

Трибуна молодого ученого

УДК 338.242.4

JEL: O38

*МИНГАЗОВ Ринат Илдарович<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», пр-кт Ленинградский, д. 49, Москва, 125167, Россия.

<https://orcid.org/0009-0004-5086-7064>

<sup>1</sup> Мингазов Ринат Илдарович, аспирант Факультета «Высшая школа управления» Финансового университета. E-mail: rinat23ldn@gmail.com

**СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ  
ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ГОСУДАРСТВЕННО-  
ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

**Аннотация**

**Предмет:** анализ основных проблем реализации инвестиционных проектов государственно-частного партнерства (ГЧП).

**Цель:** выделение и структурирование существующих проблем ГЧП с дальнейшим вынесением предложений по их устранению.

**Методология:** исследование базируется на теоретических методах (анализ, классификация, обобщение).

**Выводы:** Путем анализа научной литературы и исследования современной конъюнктуры ГЧП выделены следующие существующие проблемы: различия в организационной культуре между государственными и частными партнерами, слабая политическая и правовая база, ненадежные механизмы распределения рисков и ответственности, проблемы с грамотным выбором частного партнера в рамках конкурсных процедур, несоответствие между финансированием и качеством предоставляемых услуг, недостаточный уровень прозрачности и мониторинга. В рамках статьи автором были предложены способы устранения основных проблем, возникающих при реализации ГЧП-проектов.

**Ключевые слова:** *государственно-частное партнерство, риски, инвестиционный проект, частный сектор, государственный сектор.*

**Tribune young scientist**

<sup>1</sup> *Rinat I. Mingazov*

Postgraduate student of the Faculty of Higher School of Management at  
Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: rinat231dn@gmail.com

**CURRENT PROBLEMS OF IMPLEMENTING PUBLIC-PRIVATE  
PARTNERSHIP INVESTMENT PROJECTS**

**Abstract**

**Subject** The article describes and analyzes the main, existing to date, problems of implementation of investment projects of public-private partnership.

**Objective:** The purpose of the study is to highlight and structure the existing problems of public-private partnership, with further proposals for their elimination.

**Methodology** The research is based on theoretical methods (analysis, classification, generalization)

**Conclusions** By analyzing the scientific literature and studying the current situation of PPP, the following existing problems are identified: differences in organizational culture between public and private partners, weak political and legal framework, unreliable mechanisms for risk and responsibility distribution, problems with the competent choice of a private partner within the framework of a competition, a discrepancy between financing and the quality of services provided, insufficient transparency and monitoring. Within the framework of the article, the author proposed ways to eliminate the main problems that arise during the implementation of PPP projects.

**Keywords:** *public-private partnership, risks, investment project, private sector, public sector.*

Одним из самых перспективных на сегодняшний день направлений развития государственного сектора является государственно-частное партнерство (ГЧП). Известность данного вида партнерства растет с каждым годом по причине того, что государства с большей периодичностью начинают привлекать частных финансистов и инвесторов для выполнения госзаказов. В настоящее время ГЧП широко используется в таких областях, как: транспорт, строительство, информационные технологии (ИТ), образование, финансы и т.д.

Основная проблема при реализации ГЧП заключается в отсутствии предварительного планирования управления рисками и в их грамотном понимании [4]. Понимание рисков и поиск способов их нивелирования требует больших усилий от всех участников ГЧП. Из-за отсутствия качественного риск-менеджмента проекты партнерства сталкиваются с рисками в области заключения контрактов, распределения, достижения конечной цели проекта и извлечения прибыли от реализованной инфраструктуры. Успех проекта ГЧП зависит от предварительного планирования управления рисками, которое связано с определением основных рисков и их распределением между государственными и частными партнерами. Кроме того, принятие подходящих стратегий для

снижения рисков при их возникновении в ГЧП имеет решающее значение для предварительного планирования управления рисками. Последствия отсутствия предварительного планирования управления рисками приводят, например, к увеличению затрат на реализацию проекта и рискам дефицита. Поэтому наличие четкого плана управления рисками при реализации ГЧП играет важнейшую роль в разрезе достижения конечных целей подобного партнерства.

ГЧП часто объединяет организации с сильно отличающимися корпоративными культурами, включая различные интересы, ценности и взгляды. В данном случае стоит отметить, что ГЧП формирует необычный контекст, в котором государственные и частные ценности или моральные стандарты имеют свойство сталкиваться и пересекаться. Частный и государственный сектор в данном культурном аспекте имеют между собой некоторые различия, следовательно, партнерство может быть излишне проблемным, а также с большей вероятностью неэффективным.

Следует отметить, что организации из государственного сектора в значительной мере отличаются от частных компаний. Серьезные различия есть как в стилях коммуникации, так и в организационных структурах и внутриорганизационных процессах. В качестве примера можно выделить тот факт, что организации государственного сектора зачастую содержат бюрократические структуры, в то время как организации частного сектора в данном аспекте обладают большей гибкостью. Данные различия в организационных особенностях делают партнерство особенно сложным.

Согласно результатам исследования, наибольшие риски в ГЧП существуют в области заключения контрактов (59%), ресурсов (58%), различных целей (45%), структуры (40%), обязательств партнеров (39%) и внешней среды (36%) [1].

Для устранения проблемы различий организационной культуры и конечных целей между государственным и частным секторами необходимо четкое обсуждение общих целей и приоритетов между партнерами на ранних этапах процесса ГЧП. Затем партнеры должны продолжать обсуждение и переоценку согласованных целей и приоритетов. Другими словами, качество сотрудничества в рамках ГЧП будет улучшено благодаря установлению более последовательной практики коммуникации.

Для эффективного решения проблем реализации ГЧП необходим более мощный механизм координации. С помощью этого механизма партнеры смогут улучшить процесс принятия решений. В данном случае подразумевается, что для согласования ценностей и общих интересов, а также во избежание оппортунизма с любой стороны, участники ГЧП должны уделять внимание также неформальным и реляционным аспектам долгосрочного сотрудничества.

Одной из самых серьезных проблем при реализации инвестиционных проектов ГЧП является несовершенство нормативно-правовой базы.

Законодательная база в области ГЧП отличается в каждой стране. Например, в Болгарии вопрос взаимодействия государственного и частного сектора не был урегулирован долгое время, а в Венгрии до сих пор не создана соответствующая нормативно-правовая база.<sup>1</sup> Проблема отсутствия грамотной нормативно-правовой базы ГЧП приводит к тому, что частные инициативы ограничиваются непроработанным законодательством и отсутствием административного потенциала. Таким образом, программы ГЧП должны иметь генеральный план для продолжения своей деятельности при любых политических изменениях и нестабильности, чтобы предотвратить возможные проблемы. Также крайне необходимо, чтобы крупные политические партии с определенной стабильностью во времени выражали четкую политическую поддержку ГЧП и при реализации подобных проектов грамотно разделяли существующие риски с частными.

Возможность разделить риск является одной из основных причин реализации ГЧП, однако ненадежные механизмы их распределения стали серьезной проблемой в рамках данного партнерства.

Отсутствие надежных инструментов для оценки рисков приводит к искажению результатов и, как следствие, к ошибочному ранжированию и несправедливому распределению рисков между участниками ГЧП. Один из главных факторов успеха в области данного вида партнерства - эффективное распределение рисков между всеми участниками того или иного инфраструктурного проекта. При реализации ГЧП необходимо определить, кто из партнеров наиболее эффективно может контролировать или управлять риском с минимальными затратами. Например, государственные партнеры могут лучше нивелировать риски, связанные с изменениями в политической и нормативной среде, в то время как частные партнеры могут более качественно управлять рисками, связанными с управлением проектами и реализацией различных программ. Пример распределения рисков в инвестиционных проектах ГЧП представлен ниже (см. таблицу 1). Группы рисков выделены на основе исследования Семеновой Н. Н.[8]

Для того, чтобы избежать проблем с неправильным распределением рисков в проекте ГЧП также стоит обратить внимание на актуальные на сегодняшний день экологические риски, к которым можно отнести нежелательные воздействия инфраструктурного проекта на окружающую среду, а также его недостаточный уровень технической безопасности и прямое или косвенное нанесение вреда здоровью людей. Данного рода риски могут ложиться как на государство, так и на частных партнеров. Их управление и нивелирование требует особого подхода. Например, к одному из процессов грамотного управления экологическими рисками относится проведение специальной экспертизы с привлечением экологов для

---

<sup>1</sup> Государственно-частное партнёрство в Европе – [электронный ресурс] – URL: <https://pandia.ru/text/77/21/70540.php> (дата обращения 15.03.2023)

установления возможного нанесения ущерба окружающей среде инфраструктурным проектом.

**Таблица 1 – Распределение рисков в инвестиционных проектах ГЧП**  
**/ Table 1 - Risk distribution in PPP investment projects**

№	Группы рисков	Распределение риска	Контролирующий документ
1	Регулятивные риски	Уполномоченный государственный орган	Договор концессии
2	Риски строительства, проектирования, несвоевременного завершения работ	Подрядчик на строительство	Договор строительства
3	Финансовые риски	Финансовые организации	Соглашения с финансовыми организациями
4		Акционеры	Соглашения акционеров
5	Эксплуатационные риски	Подрядчик на эксплуатацию	Договоры поставок
6	Риски спроса	Пользователи	Договоры о приобретение услуг
7	Риски, возникающие на стадии конкурса	Государственный партнер	Конкурсная документация
8	Риски формирования проектно-сметной документации	Подрядчик на формирование проектно-сметной документации	Техническое задание

*Источник: составлено автором*

В российской практике реализации проектов ГЧП наиболее масштабные последствия, возникшие в результате наступления экологического риска из-за неграмотного риск-менеджмента произошли при реализации намерений Министерства транспорта России проложить трассу через Химкинский лес в период с 2007 г. по 2012 г. Частичная вырубка Химкинского леса в связи со строительством в данном районе скоростного многополосного шоссе Москва–Санкт-Петербург<sup>1</sup> повлекла за собой нанесение вреда окружающей среде, что дополнительно привело к наступлению социального риска, так как в городе Химки начали локализоваться протесты граждан.

Выделенная проблема прослеживается и в современных проектах ГЧП. Так, в 2020 году между Министерством транспорта и дорожной инфраструктуры Московской области и ООО «Лыткаринская платная дорога» было подписано концессионное соглашение на строительство

<sup>1</sup> WWF и Гринпис просят власти остановить беспредел в Химкинском лесу – [электронный ресурс] – URL: [https://wwf.ru/resources/news/arkhiv/wwf-i-grinpis-trebuyut-ot-vlastey-ostanovit-bespredel-v-khimkinskom-lesu/#:~:text=«Рубка%20Химкинского%20леса%20является%20незаконной%3A,фонда%20дикой%20природы%20\(WWF\)%20России](https://wwf.ru/resources/news/arkhiv/wwf-i-grinpis-trebuyut-ot-vlastey-ostanovit-bespredel-v-khimkinskom-lesu/#:~:text=«Рубка%20Химкинского%20леса%20является%20незаконной%3A,фонда%20дикой%20природы%20(WWF)%20России) (дата обращения 15.03.2023)

автомагистрали категории I-Б «Солнцево - Бутово - Видное - Каширское шоссе - Молоково - Лыткарино - Томилино - Красково - Железнодорожный». Проблема заключается в том, что в результате неграмотного распределения рисков между партнерами были нарушены нормы российского законодательства в области охраны окружающей среды. Спроектированные съезды с автомагистрали приведут к увеличению транспортного потока и загрязнению окружающей среды в населенных пунктах. Также проект автодороги проходит в непосредственной близости от объектов культурного наследия и СНТ «Победа». При этом в результате реализации проекта придется прибегнуть к изъятию земель, сносу частных домов и изменению границ лесопарковой зоны, что нарушает требования п. 3 и 6 статьи 105 Лесного кодекса.<sup>1</sup>

При реализации ГЧП также существует проблема, возникающая еще до организации самого партнерства и подписания контракта, и заключается она в отсутствии грамотных процедур выбора частных партнеров. Выбор частных партнеров при запуске ГЧП требует проведения конкурсной процедуры. Конкурсная процедура, в свою очередь, является одним из важнейших этапов реализации ГЧП и занимает наибольшее количество времени (см. таблицу 2).

В целом, поэтапная реализация ГЧП-проектов независимо от страны, практикующей подобный вид партнерства, сохраняет схожую структуру, описанную выше. Проведение конкурсной программы с дальнейшим определением частного партнера для инфраструктурного проекта неизменно является ключевым показателем успешности партнерства.

Различные частные организации в рамках конкурсной программы направляют свои предложения с изъявлением желания стать участником строительства той или иной городской инфраструктуры. Однако в крупных инфраструктурных проектах такая практика используется нечасто. Например, реализация ГЧП в Болгарии часто требует совершенствования процедур выбора партнеров, поскольку некоторые частные организации выбираются автоматически, без проведения процедуры отбора. Это создает предпосылки для подозрений в коррупции. Более того, эта недобросовестная практика ограничивает свободную конкуренцию в процессе отбора и пытается генерировать частную прибыль за счет государственных расходов.

Примером отсутствия грамотной процедуры выбора партнера может послужить ГЧП в системе среднего образования Уганды, созданное в 2007 году. Несмотря на более чем 15 летний возраст проекта показательный пример его реализации, в разрезе возникших проблем, остается по-прежнему актуальным и описывается различными авторами в современных изданиях

---

<sup>1</sup> Бунт против платной дороги – [Электронный ресурс] – URL: <https://mkkprf.ru/21191-bunt-protiv-platnoy-dorogi.html> (дата обращения 20.03.2023)

[3]<sup>1</sup>. Суть партнерства заключалась в передачи услуг по предоставлению образования частным средним школам в качестве партнеров. Большинство школ, выбранных для ГЧП, со временем столкнулись с проблемой нехватки персонала и ресурсов по причине некорректного выбора частной организации. По этой причине большинство заинтересованных сторон вследствие предложили выбрать частные школы с достаточным потенциалом для подходящего партнерства. Результаты исследований в сфере ГЧП в Уганде указали на необходимость более тщательного отбора частных школ, которые должны обладать достаточным количеством квалифицированных сотрудников, хорошо организованной учебной средой и эффективным управлением, чтобы успешно справиться с задачей подготовки учеников к выпускным экзаменам.

**Таблица 2 - Этапы реализации инвестиционного проекта ГЧП / Table 2 - Stages of implementation of the PPP investment project**

№	Этап	Процедуры в рамках текущего этапа	Средняя длительность этапа
1	Технико-экономическое обоснование	Инженерные изыскания, предпроектные работы, разработка коммерческой концепции, разработка экономической модели, определение объемов и инструментов государственной поддержки, вынесение решения о применении ГЧП	3-6 месяцев
2	Разработка модели ГЧП и подготовка конкурса	Разработка финансовой и правовой модели проекта, разработка конкурсной документации, маркетинг проекта, проведение семинаров и презентаций проекта	3-6 месяцев
3	Конкурс по выбору частного партнера	Отбор участников, подготовка конкурсных предложений, оценка предложений и выбор победителя	6-12 месяцев
4	Переговоры и финансовое закрытие	Заключение соглашения о ГЧП, выполнение отлагательных условий, заключение соглашений с кредиторами, открытие финансирования	6-9 месяцев

*Источник: составлено автором на основе данных Минэкономразвития РФ. Рекомендации по реализации проектов государственно-частного партнерства<sup>2</sup>*

В российской практике подобная проблема особенно актуальна. В некоторых случаях проекты ГЧП реализуются не на конкурсной основе, а по

<sup>1</sup> Опыт заинтересованных сторон в реализации государственно-частного партнерства во всеобщем среднем образовании в Уганде // Университет Претории // 2018 г. – [Электронный ресурс] – URL: <https://repository.up.ac.za/handle/2263/67923?show=full> (дата обращения 20.03.2023)

<sup>2</sup> Рекомендации по реализации проектов государственно-частного партнерства – [Электронный ресурс] – Доступно на сайте: URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/cd482f73c03b658fa97a2d844c7e39d9/metodic2018.pdf> (дата обращения 20.03.2023)

принципу первого отклика. Это приводит к тому, что инвесторы, не обладающие достаточным опытом и ресурсами, получают право на реализацию проекта.

В РФ ярким примером некачественного подхода к выбору частного партнера является строительство Зенит Арены в Санкт-Петербурге. Несмотря на то, что строительство объекта началось в 2007 году, ввод в эксплуатацию был произведен лишь 29 декабря 2016 года. Таким образом, строительство стадиона заняло почти 10 лет. За этот период проект перенес пять кардинальных изменений и смену трех генеральных подрядчиков, в результате чего стоимость строительства возросла с 6,9 млрд. руб. до более чем 40 млрд. руб.<sup>1</sup> В 2019 – 2020 годах начались уголовные разбирательства по факту хищения средств, выделенных на установку охранного оборудования на стадионе.<sup>2</sup>

Таким образом, установка определенных критериев и оценка их относительной значимости имеет решающее значение для выбора подходящего партнера из частного сектора. Следует отметить, что выбор правильного партнера помогает достичь конечных целей проектов ГЧП.

Несоответствие между финансированием и качеством предоставляемых услуг является еще одной существенной проблемой при реализации ГЧП. Показательно, в разрезе долгосрочного негативного влияния, стоит рассмотреть ситуацию, которая сложилась в 2000 году между муниципалитетом города Софии и организацией «Софийская вода» в результате подписания между сторонами концессионного соглашения. Суть проекта заключалась в том, что на частного партнера возлагалось обязательство по разработке проекта по улучшению водопроводной сети города, а также обеспечение фильтрации воды. На данные цели был выделен 31 миллион евро. Однако, в результате отсутствия должного контроля со стороны государственного партнера, непредоставления отчетной документации, качество реализованного проекта оказалось на низком уровне<sup>3</sup>. В результате потери воды в водопроводной сети составляли около 58% до момента смены частного партнера в 2010 году. Только к 2020 году удалось полностью оптимизировать процессы<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Путин назвал «печальной историей» проблемы с «Зенит Ареной» – [Электронный ресурс] – URL: <https://sportrbc.ru/news/5838570b9a7947bdcbd0d9f8> (дата обращения 20.03.2023)

<sup>2</sup> Уголовная методичка «Зенит Арены» – [Электронный ресурс] – URL: <https://www.fontanka.ru/2021/11/19/70263512/> дата обращения 20.03.2023)

<sup>3</sup> Инфраструктура водоснабжения в Болгарии очень старая, плохое состояние ведет к частым авариям и большим потерям воды – [электронный ресурс] – URL: <https://in-bulgaria.online/obshchestvo/Infrastruktura-vodosnabzheniya-v-Bolgarii-ochen-staraya-plohoe-sostoyanie-vedet-k-chastym-avariyam-i-bol-shim-poteryam-vody> (дата обращения 15.03.2023)

<sup>4</sup> Поредно признание за "Софийска вода" от – [электронный ресурс] – URL: <https://www.dnes.bg/sofia/2020/10/01/poredno-priznanie-za-sofiiska-voda-ot-vik-obshtnostta.464676> (дата обращения 16.03.2023)



Актуальность описываемой проблемы обуславливается тем, что в сегодняшних соглашениях по некоторым проектам ГЧП несмотря на то, что в документации государственные партнеры уделяют большое внимание описанию рабочих процессов, предполагаемые и желаемые результаты работы не устанавливаются. Данные обстоятельства дают возможность частным партнерам сэкономить на материалах и производстве, тем самым снизить качество конечного продукта.

Решением проблемы может послужить, во-первых, установление требований к применяемым методикам производства и используемым материалам, во-вторых, четкое описание желаемых результатов и расчет приемлемых потерь, и, в-третьих, эффективный контроль со стороны государственного партнера и введение обязательных требований к предоставлению полной отчетной документации по результатам реализации каждого этапа проекта. Повышение приверженности стандартизации деятельности по мониторингу и оценке повысит подотчетность и прозрачность ГЧП, что приведет к устойчивому развитию проекта и достижению конечных целей.

Повышение подотчетности и прозрачности при заключении соглашений о ГЧП имеет важное значение. Это позволяет улучшить контроль за исполнением соглашения как со стороны партнеров, так и со стороны государственных учреждений. Ограничение доступа общественности к документам по развитию ГЧП является очень серьезной проблемой. Данные ограничения негативно влияют на прозрачность и устойчивость инвестиций [5].

Отсутствие достаточной степени прозрачности информации проектов напрямую влияет на инвестиционный климат отрасли, так как создает для инвесторов такую ситуацию, в которой спрогнозировать риски и будущую прибыль становится невозможно. Соглашения о ГЧП недоступны для общественности, поскольку включают в себя коммерческую тайну. Отсутствие прозрачности, в свою очередь, приводит к росту коррупции при реализации ГЧП.

Как государственный, так и частный сектор должны внедрить прозрачные механизмы на каждом этапе ГЧП, с помощью которых обе стороны, а также широкая общественность могли бы контролировать текущую деятельность ГЧП и результаты сотрудничества. В частности, информация об использовании государственных ресурсов, критерии принятия решений, результаты решений и финансовые отчеты должны находиться в общем доступе.

Описанные проблемы относятся к ГЧП проектам не только в России, данные ограничивающие обстоятельства характерны для большинства стран мира. Так, Министерство финансов Китая для решения проблемы, связанной непосредственно с прозрачностью информации, в 2015 года разработало и

запустило публичную базу данных, публикующую открытые данные о развитии сферы ГЧП.

Из-за отсутствия должных механизмов мониторинга ГЧП в рамках реализации проектов могут развиваться различные неэтичные и, в большинстве своем, незаконные практики. Например, в Таиланде существует большое количество ГЧП-проектов, которые повышают риск коррупции в органах власти. В некоторых районах Таиланда ГЧП используется как "инструмент" коррупции со стороны как частных, так и государственных партнеров, поскольку в данной стране отсутствуют достаточные механизмы мониторинга [6].

Отсутствие прозрачности в ГЧП оказывает непосредственное влияние на выявление и оценку рисков, которые возникают на таких стадиях, как реализация, финансирование и эксплуатация проекта. В пример можно привести Танзанию. Так, частные медицинские организации страны требуют значительной доли финансовой поддержки на развитие и обеспечение своей деятельности, однако не предоставляют необходимые периодические отчеты о расходах и финансовых результатах. Данные обстоятельства ставят государственного партнера в положение, в котором невозможно достоверно оценить не только целевое расходование средств, но и качество предоставляемых услуг, что в части медицинского обслуживания является основополагающим. [2] Во избежание рисков, которые возникают на фоне отсутствия должного мониторинга, правительства стран должны предложить и интегрировать определенные механизмы надзора за реализацией ГЧП. Кроме того, государственный сектор должен обеспечить регулярный мониторинг программ ГЧП на каждом этапе реализации проекта с целью предотвращения нецелевого использования выделенных ресурсов. Также создание некоррупционных подконтрольных государству ведомств, способных обеспечивать полноценный надзор за реализацией ГЧП, сможет повысить уровень мониторинга.

Сегодня все большее количество стран отдают предпочтение реализации проектов, направленных на улучшение инфраструктуры (многополосные автомагистрали, метро, больницы, школы, торговые центры и т. д.), и предоставлению сопутствующих услуг, через ГЧП. Данная тенденция обусловлена главной особенностью ГЧП-проектов - равномерное распределение рисков между участниками, за счет чего обеспечивается эффективное управление, которое, в свою очередь, непосредственно влияет на результаты реализации проекта:

- снижение затрат;
- повышение операционной эффективности;
- улучшение качества конечного продукта
- и т.д.

Однако, несмотря на широкую практику применения ГЧП, существует ряд проблем, возникающих при реализации данного рода инфраструктурных

проектов. Описанные в статье проблемы реализации ГЧП-проектов и пути их устранения можно представить в виде таблицы (см. таблицу 3).

Проблемы, описанные выше, являются общими для конъюнктуры каждой страны, интегрировавшей и использующей такой вид партнерства как ГЧП. Несомненно, в зависимости от государства, та или иная проблема проявляет себя по-разному. Например, во французской практике реализации ГЧП-проектов проблема, заключающаяся в несоответствии между финансированием и качеством предоставляемых услуг, практически полностью нивелирована путем применения в данном государстве непрерывной экспертизы по отношению к расходной части инфраструктурного проекта [7]. Экспертиза осуществляется на каждом этапе партнерства и на регулярной основе.

**Таблица 3 - Основные проблемы реализации ГЧП-проектов и возможные пути их устранения/ Table 3 - The main problems of the implementation of PPP projects and possible ways to eliminate them**

№	Проблемы реализации ГЧП-проектов	Пути устранения проблем реализации ГЧП-проектов
1	Отсутствие предварительного планирования управления рисками	Разработка подходящих стратегий для снижения рисков при их возникновении и интеграция грамотного риск-менеджмента, в качестве обязательного мероприятия при реализации ГЧП-проектов
2	Различия в организационной культуре между государственными и частными партнерами	1. Создание более мощного механизма координации с помощью которого можно улучшить процессы принятия решений. 2. Установление более последовательной практики коммуникации.
3	Слабая политическая и правовая база	1. Проведение реформ, обеспечивающих значительную гибкость в отношении характера и содержания ГЧП. 2. Политическая поддержка ГЧП.
4	Ненадежные механизмы распределения рисков и ответственности	Интеграция грамотного риск-менеджмента, в качестве обязательного мероприятия при реализации ГЧП-проектов
5	Проблемы с грамотным выбором частного партнера в рамках конкурса	Создание условий эффективной конкуренции и установка стандартов проведения различных процедур должной осмотрительности по отношению к участникам конкурсной программы
6	Несоответствие между финансированием и качеством предоставляемых услуг	Организация проверок на предмет нецелевого использования выделенных ресурсов на каждом этапе реализации ГЧП.
7	Недостаточный уровень прозрачности и подотчетности	Снятие запретов на общественный доступ к документам и отчетности, связанной с ГЧП и выделением средств на проекты из бюджета государства
8	Слабый мониторинг	Создание центров мониторинга за ГЧП-проектами

*Источник: составлено автором*

В России основная проблема реализации ГЧП заключается в грамотном выборе частного партнера. Также в связи с некоторыми изменениями в экономике страны на фоне СВО, Россия начала испытывать инвестиционный голод. ГЧП может служить магистральным направлением развития инвестиционной деятельности в стране. Для достижения данной цели необходимо сконцентрироваться на устранении возможных проблем, возникающих при реализации ГЧП, путем совершенствования законодательства, снятия дисбаланса интересов всех участников ГЧП и создания условия для эффективной конкуренции в рамках конкурсной программы по выбору частного партнера для инфраструктурного проекта.

**Список источников:**

1. Gobikas, Čingienė (2021) – Gobikas M and Čingienė V. *Public-private partnership in youth sport delivery: Local government perspective*. Journal of Physical Education and Sport, 21(2) – 2021 - 1185–1190
2. Nuhu S, Mpambije, Ngussa (2020) - Nuhu S, Mpambije CJ and Ngussa K. “Challenges in health service delivery under public-private partnership in Tanzania: Stakeholders’ views from Dar es Salaam region” - 2020.
3. Twinomuhwezi IK and Herman C (2020) – *Critical success factors for public-private partnership in universal secondary education: Perspectives and policy lessons from Uganda*. International Journal of Educational Administration and Policy Studies, 12(2) - 2020 - 133-146.
4. Засимкина (2016) - Засимкина А.С. Государственное управление инновационно-инвестиционными проектами // Экономика. Бизнес. Банки. – 2016 г. - №S11 – с. 60-67;
5. Пашатская (2014) – Пашатская Т.С. Оценка и мониторинг инвестиционных проектов// Экономика. Бизнес. Банки. – 2014 г. - №S3 – с. 236-244.
6. Рогожин (2019) – Рогожин А.А, Опыт государственно-частного партнерства в развитии инфраструктуры в странах Юго-Восточной Азии // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право - 2019 г. - № 6 - с. 268-286;
7. Сазонов (2012) – Сазонов В. А., Государственно-частное партнерство во Франции: проблемы и перспективы // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Юридические науки - 2012 г. - с.136-139;
8. Семенова (2020) - Семенова Н. Н., Риски государственно-частного партнерства // Россия: тенденции и перспективы развития - 2020 г. - с. 363-366;
9. Федеральный закон «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 13.07.2015 № 224-ФЗ;
10. Хайруллина (2016) – Хайруллина Л.И. Формирование учетного процесса инвестиционной составляющей в проектах ГЧП // Экономика. Бизнес. Банки. – 2016 г. - №S10 – с. 72-81.

**References:**

Gobikas, Čingienė (2021) – Gobikas M and Čingienė V. *Public-private partnership in youth sport delivery: Local government perspective*. Journal of Physical Education and Sport, 21(2) – 2021 - 1185–1190

Nuhu S, Mpambije, Ngussa (2020) - Nuhu S, Mpambije CJ and Ngussa K. “*Challenges in health service delivery under public-private partnership in Tanzania: Stakeholders' views from Dar es Salaam region*” - 2020.

Twinomuhwezi IK and Herman C (2020) – *Critical success factors for public-private partnership in universal secondary education: Perspectives and policy lessons from Uganda*. International Journal of Educational Administration and Policy Studies, 12(2) - 2020 - 133-146.

Zasimkina (2016) – Zasimkina A.S. *State Management of innovation and investment projects* [Gosudarstvennoe upravlenie innovacionno-investicionnymi proektami] // Economy. Business. Banks. – 2016 - №S11 – с. 60-67;

Pashatskaya (2014) - Pashatskaya T.S. Evaluation and monitoring of investment projects [Ocenka i monitoring investicionnyh proektov] // Economy. Business. Banks. – 2014 - №S3 – с. 236-244.

Rogozhin (2019) – Rogozhin A.A. *Experience of public-private partnership in infrastructure development in Southeast Asian countries* [Opyt gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v razvitii infrastruktury v stranah YUgo-Vostochnoj Azii] // *Contours of global transformations: politics, economics, law* - 2019 - No. 6 - pp. 268-286;

Sazonov (2012) – Sazonov V.A., *Public-private partnership in France: problems and prospects* [Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo vo Francii: problemy i perspektivy] // Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Legal Sciences - 2012 - pp.136-139;

Semenova (2020) – Semenova N.N. *Risks of public-private partnership* [Riski gosudarstvenno-chastnogo partnerstva] // *Russia: trends and prospects of development* - 2020 - pp. 363-366;

Federal Law "On Public-Private Partnership, Municipal-Private Partnership in the Russian Federation and Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation" dated 13.07.2015 No. 224-FZ;

Khairullina (2016) - Khairullina L.I. *Formation of the accounting process of the investment component in PPP projects* [Formirovanie uchetnogo processa investicionnoj sostavlyayushchej v proektah GCHP] // Economy. Business. Banks. – 2016 - №S10 – с. 72-81.