела «Деятельность», на инвестиционном портале автономного округа и на портале «Открытый регион – Югра».

Партнерами были выполнены некоторые действия из предложенной в п. 2.1 последовательности для снижения риска оппортунистического поведения. Были использованы следующие механизмы: «сигналы», «оплата по результату», «репутация на рынке агентов», «репутация среди принципалов».

Анализируя информацию, размещенную на официальных источниках и новостных порталах, стоит отметить риски, с которыми столкнулись партнеры при реализации проекта.

В связи с появлением форс-мажорных обстоятельств (увеличением уровня грунтовых вод, превысивших столетние наблюдения) образовалась трещина в фундаменте.

Эксперты Торгово-промышленной палаты Югры провели три экспертизы по факту влияния обстоятельств непреодолимой силы на ход строительства объекта, по результатам которых подтвердили, что влияние форс-мажорных обстоятельств привело к необходимости увеличения общей продолжительности строительства перинатального центра на срок до 12 мес.

Кроме того, решение о переносе сроков сдачи объекта поддержали председатель правления Центра развития ГЧП, председатель комитета Торгово-промышленной палаты Российской Федерации по ГЧП П. Селезнев, глава Сургута В. Шувалов и представители строительной отрасли города. В результате переговоров партнерами было принято решение о продолжении строительства без расторжения действующего соглашения о ГЧП и переносе сроков сдачи объекта с ноября 2017 г. на ноябрь 2018 г.¹

При реализации проекта риск наступления форс-мажорных обстоятельств, которой понес частный партнер, можно оценить в денежном эквиваленте. На строительство нового перинатального центра заложено 10,9 млрд р. Из них 2 млрд р. – это средства бюджета, которые выплачиваются в виде субсидий, еще 2,4 млрд р. – собственные средства ООО «ВИС Инфраструктура», 6,5 млрд р. – заемные средства. В соответствии с дополнительным соглашением о переносе сроков сдачи объекта субсидия, выплачиваемая публичным партнером частному, уменьшилась с 2 млрд до 1,7 млрд р. Частный партнер также потратил дополнительные средства на комплекс работ по перепроектированию, провел дополнительные строительномонтажные работы и закупил материалы, не останавливая строительство. Таким образом, риск наступления форс-мажорных обстоятельств полностью лег на частного партнера. Стоимость риска составила больше 300 млн р. Самым эффективным механизмом управления рисками в данном случае является страхование.

¹ О заключении дополнительного соглашения к соглашению о государственно-частном партнерстве по проектированию, строительству, оснащению и технической эксплуатации клинического перинатального центра в городе Сургуте от 26 декабря 2014 г.: распоряжение Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 17 октября 2017 г. № 603-рп // Гарант. – URL: <http://base.garant.ru/45239916> (дата обращения: 20.08.2020).

При реализации проекта частный партнер также столкнулся с правовыми рисками: были ужесточены требования к подрядчикам, выполняющим государственные заказы на строительство и реконструкцию зданий, в том числе объектов здравоохранения. По новым правилам подрядчики обязаны выполнить не менее 25 % работ самостоятельно, без привлечения субподрядчиков.

Что касается финансирования объекта, то в августе 2019 г. стало известно, что компания «ВИС Инфраструктура» получит из бюджета Югры за реализацию проекта по созданию в г. Сургуте перинатального центра более 18 млрд р. Это почти в два раза больше той суммы, которую в 2014 г. публично согласовали депутаты думы региона. Комментируя это, в Правительстве Югры отметили, что такие траты были предусмотрены изначально, а сумма 10,9 млрд р. отражала только стоимость объекта. Кроме того, около 1 млрд р. составили расходы на содержание объекта в течение шести лет после ввода, остальные средства пошли на уплату процентов банкам¹. Однако позже директор Департамента здравоохранения Югры А. Добровольский признал, что изначально капитальный грант округа на строительство объекта все же составлял 2 млрд р., при этом партнер построил больше чем на 10 млрд р., а поскольку объект был округу нужен, возникли дополнительные расходы.

Таким образом, предлагаемая методика позволила оценить риски проекта по строительству перинатального центра в г. Сургуте, определить факторы, влияющие на возникновение и изменение рисков, и составить перечень мероприятий по управлению рисками. Некоторые из предложенных мероприятий уже были применены при реализации проекта. Партнеры столкнулись с риском наступления форс-мажорных обстоятельств и правовым риском. Оба вида рисков компенсировал частный партнер.

Разработанный в процессе исследования методический инструментарий управления рисками оппортунизма при реализации проектов ГЧП в 2018 г. принят в работу Управления инвестиционной политики Департамента экономического

¹ В думе Югры поспорили, справедливо ли возмещать за счет бюджета затраты концессионеров // Знак. – URL: https://www.znak.com/2020-06-25/v_dume_yugry_posporili_spravedливо_li_vozmechat_za_schet_byudzheta_zatraty_koncessionerov (дата обращения: 07.07.2020).

развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, что подтверждается справкой о внедрении от 10 августа 2018 г. № 22-Исх-10327.

В число функций Управления инвестиционной политики Департамента экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры входит прием документов для участия в отборе инвестиционных проектов, осуществляемых на принципах ГЧП, претендующих на предоставление бюджетных ассигнований инвестиционного фонда автономного округа.

Методический инструментарий также был направлен в работу Фонда развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, о чем свидетельствует положительная рецензия Фонда на методику от 16 июля 2018 г. № 38/01-Исх-424.

Применение инструментария в какой-то мере способствовало положительной динамике значения показателя «Уровень развития ГЧП», так как обеспечение гарантий для партнеров и повышение уровня безопасности, надежности проектов за счет снижения вероятности оппортунизма приводит к увеличению числа проектов ГЧП.

3.3 Рекомендации по совершенствованию государственной политики в сфере реализации государственно-частного партнерства

В мировой экономической практике накоплен существенный опыт реализации проектов ГЧП, при этом в сфере развития ГЧП можно выделить следующие общие черты:

- 1) формирование законодательной базы, регулирующей отношения частного и публичного партнера в рамках ГЧП;
- 2) создание координационного органа власти в сфере ГЧП и институтов развития ГЧП;

3) проведение координационным органом власти анализа развитости институциональной среды в сфере ГЧП и выработка основных направлений ее совершенствования;

4) разработка мер стимулирования участия бизнеса в проектах ГЧП;

5) организация совместных для бизнеса и государства мероприятий, направленных на обсуждение проблем, возникающих при реализации проектов ГЧП;

б) стандартизация процесса взаимодействия публичного и частного партнера, стандартизация контрактов.

В целях формирования рекомендаций по совершенствованию государственной политики в сфере реализации ГЧП был проведен анализ государственной политики Российской Федерации в сфере ГЧП по вышеуказанным критериям.

Основным нормативным правовым актом, регулирующим сферу ГЧП в Российской Федерации, является Федеральный закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»¹. Данный закон содержит ряд норм, весьма значимых для дальнейшего развития ГЧП в России, но в то же время характеризуется недостаточной проработанностью некоторых деталей.

Координационным органом власти в сфере ГЧП в Российской Федерации выступает Министерство экономического развития Российской Федерации². Оно является федеральным органом исполнительной власти, ответственным за выработку государственной политики и нормативно-правовое регулирование в сфере ГЧП.

С 22 декабря 2015 г. по 6 августа 2019 г. структурным подразделением центрального аппарата Министерства экономического развития Российской Федерации, непосредственно осуществляющим функции Министерства экономического

¹ О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федер. закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2015. – № 29, ч. I. – Ст. 4350.

² При Минэкономразвития России создан Экспертный совет по развитию государственно-частного партнерства // Концессии и инфраструктурные инвестиции. – URL: <https://investinfra.ru/novosti/pri-minekonomrazvitiya-rossii-sozdan-ekspertnyj-sovet-po-razvitiyu-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva.html> (дата обращения: 07.07.2020).

развития Российской Федерации в области ГЧП, являлся Департамент инвестиционной политики и развития частно-государственного партнерства¹.

Данный департамент осуществлял разработку предложений по совершенствованию и расширению форм ГЧП в инвестиционной сфере, включая разработку нормативных правовых актов в развитие законодательства о концессионных соглашениях, а также осуществлял подготовку, отбор и мониторинг проектов, реализуемых на основе механизмов ГЧП².

В августе 2019 г. структура Министерства экономического развития Российской Федерации была изменена, и функции по регулированию сферы ГЧП перешли к Департаменту инвестиционной политики и развития предпринимательства. Департамент обеспечивает выработку предложений в сфере государственной инвестиционной политики, в том числе в части улучшения условий ведения предпринимательской деятельности в России, а также координирует реализацию механизма системных изменений предпринимательской среды «Трансформация делового климата», обеспечивает реализацию национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»³. Следовательно, данное структурное подразделение охватывает более широкую сферу контроля, не фокусируясь на развитии сферы ГЧП, а регулируя развитие предпринимательства в целом.

16 октября 2019 г. образован Экспертный совет по развитию государственно-частного партнерства при Минэкономразвития России, а также утверждены его состав и положение об Экспертном совете⁴.

¹ О Министерстве экономического развития Российской Федерации: постановление Правительства РФ от 5 июня 2008 г. № 437 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2008. – № 24. – Ст. 2867.

² Там же.

³ Департамент инвестиционной политики и развития предпринимательства // Министерство экономического развития Российской Федерации. – URL: <https://www.economy.gov.ru/material/departments/d13> (дата обращения: 07.07.2020).

⁴ При Минэкономразвития России создан Экспертный совет по развитию государственно-частного партнерства // Концессии и инфраструктурные инвестиции. – URL: <https://investinfra.ru/novosti/pri-minekonomrazvitiya-rossii-sozdan-ekspertnyj-совет-po-razvitiyu-gosudarstvenno-chastno-go-partnerstva.html> (дата обращения: 07.07.2020).

Цель создания Экспертного совета – повышение эффективности экспертно-аналитической деятельности Минэкономразвития России и формирование сбалансированной государственной политики в области ГЧП.

Основные задачи Экспертного совета¹:

– обеспечение взаимодействия Министерства экономического развития РФ с представителями общественных, некоммерческих, финансирующих организаций, институтов развития и иными заинтересованными лицами по вопросам развития механизмов ГЧП;

– обсуждение предложений по совершенствованию нормативно-правового регулирования сферы ГЧП;

– разработка предложений и рекомендаций по вопросам применения механизмов ГЧП при подготовке и реализации проектов ГЧП;

– рассмотрение предложений по подготовке и актуализации методических материалов по реализации проектов ГЧП;

– обсуждение лучших практик реализации проектов ГЧП.

Законодательное обеспечение развития ГЧП на федеральном уровне осуществляется Комитетом Государственной Думы Российской Федерации по экономической политике, промышленности, инновационному развитию и предпринимательству. Решением Комитета Государственной Думы по экономической политике и предпринимательству 15 октября 2008 г. № 216 создан Экспертный совет по законодательству о ГЧП.

Данный совет является постоянно действующим консультативным органом Комитета Государственной Думы по экономической политике и предпринимательству. Экспертный совет рассматривает и оценивает предложения по совершенствованию законодательства по вопросам ведения Комитета в области ГЧП, анализирует состояние дел и перспективы развития ситуации в данной области.

¹ При Минэкономразвития России создан Экспертный совет по развитию государственно-частного партнерства // Концессии и инфраструктурные инвестиции. – URL: <https://investinfra.ru/novosti/pri-minekonomrazvitiya-rossii-sozdan-ekspertnyj-совет-po-razvitiyu-gosudarstvenno-chastno-go-partnerstva.html> (дата обращения: 07.07.2020).

Для реализации заданных на федеральном уровне направлений созданы институты развития ГЧП.

С целью содействия подготовке и реализации проектов развития общественной инфраструктуры на основе ГЧП, развития российского рынка проектов ГЧП в июне 2008 г. был создан Центр государственно-частного партнерства Государственной корпорации «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)»¹ (далее – Дирекция).

Деятельность Дирекции регулируется Федеральным законом от 17 мая 2007 г. № 82-ФЗ «О банке развития»², который закрепляет за Внешэкономбанком функцию участника рынка ГЧП.

В 2009 г. было учреждено некоммерческое партнерство «Центр развития государственно-частного партнерства». Будучи общественной организацией, Центр развития ГЧП объединяет на своей площадке представителей ведомств и организаций, участвующих в развитии инфраструктуры (органов власти, банковских, инвестиционных и консалтинговых структур, частных компаний-операторов), входящих в наблюдательный, общественный и экспертный советы Центра³.

Использование инструментов ГЧП предусмотрено федеральными долгосрочными документами развития (программами, стратегиями и концепциями), такими как Государственная программа Российской Федерации «Энергосбережение и повышение энергетической эффективности на период до 2020 г.»⁴, Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г.⁵ и т. д. Так, в Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Фе-

¹ Развитие нормативно-правовой базы и моделей ГЧП / ВЭБ.РФ. – URL: <http://veb.ru/strategy/PPP/prpcust> (дата обращения: 13.06.2016).

² О банке развития: федер. закон от 17 мая 2007 г. № 82-ФЗ // Российская газета. – 2007. – 24 мая (№ 108).

³ Рейтинг регионов «ГЧП – старт 2013» / Национальный центр государственно-частного партнерства. – URL: <http://pprcenter.ru/proektyi-czentra/rejting-regionov-po-gchp.html> (дата обращения: 13.06.2016).

⁴ Об утверждении государственной программы «Энергосбережение и повышение энергетической эффективности на период до 2020 г.»: распоряжение Правительства РФ от 27 декабря 2010 № 2446-р // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2011. – № 4. – Ст. 622.

⁵ Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г.: распоряжение Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2012. – № 1. – Ст. 2016.

дерации на период до 2020 г. развитие ГЧП отнесено к принципам, которыми государство будет руководствоваться в отношениях с субъектами предпринимательской деятельности, прежде всего в сферах исследований и разработок, распространения новых технологий, развития транспортной, энергетической и коммунальной инфраструктуры¹.

Вышеуказанные документы стратегического планирования включают в себя меры стимулирования участия бизнеса в проектах ГЧП по обозначенным темам.

В число совместных для бизнеса и государства мероприятий, направленных на обсуждение возникающих при реализации проектов ГЧП проблем, входят площадки на всероссийских инвестиционных форумах и ежегодная всероссийская «Неделя ГЧП».

Вышеуказанные критерии оценки государственной политики в сфере развития ГЧП позволяют провести общий анализ развития института ГЧП в стране или регионе.

Агентство стратегических инициатив ежегодно составляет Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации². Рейтинг предполагает экспертную оценку по 44 критериям, среди которых «Оценка уровня развития механизма государственно-частного партнерства (ГЧП) в субъекте Российской Федерации», рассчитываемая по следующей формуле:

$$(0,03 \times I + 0,03 \times N + 0,04 \times E) \times 100, \quad (1)$$

где I – значение фактора «Развитие институциональной среды субъекта Российской Федерации в сфере ГЧП»; N – значение фактора «Нормативно-правовое

¹ О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г.: распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2008. – № 47. – Ст. 5489.

² Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации. – URL: https://asi.ru/government_officials/rating (дата обращения: 14.08.2020).

обеспечение сферы ГЧП в субъекте РФ»; E – значение фактора «Опыт реализации проектов ГЧП в субъекте РФ»¹.

1. Расчет значения фактора «Развитие институциональной среды субъекта Российской Федерации в сфере ГЧП» (I) производится по следующей формуле:

$$\begin{cases} I = \sum_{i=1}^n I_i, \\ I_i = a_i \times k_i \end{cases}, \quad (2)$$

где a_i – бинарная оценка i -го критерия ($a_i = 0; 1$); k_i – коэффициент, определяемый экспертным путем, характеризующий качество i -го критерия, $k_i = [0-100]$, %; n – количество критериев.

Значение лежит в диапазоне $I = [0-10]$.

2. Расчет значения фактора «Нормативно-правовое обеспечение сферы ГЧП в субъекте Российской Федерации» (N) производится по следующей формуле:

$$\begin{cases} N = \sum_{i=1}^n N_i, \\ N_i = a_i \times k_i \end{cases}, \quad (3)$$

где a_i – бинарная оценка i -го критерия ($a_i = 0; 1$); k_i – коэффициент, определяемый экспертным путем, характеризующий качество i -го критерия, $k_i = [0 - 100]$, %; n – количество критериев.

Значение лежит в диапазоне $N = [0-5]$.

3. Расчет значения фактора «Опыт реализации проектов ГЧП в субъекте Российской Федерации» (E) производится по следующей формуле:

$$E = k \times \sum_{\substack{i=1 \\ k=1}}^n (\varepsilon_{ik} + \dots + \varepsilon_{nm}), \quad (4)$$

¹ Агентство стратегических инициатив. – URL: <http://asi.ru> (дата обращения: 26.12.2019).

где k – коэффициент отраслевой дифференциации проектов, учитывающий факт реализации проектов в двух и более отраслях; n – общее количество критериев; m – общее кол-во проектов; ε_{ik} – значение i -го критерия «Опыт реализации проектов ГЧП в субъекте РФ» для k -го проекта ГЧП.

Значение лежит в диапазоне $E = [0-13,75]$.

Следовательно, оценка рассчитывается по трем факторам, из которых наибольший вес имеет фактор «Развитие институциональной среды субъекта Российской Федерации в сфере ГЧП» – 0,4. Вес факторов «Нормативно-правовое обеспечение сферы ГЧП в субъекте РФ» и «Опыт реализации проектов ГЧП в субъекте РФ» – по 0,3.

Центром развития ГЧП при поддержке Министерства экономического развития Российской Федерации и Торгово-промышленной палаты Российской Федерации с 2013 г. ежегодно проводится исследование с целью определения уровня развития субъектов Российской Федерации для реализации проектов ГЧП¹.

Рассчитываемый при составлении рейтинга показатель «Уровень развития государственно-частного партнерства» используется при определении текущих показателей эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации², а также является составной частью национального рейтинга инвестиционной привлекательности субъектов Российской Федерации, формируемого Агентством стратегических инициатив, а следовательно, рассчитывается по представленным выше формулам.

В 2019 г. на VI Инфраструктурном конгрессе «Российская неделя ГЧП» экспертами автономной некоммерческой организации «Национальный центр ГЧП»

¹ Рейтинг регионов «ГЧП – старт 2013» / Национальный центр государственно-частного партнерства. – URL: <http://pppcenter.ru/proektyi-czentra/rejting-regionov-po-gchp.html> (дата обращения: 13.06.2016).

² Развитие государственно-частного партнерства в субъектах Российской Федерации, рейтинг регионов ГЧП – 2018–2019 / Национальный центр государственно-частного партнерства. – URL: <http://pppcenter.ru/proektyi-czentra/rejting-regionov-po-gchp.html> (дата обращения: 13.12.2019).

были представлены данные аналитического обзора по уровню развития ГЧП в субъектах Российской Федерации за 2018 г.¹

Согласно представленному обзору за 2018 г., в числе безусловных лидеров среди субъектов Российской Федерации оказался Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, уровень развития проектов ГЧП в котором сопоставим с уровнем Москвы, Московской области, Санкт-Петербурга, Самарской области и Республики Башкортостан (таблица 31).

Таблица 31 – Топ-10 регионов Российской Федерации, являющихся лидерами по уровню развития ГЧП в 2018 г.

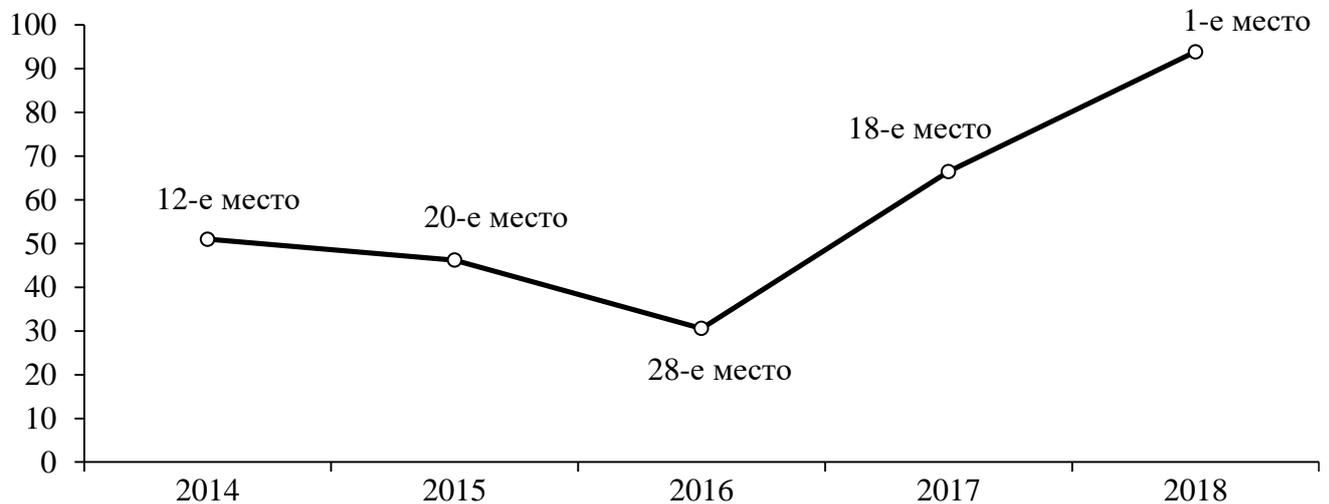
Номер в рейтинге	Регион	Федеральный округ	Значение показателя «Уровень развития сферы ГЧП в субъекте Российской Федерации», %
1–6	г. Москва	Центральный	90,0
1–6	г. Санкт-Петербург	Северо-Западный	90,0
1–6	Московская область	Центральный	90,0
1–6	Ханты-Мансийский автономный округ – Югра	Уральский	90,0
1–6	Самарская область	Приволжский	90,0
1–6	Республика Башкортостан	Приволжский	90,0
7	Новосибирская область	Сибирский	85,3
8–9	Тамбовская область	Центральный	84,1
8–9	Пермский край	Уральский	84,1
10	Нижегородская область	Приволжский	83,2
Примечание – Составлено автором.			

Следовательно, в автономном округе на высоком уровне сформировано нормативно-правовое обеспечение сферы ГЧП, развита институциональная среда и имеется достаточный опыт в данной сфере.

Однако автономный округ не всегда был регионом – лидером по уровню развития ГЧП. Результат 2018 г. для округа можно считать значительным прорывом. Так, в рейтинге регионов за 2013 г. автономный округ занял 24-е место с оценкой уровня развития сферы ГЧП 4,7 балла. В 2014 г. методика расчета показателя изменилась, и Югра была отнесена к регионам, которые характеризуются высоким

¹ Российская неделя ГЧП 2020. – URL: <http://p3week.ru> (дата обращения: 06.06.2017).

потенциалом для привлечения частных инвестиций в проекты и активно внедряют практику реализации проектов ГЧП, заняв в рейтинге 12-е место со значением данного показателя 51 % (рисунок 22).



Примечание – Составлено автором по: Рейтинг регионов «ГЧП – старт 2013» / Национальный центр государственно-частного партнерства. – URL: <http://pppcenter.ru/proektyi-czentra/rejting-regionov-po-gchp.html> (дата обращения: 13.06.2016).

Рисунок 22 – Динамика изменения показателя «Уровень развития сферы ГЧП в субъекте Российской Федерации» в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре в 2014–2018 гг.

В 2015 г. округ занял уже 20-е место со значением показателя 46,2 %. В 2016 г. уровень развития сферы ГЧП снизился до 30,6 % (28-е место)¹, что связано не только с изменением ситуации в сфере ГЧП в округе, но и с очередным изменением методики расчета по сравнению с предыдущим годом.

В 2017 г. значение показателя увеличилось до 66,5 % (18-е место)².

В 2019 г. был вновь пересмотрен подход к расчету уровня развития сферы ГЧП в целях повышения прозрачности процедуры расчета рейтинга и создания

¹ Исследование «Государственно-частное партнерство в России 2016–2017: текущее состояние и тренды, рейтинг регионов». – М.: Ассоциация «Центр развития ГЧП», 2016. – 32 с.

² Развитие государственно-частного партнерства в субъектах Российской Федерации, рейтинг регионов ГЧП – 2018–2019 / Национальный центр государственно-частного партнерства. – URL: <http://pppcenter.ru/proektyi-czentra/rejting-regionov-po-gchp.html> (дата обращения: 13.12.2019).

условий для стимулирования органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления к более активному использованию механизмов ГЧП для привлечения частных инвестиций в развитие инфраструктуры. Данная мера была призвана содействовать реализации положений указа Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 г.».

При этом, «в частности, при оценке опыта реализации проектов ГЧП исключено использование экспертных коэффициентов, а также снижено их количество при оценке институциональной среды и нормативно-правового обеспечения сферы ГЧП в субъекте Российской Федерации. Кроме того, в целях повышения объективности определения качественных критериев учитываются оценки пула независимых экспертных организаций»¹.

В 2019 г. округ занял 6-е место в рейтинге регионов Российской Федерации и 1-е место среди регионов Уральского федерального округа со значением показателя 93,9 балла².

В диссертационном исследовании предлагается использовать критерии качества оценки управления рисками оппортунизма при анализе развития сферы ГЧП в регионах Российской Федерации.

Предлагаемые диссертантом критерии более объективно и полно характеризуют сферу ГЧП. Например, институциональная среда по предлагаемым критериям будет оцениваться не одним показателем, как в рейтинге Агентства стратегических инициатив, а посредством ряда конкретных показателей: наличие координационного органа, наличие институтов развития, наличие площадок для взаимодействия, мер поддержки.

Нормативно-правовое обеспечение сферы ГЧП в субъекте Российской Федерации по предлагается оценить не только по наличию регионального закона

¹ Рейтинг субъектов Российской Федерации по уровню развития сферы государственно-частного партнерства за 2019 г. / Министерство экономического развития РФ. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/764aafac33fa544aec5b3008619e92a8/reiting_gchp_022020.pdf (дата обращения: 07.07.2020).

² Там же.

о ГЧП, а также по соответствию трактовки понятия «государственно-частное партнерство» в региональном законе федеральному.

Также в предлагаемых критериях затронуты такие важные аспекты государственной политики в сфере ГЧП, как общественный контроль и система обучения, типизация соглашений, прозрачность и доступность информации. Каждый из обозначенных критериев оказывает непосредственное влияние на возможность проявления оппортунизма партнеров.

Предлагаемые критерии были применены для оценки качества управления рисками оппортунизма в Югре (таблица 32).

При анализе качества оценки управления рисками оппортунизма в регионах стоит детально изучить каждый показатель. При соблюдении каждого из критериев можно сделать вывод, что частный и публичный партнеры обладают некоторыми гарантиями при реализации проекта, что снижает риски проявления оппортунизма. И наоборот, несоблюдение критериев увеличивает риски оппортунизма при реализации проектов ГЧП в регионе.

При оценивании региона с помощью предлагаемых критериев по балльной шкале возможно сравнить регионы или сформировать рейтинг. Если регионы оцениваются без использования балльной шкалы («+/-», «есть/нет»), критерии могут использоваться для самопроверки.

Например, в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре стоит отметить налаженную систему управления проектами ГЧП. Определение ГЧП в окружном законе о ГЧП не противоречит федеральному. ГЧП предусматривает заключение соглашения. Следовательно, иные формы взаимодействия, не подразумевающие заключение соглашения, не попадают под действие закона.

Представители органов местного самоуправления имеют возможность обмениваться опытом, а также обсуждать с бизнесом проблемы на Конгрессе ГЧП в рамках ежегодного Югорского промышленно-инвестиционного форума. Стремление сохранить безупречную репутацию в деловых кругах мотивирует партнеров вести себя честно. Показать успешный опыт реализации проекта ГЧП – престижно для партнеров.

Таблица 32 – Критерии оценки качества управления рисками оппортунизма в регионах

Критерий	Значение	Пояснение
1. Наличие регионального закона о ГЧП	Есть	Закон Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 18 октября 2010 г. № 155-оз «Об участии Ханты-Мансийского автономного округа – Югры в государственно-частных партнерствах»
2. Соответствие трактовки понятия ГЧП в региональном законе федеральному (см. п. 1.1, приложение Б)	Есть	Определение ГЧП в окружном законе шире, чем в федеральном, но не противоречит ему. В определении обозначена необходимость заключения соглашения при реализации проекта ГЧП
3. Наличие координационного органа (орган исполнительной власти региона, в функционал которого входит формирование региональной политики в сфере ГЧП) (см. п. 3.1, приложение Б)	Есть	Департамент экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры
4. Наличие институтов развития ГЧП в регионе (см. п. 3.1, приложение Б)	Есть	Фонд развития Югры
5. Наличие в регионе площадки для взаимодействия бизнеса и государства по обсуждению проблем ГЧП	Есть	Конгресс ГЧП в рамках ежегодного Югорского промышленно-инвестиционного форума
6. Наличие в регионе площадки для обмена опытом по реализации проектов ГЧП представителей органов местного самоуправления	Есть	Конгресс ГЧП в рамках ежегодного Югорского промышленно-инвестиционного форума
7. Наличие в региональных документах стратегического планирования мер поддержки инвесторов и мер поддержки муниципальных образований из регионального бюджета	Есть	Государственные программы «Развитие образования» ¹ , «Современное здравоохранение» ² , «Развитие физической культуры и спорта» ³ , «Жилищно-коммунальный комплекс и городская среда» ⁴

¹ О государственной программе Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Развитие образования»: постановление Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 5 октября 2018 г. № 338-п // Собрание законодательства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. – 2018. – № 10. – Ч. I, т. 1. – Ст. 992.

² О государственной программе Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Современное здравоохранение»: постановление Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 5 октября 2018 г. № 337-п. – URL: https://dzhmao.admhmao.ru/upload/iblock/769/337_p.pdf.

³ О государственной программе Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Развитие физической культуры и спорта: постановление Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 5 октября 2018 г. № 342-п. – URL: <https://depsport.admhmao.ru/upload/iblock/d5f/Postanovlenie-Pravitelstva-KHanty-Mansiyskogo-AO-YUgry-ot-5-oktyabrya-2018-g-N-342-.rtf>

⁴ О государственной программе Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Жилищно-коммунальный комплекс и городская среда»: постановление Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 5 октября 2018 г. № 347-п. – URL: https://depjkke.admhmao.ru/upload/iblock/b17/Postanovlenie-Pravitelstva-KHMAO-_-YUgry-ot-05.10.2018-N-347_p.rtf.

Продолжение таблицы 32

Критерий	Значение	Пояснение
8. Наличие в свободном доступе информации о процедурах конкурсного отбора партнеров для реализации проектов ГЧП	Есть	Например, Инвестиционный портал ¹ , Решение о реализации проекта, конкурсная документация и информация о порядке проведения конкурсных процедур ² и др.
9. Наличие информационного ресурса в сети Интернет, информирующего о мерах поддержки в сфере ГЧП	Есть	Инвестиционный портал Югры ³ , Фонд развития Югры ⁴
10. Наличие отчета о реализации проектов ГЧП в открытом доступе на сайтах органов исполнительной власти региона и сайтах органов местного самоуправления	Есть	Концессионные соглашения, реализуемые в Ханты-Мансийском – автономном округе – Югре ⁵ ; информация о проекте «Сургутский окружной клинический центр охраны материнства и детства» ⁶
11. Наличие типовых (стандартных) соглашений о ГЧП для реализации проекта в выбранной отрасли в регионе	Есть	Типовые проекты о муниципально-частном партнерстве в отношении объектов образования разработаны Фондом развития Югры. Реализация проектов осуществляется по рекомендуемой форме
12. Наличие независимых негосударственных общественных организаций, осуществляющих контроль реализации проектов ГЧП	Нет	Общественной палатой Ханты-Мансийского автономного округа – Югры не ведется контроль реализации проектов ГЧП. Общественный контроль над строительством Сургутского перинатального центра осуществляли эксперты Общероссийского народного фронта в 2017 г. После четырех посещений объекта контрольная группа была распущена. За остальными объектами, реализуемыми в сфере ГЧП, общественный контроль не осуществляется

¹ Концессионные соглашения, реализуемые в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре / Департамент экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. – URL: <https://depeconom.admhmao.ru/upload/iblock/beb/Monitoring-KS-v-YUgre.xlsx> (дата обращения: 07.07.2020).

² Решение о реализации проекта, конкурсная документация и информация о порядке проведения конкурсных процедур / Департамент экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. – URL: https://depeconom.admhmao.ru/upload/iblock/d33/605_gr.pdf.

³ Инвестиционный портал Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. – URL: <https://investugra.ru>.

⁴ Федеральные меры поддержки бизнеса / Фонд развития Югры. – URL: <https://fondugra.ru/business-support-measures-2020/federalnyemeru> (дата обращения: 07.07.2020).

⁵ Концессионные соглашения, реализуемые в Ханты-Мансийском – автономном округе – Югре / Департамент экономического развития Ханты-Мансийского автономного – Югры. – URL: <https://depeconom.admhmao.ru/upload/iblock/beb/Monitoring-KS-v-YUgre.xlsx> (дата обращения: 07.07.2020).

⁶ Информация о проекте «Сургутский окружной клинический центр охраны материнства и детства». – URL: https://depeconom.admhmao.ru/upload/iblock/fb0/spts_gchp.pptx (дата обращения: 01.04.2020).

Продолжение таблицы 32

Критерий	Значение	Пояснение
13. Наличие системы обучения управления проектами ГЧП (в том числе управления рисками) представителей исполнительных органов государственной власти и органов местного самоуправления, деятельность которых связана с реализацией проектов ГЧП	Нет	В Югре не налажена система постоянного обучения и повышения квалификации в сфере ГЧП
14. Наличие опыта реализации проектов ГЧП в различных сферах	Есть	В Югре есть опыт реализации проектов ГЧП в сфере образования и ЖКХ
15. Наличие общей электронной площадки для подачи проектных инициатив и отслеживания конкурсных процедур	Нет	Подобная площадка отсутствует
16. Наличие общей электронной площадки, позволяющей осуществить контроль за реализацией проектов в реальном времени	Нет	Подобная площадка отсутствует
Примечание – Составлено автором.		

В открытом доступе размещается информация о проведении конкурсов и реализации проектов, а также информация о закрепленных государственными программами мерах поддержки.

Фонд развития Югры как институт развития ГЧП участвует в структурировании проектов (разработка финансовой модели, конкурсной документации, соглашения, проектов нормативно-правовых актов автономного округа) и комплексном сопровождении проекта на всех этапах его реализации.

Фонд развития Югры также участвовал в разработке рекомендуемого типового концессионного соглашения по строительству объектов образования.

Но стоит отметить недостаток квалифицированных кадров, обладающих достаточными знаниями и опытом в сфере ГЧП. Обучение носит несистемный характер, который заключается в повышении квалификации по инициативе представителей партнеров. Отсутствие необходимых знаний о ГЧП является одним из проявлений институционального вакуума и причиной того, что стороны боятся брать на себя ответственность и попробовать новый для них экономический механизм. А асимметрия информации, возникающая у сторон, обладающих разным уровнем знаний об институте, и разным уровнем при подготовке проекта является предпосылкой оппортунизма.

Проанализировав государственную политику в сфере ГЧП в Российской Федерации и оценив на примере Югры уровень управления рисками оппортунизма с использованием разработанных критериев, стоит отметить необходимость совершенствования государственной политики в рассматриваемой сфере.

Совершенствование государственной политики в сфере ГЧП позволит решить проблемы, связанные с недостаточным уровнем регулирования рассматриваемой сферы и сделает ГЧП более привлекательным для бизнеса.

При реформировании государственного регулирования сферы ГЧП основными ориентирами являются дополнительные гарантии для партнеров и снижение рисков, возникающих при реализации долгосрочных проектов.

Еще один ориентиром при реформировании ГЧП является разграничение ГЧП и контрактной системы. Положения Закона о ГЧП не позволяют разграни-

чить соглашения о ГЧП и контракты, заключаемые в рамках Федерального закона от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»¹, что создает риски, связанные с переквалификацией отношений по проекту в отношении по исполнению государственного контракта.

Достичь указанных ориентиров позволит обеспечение прозрачности процедур отбора и свободная конкуренция частных партнеров, законодательное закрепление гарантий партнеров (в том числе закрепление основных понятий в Законе о ГЧП, таких как «минимальный гарантированный доход» и др.), расширение круга объектов соглашений о ГЧП за счет включения в него объектов незавершенного строительства, определение срока выплат публичного партнера частному и срока обязательной эксплуатации объекта от пяти лет, возмещение затрат частного партнера на подготовку проекта при необоснованном отказе публичного партнера.

Также предлагаемым направлением развития института ГЧП является создание единой электронной площадки, на базе которой будут рассматриваться предложения о заинтересованности в тех или иных проектах, а также механизмы их реализации. Эта площадка может быть аналогом информационной системы государственных закупок. Такая система позволит сделать конкурсную процедуру более прозрачной. Информация об опыте партнеров в сфере ГЧП может быть представлена в виде рейтинга либо ранжирования по группам. Стремление сформировать безупречную репутацию позволит снизить риски оппортунизма партнеров.

При совершенствовании государственной политики следует особое внимание уделить общественному контролю, поэтому предлагается на вышеуказанной электронной площадке либо на отдельном сайте размещать информацию о реализации проекта, включая исполнение контрольных точек и видео с объекта в реальном времени. Возможно подключение к контролю за реализацией проектов ГЧП общественных организаций и инициативных групп.

¹ О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: федер. закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2013. – № 14. – Ст. 1652.

Для решения проблем по реализации проектов ГЧП также необходимо комплексное изменение федерального законодательства. Это предполагает в том числе внесение изменений в бюджетное законодательство, определяющее особенности финансирования проектов ГЧП в рамках государственных (муниципальных) программ, в части введения механизма, который ограничивал бы принятие расходных обязательств за пределами срока реализации госпрограммы, превышающих объем ассигнований на реализацию таких соглашений в последний год их реализации. Также рассматривается возможность выделения подготовки территории строительства и изъятия земельных участков как отдельного этапа реализации проекта (объект строительства), что позволит обеспечить его финансирование за счет средств бюджета до заключения соглашения, что сократит риски задержки сроков строительства и снизит стоимость привлечения финансирования.

Предложения по изменению законодательства с описанием влияния предлагаемых изменений на вероятность возникновения оппортунизма в сфере ГЧП систематизированы в таблице 33.

Разработанные в процессе исследования предложения и методика управления рисками оппортунизма при реализации проектов ГЧП в 2018 г. принята в работу Управления инвестиционной политики Департамента экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры.

Применение методики способствовало положительной динамике значения показателя «Уровень развития ГЧП», так как обеспечение гарантий для партнеров и повышение уровня безопасности, надежности проектов за счет снижения вероятности оппортунизма приводит к увеличению числа проектов ГЧП.

Использование разработанной методики управления рисками оппортунизма проектов ГЧП не только на единичных проектах, а на уровне всего региона позволит Югре уменьшить последствия рискованных событий, что подтверждает экономическую эффективность исследования для региона.

Кроме того, на этапе анализа и оценки рисков можно будет определить проекты, в которых издержки на устранение последствий потенциальных рискованных событий больше потенциальной прибыли, и отказаться от их реализации.

Таблица 33 – Предложения по изменению законодательства в сфере ГЧП

Нормативный правовой акт	Предложение	Влияние на вероятность возникновения оппортунизма
Бюджетный кодекс Российской Федерации	Статью 72 «Размещение заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных или муниципальных нужд» для правомерного отражения в бюджете в качестве расходов дополнить порядком осуществления публичным партнером выплат по его долгосрочным денежным обязательствам в соответствии с соглашением о ГЧП	Снижает вероятность возникновения оппортунизма публичного партнера
	Статью 69.1 «Бюджетные ассигнования на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ)» дополнить перечнем видов бюджетных ассигнований, предоставляемых юридическим лицам, не являющимся государственными или муниципальными учреждениями и государственными или муниципальными унитарными предприятиями, в связи с исполнением обязательств по соглашениям, заключаемым в соответствии с законами субъектов Российской Федерации о ГЧП	Не влияет на оппортунистическое поведение партнеров непосредственно, но упрощает процесс получения субсидии частным партнером
	В ст. 78 «Предоставление субсидий юридическим лицам (за исключением субсидий государственным (муниципальным) учреждениям), индивидуальным предпринимателям, физическим лицам – производителям товаров, работ, услуг» внести изменения, предусматривающие возможность предоставления субсидий юридическим лицам – партнерам по соглашениям о ГЧП в целях возмещения их расходов на выполнение работ (оказание услуг) в связи с осуществлением деятельности в соответствии с соглашениями о ГЧП без проведения отдельного конкурсного отбора на право получения субсидий	Не влияет на оппортунистическое поведение партнеров непосредственно, но упрощает процесс получения субсидии частным партнером
Налоговый кодекс Российской Федерации	В ст. 257 «Порядок определения стоимости амортизируемого имущества» ввести правила определения первоначальной стоимости объекта соглашения о ГЧП, аналогичные правилам об определении первоначальной стоимости объекта концессионного соглашения	Влияет на вероятность возникновения оппортунизма партнеров
Земельный кодекс Российской Федерации	Статью 38 «Приобретение земельного участка из земель, находящихся в государственной или муниципальной собственности, или права на заключение договора аренды такого земельного участка на торгах» дополнить критериями определения победителя, помимо цены и размера арендной платы; дополнить возможностью объединения в одном лоте земельных участков, необходимых для реализации соглашения о ГЧП; дополнить правом заключения договора аренды с единственным участником, если конкурс признан несостоявшимся по причине участия в нем единственного участника	Уменьшает вероятность проявления оппортунизма партнеров и упрощает процесс предоставления земельного участка

Продолжение таблицы 33

Нормативный правовой акт	Предложение	Влияние на вероятность возникновения оппортунизма
Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»	Дополнить положением о том, что действие закона не распространяется на отношения, урегулированные соглашением о ГЧП, заключенным в соответствии с законом субъекта Российской Федерации, разработанным с учетом положений федерального законодательства о ГЧП	Уменьшает вероятность проявления оппортунизма партнеров и упрощает процесс заключения соглашения
Федеральный закон от 6 октября 1999 г. № 184-ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации»	Установить полномочия субъектов Российской Федерации по реализации проектов ГЧП	Снижает вероятность возникновения оппортунизма публичного партнера
Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»	Установить полномочия муниципальных образований по реализации проектов ГЧП	Снижает вероятность возникновения оппортунизма публичного партнера
Закон Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 18 октября 2010 г. № 155-оз «Об участии Ханты-Мансийского автономного округа – Югры в государственно-частных партнерствах»	Дополнить закон нормами, подразумевающими использование механизмов прямого соглашения, страхования, гарантий для партнеров	Уменьшает вероятность проявления оппортунизма партнеров и кредитного учреждения, упрощает процесс финансирования проекта

Примечание – Составлено автором.

Уменьшение вероятности оппортунистического поведения частного партнера приведет к повышению качества строительства и эксплуатации объектов общественной инфраструктуры. Уменьшение вероятности оппортунистического поведения публичного партнера приведет к повышению доверия бизнеса к государству, что повлияет на увеличение числа проектов ГЧП, а следовательно, будет способствовать увеличению количества объектов общественной инфраструктуры в регионе. В этом заключается социальная эффективность исследования.

Таким образом, учет предлагаемых критериев при формировании региональной политики в сфере ГЧП послужит основой для эффективной реализации инвестиционных проектов на принципах ГЧП и будет способствовать снижению вероятности проявления оппортунизма партнерами.

Выводы по главе 3

На основе информации с официальных информационных ресурсов, результатов анкетного опроса, а также отчетов о реализации государственных программ Югры проведен анализ опыта реализации проектов ГЧП в регионе.

Выявлены институциональные ловушки, возникавшие при реализации проектов ГЧП в Югре; проявления оппортунизма публичного партнера вследствие попадания частного партнера в институциональные ловушки; проявления оппортунизма частного партнера вследствие попадания публичного партнера в институциональные ловушки, а также предпосылки оппортунизма при используемой в регионе схеме строительства социальных объектов.

Разработанный методический инструментарий апробирован на примере проекта «Создание Сургутского окружного клинического центра охраны материнства и детства». Инструментарий позволил оценить риски данного проекта, определить факторы, влияющие на возникновение и изменение рисков, составить перечень мероприятий по управлению рисками.

На основе анализа критериев оценки государственного управления в сфере ГЧП в Российской Федерации и мире, а также с учетом критериев оценки уровня ГЧП в регионах, разработанных Агентством стратегических инициатив, сформированы критерии оценки качества управления рисками оппортунизма.

Представленные критерии апробированы на примере Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. По результатам апробации составлены предложения по изменению государственной политики, включающие общие ориентиры, конкретные направления изменений (электронные площадки, общественный контроль, система обучения и др.), а также по изменению федерального законодательства в сфере ГЧП. При разработке предложений акцентировалось влияние предлагаемых изменений на вероятность возникновения оппортунизма.

Заключение

В ходе диссертационного исследования поставлена и достигнута цель разработки методического подхода к управлению рисками оппортунизма при реализации социальных проектов ГЧП на основе достижений институциональной экономики. Теоретические и практические научные результаты состоят в следующем.

1. На основании анализа достижений институциональной экономики и сложившейся нормативной правовой базы в сфере ГЧП, с учетом мнения отечественных и иностранных специалистов развиты теоретические положения, образующие понятийный и содержательный аппарат института ГЧП:

- в результате исследования развития ГЧП в странах мира составлена классификация стран по степени развития ГЧП, в соответствии с которой Российская Федерация характеризуется средней степенью развития данной сферы;

- на основе анализа определений ГЧП, сформированных отечественными и зарубежными исследователями, выявлены основные черты, свойственные ГЧП;

- на основе анализа федерального и регионального законодательства в сфере ГЧП выявлены как основные (общие) черты, присущие ГЧП, так и особенности понимания термина «государственно-частное партнерство» в различных регионах Российской Федерации;

- дано авторское определение понятия «государственно-частное партнерство» в узком смысле, учитывающее основные черты ГЧП как проекта и позволяющее отличить его от других видов сотрудничества бизнеса и государства;

- ГЧП рассмотрено как особый экономический институт с точки зрения институциональной экономики (проанализированы принципы, формальные и неформальные правила, санкции, механизм института ГЧП);

- выявлены институциональные ловушки и проявления институционального вакуума ГЧП в Российской Федерации;

- на основе теории принципала – агента выявлены предпосылки и формы проявления оппортунистического поведения партнеров;

– обозначена взаимосвязь предпосылок оппортунистического поведения партнеров при реализации проектов ГЧП с институциональными проблемами ГЧП, их последствиями и путями решения, а также видом оппортунизма и типом риска;

– разработана классификация рисков оппортунизма при реализации проектов ГЧП, сочетающая три признака: этапы реализации проекта ГЧП; вид оппортунизма сторон; предпосылки (причины) оппортунизма.

В результате проведенного анализа раскрыта сущность ряда понятий, в том числе понятие «государственно-частное партнерство». ГЧП в широком смысле включает в себя все виды взаимовыгодных отношений бизнеса и государства и может реализовываться и юридически оформляться в самых разнообразных формах. ГЧП в узком смысле – это долгосрочное, но ограниченное во времени и пространстве соглашение бизнеса и государства, заключенное в соответствии с нормами законодательства в данной сфере. ГЧП можно рассматривать и как проект, и как институт.

Оппортунистическое поведение при реализации проекта ГЧП определено как поведение партнера, уклоняющегося от соблюдения условий соглашения о ГЧП с целью получения прибыли или других выгод за счет другого партнера.

Риски оппортунизма при реализации проекта ГЧП определены как вероятность того, что один из партнеров понесет потери в виде дополнительных расходов или получит доходы ниже тех, на которые рассчитывал в соответствии с соглашением о ГЧП, вследствие уклонения другого партнера от соблюдения условий соглашения ради получения максимальной прибыли.

2. На основе анализа теоретических основ управления рисками оппортунизма при реализации проектов ГЧП:

– выявлены атрибутивные признаки рисков реализации проектов ГЧП, включающие предпосылки, симптомы, последствия, меры реагирования;

– предложена модель процесса управления рисками оппортунизма на примере реализации проектов ГЧП, учитывающая триггеры оппортунизма на каждом из этапов управления рисками оппортунизма проектов ГЧП и позволяющая

предотвратить проявление оппортунистического поведения *ex ante* и *ex post* теории агентских отношений;

– с учетом требований национального стандарта менеджмента рисков разработан методический инструментарий по управлению рисками оппортунизма проектов ГЧП, включающий матрицу рисков оппортунизма ГЧП, позволяющую определить выбор методов управления рисками в соответствии с вероятностью их наступления и величиной потерь;

– описаны качественные и количественные методы оценки рисков, применяемые при оценке рисков оппортунизма проектов ГЧП;

– предложены рекомендации партнерам по уменьшению риска возникновения оппортунизма при реализации социальных проектов ГЧП, которые были разработаны на основе теории принципала – агента, особенностей законодательства о ГЧП Российской Федерации, а также с учетом особенностей реализации социальных проектов ГЧП. Рекомендации представляют собой последовательность действий каждого из партнеров для снижения риска оппортунистического поведения другого партнера при реализации социальных проектов ГЧП. Выполняя пошагово предложенную последовательность действий, партнер может определить наличие показателя-триггера возникновения оппортунизма и воспользоваться соответствующим механизмом преодоления оппортунизма. Некоторые из предлагаемых шагов сами являются мерами стимулирования для другой стороны или мерами правовой защиты для самого партнера.

3. На основе информации с официальных информационных ресурсов, результатов анкетного опроса, а также отчетов о реализации государственных программ Югры проведен анализ опыта реализации социальных проектов в регионе.

Выявлены институциональные ловушки, возникавшие при реализации проектов ГЧП в Югре; проявления оппортунизма публичного партнера вследствие попадания частного партнера в институциональные ловушки; проявления оппортунизма частного партнера вследствие попадания публичного партнера в институциональные ловушки, а также предпосылки оппортунизма при используемой в регионе схеме строительства социальных объектов.

Разработанный методический инструментарий апробирован на примере проекта «Создание Сургутского окружного клинического центра охраны материнства и детства». Методика позволила оценить риски данного проекта, определить факторы, влияющие на возникновение и изменение рисков, составить перечень мероприятий по управлению рисками.

Предложены и апробированы на примере Ханты-Мансийского автономного округа – Югры критерии оценки качества управления рисками оппортунизма в сфере ГЧП.

Сформированы предложения по изменению государственной политики, включающие общие ориентиры и конкретные направления изменений, а также по изменению федерального законодательства в сфере ГЧП.

Таким образом, разработанный в рамках диссертационного исследования методический подход к управлению рисками ГЧП и рекомендации партнерам по уменьшению риска возникновения оппортунизма позволят увеличить эффективность реализации проектов ГЧП в автономном округе, избежать неэффективных проектов и увеличить количество объектов общественной инфраструктуры, построенных с использованием механизма ГЧП.

Список литературы

1. Аверкиева, Е. С. Государственно-частное партнерство: формы, перспективы и проблемы / Е. С. Аверкиева, Г. Л. Нашанян // Путь в науку. Горизонты экономической науки / под общ. ред. О. С. Белокрыловой, В. В. Вольчика. – Ростов-на-Дону : Издательство Фонда «Содействие – XXI век, 2015. – С. 67–76.
2. Агентство стратегических инициатив : [сайт]. – URL: <http://asi.ru> (дата обращения: 26.12.2019).
3. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. – Санкт-Петербург : Питер-Пресс, 2007. – 335 с. – ISBN 978-5-459-01563-8.
4. Анализ проблем и перспектив развития государственно-частного партнерства в России / Национальный центр государственно-частного партнерства. – URL: <http://www.pppinrussia.ru/main/publications/investigations> (дата обращения: 30.03.2020).
5. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питер, 1999. – 416 с. – ISBN 5-314-00105-5.
6. Анькина, А. А. Управление рисками в деятельности финансовых организаций: зарубежный и российский опыт / А. А. Анькина // Наукovedение: интернет-журнал. – 2017. – Т. 9, № 3. – С. 1–14. – URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/117EVN317.pdf> (дата обращения: 26.12.2018).
7. Бабанова, Ю. В. Совершенствование механизмов государственно-частного партнерства в системе здравоохранения / Ю. В. Бабанова, А. Е. Корлыханова // Эффективные технологии менеджмента для российской экономики : тематический сборник научных трудов 68-й студенческой научно-практической конференции. – Челябинск : ЮУрГУ, 2015. – С. 46–51.
8. База проектов ГЧП / Национальный центр государственно-частного партнерства. – URL: <http://pppcenter.ru/proektyi-czentra/baza-proektov-gchp.html> (дата обращения: 20.06.2020).

9. Барнард, Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации / Ч. Барнард. – Москва : Социум, 2008. – 365 с. – ISBN 978-5-91603-023-5.
10. Барьеры развития механизма ГЧП в России. – Москва : НПФ «Экспертный институт», 2010. – 32 с.
11. Берестовская, В. М. Особенности управления проектами в современных условиях / В. М. Берестовская, Д. Ю. Тюренков // Гуманитарные научные исследования. – 2015 . – № 3 (43). – URL: <http://human.snauka.ru/2015/03/9357> (дата обращения: 26.03.2019).
12. Билдинг-сад: проект без минусов. Мини-сады пользуются популярностью у нижевартовцев / Ugra-News. – URL: <https://ugra-news.ru/article/26032018/64828> (дата обращения: 26.03.2018).
13. Блэк, Дж. Экономика : толковый словарь : англо-русский / Дж. Блэк. – Москва : ИНФРА-М : Весь Мир, 2000. – 829 с. – ISBN 5-16-000-104-2.
14. Борщевский, Г. А. Государственно-частное партнерство : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Г. А. Борщевский. – Москва : Юрайт, 2015. – 344 с. – ISBN 978-5-534-08174-9.
15. Бурганова, Л. А. Теория управления Элтона Мэйо : монография / Л. А. Бурганова, Е. Г. Савкина. – Казань : КГТУ, 2007. – 160 с. – ISBN 978-5-7882-0389-8.
16. Былым, Е. С. Выбор приоритетных отраслей для государственно-частного партнерства / Е. С. Былым, А. Я. Быстряков // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2012. – № 1. – С. 64–70.
17. Бюджетный Кодекс Российской Федерации : федеральный закон от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1998. – № 31. – Ст. 3823.
18. В Югре актуализируют методику оценки инвестиционной эффективности муниципалитетов // Ханты-Мансийский автономный округ – Югра : единый официальный сайт государственных органов. – URL: <https://admhmao.ru/press-center/vse-novosti/v-yugre-aktualiziruyut-metodiku-otsenki-investitsionnoy-effektivnosti-munitsipalitetov/> (дата обращения: 12.08.2020).

19. В Югре развивается система концессионных соглашений в сфере ЖКХ // Ханты-Мансийский автономный округ – Югра : единый официальный сайт государственных органов. – URL: <https://admhmao.ru/press-center/vse-novosti/v-yugre-razvivaetsya-sistema-kontsessionnykh-soglasheniy-v-sfere-zhkkh> (дата обращения: 22.08.2020).

20. Варнавский, В. Г. Государственно-частное партнерство : в 2 т. / В. Г. Варнавский. – Москва : ИМЭМО РАН, 2009. – Т. 1. – 312 с. – ISBN 978-5-9535-0202-3.

21. Варнавский, В. Г. Механизмы государственно-частного партнерства в экономической политике / В. Г. Варнавский. – Москва : МГИМО, 2013. – 142 с. – ISBN 978-5-9228-0943-6.

22. Вебер, М. Хозяйство и общество / М. Вебер ; под науч. ред. Л. Г. Ионина. – Москва : Изд-во ГУ ВШЭ, 2007. – 445 с.

23. Воропаев, В. И. Функциональные модели управления проектной деятельностью для разных заинтересованных сторон / В. И. Воропаев, Я. Д. Гельруд, О. А. Клименко // Управление проектами и программами. – 2014. – № 4. – С. 266–279.

24. Гассий, В. В. Управление развитием государственно-частного партнерства в социально-экономической системе регионов Российской Федерации : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / В. В. Гассий. – Москва, 2016. – 42 с.

25. Гвишиани, Д. М. Организация и управление / Д. М. Гвишиани. – 3-е изд. – Москва : Издательство МГТУ, 1998. – 331. – ISBN 5-7038-1324-7.

26. Гвишиани, Д. М. Социология бизнеса / Д. М. Гвишиани. – Москва : Экономика, 1962. – 332 с.

27. Гелих, О. Я. Управление в социально-философском и социологическом понимании / О. Я. Гелих // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. – 2009. – № 117. – С. 119–126.

28. Гелих, О. Я. Управление и насилие: социально-философский анализ : автореф. дис. ... д-ра филос. наук / О. Я. Гелих. – Санкт-Петербург, 2004. – 34 с.

29. ГОСТ Р 51897-2011. Руководство ИСО 73:2009. Менеджмент риска. Термины и определения : национальный стандарт Российской Федерации : утвер-

жден и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 16 ноября 2011 г. № 548-ст : введен взамен ГОСТ Р 51897-2002 : дата введения 2012-12-01 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200088035> (дата обращения: 06.07.2020).

30. ГОСТ Р 51901.16-2017. Менеджмент риска. Повышение надежности. Статистические критерии и методы оценки : национальный стандарт Российской Федерации : утвержден и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 12 сентября 2017 г. № 1059-ст : введен взамен ГОСТ Р 51901.16-2005 (МЭК 61164:1995) : дата введения 2018-12-01 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200146878> (дата обращения: 06.07.2020).

31. ГОСТ Р 52806-2007. Менеджмент рисков проектов. Общие положения : национальный стандарт Российской Федерации : утвержден и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 декабря 2007 г. № 422-ст : введен впервые : дата введения 2010-01-01 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200073589> (дата обращения: 06.07.2020).

32. ГОСТ Р ИСО 31000-2010. Менеджмент риска. Принципы и руководство : национальный стандарт Российской Федерации : утвержден и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 21 декабря 2010 г. № 883-ст : введен впервые : дата введения 2011-09-01 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200089640> (дата обращения: 06.07.2020).

33. ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011. Менеджмент риска. Методы оценки риска : национальный стандарт Российской Федерации : утвержден и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 1 декабря 2011 г. № 680-ст : введен впервые : дата введения 2012-12-01 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – URL:

<http://docs.cntd.ru/document/gost-r-iso-mek-31010-2011> (дата обращения: 06.07.2020).

34. Государственно-частное партнерство / И. Н. Ткаченко, М. В. Евсеева, А. В. Потапов [и др.]. – Москва : Юрайт, 2016. – 188 с. – ISBN 978-5-9916-6984-9.

35. Государственно-частное партнерство в России. – Москва : Центр развития государственно-частного партнерства, 2013. – 38 с.

36. Государственно-частное партнерство в условиях инновационного развития экономики : монография / под ред. А. Г. Зельднера, И. И. Смотрицкой. – Москва : ИЭ РАН, 2012. – 212 с. – ISBN 978-5-9940-0353-4.

37. Государственно-частное партнерство : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / под ред. И. Н. Ткаченко. – Москва : Юрайт, 2018. – 188 с. – ISBN 978-5-534-00518-9.

38. Государственно-частное партнерство: региональные аспекты управления : учеб. пособие / И. Н. Ткаченко, М. В. Евсеева, Я. В. Савченко [и др.] ; под общ. ред. И. Н. Ткаченко. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2015. – 188 с.

39. Гринберг, Р. С. Социальное партнерство: мировой опыт и российская специфика : [доклад на заседании круглого стола Аналитического совета Фонда «Единство во имя России» 31 мая 2005 г.] / Р. С. Гринберг, Т. В. Чубарова / Фонд «Единство во имя России». – URL: <http://www.fondedin.ru/dok/doc310505.pdf> (дата обращения: 15.07.2020).

40. Данные Департамента экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры о реализации проектов ГЧП за 2008–2016 гг. – URL: <https://depeconom.admhmao.ru/deyatelnost/investitsionnaya-deyatelnost/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo> (дата обращения: 15.07.2020).

41. Дарендорф, Р. Современный социальный конфликт. Очерк политики свободы / Р. Дарендорф. – Москва : Росспэн, 2002. – 284 с. – ISBN 5-8243-0370-3.

42. Делмон, Д. Государственно-частное партнерство в инфраструктуре : практическое руководство для органов государственной власти / Д. Делмон. – Астана : Апельсин, 2010. – 261 с.

43. Департамент инвестиционной политики и развития предпринимательства // Министерство экономического развития Российской Федерации. – URL: <https://www.economy.gov.ru/material/departments/d13> (дата обращения: 07.07.2020).
44. Дерябина, М. ГЧП в сфере общественных благ: опыт России / М. Дерябина // Наука и инновации. – 2011. – № 11 (105). – С. 24–26.
45. Дридзе, Т. М. Прогнозное социальное проектирование: теоретико-методологические и методические проблемы / Т. М. Дридзе. – Москва : Наука, 1994. – 304 с. – ISBN 5-02-007973-1.
46. Друкер, П. О профессиональном менеджменте / П. Друкер. – Москва : Вильямс, 2006. – 306 с. – ISBN 5-8459-0849-3.
47. Друкер, П. Управление в обществе будущего / П. Друкер. – Москва : Вильямс, 2007. – 320 с. – ISBN 978-5-8459-1130-8.
48. Друкер, П. Эффективное управление / П. Друкер. – Москва : АСТ : Астрель, 2004. – 285 с. – ISBN 978-5-91657-716-7.
49. Дубровский, В. Ж. Интегрированный подход к управлению рисками проектов государственно-частного партнерства / В. Ж. Дубровский, Е. А. Кузьмин // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2010. – № 5 (31). – С. 44–50.
50. Дубровский, В. Ж. Модель жизненного цикла ГЧП-проектов в риск-управленческом подходе / В. Ж. Дубровский, Е. А. Кузьмин // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Социально-экономические науки. – 2011. – Т. 11, № 2. – С. 71–80.
51. Дубровский, В. Ж. Региональные аспекты применения адаптивного подхода к управлению портфелем проектов государственно-частного партнерства / В. Ж. Дубровский, Е. А. Кузьмин // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2011. – № 1 (33). – С. 53–62.
52. Дубровский, В. Ж. Финансово-экономический механизм поддержания инфраструктурного развития через модель государственно-частного партнерства / В. Ж. Дубровский, Е. А. Кузьмин // Управленец. – 2011. – № 9–10. – С. 50–59.

53. Дубровский, В. Ж. Формирование риск-профиля проектов государственно-частного партнерства / В. Ж. Дубровский, Е. А. Кузьмин // Информационно-управляющие системы. – 2011. – № 3 (52). – С. 76–81.

54. Евсеева, М. В. Формирование методического подхода к обеспечению инвестиционного развития отраслей промышленности на основе государственно-частного партнерства : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / М. В. Евсеева. – Екатеринбург, 2016. – 31 с.

55. Еганян, А. Инвестиции в инфраструктуру: деньги, проекты, интересы. ГЧП, концессии и проектное финансирование / А. Еганян. – Москва : Альпина Паблишер, 2015. – 850 с. – ISBN 978-5-9614-3912-0.

56. Ересько, А. В. Институциональные механизмы взаимодействия государства и частного капитала в российской экономике : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / А. В. Ересько. – Владикавказ, 2017. – 26 с.

57. Есева, Е. П. Портфельно-проектное управление государственно-частным партнерством : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Е. П. Есева. – Сыктывкар, 2017. – 24 с.

58. Заболотских, А. К. Направления применения проектного менеджмента в государственной сфере на сегодняшний день в Российской Федерации / А. К. Заболотских, О. Ю. Синяева // Лидерство и менеджмент. – 2015. – Т. 2, № 3. – С. 209–222.

59. Завьялова, Е. Б. Обзор монографий, пособий и рекомендаций в области развития и применения механизма государственно-частного партнерства / Е. Б. Завьялова, Э. А. Шаманина // Государственно-частное партнерство. – 2016. – Т. 3, № 3. – С. 201–212.

60. Завьялова, Е. Б. Проблемы и перспективы применения механизмов государственно-частного партнерства в отраслях социальной сферы / Е. Б. Завьялова, М. В. Ткаченко. – DOI 10.22363/2313-2329-2018-26-1-61-75 // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2018. – Т. 26, № 1. – С. 61–75.

61. Завьялова, Е. Б. Проблемы и перспективы применения механизмов государственно-частного партнерства в отраслях социальной сферы / Е. Б. Завьялова,

М. В. Ткаченко // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2018. – Т. 26, № 1. – С. 61–75.

62. Земельный кодекс Российской Федерации : федеральный закон от 25 октября 2001 г. № 136-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2001. – № 44. – Ст. 4147.

63. Зоиров, И. У. Основные направления и инструменты развития государственно-частного партнерства в сфере услуг в условиях рыночной экономики : на материалах Республики Таджикистан : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / И. У. Зоиров. – Душанбе, 2017. – 28 с.

64. Зубаха, П. А. Совершенствование законодательства в сфере государственно-частного партнерства / П. А. Зубаха // Вестник Университета. – 2017. – № 10. – С. 16–21.

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

66. Ивченко, С. В. Город и бизнес: формирование социальной ответственности российских компаний / С. В. Ивченко, М. И. Либоракина, Т. С. Сиваева. – Москва : Институт экономики города, 2003. – 136 с. – ISBN 5-8130-0074-7.

67. Инвестиции в инфраструктуру: что происходило с рынком концессий и ГЧП в 2019 г.? // InfraOne Research. – 17.12.2019–14.01.2020. – № 1 (25). – URL: https://infraone.ru/sites/default/files/analitika/2020/infraone_research_weekly_01_25_14_012020.pdf (дата обращения: 07.07.2020).

68. Инвестиционный портал Ханты-Мансийского автономного округа – Югры : [сайт]. – URL: <http://investugra.ru> (дата обращения: 01.04.2020).

69. Институциональная экономика : новая институциональная экономическая теория / А. А. Аузан, М. Е. Дорошенко, В. В. Иванов [и др.]. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 447 с. – ISBN 978-5-16-004387-6.

70. Информационно-аналитический обзор о развитии государственно-частного партнерства в Российской Федерации / Министерство экономического разви-

тия Российской Федерации. – URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/6b5f12f3140cf044f1f715d18dfdef0a/gchp%2021.02.2020.pdf.pdf> (дата обращения: 07.07.2020).

71. Информация о проекте «Сургутский окружной клинический центр охраны материнства и детства». – URL: https://depeconom.admhmao.ru/upload/iblock/fb0/spts_gchp.pptx (дата обращения: 01.04.2020).

72. Информация об основных результатах деятельности Департамента экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры за 2017 г. – URL: <https://depeconom.admhmao.ru/deyatelnost/informatsiya-ob-osnovnykh-rezultatakh-deyatelnosti/1093129/informatsiya-ob-osnovnykh-rezultatakh-deyatelnosti-departamenta-ekonomicheskogo-razvitiya-khanty-mansiyskogo-avtonomnogo-okruga-yugry-za-2017-god> (дата обращения: 20.01.2018).

73. Инфраструктура для устойчивого развития. Как привлечь инвестиции в новое качество проектов / Национальный центр государственно-частного партнерства. – URL: <https://pppcenter.ru/upload/iblock/273/2731e9cc60b07a1226f8c3b5-cc154e95.pdf> (дата обращения: 20.01.2018).

74. Исламутдинов, В. Ф. Методические рекомендации по оценке эффективности экономических институтов / В. Ф. Исламутдинов. – Ханты-Мансийск : Печатный мир, 2016. – 40 с. – ISBN 978-5-906244-96-3.

75. Исламутдинов, В. Ф. О взаимосвязи понятия «экономический институт» со смежными экономическими категориями / В. Ф. Исламутдинов // Вопросы и проблемы экономики и менеджмента в современном мире : сб. науч. тр. по итогам междунар. науч.-практ. конф. (Омск, 12 мая 2014 г.). – Омск, 2014. – С. 7–9.

76. Исламутдинов, В. Ф. Сравнительный институциональный анализ как новый метод изучения региональной специфики / В. Ф. Исламутдинов // Вестник Югорского государственного университета. – 2015. – № 4 (39). – С. 308–312.

77. Исламутдинов, В. Ф. Сущность и классификация институтов институциональной среды инновационной деятельности / В. Ф. Исламутдинов // Journal of Institutional Studies (Журнал институциональных исследований). – 2014. – Т. 6, № 2. – С. 79–90.

78. Исламутдинов, В. Ф. Эволюция, специфика и институциональные ловушки институтов защиты конкуренции и антимонопольного регулирования в ХМАО-Югре / В. Ф. Исламутдинов // Материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Ханты-Мансийск : Югорский государственный университет, 2016. – С. 133–145.

79. Исследование «Государственно-частное партнерство в России 2016–2017: текущее состояние и тренды, рейтинг регионов». – Москва : Ассоциация «Центр развития ГЧП», 2016. – 32 с. – ISBN 978-5-9905603-7-6.

80. Исследование «Развитие государственно-частного партнерства в России в 2015–2016 гг. Рейтинг регионов по уровню развития ГЧП». – Москва : Ассоциация «Центр развития ГЧП», 2016. – 36 с. – URL: <https://инвестдон.рф/upload/files/2017/2016.pdf>. – ISBN 978-5-9905603-6-9.

81. Исследование институциональных особенностей формирования и развития механизма государственно-частного партнерства (на примере промышленного комплекса Свердловской области) / И. Н. Ткаченко, Г. Ю. Пахальчак, Е. Н. Стариков [и др.] ; под науч. ред. И. Н. Ткаченко. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2014. – 202 с. – ISBN 978-5-9656-0186-8.

82. Исследование эволюции, институциональных условий и факторов развития отраслей экономики северного ресурсодобывающего региона (на примере Ханты-Мансийского автономного округа-Югры) / П. В. Большаник, Е. А. Евланов, В. И. Шубина [и др.]. – Ханты-Мансийск : Печатный мир, 2017. – 446 с. – ISBN 978-5-6040448-8-9.

83. История / Национальный центр государственно-частного партнерства. – URL: <http://pppcenter.ru/about/istoriya.html> (дата обращения: 20.01.2018).

84. Йескомб, Э. Р. Государственно-частное партнерство: основные принципы финансирования : пер. с англ. / Э. Р. Йескомб. – Москва : Альпина Паблишер, 2015. – 457 с. – ISBN 978-5-9614-1700-5.

85. Кабашкин, В. А. Государственно-частное партнерство в регионах Российской Федерации / В. А. Кабашкин. – Москва : Дело, 2014. – 124 с. – ISBN 978-5-7749-0577-5.

86. Как в Югре осваивают государственно-частное партнерство / Рамблер. – URL: <https://news.rambler.ru/economics/21938922-kak-v-yugre-osvaivayut-gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo/?updated> (дата обращения: 20.01.2019).

87. Киямова, Э. Р. Основные направления совершенствования институциональной среды государственно-частного партнерства в условиях инновационной экономики / Э. Р. Киямова // Вестник экономики, права и социологии. – 2013. – № 1. – С. 61–63.

88. Коженко, Я. В. Формы и виды государственно-частного партнерства в условиях модернизации системы государственного управления в Российской Федерации / Я. В. Коженко, П. В. Пашковский // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 2-2. – URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=23033>.

89. Козлова, А. А. Сильные и слабые стороны внедрения проектного менеджмента в государственное управление / А. А. Козлова, О. Ю. Синяева // Лидерство и менеджмент. – 2016. – Т. 3, № 1. – С. 7–16.

90. Колягин, С. О. Частно-государственное партнерство: понятие, нормативная база / С. О. Колягин // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – Т. 9, № 9. – С. 65.

91. Комарова отправит бизнес учиться в детсады и инвестфонд / Правда УрФО. – URL: <http://pravdaurfo.ru/articles/komarova-otpravit-biznes-uchitsya-gchp-v-detsady-i-investfond> (дата обращения: 20.01.2019).

92. Коммонс, Дж. Институциональная экономика / Дж. Коммонс // Terra Economicus. – 2012. – Т. 10, № 4. – С. 69–76.

93. Кондратьева, У. Д. Планирование рисков реализации проектов государственно-частного партнерства / У. Д. Кондратьева // Управленческое консультирование. – 2015. – № 6. – С. 207–215.

94. Концессионные соглашения, реализуемые в Ханты-Мансийском – автономном округе – Югре / Департамент экономического развития Ханты-Мансийского автономного – Югры. – URL: <https://depeconom.admhmao.ru/upload/iblock/beb/Monitoring-KS-v-YUgre.xlsx> (дата обращения: 07.07.2020).

95. «Коробочные» решения Югры по созданию школ представлены на неделе ГЧП / Фонд развития Югры. – URL: <http://fondugra.ru/news/651> (дата обращения: 06.05.2018).

96. Костяная, В. И. Ex ante агентские отношения: неблагоприятный отбор / В. И. Костяная, О. Ш. Хашаева // Экономика и социум. – 2016. – № 6 (25), ч. 1. – С. 1145–1148. – URL: https://a78cf8ac-3ef5-4670-8fcd-a900ec94fdfb.filesusr.com/ugd/b06fdc_6cdb6ce1f224466fb439ac7cf313b31b.pdf?index=true.

97. Кочеткова, С. А. Государственно-частное партнерство : учеб. пособие / С. А. Кочеткова. – Москва : Академия естествознания, 2016. – 174 с. – ISBN 978-5-91327-407-6.

98. Кузовкин, С. В. История и методология контрактного оппортунизма управление инвестициями и инновациями / С. В. Кузовкин // Управление инвестициями и инновациями. – 2016. – № 4. – С. 61–64.

99. Литвяков, С. С. Государственно-частное партнерство в финансировании транспортной инфраструктуры в Российской Федерации : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / С. С. Литвяков. – Москва, 2014. – 199 с.

100. Луков, В. А. Социальное проектирование / В. А. Луков. – Москва : Флинта, 2003. – 240 с. – ISBN 5-85085-747-8.

101. Маргилевская, Е. В. Экономический механизм государственно-частного партнерства в сфере предоставления образовательных услуг в профессиональном образовании : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Е. В. Маргилевская. – Уфа, 2018. – 22 с.

102. Марков, О. А. Оценка зрелости проектного управления / О. А. Марков, М. П. Логинов // Вопросы управления. – 2018. – № 3 (52). – С. 133–141.

103. Мартюкова, Е. Г. Оппортунизм и издержки оппортунистического поведения в российской экономике : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / Е. Г. Мартюкова. – Санкт-Петербург, 2013. – 201 с.

104. Матаев, Т. М. Типология рисков по проектам государственно-частного партнерства / Т. М. Матаев // Российское предпринимательство. – 2012. – Т. 13, № 3. – С. 4–10.

105. Матаев, Т. М. Формы государственно-частного партнерства при реализации инфраструктурных проектов / Т. М. Матаев // Государственно-частное партнерство. – 2014. – Т. 1, № 1. – С. 9–20.

106. Менеджмент организации : учеб. пособие / под ред. З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина, Р. З. Акбердина. – Москва : ИНФРА-М, 1996. – 429 с. – ISBN 5-86225-136-7.

107. Менеджмент : учебник / под ред. В. И. Королева. – Москва : Экономика, 2004. – 431 с. – ISBN 5-98118-086-2

108. Менеджмент : учебник / под ред. М. М. Максимцова, М. А. Комарова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 320 с. – ISBN 5-238-01077-X.

109. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Вильямс, 2007. – 642 с. – ISBN 5-7749-0126-2.

110. Метелева, М. А. Формирование методологического подхода к проблеме повышения эффективности механизмов управления государственно-частным партнерством на региональном уровне / М. А. Метелева, В. А. Рубан // Экономический вестник. – 2017. – № 3. – С. 61–69.

111. Методические рекомендации по организации контроля за исполнением концессионерами условий заключенных в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре концессионных соглашений / Инвестиционный портал ХМАО-Югры. – URL: http://investugra.ru/upload/iblock/7a4/Methodicheskie-rekomendatsii-po-organizatsii-kontrolya-za-ispolneniem-kontsessionerami-usloviy_-zaklyuchennykh-v-KHanty_Mansiyskom-avtonomnom-okruge_-_YUgre-kontsessionnykh-soglasheniy.pdf (дата обращения: 12.06.2020).

112. Методические рекомендации по развитию институциональной среды в сфере государственно-частного партнерства в субъекте РФ : региональный ГЧП-стандарт / Центр развития государственно-частного партнерства, Министерство экономического развития Российской Федерации. – URL: <http://old.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/43d8fbec-069c-42b3-b0d6-7349e4fcbb02/ppp.pdf?MOD=AJPERES-&CACHEID=43d8fbec-069c-42b3-b0d6-7349e4fcbb02> (дата обращения: 22.01.2020).

113. Минина, В. Н. Социальное программирование: теоретико-методологический аспект / В. Н. Минина. – Санкт-Петербург : Издательство СПбГУ, 1997. – 154 с.
114. Михайлова, Н. С. Развитие проектного управления в России в разрезе отраслей / Н. С. Михайлова, Я. В. Савченко // Экономика, предпринимательство и право. – 2016. – Т. 6, № 3. – С. 243–250.
115. Мочальников, В. Теория и практика государственно-частного партнерства : учеб. пособие / В. Мочальников, М. Анохина. – Москва : Экономика, 2013. – 608 с. – ISBN 978-5-282-03318-2.
116. Налоговый Кодекс Российской Федерации. Часть первая : федеральный закон от 31 июля 1998 г. № 146-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1998. – № 31. – Ст. 3824.
117. Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации. – URL: https://asi.ru/government_officials/rating (дата обращения: 14.08.2020).
118. Национальный центр государственно-частного партнерства : [сайт]. – URL: <https://pppcenter.ru> (дата обращения: 06.06.2017).
119. Норт, Д. К. Институты и экономический рост: историческое введение = Institutions and economic growth: An historical introduction (1989) / Д. К. Норт // Thesis. – 1993. – Т. 1, № 2. – С. 69–91.
120. Норт, Д. К. Институты, идеология и эффективность экономики / Д. К. Норт // От плана к рынку: будущее посткоммунистических республик. – Москва : Catallaxy, 1993. – С. 307–319.
121. Норт, Д. К. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики = Institutions, Institutional Change and Economic Performance (1990) / Д. К. Норт. – Москва : Фонд экономической книги «Начала», 1997. – 180 с. – ISBN 5-88581-006-0.
122. Норт, Д. К. Институциональные изменения: рамки анализа / Д. К. Норт // Вопросы экономики. – 1997. – № 3. – С. 6–17.

123. Нургалеева, К. Р. Управление рисками инвестиционных проектов нефтеперерабатывающей промышленности / К. Р. Нургалеева, А. Е. Тасмуханова, Д. Р. Мусина, Т. А. Тасмуханов // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. – 2017. – № 2 (96). – URL: <http://uecs.ru/demografiya/item/4276-2017-02-08-06-47-36> (дата обращения: 12.06.2020).

124. О банке развития : федеральный закон от 17 мая 2007 г. № 82-ФЗ // Российская газета. – 2007. – 24 мая (№ 108).

125. О государственной программе Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Развитие образования» : постановление Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 5 октября 2018 г. № 338-п // Собрание законодательства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. – 2018. – № 10. – Ч. I, т. 1. – Ст. 992.

126. О государственной программе Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Современное здравоохранение» : постановление Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 5 октября 2018 г. № 337-п. – URL: https://dzhmao.admhmao.ru/upload/iblock/769/337_p.pdf.

127. О государственной программе Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Развитие физической культуры и спорта» : постановление Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 5 октября 2018 г. № 342-п. – URL: <https://depsport.admhmao.ru/upload/iblock/d5f/Postanovlenie-Pravitelstva-KHanty-Mansiyskogo-AO-YUgry-ot-5-oktyabrya-2018-g-N-342-.rtf>.

128. О государственной программе Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Жилищно-коммунальный комплекс и городская среда» : постановление Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 5 октября 2018 г. № 347-п. – URL: https://depjkke.admhmao.ru/upload/iblock/b17/Postanovlenie-Pravitelstva-KHMAO--YUgry-ot-05.10.2018-N-347_p.rtf.

129. О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : федеральный закон от 13 июля 2015 г.

№ 224-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2015. – № 29, ч. I. – Ст. 4350.

130. О заключении дополнительного соглашения к соглашению о государственно-частном партнерстве по проектированию, строительству, оснащению и технической эксплуатации клинического перинатального центра в г. Сургуте от 26 декабря 2014 г. : распоряжение Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 17 октября 2017 г. № 603-рп // Гарант. – URL: <http://base.garant.ru/45239916> (дата обращения: 20.08.2020).

131. О заключении соглашения о государственно-частном партнерстве по проектированию, строительству, оснащению и технической эксплуатации клинического перинатального центра в г. Сургуте : распоряжение Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 7 ноября 2014 г. № 605-рп. – URL: <https://gov.admhmao.ru/vse-sobytiya/agenda.php?sid=39697&bid=740> (дата обращения: 20.08.2020).

132. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд : федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2013. – № 14. – Ст. 1652.

133. О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г. : распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2008. – № 47. – Ст. 5489.

134. О концессионных соглашениях : федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 115-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2005. – № 30. – Ст. 3126.

135. О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки : указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 599 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2012. – № 19. – Ст. 2336.

136. О Министерстве экономического развития Российской Федерации : постановление Правительства РФ от 5 июня 2008 г. № 437 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2008. – № 24. – Ст. 2867.

137. О наделении исполнительных органов государственной власти полномочиями по реализации соглашения о государственно-частном партнерстве по проектированию, строительству, оснащению и технической эксплуатации клинического перинатального центра в г. Сургуте от 26 декабря 2014 г. : распоряжение Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 19 ноября 2015 г. № 659-рп. – URL: https://depeconom.admhmao.ru/upload/iblock/da3/Rasporuyazhenie-Pravitelstva-KHMAO--YUgry-ot-19.11.2015-N-659_r.pdf (дата обращения: 15.06.2020).

138. О перечнях показателей для оценки эффективности деятельности руководителей федеральных органов исполнительной власти и высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности (до 2018 г.) и методиках определения целевых значений показателей оценки эффективности их деятельности : распоряжение Правительства РФ от 10 апреля 2014 г. № 570-р // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. – № 16. – Ст. 1906.

139. О порядке принятия решений о заключении концессионных соглашений : постановление Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 11 марта 2016 г. № 68-п // Собрание законодательства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. – 2016. – № 3. – Ст. 237.

140. О регламенте Государственной Думы Федерального собрания Российской Федерации : постановление Государственной Думы Федерального собрания Российской Федерации от 22 января 1998 г. № 2134-II ГД // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1998. – № 6. – Ст. 801.

141. О целевой программе Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Новая школа Югры» на 2010–2013 гг. и на период до 2015 г. : постановление

Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 8 июля 2010 г. № 160-п // Новости Югры. – 2010. – 27 июля (№ 115).

142. Об исполнительном органе государственной власти Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, уполномоченном на рассмотрение предложения о реализации проекта государственно-частного партнерства, и правилах принятия решений о заключении соглашений о государственно-частном партнерстве на срок, превышающий срок действия утвержденных лимитов бюджетных обязательств : постановление Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 23 сентября 2016 г. № 358-п // Собрание законодательства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. – 2016. – № 9. – Ст. 1059.

143. Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации : федеральный закон от 6 октября 1999 г. № 184-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1999. – № 42. – Ст. 5005.

144. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2003. – № 40. – Ст. 3822.

145. Об основах государственно-частного партнерства в республике Алтай : закон республики Алтай от 5 марта 2008 г. № 15-рз // Собрание законодательства Республики Алтай. – 2008. – № 47 (53). – С. 34.

146. Об основах государственно-частного партнерства в Томской области : закон Томской области от 16 октября 2006 г. № 244-ОЗ // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/951817259> (дата обращения: 25.08.2020).

147. Об особых экономических зонах в Российской Федерации : федеральный закон от 22 июля 2005 г. № 116-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2005. – № 30. – Ч. II. – Ст. 3127.

148. Об уполномоченном исполнительном органе государственной власти Ханты-Мансийского автономного округа – Югры в сфере государственно-частного партнерства, в сфере муниципально-частного партнерства : постановление Прави-

тельства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 19 февраля 2016 г. № 34-п // Собрание законодательства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. – 2016. – № 2. – Ст. 160.

149. Об утверждении государственной программы «Энергосбережение и повышение энергетической эффективности на период до 2020» г. : распоряжение Правительства РФ от 27 декабря 2010 № 2446-р // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2011. – № 4. – Ст. 622.

150. Об утверждении методики расчета значений показателей оценки эффективности деятельности руководителей федеральных органов исполнительной власти и высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности, в отношении которых Минэкономразвития России является федеральным органом исполнительной власти, ответственным за предоставление информации о достигнутых значениях показателей : приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 15 мая 2014 г. № 266. – URL: <https://rulaws.ru/acts/Prikaz-Minekonomrazvitiya-Rossii-ot-15.05.2014-N-266> (дата обращения: 16.06.2020).

151. Об утверждении порядков межведомственного взаимодействия при осуществлении контроля и мониторинга исполнения соглашений о государственно-частном партнерстве, соглашений о муниципально-частном партнерстве и ведения реестров соглашений о государственно-частном партнерстве, о муниципально-частном партнерстве, межведомственного взаимодействия при осуществлении мониторинга заключения и реализации заключенных концессионных соглашений : приказ Департамента экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 29 декабря 2018 г. № 242. – URL: <https://depeconom.adhmao.ru/deyatelnost/investitsionnaya-deyatelnost/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo/normativnye-pravovye-akty/2366056/prikaz-departamenta-ekonomicheskogo-razvitiya-khanty-mansiyskogo-avtonomnogo-okruga-yugry-ot-29-12-2018-242-ob-utverzhenii-poryadkov-mezhvedomstvenno> (дата обращения: 16.06.2020).

152. Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г. : распоряжение Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2012. – № 1. – Ст. 2016.

153. Об участии Кировской области в проектах государственно-частного партнерства : закон Кировской области от 4 июня 2010 г. № 529-30 // Вятский край. – 2010. – 12 июня (№ 110-111).

154. Об участии Санкт-Петербурга в государственно-частных партнерствах : закон Санкт-Петербурга от 25 декабря 2006 г. № 627-100 // Санкт-Петербургские ведомости. – 2006. – 28 декабря (№ 244). – С. 6.

155. Об участии Ханты-Мансийского автономного округа – Югры в государственно-частных партнерствах : закон Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 18 октября 2010 г. № 155-ОЗ // Новости Югры. – 2010. – 30 ноября (№ 185).

156. Обзор отраслевых практик реализации проектов ГЧП 2017–2018. – Москва : АНО «Национальный центр ГЧП», 2018. – 100 с.

157. Образцова, А. С. Тенденции развития ГЧП в России и в мире / А. С. Образцова, Л. Л. Каменик // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого. – 2006. – № 3 (245). – С. 19–28.

158. Основы менеджмента : учебник / под ред. Д. Д. Вачугова. – Москва : Высшая школа, 2001. – 367 с. – ISBN 5-06-003762-2.

159. Отчет о реализации и эффективности мероприятий Государственной программы «Развитие образования» в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре на 2016–2020 гг. / Департамент образования и молодежной политики Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. – URL: <https://depobr-molod.admh-mao.ru/gosudarstvennye-programmy/otchety/2251840/otchet-o-realizatsii-i-effektivnosti-meropriyatiy-gosudarstvennoy-programmy-razvitie-obrazovaniya-v-> (дата обращения: 07.07.2020).

160. Оценка развития ГЧП в России. Мнение бизнеса. – Москва : Торгово-промышленная палата РФ, 2013. – URL: <http://www.pppcenter.ru/assets/files/presentations/Opropos.pdf> (дата обращения: 20.01.2014).

161. Оценка эффективности и прогноз развития экономических институтов ресурсодобывающего региона (на примере Ханты-Мансийского автономного округа – Югры) / Р. К. Арасланов, А. Е. Деменко, В. И. Шубина [и др.] ; под науч. ред. В. Ф. Исламутдинова. – Ханты-Мансийск : Печатный мир, 2016. – 273 с. – ISBN 978-5-906244-97-0.

162. Парахина, В. Н. К вопросу о минимизации рисков инновационного проекта через механизм государственно-частного партнерства / В. Н. Парахина, О. А. Борис, О. Н. Момотова [и др.] // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 9 (127). – URL: <http://uecs.ru/logistika/item/5642-2019-09-13-09-51-13> (дата обращения: 02.01.2021).

163. Парахина, В. Н. Факторы экономической эффективности государственно-частного партнерства / В. Н. Парахина, О. А. Борис, Г. В. Воронцова // Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации : сб. тр. XXII Всерос. науч.-практ. конф. (Симферополь, 19–20 ноября 2020 г.) / под науч. ред. В. М. Ячменевой. – Симферополь : ИТ «АРИАЛ», 2020. – С. 10–15.

164. Первые в России концессионные соглашения на строительство школ подписаны в Югре // Ханты-Мансийский автономный округ – Югра : единый официальный сайт государственных органов. – URL: <https://admhmao.ru/press-center/vse-novosti/pervye-v-rossii-kontsessionnye-soglasheniya-na-stroitelstvo-shkol-podpisany-v-yugre> (дата обращения: 07.07.2020).

165. Переверзев, М. П. Менеджмент : учебник / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский ; под общ. ред. М. П. Переверзева. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 288 с. – ISBN 978-5-16-002721-0.

166. ПМЭФ'21. Петербургский международный экономический форум : [сайт]. – URL: <https://www.forumspb.com/about/forum-venue> (дата обращения: 02.01.2021).

167. Положение о Совете по нормативно-правовому обеспечению развития прикладной науки и внедрению инновационных технологий при Комитете Государственной Думы по экономической политике, промышленности, инновационному развитию и предпринимательству : решение Комитета по экономической политике, промышленности, инновационному развитию и предпринимательству Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации от 9 февраля 2017 г. № 171 / Экспертный совет по нормативно-правовому обеспечению развития прикладной науки и внедрению инновационных технологий. – URL: <http://innotech.dumaexpert.ru/about/regulation> (дата обращения: 06.07.2020).

168. Попов, Е. В. Оппортунизм экономических агентов : монография / Е. В. Попов, В. Л. Симонова. – Екатеринбург : Ин-т экономики УрО РАН, 2007. – 186 с. – ISBN 978-5-94646-161-0.

169. Порядок предоставления из бюджета автономного округа бюджетам муниципальных образований автономного округа субсидий на софинансирование мероприятий муниципальных программ, предусматривающих создание объектов образования в соответствии с концессионным соглашением : приложение 25 к Государственной программе Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Развитие образования в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре на 2016–2020 гг.» / Гарант. – URL: <https://base.garant.ru/19018537/639cb47850-bec590e6d5a82ddcf398c8> (дата обращения: 14.08.2020).

170. Преснякова, А. Д. Современное управление проектами / А. Д. Преснякова // Современные научные исследования и инновации. – 2016. – № 6 (62). – С. 409–412.

171. При Минэкономразвития России создан Экспертный совет по развитию государственно-частного партнерства // Концессии и инфраструктурные инвестиции. – URL: <https://investinfra.ru/novosti/pri-minekonomrazvitiya-rossii-sozdan-eksper-tnyj-sovet-po-razvitiyu-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva.html> (дата обращения: 07.07.2020).

172. Проект национального доклада о привлечении частных инвестиций в разрезе инфраструктуры и применении механизма государственно-частного

партнерства в Российской Федерации + рейтинг регионов по уровню развития государственно-частного партнерства 2017–2018 / Национальный центр государственно-частного партнерства. – URL: <http://pppcenter.ru/proektyi-czentra/rejting-regionov-po-gchp.html> (дата обращения: 05.02.2020).

173. Просвирина, И. И. Модель внутренней отчетности как инструмент риск-менеджмента предприятий / И. И. Просвирина, Р. Р. Сайфуллина, Н. В. Сумзина // Современное бизнес-пространство: актуальные проблемы и перспективы. – 2014. – № 2 (3). – С. 65–68.

174. Развитие государственно-частного партнерства в субъектах Российской Федерации, рейтинг регионов ГЧП – 2018–2019 / Национальный центр государственно-частного партнерства. – URL: <http://pppcenter.ru/proektyi-czentra/rejting-regionov-po-gchp.html> (дата обращения: 13.12.2019).

175. Развитие государственно-частного партнерства в субъектах Российской Федерации : рейтинг регионов ГЧП-2014. – Москва : Центр развития государственно-частного партнерства, 2014. – 13 с. – URL: <https://pppcenter.ru/upload/iblock/fea/fea024604109b422dd8c0461a96bc678.pdf> (дата обращения: 13.06.2016).

176. Развитие нормативно-правовой базы и моделей ГЧП / ВЭБ.РФ. – URL: <http://veb.ru/strategy/PPP/pppcust> (дата обращения: 13.06.2016).

177. Рейтинг регионов «ГЧП – старт 2013» / Национальный центр государственно-частного партнерства. – URL: <http://pppcenter.ru/proektyi-czentra/rejting-regionov-po-gchp.html> (дата обращения: 13.06.2016).

178. Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства 2014–2015. – Москва : Центр развития государственно-частного партнерства, 2015. – 28 с. – URL: <https://invest.irkobl.ru/investicionnaja-politika/gosudarstvennoe-chastnoe-partnerstvo/rejting-regionov/Рейтинг%202014-2015.pdf> (дата обращения: 13.06.2016).

179. Рейтинг субъектов Российской Федерации по уровню развития сферы государственно-частного партнерства за 2019 г. / Министерство экономического развития РФ. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/764aafac33fa544aec5b3008619e92a8/reiting_gchp_022020.pdf (дата обращения: 07.07.2020).

180. Рекомендации по реализации проектов государственно-частного партнерства. Лучшие практики / Министерство экономического развития Российской Федерации. – URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/cd482f73c03b658fa97-a2d844c7e39d9/metodic2018.pdf> (дата обращения: 13.12.2019).

181. Ременцов, А. А. Оценка рисков государственно-частотного партнерства при реализации инфраструктурных проектов в автодорожном комплексе : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. А. Ременцов. – Москва, 2017. – 213 с.

182. Решение о реализации проекта, конкурсная документация и информация о порядке проведения конкурсных процедур / Департамент экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. – URL: https://depeconom.admhmao.ru/upload/iblock/d33/605_rp.pdf.

183. Риски бизнеса в частно-государственном партнерстве / С. Е. Литовченко, В. А. Евсеев, А. Е. Дынин [и др.]. – Москва : Ассоциация менеджеров, 2007. – 356 с.

184. «Росинфра» – платформа поддержки инфраструктурных проектов. – URL: <https://rosinfra.ru/project> (дата обращения: 07.07.2020).

185. Российская неделя ГЧП 2020 : [сайт]. – URL: <http://p3week.ru> (дата обращения: 06.06.2017).

186. Российский инвестиционный форум – 2020 : [сайт]. – URL: <http://rusinvestforum.org/about/o-forume> (дата обращения: 06.06.2017).

187. Рыгаловский, Д. М. Управление рисками на предприятии: методический и организационный аспекты / Д. М. Рыгаловский // Современные технологии управления. – 2016. – № 12 (72). – С. 20–30. – URL: <https://sovman.ru/article/7203>.

188. Сазыкина, С. А. Развитие государственно-частного партнерства на основе контракта жизненного цикла : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / С. А. Сазыкина. – Москва, 2017. – 23 с.

189. Саймон, Г. Доля рынка и смерть бизнеса. Как управлять прибылью современной компании / Г. Саймон, Ф. Ф. Билстайн, Ф. Луби. – Москва ; Санкт-Петербург : Вершина, 2008. – 257 с. – ISBN 978-5-9626-0388-9.

190. Современные управленческие технологии: от теории и методологии к практическим решениям : монография / под науч. ред. И. Н. Ткаченко. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2016. – 167 с. – ISBN 978-5-9656-0250-6.

191. Солнцев, К. Д. Проекты государственно-частного партнерства и меры их поддержки в мировой практике / К. Д. Солнцев // Государственно-частное партнерство. – 2017. – Т. 4, № 1. – С. 23–42.

192. Социальная политика, уровень и качество жизни / под общ. ред. В. Н. Бобкова, А. П. Починка. – Москва : ВЦУЖ, 2001. – 287 с. – ISBN 5-87227-005-4.

193. Социальные инвестиции российских компаний / А. А. Адом, К. Ю. Зендриков, С. В. Ивченко [и др.]. – Москва : РАГС, 2004. – 387 с.

194. Странности государственно-частного партнерства // BeZформата. – URL: <http://surgut.bezformata.ru/listnews/gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva/6910200> (дата обращения: 21.01.2019)

195. Стратегическое и проектное управление : сб. науч. ст. Вып. VIII. / гл. ред. В. Г. Прудский. – Пермь : Пермский государственный национальный исследовательский университет, 2016. – 316 с.

196. Стратегия социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры до 2020 г. и на период до 2030 г. / Департамент экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. – URL: <https://depeconom.admhmao.ru/deyatelnost/sotsialno-ekonomicheskoe-razvitie/strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-okruga/297873/strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-khanty-mansiyskogo-avtonomnogo-okruga-yugry-do-2020-g> (дата обращения: 14.08.2020).

197. Студеникин, Н. В. Роль государственно-частного партнерства в цифровой трансформации социальных услуг / Н. В. Студеникин // Экономика и управление: проблемы и решения. – 2018. – № 2 – С. 45–47.

198. Тейлор, Ф. Принципы научного менеджмента / Ф. Тейлор. – Москва : Контроллинг, 1991. – 104 с. – ISBN 5-86005-010-0.

199. Теплов, В. П. Словарь по экономической теории / В. П. Теплов. – Новосибирск, 2007. – 130 с.

200. Ткаченко, И. Н. Влияние глобализации на развитие стейкхолдерской модели корпоративного управления / И. Н. Ткаченко // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2013. – № 1 (45). – С. 19–27.

201. Ткаченко, И. Н. Возможность применения контрактных форм государственно-частного партнерства и специального инвестиционного контракта при реализации комплексных инвестиционных проектов развития территорий / И. Н. Ткаченко, М. В. Евсеева // Государственно-частное партнерство. – 2016. – Т. 3, № 4. – С. 273–290.

202. Ткаченко, И. Н. Достижение синергизма на основе эффективного взаимодействия заинтересованных сторон проектов государственно-частного партнерства / И. Н. Ткаченко // Труды Уральского государственного экономического университета : сб. науч. ст. : в 2 т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2016. – Т. 1. – С. 103–108.

203. Ткаченко, И. Н. Инвестиционное развитие отраслевого комплекса промышленности на основе государственно-частного партнерства / И. Н. Ткаченко, М. В. Евсеева // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2016. – № 5 (67). – С. 111–122.

204. Ткаченко, И. Н. Использование методологии корпоративного управления для анализа стейкхолдеров в проектах государственно-частного партнерства / И. Н. Ткаченко // Управленческие науки в современной России. – 2014. – Т. 1, № 1. – С. 40–44.

205. Ткаченко, И. Н. К вопросу о понимании механизма государственно-частного партнерства основными стейкхолдерами: государством и бизнесом / И. Н. Ткаченко, Л. А. Раменская, Я. В. Савченко [и др.] // Управленец. – 2013. – № 6 (46). – С. 4–15.

206. Ткаченко, И. Н. Методическое обеспечение реализации проектов ГЧП в промышленности / И. Н. Ткаченко, М. В. Евсеева // Российские регионы в фокусе

перемен : сб. докл. X Междунар. конф. – Екатеринбург : УМЦ УПИ, 2016. – С. 504–514.

207. Ткаченко, И. Н. Процесс публичного управления инфраструктурой инвестиционной деятельности на мезоуровне / И. Н. Ткаченко, М. А. Метелева // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2018. – Т. 19, № 2. – С. 5–23.

208. Ткаченко, И. Н. Совершенствование процессов управления развитием государственно-частного партнерства и инфраструктурой инвестиционной деятельности на мезоуровне / И. Н. Ткаченко, М. А. Метелева // Государственно-частное партнерство. – 2017. – Т. 4, № 4. – С. 219–243.

209. Ткаченко, И. Н. Стейкхолдерская модель корпоративного управления в проектах государственно-частного партнерства / И. Н. Ткаченко, М. В. Евсеева // Управленческие науки. – 2014. – № 1 (10). – С. 26–33.

210. Ткаченко, И. Н. Формирование системы мониторинга развития государственно-частного партнерства (на примере промышленного комплекса) / И. Н. Ткаченко, М. В. Евсеева // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2015. – № 2 (58). – С. 101–110.

211. Тужик, А. М. Проблема «принципал – агент» и способы ее решения / А. М. Тужик, Д. И. Шуленина, Е. В. Зайцева // Экономика и современный менеджмент: теория и практика : сб. ст. по материалам LIV–LV Междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск : СибАК, 2015. – № 10–11 (53), ч. II. – С. 102–108.

212. Тульчинский, Г. Л. Бизнес в России. Проблема социального признания и уважения / Г. Л. Тульчинский. – Москва : Вершина, 2006. – 383 с. – ISBN 5-9626-0201-3.

213. Тульчинский, Г. Л. Корпоративная социальная ответственность: социальные инвестиции, партнерство и коммуникации / Г. Л. Тульчинский. – Санкт-Петербург : Справочники Петербурга, 2006. – 104 с. – ISBN 5-902851-02-05.

214. Удальцова, Н. Л. Механизм реализации ГЧП-проектов / Н. Л. Удальцова // Вопросы экономики и права. – 2015. – № 4. – С. 85–88.

215. Уильямсон, О. Поведенческие предпосылки современного экономического анализа / О. Уильямсон // Thesis. – 1993. – Вып. 3. – С. 39–49.
216. Уильямсон, О. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация : пер. с англ. / О. Уильямсон. – Санкт-Петербург : Лениздат, 1996. – 702 с. – ISBN 5-289-01816-6.
217. Усова, Ю. П. Проблемы в управлении проектами и способы их решения / Ю. П. Усова, О. И Чинарева // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 6. – С. 118–119.
218. Файоль, А. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор. – Москва : Республика, 1992. – 349 с. – ISBN 5-250-01591-3.
219. Федеральные меры поддержки бизнеса / Фонд развития Югры. – URL: <https://fondugra.ru/business-support-measures-2020/federalnye-meru> (дата обращения: 07.07.2020).
220. Фонд развития Югры. – URL: <http://fondugra.ru> (дата обращения: 06.05.2018).
221. Хиксон, Д. Исследователи об организациях : хрестоматия / Д. Хиксон, Д. С. Пью. – Жуковский : МИМ ЛИНК, 1999. – 240 с. – ISBN 5-7527-0016-7.
222. Чернявский, В. А. Эволюция моделей государственно-частного партнерства в странах Европейского союза / В. А. Черявский // Вестник государственного и муниципального управления. – 2013. – № 3. – С. 266–271.
223. Чуманская, О. А. Государственно-частное партнерство в России в условиях экономического спада / О. А. Чуманская // Молодой ученый. – 2016. – № 10. – С. 934–937.
224. Чурилов, А. А. Понятие, роль и актуальность проектного управления в России / А. А. Чурилов // Молодой ученый. – 2013. – № 3. – С. 299–301.
225. Шамин, Д. В. Формирование системы управления рисками мегапроектов в промышленности : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Д. В. Шамин. – Москва, 2016. – 156 с.

226. Шаститко, А. Е. «Институты имеют значение» vs. «только (формальные) институты имеют значение» / А. Е. Шаститко. – DOI 10.32609/0042-8736-2019-12-90-110 // Вопросы экономики. – 2019. – № 12. – С. 90–110.

227. Шаститко, А. Е. Методологический статус новой институциональной экономической теории / А. Е. Шаститко // Журнал экономической теории. – 2013. – № 4. – С. 36–47.

228. Шаститко, А. Е. Структурная неопределенность и институты / А. Е. Шаститко. – DOI 10.31857/S086904990000376-5 // Общественные науки и современность. – 2018. – № 4. – С. 177–190.

229. Шаховская, Л. С. Оценки эффективности института ГЧП и рисков проектов, реализуемых на основе принципов ГЧП / Л. С. Шаховская, Е. Г. Попкова, И. А. Морозова, У. А. Позднякова // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6. – URL: <https://science-education.ru/pdf/2014/6/436.pdf>.

230. Югра заключила концессионное соглашение о строительстве и эксплуатации полигона ТКО в Нефтеюганском районе // Ханты-Мансийский автономный округ – Югра : единый официальный сайт государственных органов. – URL: <https://admhmao.ru/press-center/vse-press-relizy/1042938> (дата обращения: 24.12.2017).

231. Югра стала регионом-лидером России по уровню развития государственно-частного партнерства // Ханты-Мансийский автономный округ – Югра : единый официальный сайт государственных органов. – URL: <https://admhmao.ru/press-center/vse-press-relizy/2705879/> (дата обращения: 17.06.2020).

232. Юзвович, Л. И. Концессии как форма привлечения частных инвестиций / Л. И. Юзвович // Финансы и кредит. – 2010. – № 13 (397). – С. 47–52.

233. Юзвович, Л. И. Концессионный механизм как инструмент государственной инвестиционной политики в современных условиях / Л. И. Юзвович // Современные технологии управления. – 2012. – № 9 (21). – С. 31–35.

234. Юзвович, Л. И. Риски в инвестиционном бизнесе при принятии управленческих решений / Л. И. Юзвович // Сборник докладов VIII Международной

научно-практической конференции по проблемам экономического развития в современном мире. – Екатеринбург : УрФУ, 2011. – С. 139–140.

235. Юзвович, Л. И. Финансово-экономическая модель инвестиционного развития на основе концессионных механизмов / Л. И. Юзвович // *Фундаментальные исследования*. – 2011. – № 12-2. – С. 432–437.

236. Ягодина, Е. В. Проектный подход управления как приоритет развития экономики промышленного строительства / Е. В. Ягодина // *Международный студенческий научный вестник*. – 2017. – № 6. – URL: <http://eduherald.ru/ru/article/view?id=17810> (дата обращения: 24.12.2019).

237. Anginer, D. Risk Absorption by the State: When Is It Good Public Policy? / D. Anginer, A. Torre, A. Ize. – Washington, DC : World Bank, 2011. – 29 p.

238. Bitsch, F. Risk, return and cash flow characteristics of infrastructure fund investments / F. Bitsch, A. Buchner, C. Kaserer // *European Investment Bank Papers*. – 2010. – Vol. 15, no. 1. – P. 106–136.

239. Bult-Spiering, M. Strategic Issues in Public-Private Partnerships: An International Perspective / M. Bult-Spiering, G. Dewulf. – Carlton : Blackwell Publishing, 2007. – 216 p.

240. Das, P. K. PPP and Project Finance : Development and Use of Financial Models / P. K. Das. – New Deili : McGraw Hill India, 2012. – 230 p.

241. Delmon, J. Private Sector Investment In Infrastructure: Project Finance, PPP Projects and Risk / J. Delmon. – Austim : Kluwer Law International, 2009. – 640 p. – ISBN 978-0-8213-7786-4.

242. Delmon, J. Public-Private Partnership Projects in Infrastructure: An Essential Guide for Policy Makers / J. Delmon. – New York : Cambridge university press, 2011. – 201 p.

243. G20IWG Report on the Results of the Survey on Public-Private Partnership Developments in the G20 Economies / Национальный центр государственно-частного партнерства. – URL: <https://pppcenter.ru/upload/iblock/724/7247ba6721bec9b912245-92488ea7b4a.pdf> (дата обращения: 20.06.2020).

244. Gerrard, M. B. What are public-private partnerships, and how do they differ from privatizations? / M. B. Gerrard // *Finance & Development*. – 2001. – Vol. 38. – no. 3. – P. 48–51.

245. Grimsey, D. Are Public Private Partnerships Value for Money? Evaluating Alternative Approaches and Comparing Academic and Practitioner Views / D. Grimsey, M. K. Lewis // *Accounting Forum*. – 2005. – No. 29 (4). – P. 345–378.

246. Grimsey, D. Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects / D. Grimsey, M. K. Lewis // *International Journal of Project Management*. – 2002. – Vol. 20, iss. 2. – p. 107–118.

247. Grimsey, D. Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance / D. Grimsey, M. Lewis. – Cheltenham : Edward Elgar, 2007. – 268 p.

248. Hodge, G. Risks in Public-Private Partnerships: shifting, sharing or shirking? / G. Hodge // *Asia pacific journal of public administration*. – 2006. – No. 26 (2). – P. 157–179.

249. Islamutdinov, V. F. Evolution and specificity of the economic institutions of Khanty-Mansi Autonomous Okrug – Yugra / V. F. Islamutdinov // *Economy of the region*. – 2016. – Vol. 12, no. 2. – P. 463–470.

250. Istrate, E. Moving Forward on Public Private Partnerships: U.S. and International Experience with PPP Units / E. Istrate, R. Puentes // *Project on State and Metropolitan Innovation*. – Washington DC, 2011. – P. 1–28.

251. Leigland, J. Is the public sector comparator right for developing countries? Appraising public-private projects in infrastructure / J. Leigland, C. Shugart // *Gridlines*. – 2006. – No. 4. – P. 1–4.

252. Linder, S. Coming to Terms with the public-private partnership: a grammar of multiple meanings / S. Linder // *American behavioral scientist*. – 1999. – No. 43 (1). – P. 35–51.

253. Market Update. Review of the European PPP Market in 2018 / European Investment Bank. – 2019. – URL: https://www.eib.org/attachments/epec/epec_market_update_2018_en.pdf (дата обращения: 10.12.2020).

254. National Public Private Partnership Guidelines : Volume 5. Discount Rate Methodology Guidance. – Canberra : Infrastructure Australia, 2008. – 23 p.
255. Popov, E. V. Forms of opportunism between principals and agents / E. V. Popov, V. L. Simonova. – DOI 10.1007/s11294-006-6140-0 // International advances in economic research. – 2006. – Vol. 12, no. 1. – P. 115–123.
256. Procuring Infrastructure Public-Private Partnerships Report 2018 / World Bank. – URL: <http://pubdocs.worldbank.org/en/256451522692645967/PIP3-2018.pdf> (дата обращения: 20.06.2020).
257. Public private partnership: financiers' perceptions of risks / I. Demirag, I. Khadaroo, P. Stapleton, C. Stevenson. – Edinburgh : The Institute of Chartered Accountants of Scotland, 2010. – 191 p. – ISBN 9778-1-904574-69-9.
258. Public Private Partnerships: Public Sector Comparator Policy (Additional Policy Guidance). – Canberra : Infrastructure Australia, 2013. – 14 p.
259. Public-Private Partnerships: Reference guide. – Washington, DC : World Bank/PPIAF, 2012. – 232 p.
260. Quiggin, J. Risks PPPs and the Public Sector Comparator / J. Quiggin // Australian Accounting Review. – 2004. – Vol. 14, no. 2. – P. 51–61.
261. Standard and Poor's, Public Private Partnerships: Global Credit Survey. – New York : Standard and Poor's, 2005. – 210 p.
262. The EIB's Role in Public-Private Partnerships (PPPs). – Luxembourg : European Investment Bank, 2004. – 21 p.
263. Van Ham, R. Building Public-private partnerships: assessing and managing risks in port development / H. Van Ham, J. Koppenjan // Public Management Review. – 2001. – Vol. 3 (4). – P. 593–616.
264. Weber, B. Infrastructure as an Asset Class: Investment Strategy, Project Finance and PPP / B. Weber, H. W. Alfen. – Chichester : Wiley, 2011. – 284 p.
265. Whittaker, D. PFI PPP Financial Modelling and Analysis – A Practical Guide / D. Whittaker. – London : Euromoney Institutional Investor PLC, 2010. – 179 p.

266. Williamson, O. E. Behavioral Assumptions / O. E. Williamson // The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting. – New York : The Free Press, 1985. – P. 44–52.

267. Yescombe, E. R. Principles of Project Finance / E. R. Yescombe. – New York : Academic Press, 2013. – 358 p. – ISBN 9780127708515.

268. Yescombe, E. R. Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance / E. R. Yescombe. – London : Butterworth-Heinemann, 2007. – 369 p. – ISBN 978-0750680547.

Публикации автора по теме исследования

269. Исламутдинов, В. Ф. Исследование эволюции, специфики и институциональных ловушек института государственно-частного партнерства в ХМАО-Югре / В. Ф. Исламутдинов, В. И. Шубина // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2015. – № 12 (84). – URL: <http://uecs.ru/uecs-84-842015/item/3882-2015-12-30-12-49-03>.

270. Исламутдинов, В. Ф. Оценка эффективности и прогноз развития института государственно-частного партнерства в ресурсодобывающем регионе (на примере Ханты-Мансийского автономного округа – Югры) / В. Ф. Исламутдинов, В. И. Шубина // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2016. – № 11 (93). – URL: <http://uecs.ru/uecs-93-932016/item/4156-2016-11-25-07-08-50>.

271. Исламутдинов, В. Ф. Оценка эффективности и прогноз развития института государственно-частного партнерства / В. Ф. Исламутдинов, В. И. Шубина // Оценка эффективности и прогноз развития экономических институтов ресурсодобывающего региона (на примере Ханты-Мансийского автономного округа – Югры) / А. Е. Деменко, Т. А. Дятлова, В. И. Шубина [и др.]; под науч. ред.

В. Ф. Исламутдинова. – Ханты-Мансийск : ООО «Печатный мир г. Ханты-Мансийск», 2016. – ISBN 978-5-906244-97-0. – С. 205–217.

272. Исламутдинов, В. Ф. Эволюция, специфика и институциональные ловушки институтов государственно-частного партнерства / В. Ф. Исламутдинов, В. И. Шубина // Эволюция, специфика и институциональные ловушки экономических институтов ресурсодобывающего региона (на примере Ханты-Мансийского автономного округа – Югры) : монография / Р. К. Арасланов, Л. Л. Богомоллова, В. И. Шубина [и др.] ; под науч. ред. В. Ф. Исламутдинова. – Ханты-Мансийск : ООО «Печатный мир г. Ханты-Мансийск», 2015. – ISBN 978-5-906244-78-9. – С. 383–396.

273. Шубина, В. И. Анализ влияния субсидии для возмещения части затрат на уплату процентов по привлекаемым заемным средствам на инвестиционную активность экономических субъектов (на примере строительства объектов образования в рамках ГЧП в ХМАО-Югре) / В. И. Шубина // Энергия науки : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. студентов и аспирантов. – Ханты-Мансийск : Изд. Югорского гос. ун-та, 2014. – С. 174–178.

274. Шубина, В. И. Атрибутивные признаки рисков оппортунизма в проектах государственно-частного партнерства / В. И. Шубина // Сборник материалов Летней школы по институциональной и эволюционной экономике : сборник научных работ. – Ханты-Мансийск : ЮГУ, 2020. – С. 206–231.

275. Шубина, В. И. Государственно-частное партнерство в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре как фактор развития региона / В. И. Шубина // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2015. – Т. 194, № 5. – С. 276–286.

276. Шубина, В. И. Классификация рисков оппортунизма при реализации проектов государственно-частного партнерства / В. И. Шубина // Фундаментальные исследования. – 2021. – № 2. – С. 84–90.

277. Шубина, В. И. Методика преодоления рисков оппортунистического поведения сторон при реализации проектов государственно-частного партнерства / В. И. Шубина, В. Ф. Исламутдинов // Управление экономическими системами:

электронный научный журнал. – 2019. – № 3 (121). – URL: <http://uecs.ru/teoriya-upravleniya/item/5447-2019-03-26-10-31-29>.

278. Шубина, В. И. Проблемы и перспективы развития государственно-частного партнерства в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре (на примере строительства объектов образования) / В. И. Шубина // Энергия науки : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. студентов и аспирантов. – Ханты-Мансийск : Изд. Югорского гос. ун-та, 2014. – С. 317–320.

279. Шубина, В. И. Реализация государственной политики в социальной сфере: особенности разработки и реализации проектов государственно-частного партнерства / В. И. Шубина // Вестник экономики и менеджмента. – 2019. – № 3–4. – С. 42–48.

280. Шубина, В. И. Сравнительный анализ института государственно-частного партнерства в классическом понимании и модели государственно-частного партнерства, сложившейся при строительстве объектов образования в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре / В. И. Шубина // Тенденции формирования науки нового времени : сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. (Уфа, 18 октября 2014 г.). – Уфа : Омега сайнс, 2014. – С. 111–115.

281. Shubina, V. I. Risk management at implementation of social projects of public-private partnership / V. I. Shubina, L. Y. Shemyatikhina, M. V. Evseeva, K. S. Shipitsyna. – DOI 10.2991/aebmr.k.200312.328 // International Scientific Conference «Far East Con» (ISCFEC 2020). – Amsterdam : Atlantis Press, 2020. – P. 2370–2376. – (Advances in Economics, Business and Management Research ; vol. 128).

Приложение А
(обязательное)

Основные черты, присущие государственно-частному партнерству
(по мнению исследователей)

Автор	Определение	Основные черты
Д. Делмон	«Любые контрактные или юридические отношения между государственными и частными структурами с целью улучшения и/или расширения инфраструктурных услуг, исключая контракты по государственному заказу (государственные закупки)»	1) взаимоотношения бизнеса и государства; 2) контрактная основа отношений;
И. Н. Ткаченко	1) в широком смысле: «долгосрочный, ограниченный конкретными временными рамками институциональный союз государства и бизнеса в целях реализации социально значимых проектов под контролем общества на условиях взаимовыгодности и прозрачности отношений для всех участников партнерства»; 2) в узком смысле: «особая форма взаимодействия экономических агентов – государства и частного сектора»	3) долгосрочность; 4) реализация общественно значимых проектов; 5) взаимовыгодность; 6) предмет: объекты государственной и муниципальной собственности; услуги, оказываемые государственными и муниципальными органами, организациями, учреждениями и предприятиями;
В. Г. Варнавский	«Институциональный и организационный альянс между государством и бизнесом в целях реализации национальных и международных, масштабных и локальных, но всегда общественно значимых проектов и программ в широком спектре сфер деятельности: от развития стратегически важных отраслей промышленности и НИОКР до обеспечения общественных услуг»	7) разделение рисков
Сотрудники научно-просветительского фонда «Экспертный институт» совместно с некоммерческим партнерством «Центр развития государственно-частного партнерства» и Национальным агентством финансовых исследований	«Юридически закреплённая (как правило, на определенный срок), предполагающая софинансирование (соинвестирование) и разделение рисков система отношений между, с одной стороны, государством и (или) муниципалитетами и, с другой стороны, гражданами и юридическими лицами, возникающая при реализации проектов, предметом которых выступают объекты государственной и муниципальной собственности, а также услуги, оказываемые государственными и муниципальными органами, организациями, учреждениями и предприятиями»	
Примечание – Составлено автором.		

Приложение Б
(обязательное)

**Основные черты, присущие государственно-частному партнерству
в соответствии с законодательством Российской Федерации**

Нормативный правовой акт	Определение (выделены отличительные характеристики определения)	Основные черты, присущие ГЧП
Закон Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 18 октября 2010 г. № 155-оз «Об участии Ханты-Мансийского автономного округа – Югры в государственно-частных партнерствах»	Взаимовыгодное сотрудничество публичного и частного партнеров для выполнения работ по техническому обслуживанию, эксплуатации, проектированию, реконструкции или новому строительству объектов общественной (социальной) инфраструктуры на условиях разделения рисков, компетенции и ответственности путем заключения и исполнения соглашения о ГЧП	1) сотрудничество выгодно для обеих сторон; 2) сотрудничество на основе соглашения; 3) направлено на реализацию социально значимых, инфраструктурных, инновационных, инвестиционных, национальных проектов и программ
Закон г. Санкт-Петербурга от 25 декабря 2006 г. № 627-100 «Об участии Санкт-Петербурга в государственно-частных партнерствах»	Взаимовыгодное сотрудничество Санкт-Петербурга с российским или иностранным юридическим или физическим лицом либо действующим без образования юридического лица по договору простого товарищества (договору о совместной деятельности) объединением юридических лиц в реализации социально значимых проектов, которое осуществляется путем заключения и исполнения соглашений, в том числе концессионных	
Закон Томской области от 16 октября 2006 г. № 244-ОЗ «Об основах государственно-частного партнерства в Томской области»	Взаимоотношения между Томской областью либо Томской областью и муниципальным образованием (муниципальными образованиями) Томской области, с одной стороны, и хозяйствующими субъектами, с другой стороны, складывающиеся по поводу развития инновационного потенциала региона, а также планирования, разработки, финансирования, технического перевооружения, строительства, реконструкции и эксплуатации инфраструктурных объектов и объектов социальной сферы, находящихся в областной или муниципальной собственности либо подлежащих созданию для решения вопросов регионального и местного значения	

Нормативный правовой акт	Определение (выделены отличительные характеристики определения)	Основные черты, присущие ГЧП
Закон Республики Алтай от 5 марта 2008 г. № 15-рз «Об основах государственно-частного партнерства в Республике Алтай»	Взаимовыгодное сотрудничество участников ГЧП в реализации социально значимых, инфраструктурных, инновационных, инвестиционных, национальных проектов и программ, которое осуществляется путем заключения и исполнения соглашений, в том числе концессионных	
Закон Кировской области от 4 июня 2010 г. № 529-30 «Об участии Кировской области в проектах государственно-частного партнерства»	Привлечение на основании конкурса или аукциона российского или иностранного юридического лица, объединения юридических лиц либо индивидуальных предпринимателей для выполнения работ по техническому обслуживанию, ремонту, эксплуатации, реконструкции, модернизации или новому строительству объектов общественной инфраструктуры, предоставлению публичных услуг с их использованием на условиях разделения рисков, компетенцией и ответственности путем заключения и исполнения соглашения о ГЧП	
Федеральный закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ «О ГЧП О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»	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 ГЧП, 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	
Примечание – Составлено автором.		

Приложение В
(обязательное)

Характеристика экзогенных рисков реализации проектов государственно-частного партнерства

Вид риска	Типы рисков	Характеристика риска	Распределение рисков*
Политические риски	Трансформация политической и экономической системы государства	Политические риски включают в себя вероятность изменения стратегии развития страны, региона, а также связанные с этим вероятности изменения общих целевых ориентиров и конкретных мероприятий	Частный партнер
	Противники реализации проекта	Политическая поддержка необходима как в целом для развития общей программы ГЧП, так и для каждого отдельного проекта. Появление политических противников приводит проект к нестабильному состоянию	
	Риск разрыва контрактов с иностранными партнерами	На проект также оказывает большое влияние стратегия поведения государства на внешнеполитической арене, что находит свое отражение в контрактных отношениях с иностранными партнерами, в санкциях и ограничении импорта	
	Санкции		
	Ограничение импорта		
	Риск военных либо террористических действий	Введение военного положения в государстве может привести к замораживанию любых инвестиционных проектов, в том числе проектов ГЧП. При переходе экономики на военные рельсы происходит перераспределение бюджетных средств на наиболее срочные статьи расходов. В таком случае частный партнер, уже построивший объект ГЧП, может не получить в установленный срок оговоренные в соглашении средства от публичного партнера	
Правовые риски	Риск изменения законодательства, нормативов и стандартов	Правовые риски включают в себя вероятность в течение жизненного цикла проекта изменения законодательства, касающегося реализации проекта, в том числе нормативов и стандартов. Проекты ГЧП отличаются от обычных коммерческих сделок асимметричностью положения сторон. Публичный партнер может, используя свои властные полномочия, изменять законодательство в рамках своих интересов	Частный партнер

Вид риска	Типы рисков	Характеристика риска	Распределение рисков*
	Судебное оспаривание заключенного соглашения со стороны третьих лиц	Также возможны дополнительные затраты денежных средств и времени на судебные разбирательства при оспаривании заключенного соглашения третьими лицами либо при защите объекта от противоправных действий третьих лиц	
	Противоправные действия третьих лиц		
Экономические риски	Падение спроса на услугу	Долгосрочность проектов ГЧП увеличивает вероятность того, что спрос на услугу, в целях оказания которой создавался проект, может измениться. Даже незначительное уменьшение спроса может сделать проект убыточным. В числе прочего, на изменение спроса влияет конкуренция. Например, создание конкурирующих объектов инфраструктуры снизит спрос со стороны потребителей	Частный партнер
	Инфляция	При явной инфляции, если и налоги будут расти, то, адаптируясь к меняющимся условиям, публичный партнер сможет компенсировать часть затрат инвестору за счет увеличения поступлений в бюджет. Если же инфляция скрытая и доходы населения не растут, а публичный партнер не берет часть риска на себя, то проект, скорее всего, станет убыточным	
	Изменение стоимости обслуживания кредитной организацией привлеченного финансирования	Коммерческие банки редко выдают кредиты на длительный срок под фиксированную ставку процента. В рамках сложившейся практики банковские кредиты выдаются под «плавающий» процент, когда ставка фиксируется каждые полгода в соответствии с текущими рыночными ставками по краткосрочным вкладам. Изменение годовой ставки даже на один процент может сделать прибыльный проект убыточным в связи с долгосрочностью проекта	
	Расторжение соглашения в связи с банкротством или неспособностью частного партнера исполнять свои обязательства по условию кредитного договора	На этапе разработки предложения о реализации проекта ГЧП сторона, разрабатывающая предложение, составляет экономическую модель, в которой использует прогнозные значения инфляционного индекса. Чем длительнее период реализации проекта, тем менее вероятно совпадение плановых и прогнозных значений. Долгосрочность проекта предопределяет возможность изменения цен на строительные материалы и строительные работы (изменения сметы), увеличение которых может сделать проект убыточным. Соглашение может быть расторгнуто в связи с неспособностью частного партнера исполнять обязательства или банкротством частного партнера	

Вид риска	Типы рисков	Характеристика риска	Распределение рисков*
	Изменения валютного курса	Валютный риск актуален при реализации проектов ГЧП с участием иностранного капитала, а также при взаимодействии с иностранными партнерами. Заниженный валютный курс снижает эффективность импорта, завышенный курс валюты снижает эффективность экспорта	
Природные и экологические риски	Стихийные бедствия и природные катастрофы (наводнения, землетрясения, штормы, климатические катаклизмы)	Под природными рисками подразумевается возможность наступления стихийных бедствий и природных катастроф, таких как наводнения, землетрясения, штормы, климатические катаклизмы, а следовательно, и их влияние на реализацию проекта	Частный и публичный партнеры
	Риски, связанные с проведением природоохранных мероприятий и изменением конструктивно-технологических решений	Под экологическими рисками понимается негативное воздействие объекта ГЧП на окружающую среду, недостаточный уровень его технической безопасности и нанесение вреда здоровью людей в результате реализации проекта. Прогнозирование экологических рисков необходимо осуществлять еще до этапа проектирования объекта путем проведения расчетов и исследований, что требует вложения денежных средств. Иногда настолько больших, что реализация проекта становится нерентабельной, особенно если проект недостаточно крупный. Поэтому такие исследования проводятся не всегда	
<p>Примечание – Составлено автором.</p> <p>* Сторона, как правило, несущая указанный риск. В соглашении возможно иное распределение риска между сторонами.</p>			

Приложение Г
(обязательное)

Характеристика эндогенных рисков реализации проектов государственно-частного партнерства

Вид риска	Типы рисков	Распределение рисков	Пути снижения риска
Риски разработки предложения о реализации проекта ГЧП	Превышение сроков и (или) стоимости строительства, обусловленное недостоверностью сведений и неточностью расчетов и прогнозов	Частный и публичный партнер (не совместно)	Описание механизмов снижения рисков, а также пошаговое описание действий партнеров по снижению риска представлено в рекомендациях партнерам по уменьшению риска возникновения оппортунизма В целом риски первого этапа несут обе стороны соглашения, поэтому совместная работа, предполагающая запрос дополнительных документов и материалов, проведение рабочих встреч и совещаний, способствует снижению рисков этого этапа
	Риски неверных расчетов в рамках оценки эффективности проекта и определения его сравнительного преимущества	Частный и публичный партнеры	
	Необходимость корректировки или разработки новой проектной документации		
	Превышение сроков и (или) планируемых расходов на разработку проектной документации	Частный партнер	
	Риски превышения сроков передачи или согласования публичным партнером проектной документации	Публичный партнер	
Риски заключения соглашения о ГЧП (в рамках конкурсных процедур)	Риски спецификации и защиты прав собственности на землю и объект соглашения	Частный и публичный партнеры	Описание механизмов снижения рисков, а также пошаговое описание действий партнеров по снижению риска представлено в рекомендациях партнерам по уменьшению риска возникновения оппортунизма

Вид риска	Типы рисков	Распределение рисков	Пути снижения риска
	Риск заключения соглашения с недобросовестным принципалом	Частный партнер	Описание механизмов снижения рисков, а также пошаговое описание действий частного партнера по снижению риска представлено в рекомендациях партнерам по уменьшению риска возникновения оппортунизма
	Риск выбора недобросовестного агента в рамках конкурсных процедур	Публичный партнер	Описание механизмов снижения рисков, а также пошаговое описание действий публичного партнера по снижению риска представлено в рекомендациях партнерам по уменьшению риска возникновения оппортунизма
Риски, возникающие в рамках подготовительного этапа и строительства (реконструкции) объекта ГЧП	Превышение частным партнером сроков получения необходимых разрешений и лицензий для начала строительных работ	Частный партнер	При осуществлении деятельности по договору субподряда снизить риски позволит подробное описание требований к субподрядчикам в договоре субподряда, а также изучение информации о потенциальных субподрядчиках. Снизить риски внутриорганизационных конфликтов позволит разработка эффективной системы мотивации персонала. При наступлении риска неоконченного строительства публичному партнеру необходимо будет в короткие сроки найти альтернативные варианты обеспечения населения необходимыми услугами
	Риски возникновения дополнительных расходов, связанных с подготовкой земельного участка к строительству		
	Риски, связанные с выбором недобросовестных субподрядчиков (задержка сроков строительства и ненадлежащее качество работ)		
	Превышение сроков и (или) планируемых расходов в связи с производственными конфликтами и забастовками		
	Превышение сроков строительства по причине срыва доставки или неправильного хранения строительных материалов		
	Превышение сроков предоставления частному партнеру земельных участков	Публичный партнер	

Вид риска	Типы рисков	Распределение рисков	Пути снижения риска
	<p>Превышение сроков подведения необходимых инженерных коммуникаций</p> <p>Превышение сроков и (или) планируемых расходов в связи с авариями на объектах сопутствующей инженерной и транспортной инфраструктуры, препятствующие строительству или вводу объекта в эксплуатацию</p> <p>Риск неоконченного строительства</p>		
	<p>Необоснованное затягивание сроков приемки отдельных этапов строительства</p> <p>Прекращение оказания дополнительной государственной (муниципальной) поддержки частному партнеру, если такая поддержка изначально оказывалась</p>	Публичный партнер	Описание механизмов снижения рисков, а также пошаговое описание действий частного партнера по снижению риска представлено в рекомендациях партнерам по уменьшению риска возникновения оппортунизма
Риски, возникающие в рамках эксплуатации объекта ГЧП	<p>Возникновение трудностей с трудовыми ресурсами, необходимыми для эксплуатации объекта</p> <p>Дополнительные затраты на эксплуатацию объекта в связи с изменением тарифов на коммунальные услуги</p>	Частный партнер	Разработка эффективной системы мотивации персонала частным партнером позволит решить проблему с трудовыми ресурсами. В соглашении о ГЧП может быть прописана возможность компенсации частному партнеру недополученных расходов, в том числе в связи с повышением тарифов на коммунальные услуги. Кроме того, при подготовке финансовой модели следует учитывать ежегодное повышение тарифов
	Дополнительные затраты на эксплуатацию объекта в связи с нарушением технологии строительства, использованием некачественных материалов и неэффективных технологических решений	Частный партнер	Описание механизмов снижения рисков, а также пошаговое описание действий публичного партнера по снижению риска представлено в рекомендациях партнерам по уменьшению риска возникновения оппортунизма

Вид риска	Типы рисков	Распределение рисков	Пути снижения риска
	Дополнительные затраты на эксплуатацию объекта в связи с неэффективным управлением объектом соглашения, в том числе некачественным обслуживанием (текущим и капитальным ремонтом)		
	Риски, связанные с шантажом одного партнера другим	Частный и публичный партнеры	Описание механизмов снижения рисков, а также пошаговое описание действий частного и публичного партнеров по снижению риска представлено в рекомендациях партнерам по уменьшению риска возникновения оппортунизма
	Риски, связанные с отлыниванием агента от работы или отказом исполнять обязательства	Публичный партнер	Описание механизмов снижения рисков, а также пошаговое описание действий публичного партнера по снижению риска представлено в рекомендациях партнерам по уменьшению риска возникновения оппортунизма
Риски, возникающие на любом из этапов	Расторжение соглашения по вине публичного партнера	Частный партнер	Подробное описание в соглашении распределения ответственности между партнерами при расторжении соглашения по вине частного или публичного партнера
	Расторжение соглашения по вине частного партнера	Публичный партнер	
	Риск непредоставления государственного финансирования	Частный партнер	Подробное описание в соглашении основного и альтернативных вариантов финансирования проекта
Примечание – Составлено автором.			

**Приложение Д
(обязательное)**

Краткая форма чек-листа анализа рисков оппортунизма проектов государственно-частного партнерства

1. Выявление и описание рисков			2. Распределение рисков между партнерами	3. Оценка рисков			4. Разработка мероприятий по минимизации рисков	5. Реализация мероприятий и мониторинг рисков			
Этап реализации проекта	Вид риска	Описание потенциального риска	Сторона, несущая риск	Оценка величины потерь, ожидаемых при наступлении рискового события	Оценка вероятности наступления рискового события	Стратегия поведения в соответствии с матрицей рисков	Факторы, влияющие на возникновение/изменение риска	Мероприятия, позволяющие минимизировать или предотвратить риск	Оценка уровня финансирования, необходимого для минимизации или предотвращения риска	Включение мероприятий в дорожную карту	Определение ответственного за мониторинг
	1	2		3	4	5	6	7	8	9	10
Риски разработки предложения о реализации проекта ГЧП											
Риски заключения соглашения о ГЧП											
Риски, возникающие в рамках подготовительного этапа и строительства объекта ГЧП											
Риски, возникающие в рамках эксплуатации объекта ГЧП											
Примечание – Разработано автором.											

**Приложение Е
(обязательное)**

Полная форма чек-листа анализа рисков оппортунизма проектов государственно-частного партнерства

1. Выявление и описание рисков		2. Распределение рисков между партнерами	3. Оценка рисков			4. Разработка мероприятий по минимизации рисков	5. Реализация мероприятий и мониторинг рисков			
Вид риска	Описание потенциального риска	Сторона, несущая риск	Оценка величины потерь, ожидаемых при наступлении рискового события	Оценка вероятности наступления рискового события	Стратегия поведения в соответствии с матрицей рисков	Факторы, влияющие на возникновение/изменение риска	Мероприятия, позволяющие минимизировать или предотвратить риск	Оценка уровня финансирования, необходимого для минимизации или предотвращения риска	Включение мероприятий в дорожную карту	Определение ответственного за мониторинг
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Риски разработки предложения о реализации проекта ГЧП										
Превышение сроков и (или) стоимости строительства, обусловленное недостоверностью сведений и неточностью расчетов и прогнозов										
Риски заключения соглашения о ГЧП										
Риски спецификации и защиты прав собственности на землю и объект соглашения										
Риск заключения соглашения с недобросовестным принципалом										

1. Выявление и описание рисков		2. Распределение рисков между партнерами	3. Оценка рисков			4. Разработка мероприятий по минимизации рисков	5. Реализация мероприятий и мониторинг рисков			
Вид риска	Описание потенциального риска	Сторона, несущая риск	Оценка величины потерь, ожидаемых при наступлении рискового события	Оценка вероятности наступления рискового события	Стратегия поведения в соответствии с матрицей рисков	Факторы, влияющие на возникновение/изменение риска	Мероприятия, позволяющие минимизировать или предотвратить риск	Оценка уровня финансирования, необходимого для минимизации или предотвращения риска	Включение мероприятий в дорожную карту	Определение ответственного за мониторинг
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Риск выбора недобросовестного агента в рамках конкурсных процедур										
Риски, возникающие в рамках подготовительного этапа и строительства объекта ГЧП										
Необоснованное затягивание сроков приемки отдельных этапов строительства										
Прекращение оказания дополнительной государственной (муниципальной) поддержки частного партнера, если такая поддержка изначально оказывалась										
Риски, возникающие в рамках эксплуатации объекта ГЧП										
Дополнительные затраты на эксплуатацию объекта в связи с неэффективным управлением объектом соглашения, в том числе некачественным обслуживанием (текущим и капитальным ремонтом)										
Риски, связанные с шантажом одного партнера другим										
Риски, связанные с отлыниванием агента от работы или отказом исполнять обязательства										
Примечание – Разработано автором.										

Приложение Ж
(справочное)

**Информация о реализованных, в том числе в рамках государственно-частного партнерства,
социальных проектах Ханты-Мансийского автономного округа – Югры**

№ п/п	Наименование муниципального образования	Наименование объекта	Мощность детского сада, мест	Общая площадь, м ²	Срок строительства (год приобретения по ГЧП)	Стоимость, млн р.			Механизм реализации
						объекта	одного места	1 м ²	
1	г. Нижневартовск	Детский сад на 260 мест в микрорайоне 10В	260	5 933	2008–2010	251,6	1,0	0,042	Бюджетные инвестиции
2	г. Покачи	Детский сад на 240 мест в микрорайоне 3	240	6 755	2008–2010	325,0	1,4	0,048	То же
3	г. Радужный	Детский сад на 100 мест в микрорайоне 8(5)	100	2 831	2008–2010	166,2	1,7	0,059	»
4	г. Сургут	Детский сад на 200 мест в микрорайоне 31	200	4 568	2008–2010	211,8	1,1	0,046	»
5	г. Сургут	Детский сад на 260 мест в микрорайоне 34	260	5 774	2008–2010	341,7	1,3	0,059	»
6	г. Сургут	Детский сад на 260 мест в микрорайоне 39	260	6 997	2008–2010	298,9	1,1	0,043	»
7	г. Сургут	Детский сад на 260 мест в микрорайоне 5 «А»	260	5 185	2008–2010	305,6	1,2	0,059	»
8	Белоярский район	Детский сад на 220 мест г. Белоярский	220	4 235	2008–2010	230,2	1,0	0,054	»
9	Нефтеюганский район	Детский сад на 60 мест в п. Куть-Ях	60	1 960	2008–2010	140,2	2,3	0,072	»
10	Советский район	Детский сад на 220 мест в г. Советский	220	6 400	2008–2010	199,7	0,9	0,031	»
11	г. Сургут	Детский сад в микрорайоне 20 «А»	300	6 207	2008–2011	301,1	1,0	0,049	»
12	г. Нижневартовск	Детский сад в микрорайоне 10Б	320	6 854	2008–2011	299,8	0,9	0,044	»

№ п/п	Наименование муниципального образования	Наименование объекта	Мощность детского сада, мест	Общая площадь, м ²	Срок строительства (год приобретения по ГЧП)	Стоимость, млн р.			Механизм реализации
						объекта	одного места	1 м ²	
13	Советский район	Детский сад в г. Советский, ул. Трассовиков	240	3 970	2008–2011	274,5	1,1	0,069	Бюджетные инвестиции
14	Советский район	Детский сад в г. Советский, ул. З. Космодемьянской	240	3 985	2008–2011	281,1	1,2	0,071	»
15	Советский район	Детский сад в п. Таежный, ул. Коммунистическая	60	3 661	2008–2011	82,7	1,4	0,023	»
16	Советский район	Детский сад на 120 мест в п. Пионерский	120	2 178	2008–2011	173,5	1,4	0,080	»
17	Советский район	Детский сад на 30 мест в п. Алябьевский	30	982	2008–2011	104,7	3,5	0,107	»
18	г. Радужный	Детский сад в микрорайоне 9	200	5 103	2008–2011	205,5	1,0	0,040	»
19	г. Пыть-Ях	Детский сад на 260 мест в микрорайоне 3	260	4 729	2008–2011	313,1	1,2	0,066	»
20	Кондинский район	Детский сад в п. Назарово	20	1 349	2008–2011	74,0	3,7	0,055	»
21	г. Сургут	Детский сад в микрорайоне 39, 2	260	5 476	2011–2012	294,3	1,1	0,054	»
22	г. Мегион	Детский сад в пгт Высокий (ул. Нефтянников)	100	2 848	2011–2012	141,2	1,4	0,050	»
23	г. Радужный	Детский сад в микрорайоне 6	240	5 253	2008–2012	215,7	0,9	0,041	»
24	г. Радужный	Детский сад в микрорайоне 10	240	5 235	2008–2012	228,3	1,0	0,044	»
25	г. Пыть-Ях	Детский сад в микрорайоне 5	290	7 310	2008–2012	397,6	1,4	0,054	»
26	г. Урай	Детский сад в микрорайоне Центральный	240	3 399	2009–2012	279,5	1,2	0,082	»
27	Березовский район	Детский сад в п. Приполярный	100	2 801	2006–2012	114,9	1,1	0,041	»
28	г. Сургут	Детский сад в микрорайоне 32, 2	200	4 587	2011–2013	170,7	0,9	0,037	»
29	г. Сургут	Детский сад в микрорайоне 24	300	6 066	2011–2013	207,5	0,7	0,034	»
30	г. Сургут	Детский сад в микрорайоне 31, 2	200	3 215	2011–2013	186,3	0,9	0,058	»
31	г. Сургут	Детский сад в микрорайоне 33	200	3 215	2011–2013	189,2	0,9	0,059	»
32	Сургутский район	Детский сад на 280 мест в г. Лянтор	280	4 630	2011–2013	346,9	1,2	0,075	»
33	Сургутский район	Детский сад на 95 мест в д. Русскинская	95	2 800	2011–2013	113,3	1,2	0,040	»
34	г. Ханты-Мансийск	Детский сад в районе ОМК	300	5 050	2009–2013	333,7	1,1	0,066	»
35	г. Когалым	Детский сад на 320 мест, ул. Береговая	320	6 435	2010–2013	302,0	0,9	0,047	»

№ п/п	Наименование муниципального образования	Наименование объекта	Мощность детского сада, мест	Общая площадь, м ²	Срок строительства (год приобретения по ГЧП)	Стоимость, млн р.			Механизм реализации
						объекта	одного места	1 м ²	
36	г. Нягань	Детский сад на 320 мест в микрорайоне 4 жилого района «Центральный» г. Нягань	320	6 348	2013	506,8	1,6	0,080	ГЧП
37	г. Мегион	Детский сад на 200 мест в микрорайоне 9 г. Мегион	200	4 625	2013	349,3	1,7	0,076	То же
38	Советский район	Детский сад на 60 мест в пгт Малиновский	60	1 269	2013	92,3	1,5	0,073	»
39	Нефтеюганский район	Детский сад на 180 мест в пгт Пойковский Нефтеюганского района	180	3 347	2013	315,5	1,8	0,094	»
40	г. Пыть-Ях	Детский сад на 260 мест в микрорайоне 6 г. Пыть-Ях	260	6 224	2013	406,9	1,6	0,065	»
41	г. Югорск	Детский сад на 140 мест	140	4 050	2008–2013	170,2	1,2	0,042	Бюджетные инвестиции
42	Ханты-Мансийский район	Детский сад на 260 мест в п. Горно-Правдинск Ханты-Мансийского района	260	6 239	2013	432,9	1,7	0,069	ГЧП
43	г. Сургут	Детский сад в микрорайоне 32, 1	200	3 215	2011–2014	234,9	1,2	0,073	Бюджетные инвестиции
44	г. Сургут	Детский сад в микрорайоне 34, 2	260	5 254	2011–2014	269,7	1,0	0,051	
45	г. Сургут	Детский сад на 260 мест в микрорайоне ПИКС г. Сургут	260	7 005	2014	442,3	1,7	0,063	ГЧП
46	г. Сургут	Детский сад на 300 в микрорайоне 37 г. Сургута	300	6 379	2014	482,0	1,6	0,076	То же
47	г. Сургут	Детский сад 300 мест в микрорайоне 5А г. Сургута	300	6 475	2014	482,0	1,6	0,074	»
48	г. Сургут	Детский сад на 300 мест в микрорайоне 24 г. Сургута	300	7 081	2014	482,00	1,6	0,068	»
49	Сургутский район	Детский сад на 280 мест в пгт Федоровский Сургутского района	280	6 044	2014	425,2	1,5	0,070	»
50	г. Ханты-Мансийск	Детский сад по ул. Строителей	260	4 233	2011–2014	332,4	1,3	0,079	Бюджетные инвестиции
51	г. Ханты-Мансийск	Детский сад на 140 мест по ул. Центральная – Сосновый бор – Рассветная г. Ханты-Мансийска	140	2 482	2014	203,3	1,5	0,082	ГЧП

№ п/п	Наименование муниципального образования	Наименование объекта	Мощность детского сада, мест	Общая площадь, м ²	Срок строительства (год приобретения по ГЧП)	Стоимость, млн р.			Механизм реализации
						объекта	одного места	1 м ²	
52	г. Нягань	Детский сад на 140 мест в микрорайоне 3 г. Нягани	140	4 430	2014	276,6	2,0	0,062	ГЧП
53	Нижневартовский район	Детский сад на 260 мест в пгт Излучинск Нижневартовского района	260	6 567	2014	413,9	1,6	0,063	ГЧП
54	Кондинский район	Детский сад, с. Леуши	60	1 366	2013–2014	93,6	1,6	0,069	Бюджетные инвестиции
55	г. Сургут	Детский сад «Золотой ключик» (ул. Энтузиастов 51/1)	200	5 223	2013–2015	214,8	1,1	0,041	
56	г. Сургут	Детский сад на 350 мест в микрорайоне 40 г. Сургута	350	7 672	2015	532,4	1,5	0,069	ГЧП
57	г. Нижневартовск	Детский сад в квартале «Центральный»	260	6 666	2014–2015	267,6	1,0	0,040	Бюджетные инвестиции
58	г. Нижневартовск	Детский сад на 320 мест в микрорайоне 10 г. Нижневартовска	320	6 689	2015	509,0	1,6	0,076	ГЧП
59	Сургутский район	Детский сад на 280 мест в микрорайоне 7 п. Нижнесортымский	280	6 993	2008–2015	414,8	1,5	0,059	Бюджетные инвестиции
60	г. Ханты-Мансийск	Детский сад, жилой микрорайон по ул. Обьездная	300	5 050	2011–2015	340,5	1,1	0,067	
61	г. Нягань	Детский сад на 320 мест в микрорайоне 6 жилого района «Центральный» г. Нягани	320	7 588	2015	506,8	1,6	0,067	ГЧП
62	г. Пыть-Ях	Детский сад на 260 мест в микрорайоне 3 «Кедровый» г. Пыть-Ях	260	5 448	2015	407,0	1,6	0,075	ГЧП
63	г. Югорск	Детский сад в микрорайоне 5 на 300 мест	300	5 050	2013–2015	311,6	1,0	0,062	Бюджетные инвестиции
64	Кондинский район	Детский сад, пгт Междуреченск	140	2 759	2013–2015	168,9	1,2	0,061	
65	Кондинский район	Детский сад на 100 мест, ул. Школьная, 8, п. Куминский	100	2 214	2015	192,4	1,9	0,087	ГЧП
66	г. Мегион	Детский сад на 260 мест в микрорайоне 11 г. Мегион	260	5 469	2016	419,9	1,6	0,077	То же
67	г. Сургут	Детский сад № 2 на 300 мест в микрорайоне 38 г. Сургута	300	6 539	2016	482,0	1,6	0,074	»

№ п/п	Наименование муниципального образования	Наименование объекта	Мощность детского сада, мест	Общая площадь, м ²	Срок строительства (год приобретения по ГЧП)	Стоимость, млн р.			Механизм реализации
						объекта	одного места	1 м ²	
68	г. Нижневартовск	Детский сад на 120 мест в микрорайоне 2 г. Нижневартовска	120	2 995,3	2016	182,4	1,5	0,061	ГЧП
69	г. Нижневартовск	Детский сад на 260 мест в квартале «Прибрежный-3»	260	6 063	2014–2016	270,9	1,0	0,045	Бюджетные инвестиции
70	г. Нижневартовск	Детский сад на 320 мест в квартале 21	320	6 690	2014–2016	331,2	1,0	0,050	
71	г. Нижневартовск	Детский сад на 320 мест в микрорайоне 18 г. Нижневартовска	320	6 501	2016	509,0	1,6	0,078	ГЧП
72	г. Нягань	Детский сад на 320 мест в микрорайоне Восточный г. Нягани	320	6 434	2013–2016	393,9	1,2	0,061	Бюджетные инвестиции
73	г. Мегион	Детский сад на 320 мест в микрорайоне 19 г. Мегион	320	6 809	2016	468,8	1,5	0,069	ГЧП
74	г. Пыть-Ях	Детский сад на 290 мест в микрорайоне 8 «Горка» г. Пыть-Ях	290	6 242	2016	435,0	1,5	0,070	То же
75	г. Урай	Детский сад на 240 мест в микрорайоне 1Б г. Урай	240	5 183	2016	431,2	1,8	0,083	»
76	Кондинский район	Детский сад на 120 мест в пгт Кондинское	120	3 938	2016	227,3	1,9	0,058	»
77	Октябрьский район	Детский сад на 60 мест в с. Шеркалы	60	1 370	2013–2016	93,5	1,6	0,068	Бюджетные инвестиции
78	Березовский район	Детский сад на 300 мест в пгт Березово	300	5 024	2013–2016	325,3	1,1	0,065	
Примечание – Систематизировано автором.									

Приложение И
(справочное)

**Перечень объектов капитального строительства Государственной программы
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры (социальные проекты государственно-частного партнерства)**

№ п/п	Наименование муниципального образования	Наименование объекта	Мощность (число мест)			Срок строительства, проектирования		Источник финансирования
			Учащиеся	Воспитанники	Всего	Начало	Окончание	
1	г. Когалым	Средняя общеобразовательная школа в г. Когалыме (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	1 125	–	1 125	2018	2020	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
2	г. Когалым	Средняя общеобразовательная школа в г. Когалыме (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	1 125	–	1 125	2025	2027	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
3	г. Когалым	Детский сад на 320 мест в микрорайоне 8 г. Когалыма (корректировка, привязка проекта: «Детский сад на 320 мест по адресу: г. Когалым, ул. Градостроителей»)	–	320	320	2017	2020	Бюджет автономного округа, местный бюджет, привлеченные средства (от хозяйствующих субъектов, осуществляющих деятельность на территории автономного округа)
4	г. Когалым	Многофункциональный центр прикладных квалификаций по подготовке персонала на базе бюджетного учреждения профессионального образования автономного округа «Когалымский политехнический колледж» в г. Когалыме (общежитие кампусного типа на 100 мест)	100	–	100	2015	2021	Бюджет автономного округа, привлеченные средства (от хозяйствующих субъектов, осуществляющих деятельность на территории автономного округа)

№ п/п	Наименование муниципального образования	Наименование объекта	Мощность (число мест)			Срок строительства, проектирования		Источник финансирования
			Учащиеся	Воспитанники	Всего	Начало	Окончание	
5	г. Когалым	Многофункциональный центр прикладных квалификаций по подготовке персонала на базе бюджетного учреждения профессионального образования автономного округа «Когалымский политехнический колледж». Станция юных техников	–	–	0	2022	2023	Бюджет автономного округа, привлеченные средства (от хозяйствующих субъектов, осуществляющих деятельность на территории автономного округа)
6	г. Лангепас	Реконструкция здания муниципального общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 4» и муниципального общеобразовательного учреждения «Гимназия № 6», г. Лангепас, ул. Мира, д. 28 (2-й этап)	516	–	516	2019	2020	Бюджет автономного округа, местный бюджет
7	г. Лангепас	Реконструкция детского сада № 8 «Рябинка» со строительством пристроя на 140 мест	–	140	140	2022	2023	Бюджет автономного округа, местный бюджет
8	г. Лангепас	Реконструкция и расширение зданий Лангепасского профессионального колледжа	96	–	96	2011	2019; 2022	Бюджет автономного округа
9	г. Мегион	Школа на 300 учащихся в п. Высокий (ул. Свободы) (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	300	–	300	2017	2019	Иные источники финансирования (иные межбюджетные трансферты из бюджета Тюменской области)
10	г. Мегион	Средняя общеобразовательная школа на 1 600 учащихся по адресу: г. Мегион, микрорайон XX (общеобразовательная организация с углубленным изучением отдельных предметов с универсальной безбарьерной средой)	1 600	–	1 600	2022	2024	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
11	г. Мегион	Средняя общеобразовательная школа на 1 125 учащихся	1 125	–	1 125	2025	2027	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
12	г. Мегион	Реконструкция МАОУ № 5 «Гимназия»	1 375	–	1 375	2026	2028	Бюджет автономного округа, местный бюджет

№ п/п	Наименование муниципального образования	Наименование объекта	Мощность (число мест)			Срок строительства, проектирования		Источник финансирования
			Учащиеся	Воспитанники	Всего	Начало	Окончание	
13	г. Мегион	Специальное (коррекционное) образовательное учреждение для обучающихся, воспитанников с отклонениями в развитии VIII вида	145	–	145	2022	2024	Бюджет автономного округа
14	г. Нефтеюганск	Средняя общеобразовательная школа в микрорайоне 17 г. Нефтеюганска (общеобразовательная организация с углубленным изучением отдельных предметов с универсальной безбарьерной средой)	1 600	–	1 600	2019	2021	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
15	г. Нефтеюганск	Средняя общеобразовательная школа в микрорайоне 11В г. Нефтеюганска (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	1 200	–	1 200	2022	2024	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
16	г. Нефтеюганск	Средняя общеобразовательная школа в микрорайоне 6 г. Нефтеюганска (общеобразовательная организация с углубленным изучением отдельных предметов с универсальной безбарьерной средой)	1 200	–	1 200	2022	2024	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
17	г. Нефтеюганск	Средняя общеобразовательная школа в г. Нефтеюганске в СУ-62 (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	500	–	500	2025	2027	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
18	г. Нефтеюганск	Строительство пристроя к МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 5 «Многопрофильная», микрорайон 2 (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	400	–	400	2022	2024	Бюджет автономного округа, местный бюджет
19	г. Нефтеюганск	Строительство пристроя к МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 6», микрорайон 8 (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	400	–	400	2025	2027	Бюджет автономного округа, местный бюджет

№ п/п	Наименование муниципального образования	Наименование объекта	Мощность (число мест)			Срок строительства, проектирования		Источник финансирования
			Учащиеся	Воспитанники	Всего	Начало	Окончание	
20	г. Нефтеюганск	Строительство пристроя к МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 14», микрорайон 11Б (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	400	–	400	2026	2028	Бюджет автономного округа, местный бюджет
21	г. Нефтеюганск	Детский сад на 320 мест в микрорайоне 5 г. Нефтеюганска	–	320	320	2022	2023	Бюджет автономного округа, местный бюджет, привлеченные средства (от хозяйствующих субъектов, осуществляющих деятельность на территории автономного округа)
22	г. Нефтеюганск	Детский сад на 300 мест в микрорайоне 16 г. Нефтеюганска	–	300	300	2023	2024	Бюджет автономного округа, местный бюджет, привлеченные средства (от хозяйствующих субъектов, осуществляющих деятельность на территории автономного округа)
23	г. Нефтеюганск	Специальное (коррекционное) образовательное учреждение для обучающихся, воспитанников с отклонениями в развитии «Нефтеюганская специальная (коррекционная) общеобразовательная школа-интернат VIII вида»	144	–	144	2019	2022	Бюджет автономного округа
24	г. Нижневартовск	Средняя общеобразовательная школа на 825 мест в квартале № 18 Восточного планировочного района г. Нижневартовска	825	–	825	2016	2019	Бюджет автономного округа, местный бюджет, привлеченные средства (от хозяйствующих субъектов, осуществляющих деятельность на территории автономного округа)

№ п/п	Наименование муниципального образования	Наименование объекта	Мощность (число мест)			Срок строительства, проектирования		Источник финансирования
			Учащиеся	Воспитанники	Всего	Начало	Окончание	
25	г. Нижневартовск	Средняя общеобразовательная школа на 900 учащихся в квартале № 18 г. Нижневартовска	900	–	900	2016	2020	Бюджет автономного округа, местный бюджет, привлеченные средства (от хозяйствующих субъектов, осуществляющих деятельность на территории автономного округа)
26	г. Нижневартовск	Общеобразовательная школа на 1 125 учащихся в квартале № 25 г. Нижневартовска (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	1 125	–	1 125	2019	2021	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
27	г. Нижневартовск	Общеобразовательная школа на 1 125 учащихся в микрорайоне 9А г. Нижневартовска (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	1 125	–	1 125	2019	2021	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
28	г. Нижневартовск	Общеобразовательная школа на 1 125 учащихся в микрорайоне 10В г. Нижневартовска (общеобразовательная организация с углубленным изучением отдельных предметов (гимназия) с универсальной безбарьерной средой)	1 125	–	1 125	2022	2024	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
29	г. Нижневартовск	Общеобразовательная школа на 1 125 учащихся в квартале № 20 г. Нижневартовска (общеобразовательная организация с углубленным изучением отдельных предметов (лицей) с универсальной безбарьерной средой)	1 125	–	1 125	2022	2024	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
30	г. Нижневартовск	Общеобразовательная школа на 1 125 учащихся в квартале № 33 г. Нижневартовска	1 125	–	1 125	2025	2027	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
31	г. Нижневартовск	Общеобразовательная школа на 1 125 учащихся в квартале микрорайоне 15П г. Нижневартовска	1 125	–	1 125	2025	2027	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)

№ п/п	Наименование муниципального образования	Наименование объекта	Мощность (число мест)			Срок строительства, проектирования		Источник финансирования
			Учащиеся	Воспитанники	Всего	Начало	Окончание	
32	г. Нижневартовск	Реконструкция здания МБОУ «Средняя школа № 6»	1 125	–	1125	2026	2028	Бюджет автономного округа, местный бюджет
33	г. Нижневартовск	Детский сад на 320 мест в квартале 26 г. Нижневартовска (1)	–	320	320	2023	2025	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
34	г. Нижневартовск	Детский сад на 320 мест в квартале 26 г. Нижневартовска (2)	–	320	320	2023	2025	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
35	г. Нижневартовск	Реконструкция зданий детского сада и хозяйственной постройки, г. Нижневартовск, жилая зона, квартал 7а, ул. Дзержинского, д. 6 и ул. Дзержинского, д. 6, стр. 1	–	180	180	2022	2024	Бюджет автономного округа, местный бюджет
36	г. Нижневартовск	Детский сад на 320 мест в квартале 21 (стр. 6) г. Нижневартовска	–	320	320	2022	2024	Бюджет автономного округа, местный бюджет
37	г. Нижневартовск	«Жилой дом № 4 в квартале № 26 г. Нижневартовска» (8-й этап строительства. Детский ясли-сад, расположенный во встроенно-пристроенных помещениях на первом этаже блок-секций БС8, БС9, БС10, БС11)	–	140	140	2019	2019	Внебюджетные источники
38	г. Нижневартовск	Общежитие для Нижневартовского социально-гуманитарного колледжа	–	–	0	2011	2019	Бюджет автономного округа
39	г. Нижневартовск	Специальное (коррекционное) образовательное учреждение III, IV вида (школа – детский сад – интернат для слепых и слабовидящих детей) в г. Нижневартовске	144	48	192	2026	2028	Бюджет автономного округа
40	г. Нижневартовск	Реконструкция Нижневартовского медицинского колледжа	–	–	0	2022	2024	Бюджет автономного округа
41	г. Нягань	Средняя общеобразовательная школа в Восточном микрорайоне г. Нягани на 1 125 мест (общеобразовательная организация с углубленным изучением отдельных предметов с универсальной безбарьерной средой)	1 125	–	1 125	2018	2020	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)

№ п/п	Наименование муниципального образования	Наименование объекта	Мощность (число мест)			Срок строительства, проектирования		Источник финансирования
			Учащиеся	Воспитанники	Всего	Начало	Окончание	
42	г. Нягань	Средняя общеобразовательная школа № 7 в жилом районе Центральный в г. Нягани (общеобразовательная организация с углубленным изучением отдельных предметов с универсальной безбарьерной средой)	1 125	–	1 125	2022	2024	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
43	г. Нягань	Средняя общеобразовательная школа № 8 в жилом районе Центральный в г. Нягани (общеобразовательная организация с углубленным изучением отдельных предметов с универсальной безбарьерной средой)	900	–	900	2025	2027	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
44	г. Нягань	Детский сад, микрорайон «Восточный» на 344 места	–	344	344	2015	2019	Внебюджетные источники
45	г. Нягань	Профессиональное училище в г. Нягань	400	–	400	2008	2019	Бюджет автономного округа
46	г. Пыть-Ях	Комплекс «Школа – детский сад (330 учащихся / 220 мест)» (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	330	220	550	2016	2019	Иные источники финансирования (иные межбюджетные трансферты из бюджета Тюменской области)
47	г. Пыть-Ях	Средняя общеобразовательная школа в г. Пыть-Яхе (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	1 000	–	1 000	2022	2024	Внебюджетные источники
48	г. Пыть-Ях	II очередь МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 5»	200	–	200	2026	2028	Бюджет автономного округа, местный бюджет
49	г. Пыть-Ях	II очередь МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 2»	800	–	800	2026	2028	Бюджет автономного округа, местный бюджет
50	г. Пыть-Ях	Строительство Окружного сборного пункта		–		2016	2020	Бюджет автономного округа
51	г. Радужный	Средняя общеобразовательная школа в г. Радужный (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	1 100	–	1 100	2022	2024	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)

№ п/п	Наименование муниципального образования	Наименование объекта	Мощность (число мест)			Срок строительства, проектирования		Источник финансирования
			Учащиеся	Воспитанники	Всего	Начало	Окончание	
52	г. Сургут	Средняя общеобразовательная школа в микрорайоне 32 г. Сургута (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	900	–	900	2017	2020	Бюджет автономного округа, местный бюджет
53	г. Сургут	Средняя общеобразовательная школа в микрорайоне 33 г. Сургута (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	900	–	900	2017	2020	Бюджет автономного округа, местный бюджет
54	г. Сургут	Школа – детский сад № 1 в микрорайоне 38 (100 учащихся / 200 мест)	100	200	300	2 017	2 019	Внебюджетные источники
55	г. Сургут	Средняя общеобразовательная школа в микрорайоне 20А г. Сургута (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	1500	–	1 500	2018	2020	Внебюджетные источники
56	г. Сургут	Средняя общеобразовательная школа в микрорайоне 42 г. Сургута (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	900	–	900	2018	2020	Внебюджетные источники
57	г. Сургут	Средняя общеобразовательная школа в микрорайоне 30А г. Сургута (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	1 500	–	1 500	2019	2021	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
58	г. Сургут	Образовательный комплекс в микрорайоне 44 г. Сургута (средняя общеобразовательная школа на 1 250 учащихся (в одну смену) с углубленным изучением отдельных предметов с универсальной безбарьерной средой; детский сад на 550 мест)	1 250	550	1 800	2020	2022	Внебюджетные источники (муниципально-частное партнерство)

№ п/п	Наименование муниципального образования	Наименование объекта	Мощность (число мест)			Срок строительства, проектирования		Источник финансирования
			Учащиеся	Воспитанники	Всего	Начало	Окончание	
59	г. Сургут	Средняя общеобразовательная школа в микрорайоне 35 г. Сургута (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	1 500	–	1 500	2022	2024	Внебюджетные источники
60	г. Сургут	Средняя общеобразовательная школа в микрорайоне 43 г. Сургута (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	990	–	990	2024	2026	Внебюджетные источники
61	г. Сургут	Средняя общеобразовательная школа в микрорайоне 31 «Б» г. Сургута. Блок 2	990	–	990	2020	2022	Внебюджетные источники
62	г. Сургут	Средняя общеобразовательная школа на 1 500 мест	1 500	–	1 500	2024	2026	Внебюджетные источники
63	г. Сургут	Начальная образовательная школа в микрорайоне 45 г. Сургута	550	–	550	2025	2027	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
64	г. Сургут	Средняя общеобразовательная школа в микрорайоне 38 г. Сургута (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	1500	–	1 500	2019	2021	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
65	г. Сургут	Средняя общеобразовательная школа № 9 в микрорайоне 39 г. Сургута. Блок 2	550	–	550	2019	2021	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
66	г. Сургут	Средняя общеобразовательная школа в микрорайоне 34 г. Сургута (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	1 500	–	1 500	2019	2021	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
67	г. Сургут	Средняя общеобразовательная школа в микрорайоне 24 г. Сургута (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	1 500	–	1 500	2022	2024	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)

№ п/п	Наименование муниципального образования	Наименование объекта	Мощность (число мест)			Срок строительства, проектирования		Источник финансирования
			Учащиеся	Воспитанники	Всего	Начало	Окончание	
68	г. Сургут	Средняя общеобразовательная школа в микрорайоне 5А г. Сургут (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	1 500	–	1 500	2020	2022	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
69	г. Сургут	Средняя общеобразовательная школа в микрорайоне 16А г. Сургута (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	900	–	900	2025	2027	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
70	г. Сургут	Средняя общеобразовательная школа в микрорайоне 30 г. Сургута (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	1 500	–	1 500	2025	2027	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
71	г. Сургут	Средняя общеобразовательная школа на территории «Университетского городка» (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	1 500	–	1 500	2022	2024	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
72	г. Сургут	Средняя общеобразовательная школа № 4 в микрорайоне 28 г. Сургута. Блок 2	700	–	700	2026	2028	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
73	г. Сургут	Средняя общеобразовательная школа в микрорайоне 27 А г. Сургуте (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	1 500	–	1 500	2026	2028	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
74	г. Сургут	Школа – детский сад в микрорайонах 21 и 22 г. Сургута (200 учащихся / 100 мест)	200	100	300	2026	2028	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
75	г. Сургут	МБОУ НШ «Перспектива». Блок 2	300		300	2021	2023	Местный бюджет
76	г. Сургут	«Развитие застроенной территории – части квартала 23А в г. Сургуте», X этап строительства, встроенно-пристроенный детский сад на 80 мест	–	80	80	2017	2019	Внебюджетные источники
77	г. Сургут	Детский сад в микрорайоне 42 г. Сургута	–	300	300	2017	2019	Внебюджетные источники

№ п/п	Наименование муниципального образования	Наименование объекта	Мощность (число мест)			Срок строительства, проектирования		Источник финансирования
			Учащиеся	Воспитанники	Всего	Начало	Окончание	
78	г. Сургут	Билдинг-сад в микрорайоне 41 г. Сургута	–	40	40	2018	2020	Внебюджетные источники
79	г. Сургут	Детский сад в микрорайоне 30 г. Сургута	–	300	300	2024	2026	Внебюджетные источники
80	г. Сургут	Детский сад в микрорайоне 28 г. Сургута	–	300	300	2024	2026	Внебюджетные источники
81	г. Сургут	Детский сад в п. Лунный г. Сургута	–	300	300	2020	2022	Внебюджетные источники
82	г. Сургут	Клубно-спортивный блок МБОУ СОШ № 38, пр. Пролетарский, 14А г. Сургута. Реконструкция	–	–	200	2025	2027	Бюджет автономного округа, местный бюджет
83	г. Сургут	Загородный специализированный (профильный) военно-спортивный лагерь «Барсова гора» на базе центра военно-прикладных видов спорта муниципального бюджетного учреждения «Центр специальной подготовки «Сибирский легион», г. Сургут	–	–	0	2022	2023	Бюджет автономного округа, местный бюджет
84	г. Сургут	Загородный специализированный (профильный) спортивно-оздоровительный лагерь «Олимпия» на базе муниципального бюджетного учреждения «Олимпия», г. Сургут	–	–	0	2022	2023	Бюджет автономного округа, местный бюджет
85	г. Сургут	Инновационно-образовательный комплекс (кампус) в г. Сургуте. ПИР	–	–	0	2022	2022	Бюджет автономного округа
86	г. Сургут	Реконструкция зданий Сургутского профессионального колледжа, по ул. 30 лет Победы (профессиональное училище № 17 в г. Сургуте. Реконструкция)	380	–	380	2022	2024	Бюджет автономного округа
87	г. Урай	Школа в микрорайоне Земля Санникова (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	1 125	–	1 125	2022	2024	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
88	г. Урай	Средняя школа в микрорайоне 1А (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	528	–	528	2020	2022	Внебюджетные источники

№ п/п	Наименование муниципального образования	Наименование объекта	Мощность (число мест)			Срок строительства, проектирования		Источник финансирования
			Учащиеся	Воспитанники	Всего	Начало	Окончание	
89	г. Ханты-Мансийск	Средняя общеобразовательная школа «Гимназия № 1» в г. Ханты-Мансийске. Блок 2	600	–	600	2018	2020	Бюджет автономного округа, местный бюджет
90	г. Ханты-Мансийск	Средняя школа на 1 056 учащихся в микрорайоне Учхоз г. Ханты-Мансийска	1 056	–	1 056	2019	2021	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
91	г. Ханты-Мансийск	II очередь МБОУ СОШ № 8 в г. Ханты-Мансийске	600	–	600	2019	2021	Бюджет автономного округа, местный бюджет
92	г. Ханты-Мансийск	Средняя школа на 1725 учащихся в микрорайоне Иртыш-2 г. Ханты-Мансийска	1 725	–	1 725	2019	2021	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
93	г. Ханты-Мансийск	Средняя школа на 1 100 учащихся в районе СУ-967 г. Ханты-Мансийска	1 100	–	1 100	2025	2027	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
94	г. Ханты-Мансийск	Средняя школа на 1 200 учащихся в районе пер. Южный г. Ханты-Мансийска	1 200	–	1 200	2022	2024	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
95	г. Ханты-Мансийск	Средняя общеобразовательная школа на 900 учащихся в микрорайоне Восточный г. Ханты-Мансийска	900	–	900	2022	2024	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
96	г. Ханты-Мансийск	II очередь МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 2»	600	–	600	2025	2027	Бюджет автономного округа, местный бюджет
97	г. Ханты-Мансийск	Образовательный комплекс в микрорайоне Западный в г. Ханты-Мансийске	550	220	770	2026	2028	Бюджет автономного округа, местный бюджет
98	г. Ханты-Мансийск	Встроенно-пристроенное помещение по ул. Пионерская, 70 в г. Ханты-Мансийске	–	190	190	2017	2019	Внебюджетные источники
99	г. Ханты-Мансийск	Детский сад, район СУ-967 в г. Ханты-Мансийске	–	300	300	2021	2022	Бюджет автономного округа, местный бюджет
100	г. Ханты-Мансийск	Специальное (коррекционное) образовательное учреждение для обучающихся, воспитанников с отклонениями в развитии VIII вида	145	–	145	2019	2022	Бюджет автономного округа
101	г. Ханты-Мансийск	Учебный корпус медицинского института в г. Ханты-Мансийске	900	–	900	2022	2024	Бюджет автономного округа
102	г. Ханты-Мансийск	Малосемейное общежитие № 1	–	–	0	2022	2024	Бюджет автономного округа

№ п/п	Наименование муниципального образования	Наименование объекта	Мощность (число мест)			Срок строительства, проектирования		Источник финансирования
			Уча- щиеся	Воспи- танники	Всего	Начало	Окон- чание	
103	г. Ханты-Ман- сийск	Окружной лицей информационных техноло- гий (учебный корпус с общежитием)	300	–	300	2026	2028	Бюджет автономного округа
104	г. Югорск	Муниципальное общеобразовательное учре- ждение	500	–	500	2020	2022	Внебюджетные источники
105	г. Югорск	Средняя общеобразовательная школа (обще- образовательная организация с углубленным изучением отдельных предметов с универ- сальной безбарьерной средой)	900	–	900	2022	2024	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
106	г. Югорск	Средняя общеобразовательная школа	900	–	900	2025	2027	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
107	г. Югорск	Детский сад на 344 места, по адресу: г. Югорск, бульвар Сибирский	–	344	344	2013	2019	Внебюджетные источники
108	г. Югорск	Реконструкция и расширение здания Югор- ского политехнического колледжа	600	–	600	2019	2021	Бюджет автономного округа
109	Белоярский район	Средняя общеобразовательная школа в г. Белоярский	300	–	300	2018	2020	Внебюджетные источники
110	Белоярский район	Детский сад в микрорайоне 3А г. Белоярский	–	220	220	2019	2020	Бюджет автономного округа, местный бюджет
111	Белоярский район	Спортивный зал Белоярского профессиональ- ного колледжа	–	–	–	2022	2023	Бюджет автономного округа
112	Березовский район	Образовательно-культурный комплекс, с. Теги (школа на 100 учащихся)	100	–	100	2006	2020	Бюджет автономного округа, местный бюджет
113	Березовский район	Образовательно-культурный комплекс в д. Хулимсунт	140	–	140	2012	2019	Бюджет автономного округа, местный бюджет
114	Березовский район	Средняя общеобразовательная школа в п. Приполярный Березовского района	160	–	160	2018	2021	Бюджет автономного округа, местный бюджет
115	Березовский район	Средняя школа, пгт Березово	550	–	550	2019	2022	Бюджет автономного округа, местный бюджет

№ п/п	Наименование муниципального образования	Наименование объекта	Мощность (число мест)			Срок строительства, проектирования		Источник финансирования
			Учащиеся	Воспитанники	Всего	Начало	Окончание	
116	Березовский район	Средняя общеобразовательная школа в п. Сосьва (пристрой к зданию интерната) Березовского района	160	–	160	2021	2022	Бюджет автономного округа, местный бюджет
117	Березовский район	Реконструкция здания средней общеобразовательной школы в п. Ванзетур для размещения детского сада «Капелька»	70	40	110	2025	2027	Бюджет автономного округа, местный бюджет
118	Березовский район	Средняя школа, с. Саранпауль	160	–	160	2025	2027	Бюджет автономного округа, местный бюджет
119	Березовский район	Детский сад на 60 мест, с. Саранпауль	–	60	60	2011	2019	Бюджет автономного округа, местный бюджет
120	Березовский район	Реконструкция здания поселковой больницы под детский сад на 40 мест в с. Няксимволь Березовского района	–	40	40	2019	2020	Бюджет автономного округа, местный бюджет
121	Березовский район	Детский сад, пгт Игрим	–	200	200	2014; 2019	2021	Бюджет автономного округа, местный бюджет
122	Березовский район	Детский сад, п. Светлый	–	100	100	2024	2025	Бюджет автономного округа, местный бюджет
123	Кондинский район	Школа-детский сад в д. Ушья	80	40	120	2019	2020	Бюджет автономного округа, местный бюджет
124	Кондинский район	Реконструкция школы с пристроем для размещения групп детского сада, с. Чантыря	120	30	150	2019	2020	Бюджет автономного округа, местный бюджет
125	Кондинский район	Реконструкция школы с пристроем для размещения групп детского сада, п. Половинка	170	85	255	2019	2020	Бюджет автономного округа, местный бюджет
126	Кондинский район	Школа на 550 учащихся в пгт Междуреченский	550	–	550	2025	2027	Бюджет автономного округа, местный бюджет
127	Кондинский район	Детский сад в пгт Междуреченский	–	200	200	2019	2021	Внебюджетные источники
128	Кондинский район	Детский оздоровительно-образовательный (профильный) центр «Юбилейный», пгт Луговой (2-я очередь)	–	–	0	2022	2023	Бюджет автономного округа, местный бюджет

№ п/п	Наименование муниципального образования	Наименование объекта	Мощность (число мест)			Срок строительства, проектирования		Источник финансирования
			Учащиеся	Воспитанники	Всего	Начало	Окончание	
129	Нефтеюганский район	Комплекс «Школа – Детский сад» в п. Юганская Обь Нефтеюганского района (130 учащихся / 80 мест)	130	80	210	2013	2019	Бюджет автономного округа, местный бюджет
130	Нефтеюганский район	Реконструкция существующего здания общеобразовательного учреждения, строительство дополнительного корпуса по адресу: 628327, Российская Федерация, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, Нефтеюганский район, п. Салым, ул. Привокзальная, д. 16	275	–	275	2018	2020	Бюджет автономного округа, местный бюджет
131	Нефтеюганский район	Средняя общеобразовательная школа в пгт Пойковский (общеобразовательная организация с углубленным изучением отдельных предметов с универсальной безбарьерной средой)	1 000	–	1 000	2022	2024	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
132	Нефтеюганский район	Реконструкция здания школы, расположенного по адресу: Нефтеюганский район, п. Салым, ул. Новая, дом № 13	550	–	550	2026	2028	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
133	Нефтеюганский район	Реконструкция здания школы, расположенного по адресу: Нефтеюганский район, п. Каркатеевы, ул. Центральная, д. 42	167	–	167	2026	2028	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
134	Нефтеюганский район	Детский сад на 80 мест в п. Каркатеевы	–	80	80	2011–2013; 2019	2020	Внебюджетные источники
135	Нефтеюганский район	Детский сад на 120 мест, п. Сингапай Нефтеюганского района	–	120	120	2011–2014; 2019	2020	Внебюджетные источники

№ п/п	Наименование муниципального образования	Наименование объекта	Мощность (число мест)			Срок строительства, проектирования		Источник финансирования
			Учащиеся	Воспитанники	Всего	Начало	Окончание	
136	Нефтеюганский район	Реконструкция здания НРБОУ ДОД «ДМШ № 1» под организацию образовательного процесса НРМОБУ «Пойковская СОШ № 2», капитальный ремонт зданий ДМШ № 1 и ПСОШ № 2 в гп. Пойковский Нефтеюганского района	700	–	700	2019	2020	Привлеченные средства (от хозяйствующих субъектов, осуществляющих деятельность на территории автономного округа)
137	Нижневартовский район	Детский сад, пгт Новооганск	–	200	200	2024	2025	Бюджет автономного округа, местный бюджет
138	Нижневартовский район	Загородный стационарный лагерь круглогодичного пребывания детей «Лесная сказка», вторая очередь, пгт Излучинск Нижневартовского района	–	–	–	2022	2024	Бюджет автономного округа, местный бюджет
139	Октябрьский район	Комплекс «Школа – Детский сад» (275 учащихся / 240 мест), пгт Талинка	275	240	515	2017	2021	Бюджет автономного округа, местный бюджет
140	Октябрьский район	Средняя школа, пгт Приобье	300	–	300	2020	2021	Бюджет автономного округа, местный бюджет
141	Октябрьский район	Реконструкция здания МКОУ «Малоатлымская средняя общеобразовательная школа» под «Школа – Детский сад (132 учащихся / 30 воспитанников)» в с. Малый Атлым	132	30	162	2020	2020	Бюджет автономного округа, местный бюджет
142	Октябрьский район	Комплекс «Школа – Детский сад» в пгт Андра (275 учащихся / 200 мест)	275	200	475	2025	2027	Бюджет автономного округа, местный бюджет
143	Октябрьский район	Школа в п. Уньюган на 425 учащихся	425	–	425	2022	2024	Бюджет автономного округа, местный бюджет
144	Октябрьский район	Реконструкция здания МКОУ «Приобская средняя общеобразовательная школа» в пгт Приобье	750	–	750	2026	2028	Бюджет автономного округа, местный бюджет

№ п/п	Наименование муниципального образования	Наименование объекта	Мощность (число мест)			Срок строительства, проектирования		Источник финансирования
			Учащиеся	Воспитанники	Всего	Начало	Окончание	
145	Октябрьский район	Детский сад на 240 мест в пгт Октябрьское	–	240	240	2013	2019	Бюджет автономного округа, местный бюджет, привлеченные средства (от хозяйствующих субъектов, осуществляющих деятельность на территории автономного округа)
146	Октябрьский район	Детский сад в п. Уньюган на 210 мест	–	210	210	2024	2025	Бюджет автономного округа, местный бюджет
147	Советский район	Средняя общеобразовательная школа № 5 в г. Советский (Общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	1100	–	1 100	2022	2024	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
148	Советский район	Средняя общеобразовательная школа № 6 в г. Советский	550	–	550	2025	2027	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
149	Советский район	Реконструкция школы с пристроем детского сада на 60 мест в пгт Коммунистический Советского района	600	60	660	2025	2027	Бюджет автономного округа, местный бюджет
150	Советский район	Реконструкция районной поликлиники под размещение общеобразовательной школы	250	–	250	2026	2028	Бюджет автономного округа, местный бюджет
151	Советский район	Детский сад на 350 мест, г. Советский	–	350	350	2021	2023	Внебюджетные источники
152	Сургутский район	Средняя общеобразовательная школа в п. Солнечный (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	1 100	–	1 100	2019	2021	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
153	Сургутский район	Средняя общеобразовательная школа, п. Нижнесортымский (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	1 100	–	1 100	2019	2021	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)

№ п/п	Наименование муниципального образования	Наименование объекта	Мощность (число мест)			Срок строительства, проектирования		Источник финансирования
			Учащиеся	Воспитанники	Всего	Начало	Окончание	
154	Сургутский район	Средняя общеобразовательная школа на 1 100 учащихся в пгт Белый Яр (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	1 100	–	1 100	2022	2024	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
155	Сургутский район	Средняя общеобразовательная школа в г. Лянтор (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	1 500	–	1 500	2 025	2 027	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
156	Сургутский район	Средняя общеобразовательная школа в пгт Федоровский (общеобразовательная организация с универсальной безбарьерной средой)	1 100	–	1 100	2 025	2 027	Внебюджетные источники (концессионное соглашение)
157	Сургутский район	Детский сад на 300 мест, п. Нижнесортымский, микрорайон № 8	–	300	300	2018	2020	Внебюджетные источники
158	Сургутский район	Детский сад, п. Солнечный	–	300	300	2018	2020	Внебюджетные источники
159	Ханты-Мансийский район	Реконструкция школы с пристроем для размещения групп детского сада п. Луговской	–	100	100	2015	2019	Бюджет автономного округа, местный бюджет, привлеченные средства (от хозяйствующих субъектов, осуществляющих деятельность на территории автономного округа)
160	Ханты-Мансийский район	Реконструкция школы с пристроем для размещения групп детского сада на 60 воспитанников в п. Красноленинский	120	60	180	2022	2024	Бюджет автономного округа, местный бюджет, привлеченные средства (от хозяйствующих субъектов, осуществляющих деятельность на территории автономного округа)
161	Ханты-Мансийский район	Комплекс «Школа-сад на 50 учащихся, 20 мест» в с. Тюли	50	20	70	2022	2024	Бюджет автономного округа, местный бюджет

№ п/п	Наименование муниципального образования	Наименование объекта	Мощность (число мест)			Срок строительства, проектирования		Источник финансирования
			Уча- щиеся	Воспи- танники	Всего	Начало	Окон- чание	
162	Ханты-Мансий- ский район	Комплекс «Школа-сад на 50 учащихся, 20 мест» в д. Белогорье	50	20	70	2022	2024	Бюджет автономного округа, местный бюджет
163	Ханты-Мансий- ский район	Средняя общеобразовательная школа в д. Шапша	120	–	120	2022	2024	Бюджет автономного округа, местный бюджет
164	Ханты-Мансий- ский район	Школа с группами для детей дошкольного возраста, расположенная по адресу: Ханты- Мансийский район, д. Ярки сельского посе- ления Шапша, на пересечении улиц: Малино- вая, 4; Молодежная, 18; Земляничная, 19; Бе- резовая, 3	120	60	180	2013	2019	Иные источники финансиро- вания (иные межбюджетные трансферты из бюджета Тю- менской области)
165	Ханты-Мансий- ский район	Расширение КОУ «Кадетская школа-интернат имени Героя Советского Союза Безноскова Ивана Захаровича»	320	–	320	2026	2028	Бюджет автономного округа
<p>Примечание – Составлено автором по: О государственной программе Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Развитие образования»: постановление Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 5 октября 2018 г. № 338-п // Собрание законодательства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. – 2018. – № 10. – Ч. I, т. 1. – Ст. 992.</p>								

Приложение К
(обязательное)

**Примеры проявления оппортунизма в проектах государственно-частного партнерства,
реализуемых в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре**

№ п/п	Формы проявления оппортунизма партнеров	Вид оппортунистического поведения	Пример оппортунизма
1	Неисполнение обязательств публичным партнером	Нарушение неформальных договоренностей между партнерами (контракт не был заключен, стоимость объекта прописывалась в государственной программе)	<p>«В Югре не могут ввести в строй несколько дошкольных учреждений, построенных по программе государственно-частного партнерства. Окружные власти предлагают инвесторам продать уже возведенные объекты по гораздо меньшей цене, чем планировалось изначально. К такому выводу пришли депутаты окружной думы, заслушав отчет о реализации программы „Новая школа Югры“. Вроде бы и детские сады запланированы, часть по программе „Сотрудничество“, а некоторые по государственно-частному партнерству. И вот там картина вырисовывается не такая радужная.</p> <p>Депутат и строитель Алексей Андреев один из инвесторов, кто уже готов сдать два детских садика – в Пыть-Яхе и Мегионе. В этих городах пока больше никто не рискнул принять участие в программе государственно-частного партнерства. Да и сам народный избранник вряд ли еще хоть раз согласится на подобную сделку с правительством. „312 млн, которые были определены методиками расчета, подписаны и утверждены губернатором, сегодня превращаются в 256 млн и ввергает меня в убытки“, – недоумевает Алексей Андреев»¹</p>

¹ Провал системы ГЧП. Построенные детские сады не могут ввести в эксплуатацию // Сургут ИнформТВ. – URL: <https://sitv.ru/arhiv/news/social/53041> (дата обращения: 05.02.2020).

№ п/п	Формы проявления оппортунизма партнеров	Вид оппортунистического поведения	Пример оппортунизма
2	Шантаж частным партнером публичного партнера	Невыполнение условий контракта (в том числе задержка сроков исполнения обязательств)	<p>«Программа ГЧП должна была помочь снять напряженность в этом вопросе, и в 2011 г. ханты-мансийская компания „СК ВНСС“ взяла на себя обязательства построить в столице Саяногорска два детских сада. Сдать их по проекту должны были еще год назад, однако на сегодняшний день социально-значимые для города учреждения по-прежнему находятся в стадии строительства.</p> <p>Затянувшееся возведение инвестор объясняет тяжелым финансовым положением. Сотрудники компании во время встреч с представителями администрации Нижневартовска объясняли собственную неторопливость недостаточной мотивированностью.</p> <p>Они нам прямо заявили, что участвуют в государственно-частном партнерстве – добровольно, а значит, вкладывают в возведение объектов столько средств, сколько считают нужным и возможным. При этом сроки сдачи детских садов постоянно переносятся», – рассказывает «Правде УрФО» чиновник в администрации Нижневартовска¹</p>
3	Шантаж частным партнером публичного партнера	Невыполнение условий контракта (в том числе задержка сроков исполнения обязательств)	<p>«На площадке, где инвестором строительства детского сада является фирма „Альянс-Строй“ из Москвы, процесс был запущен только после обращений к губернатору Наталье Комаровой. До этого территория долгое время стояла пустой и закрытой. Местные чиновники утверждают, что повлиять на заинтересованность партнеров в ГЧП, как ни странно, они не в состоянии»²</p>
4	Неисполнение обязательств публичным партнером	Непредоставление земельных участков	<p>«В Сургуте, где отказываются предоставлять землю для возведения новых объектов по этой программе. По словам заместителя главы Сургута Алексея Сафиоллина, сейчас необходимо дождаться, пока завершится строительство на уже начатых площадках. В самом крупном муниципалитете региона в рамках ГЧП возводится 15 детских садов и 3 школы. Сдать их планируют в 2015 г., тогда-то, уверен Сафиоллин, можно будет говорить о дальнейшем сотрудничестве, существующих недостатках, которые необходимо устранять»³</p>

¹ Реализация социально важных проектов попала в полную зависимость от настроения инвесторов. – URL: <https://pravdaurfo.ru/articles/komarova-otpravit-biznes-uchitsya-gchp-v-detsady-i-investfond> (дата обращения: 05.02.2020).

² Там же.

³ Там же.

№ п/п	Формы проявления оппортунизма партнеров	Вид оппортунистического поведения	Пример оппортунизма
5	Задержка сроков исполнения обязательств публичным партнером	Непредставление государственно-го финансирования	<p>«Первую сваю в основание 31-й школы вбили еще осенью 2012 г. Тогда на этот капиталоемкий проект строители и бизнесмены смотрели с воодушевлением – это был стартовый проект государственно-частного партнерства в Сургуте. „Школа площадью 18 тыс. м². Вместительность проекта – 825 мест. Сюда входит отдельный корпус начальной школы, отдельный спортивный блок, в который входит двадцатипятиметровый бассейн, тридцатиметровый зал, два дополнительных спортивных зала. И, естественно, все лаборатории“, – рассказал Эдуард Калашников, генеральный директор „Строительной компании СОК“.</p> <p>Одни строили, другие охотно давали на это деньги. Тем более что гарантом прозрачности сделки выступало окружное правительство. „Мы решили, посоветовавшись с компанией ‘СОК’, первыми в этом городе реализовать этот проект. Он интересен всем трем сторонам. То есть банку, компании-застройщику, которая, имея длинные денежные ресурсы, может себе позволить построить данный объект, и бюджету, который экономит денежные средства, имеет уже фактически готовый объект и потом проводит аукцион по его выкупу. И фактически на этапе строительства никаких затрат бюджет города не несет“, – пояснил директор Сургутского филиала „Ханты-Мансийского банка“ Олег Мызгин.</p> <p>В 2014 г. школу построили, но когда настало время отдавать долги, возникли вопросы. Застройщики, а затем, соответственно, и банкиры, денег на счетах вовремя не увидели. В ситуацию даже пришлось вмешаться окружным депутатам. Только с помощью, что называется, „ручного управления“ удалось разрешить назревший конфликт. Для бизнесменов это стало показателем того, что без оглядки лезть в ГЧП не стоит. „Их не устраивают некие гарантии, как мы уже сказали, и прозрачность схемы. Может быть, депутатам округа обратить внимание на этот вопрос, чтобы больше прав и полномочий дать муниципалитетам“, – считает заместитель главы администрации г. Сургута Александр Шатунов»¹</p>

¹ Программа государственно-частного партнерства в Югре под угрозой / Сургут ИнтерНовости. – URL: <https://in-news.ru/news/obshestvo/programmagosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-yugre-pod-ugrozoy-video.html> (дата обращения: 05.02.2020).

№ п/п	Формы проявления оппортунизма партнеров	Вид оппортунистического поведения	Пример оппортунизма
6	Задержка сроков исполнения обязательств публичным партнером	Необоснованное затягивание сроков приемки отдельных этапов строительства/оформления документов	<p>«Депутат Думы ХМАО-Югры Алексей Андреев, на примере своей компании „АВТОБАН“, рассказал, что детский сад, построенный на условиях ГЧП в Мегионе, был сдан в эксплуатацию еще 17 ноября 2015 г. Но все необходимые документы приема-передачи между инвестором и Тюменской областью (детский садик строился по программе «Сотрудничество») подписаны только в апреле, то есть полгода необходимый городу соцобъект простаивал. “Создается впечатление, что ввод объекта важен только на бумаге! Между тем дети все это время уже могли посещать детский сад, но сделать это невозможно – без подтверждения права собственности город не может получить лицензию на образовательную деятельность!“, – рассказал депутат.</p> <p>Пока все документу оформляются, проходит достаточно много времени – из-за этого и объекты поздно вводят, и инвесторы теряют финансы, – прокомментировал глава Мегиона Олег Дейнека»¹</p>
7	Превышение сроков и (или) стоимости строительства обусловленное недостоверностью сведений и неточностью расчетов и прогнозов	Предоставление заведомо недостоверных расчетов	<p>«В начале строительства Сургутского перинатального центра, в 2014 году было две модели строительства – через госконтракт и государственно-частное партнерство.</p> <p>Первая предполагала более длительный срок (7 лет) и меньшую сумму, второй – три года на возведение и 18 млрд р. (на треть больше госконтракта) вложений. Однако Центр так и не построен, сумма затраченных на него средств составит более 18 миллиардов, а срок сдачи – лишь в 2020 г., т. е. спустя шесть лет после начала строительства»².</p> <p>«Как сообщает ИА „ЮграPRO“, предположительно, трещины в фундаменте появились в результате повышения грунтовых вод. Не исключено, что аналогичные дефекты могли появиться в фундаментах других корпусов»³</p>

¹ Власти ХМАО спасают будущие школы и детсады. – URL: <https://ura.news/articles/1036267813> (дата обращения: 10.12.2020).

² Губернатору Югры публично указали на проблемы с ГЧП в ходе отчета. – URL: https://finance.rambler.ru/other/43190234/?utm_content=finance_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink (дата обращения: 10.12.2020).

³ Самая дорогая стройка ХМАО вновь попала в поле зрения общественности: фундамент перинатального центра дал трещину. – URL: <https://osurgut.com/news/detailview/21024> (дата обращения: 10.12.2020).

№ п/п	Формы проявления оппортунизма партнеров	Вид оппортунистического поведения	Пример оппортунизма
8	Искажение фактов, предоставление заведомо недостоверных расчетов	Невыполнение условий контракта (в том числе задержка сроков исполнения обязательств)	«Для большого, крупного объекта темпы совсем неплохие, другой вопрос, что частный партнер, заявляя свою готовность создания объекта, переоценил свои силы и взял на себя повышенные обязательства – построить в 2,5 раза быстрее нормативных сроков. Но волшебства не бывает, есть технология», – прокомментировал in-news.ru заместитель губернатора Югры Андрей Зобнивцев ¹
9	Задержка сроков исполнения обязательств частным партнером	Использование в своих интересах непредвиденных событий	«К сожалению, сроки сдачи в эксплуатацию перинатального центра в Сургуте мы вынуждены перенести по объективным причинам. Объясню почему. Текущая ситуация с распространением коронавирусной инфекции и предпринятыми в связи с этим руководством страны ограничительными мерами не могла не сказаться на ходе реализации нашего проекта и сроках окончания строительства. Создание такого масштабного объекта – проект, выходящий далеко за рамки одного региона. В нем участвуют субподрядные компании, поставщики и организации не только в нескольких регионах России, но и за рубежами страны. В каждом регионе ситуация отличается, но во всех период с 30 марта до 12 мая был объявлен нерабочими днями. Но и с окончанием этого периода продолжают действовать достаточно жесткие меры, ограничивающие работу экономики» ²
Примечание – Составлено автором.			

¹ Строящийся центр охраны материнства и детства готов на 99 %, но откроют его только к концу 2020 г. – URL: <https://osurgut.com/news/detailview/26619> (дата обращения: 10.12.2020).

² COVID-19 не дает завершить строительство перинатального центра в Сургуте. – URL: https://ugra-news.ru/article/covid_19_ne_dayet_zavershit_stroitelstvo_perinatalnogo_tsentra_v_surgute (дата обращения: 10.12.2020).