

ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО В РОССИИ

ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Материалы «Круглого стола» сотрудников и студентов Российского университета дружбы народов

Кафедра сравнительной политологии
Российский университет дружбы народов
ул. Михлухо-Маклая, 10/2, Москва, Россия, 117198

1 декабря 2014 г. на факультете гуманитарных и социальных наук Российского университета дружбы народов был проведен организованный кафедрой сравнительной политологии «круглый стол» на тему: «Государственно-частное партнерство: проблемы и перспективы». Участие в круглом столе приняли сотрудники ФГСН РУДН, а также студенты-политологи.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, власть, бизнес, государство, инвестиции, модернизация, риски, Россия, Германия, Франция.

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

А.А. Кинякин

Государственно-частное партнерство (Public-Private Partnership) является сравнительно новой практикой взаимодействия власти и бизнеса в России. Тем не менее, за последние годы она приобрела заметную популярность на фоне наметившей тенденции к более активному сотрудничеству между государством и бизнесом в вопросе реализации стратегически важных проектов. Модернизация системы жилищно-коммунального хозяйства, строительство сети новых автодорог, создание объектов социальной инфраструктуры — вот лишь несколько важных направлений осуществления практики ГЧП в России последних лет.

При этом в последние годы наблюдается заметный рост как количества проектов ГЧП, так и увеличения объема их финансирования. В частности, если в 2003 г. насчитывалось всего около 20 проектов ГЧП общим объемом не более 15 млрд долл., то в настоящее время число находящихся в реализации приближается к 200, а совокупная стоимость приближается к отметке в 70 млрд долл. [6].

Привлекательность ГЧП как для государства, так и для бизнеса обусловлена рядом причин: возможностью выстраивания долгосрочных партнерских отно-

шений, распределением рисков, эффективным подходом к вопросам реализации и управления, снижающим затраты, применением инновационных технологий, улучшением качества предоставляемых услуг, наконец, снижением коррупции [4. С. 42].

Все эти причины в той или иной мере являются определяющими при реализации практики ГЧП в России, которая, несмотря на динамичный рост, пока еще развивается не столь заметными темпами.

Основным сдерживающим фактором помимо отсутствия внятной государственной политики в области ГЧП, по общему признанию, выступает несовершенство нормативно-правовой базы [18].

В настоящее время в России отсутствует рамочное законодательство, которое регулировало бы практику осуществления ГЧП. Федеральный закон «Об основах государственно-частного партнерства в Российской Федерации», о необходимости принятия которого велись разговоры с середины 2000-х гг., по состоянию на середину 2014 г. прошел только первое в Государственной Думе РФ. Фактически в настоящее время практика ГЧП в России регулируется на основе Федерального закона от 21 июля 2005 г. № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях», который регламентирует всего один (пусть и основной) сегмент ГЧП, а также региональным законодательством.

О последнем следует сказать особо. В настоящее время уже около 70 субъектов РФ приняли законы, регулирующие практику осуществления государственно-частного партнерства. Во многом именно этим обуславливается тот факт, что большинство реализуемых в настоящее время проектов ГЧП — проекты регионального уровня.

Однако в нынешних условиях представляется чрезвычайно важным расширение практики ГЧП, которая во многих странах уже доказала свою эффективность как форма взаимодействия между властью и бизнесом, на федеральный уровень с целью реализации ее в национальном масштабе. В первую очередь, это обусловлено необходимостью проведения масштабной модернизации, которая в настоящее время является первостепенной задачей не только экономического, но и общественно-политического развития России.

Кроме того, развитие практики ГЧП позволило бы решить одну из застарелых проблем — привлечение долгосрочных прямых инвестиций. Однако для этого необходимо провести целый комплекс мер, направленных не только на улучшение инвестиционного климата в стране за счет предоставления привлекательных инвестиционных объектов и обеспечения гарантий инвесторам, но и снижения политических рисков, а также обеспечения политической стабильности.

Именно это является основной долгосрочной задачей развития практики ГЧП, которая одновременно служит основной целью настоящего круглого стола.

Кроме того, также важным представляется обсуждение практических вопросов, связанных с реализацией практики ГЧП в России. Прежде всего, что собой представляет ГЧП, в каком состоянии оно находится на сегодняшний день, какие

«плюсы» и «минусы» практики ГЧП в России можно выделить, а самое главное — какие перспективные направления развития ГЧП в настоящее время существуют и с какими проблемами оно сталкивается.

Во многом это поможет сформировать более четкое представление о государственно-частном партнерстве, а также о путях его развития в России.

КОНЦЕССИЯ КАК АЛЬТЕРНАТИВА ПРИВАТИЗАЦИИ В ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОМ ПАРТНЕРСТВЕ

А.В. Теплов

Понятие «государственно-частное партнерство» на сегодняшний день широко используется в мире, так как необходимость развития социально-экономических отраслей в жизни граждан очень важна, а в условиях бюджетных ограничений становится все более сложно реализуемой. Поэтому все больший интерес у органов государственной власти и местного самоуправления субъектов Российской Федерации вызывают вопросы организации проектов государственно-частного партнерства и их осуществления.

Государственно-частное партнерство (ГЧП) — это долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество публичного (государственных или муниципальных органов власти) и частного партнеров, направленное на реализацию совместных проектов с целью реализации задач по повышению уровня доступности и качества публичных услуг, достигаемое посредством привлечения частных ресурсов и разделения рисков между партнерами, а также создание публично-правовых образований в рамках тех же проектов.

Предприятия большинства инфраструктурных отраслей в Российской Федерации находятся полностью в ведении государства, или же находятся в так называемом доверительном управлении, наглядным примером которого выступают государственные унитарные предприятия.

Большинство граждан Российской Федерации знают, или по крайней мере слышали о такой форме договора как приватизация. Процесс приватизации более знаком гражданам и прост в понимании. Он заключается в оформлении договора о преобразовании формы собственности, представляющего собой полную или частичную передачу государственной или муниципальной собственности в частные руки.

Однако ключевые, зачастую монопольные сегменты данных отраслей не могут быть приватизированы, так как стратегическая, экономическая и социально-политическая значимость этих объектов инфраструктуры крайне велика.

Одновременно с этим правительству в интересах государства желательно и крайне важно привлекать как можно больший объем инвестиций частного бизнеса. Поэтому концепция государственно-частного партнерства Public-Private Partnership (PPP) является своего рода альтернативой приватизации жизненно важных, стратегических объектов государственной собственности.

Проекты ГЧП всегда общественно значимы и реализуются в виде национальных, международных, локальных или масштабных проектов в широком спектре сфер деятельности с участием как государственного, так и частного сектора.

Особый интерес представляет такая альтернатива приватизации, как концессия. В целом концессионные соглашения являются одной из возможных форм государственно-частного партнерства, специфика которой заключается в сохранении титула собственности на объект соглашения за публичной стороной и в регулярных платежах концессионера (частного инвестора) концеденту (публично-правовому образованию) за его владение и пользование.

В современной России основополагающим документом становится Федеральный закон № 115-ФЗ от 21 июля 2005 г. «О концессионных соглашениях».

Развитие транспортной, социальной, энергетической и иной инфраструктуры неразрывно связано с развитием экономики. Государство заинтересовано в повышении эффективности бюджетных расходов в различных отраслях экономики и привлечении частных инвестиций и рыночных компетенций, и одним из наиболее эффективных механизмов их внедрения для развития общедоступной (публичной) инфраструктуры представляется такая форма государственно-частного партнерства, как концессия.

Концессия известна уже довольно давно как специфическая форма взаимодействия государства с частным предпринимателем. Она применялась в различные исторические периоды и является одной из первых форм договорных отношений. Прообразом концессии — специального договора государства с предпринимателем — являлся откуп, представляющий собой передачу государством за определенную плату и на определенных условиях права взимать налоги и другие государственные доходы.

Концессионный проект подразумевает создание (реконструкцию) и последующее использование (эксплуатацию) одного или более объектов государственной или муниципальной собственности на основе заключенных концессионных соглашений.

В соответствии с проведенным Минэкономразвития России в апреле 2013 г. мониторингом количества концессионных соглашений в Российской Федерации от регионов была получена информация о 1347 концессионных соглашениях, находящихся на различных стадиях реализации (конкурсная процедура, заключение, реализация, реализованные). Однако в связи с тем, что изначально в Федеральном законе от 21 июля 2005 г. «О концессионных соглашениях» под «объектом концессионного соглашения» понимался исключительно объект недвижимого имущества, причем множественность таких объектов в одном соглашении не подразумевалась (пункт 1 статьи 3), то в рамках одного имущественного комплекса, передаваемого в концессию, могло заключаться до нескольких сотен концессионных соглашений. Следовательно, при проведении исследования аналитики оперировали понятием «концессионный проект» (далее — «концессия»), в рамках которого были заключены концессионные соглашения на строительство или реконструкцию инфраструктурных объектов.

Проведенное Центром развития Государственно-частного партнерства в 2013 г. в интересах Министерства экономического развития Российской Федерации исследование, посвященное оценке инфраструктурной обеспеченности и инфраструктурных разрывов в субъектах Российской Федерации, позволяет оценить практику реализации концессионных проектов в отраслевом разрезе. В результате этого исследования было выделено 4 ключевых отрасли, в рамках которых реализуются концессионные проекты: коммунальная, транспортная, социальная и энергетическая. Из порядка 80 проектов, по которым имеются данные на сегодняшний день, наибольшее количество проектов реализуется в социальной и транспортной отраслях. Наименьшее же количество проектов представлено в отрасли жилищно-коммунального хозяйства.

Даже из названий отраслей этих концессионных проектов видно, что все они социально значимые и не должны быть приватизированы в целях обеспечения комфортного проживания граждан Российской Федерации в дальнейшем.

В качестве примера уже реализованного проекта приведем проект в отрасли дорожного строительства, с участием иностранных фирм, так как если международным договором Российской Федерации установлены иные правила, чем те, которые предусмотрены 115 Федеральным законом, то применяются правила международного договора. В противном случае руководствуются Федеральным законом и иными подзаконными актами, например, законами субъектов Российской Федерации об участии в ГЧП, таком как Закон Московской области от 22 июня 2013 г. № 64/2013-ОЗ «Об участии Московской области в государственно-частном партнерстве» (так как проект в примере реализовывался на территории Московской области).

Проект строительства части автодороги Москва — Санкт-Петербург. «Двадцать третьего декабря губернатор Московской области Андрей Воробьев принял участие в открытии рабочего движения на головном участке скоростной автодороги Москва — Санкт-Петербург. Мероприятие состоялось при участии руководителя администрации Президента Российской Федерации Сергея Иванова, министра транспорта Российской Федерации Максима Соколова, мэра города Москвы Сергея Собянина, представителей государственной компании „Автодор“, французской группы VINCI. Головной участок дороги берет начало от Бусиновской транспортной развязки на пересечении с МКАД, проходит в обход города Химки и на 58-м километре транспортной развязки примыкает к М-10 „Россия“. Ввод данного участка трассы в эксплуатацию позволяет разгрузить существующую федеральную автомобильную дорогу и обеспечить подъезд к международному аэропорту Шереметьево, городам Химки, Долгопрудный, Сходня, а также к Зеленограду. Движение по головному участку трассы М-11 будет открыто 24 декабря 2014 г. Введение платы за проезд запланировано на 1 июля следующего года. Ориентировочная стоимость проезда по всему участку составит около 300 рублей, от МКАД до аэропорта Шереметьево — 100 рублей. Руководитель администрации Президента Российской Федерации Сергей Иванов подчеркнул значимость данного участка автомагистрали для решения транспортных проблем не только региона, но и страны в целом.

Реализация этого востребованного инфраструктурного проекта стало ярким примером государственно-частного партнерства в автодорожном комплексе страны и взаимовыгодного сотрудничества «с нашими французскими коллегами». При реализации данного проекта «впервые в России применен механизм государственно-частного партнерства в форме концессионного соглашения, обеспечивающий привлечение частных инвестиций и замещение ими части бюджетных расходов для строительства инфраструктурного объекта».

Общая стоимость данного проекта составила свыше 60 млрд рублей. Инвестиционный фонд Российской Федерации выделил 22,85 млрд рублей, а остальная часть — коммерческое финансирование, включающее собственные и заемные средства акционеров. Как заявил министр транспорта Российской Федерации Максим Соколов, «успех проекта заключался во взаимодействии всех, кто был к нему причастен: строителей, концессионеров и в том числе правительств Москвы и Московской области».

Губернатор Московской области Андрей Воробьев доложил о важности данного события в жизни столичного региона и отметил труд строителей, благодаря которому удалось «вызволить из плена» аэропорт Шереметьево и города Химки и Зеленоград. Мэр Москвы Сергей Собянин про данный участок трассы заявил, что он позволит решить ряд транспортных проблем: «Миллионы москвичей, жителей Подмоскovie получили современную трассу. В значительной степени решена проблема транспортной доступности аэропорта Шереметьево. Зеленоград получил альтернативную возможность добираться до Москвы. Москва и Санкт-Петербург стали намного ближе». Все это еще раз подчеркивает социальную значимость данного проекта.

Новая скоростная автомобильная дорога Москва — Санкт-Петербург целиком будет построена в 2018 г., она станет платной альтернативой существующей дороге М-10 «Россия», которая в настоящее время является наиболее загруженной в Российской Федерации.

Разумеется, федеральная дорога в силу своей стратегической важности не могла быть полностью передана в частные руки. А одним из способов привлечения частного капитала с сохранением статуса собственности за государством является как раз концессия — один из видов государственно-частного партнерства.

Из вышеизложенного можно сделать вывод о том, что концессия для государства гораздо выгоднее приватизации, так как форма собственности при таком договоре не меняется, и объект по-прежнему остается во владении государства. Следует также отметить, что в некоторых случаях приватизация просто невозможна, когда, например, идет речь о некоторых объектах стратегически важного для страны военно-промышленного комплекса или дорог федерального значения. В случаях невозможности смены права собственности становится особенно важна возможность применения концессионных договоров, позволяющих эффективно использовать, развивать или модернизировать объекты, находящиеся в собственности государства.

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ РЕЗЕРВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ КАК ИНСТРУМЕНТ ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ РФ

М.Г. Иванова

В современном обществе одним из основных направлений в системе государственного управления кадрами является подготовка и организация кадровых резервов. Данное направление является важным в любом государстве, поскольку кадровые резервы — это ключевая составляющая обеспечения стабильности и преемственности управленческих кадров.

Так, в рамках реализации приоритетных национальных проектов Правительству России совместно с органами исполнительной власти субъектов Федерации Президентом РФ было поручено обеспечить создание и регулярное (не реже одного раза в год) обновление кадрового резерва управленческих кадров.

В настоящее время интерес к кадровому резерву возобновился в связи с ожесточившейся конкурентной борьбой за квалифицированный персонал между бизнесом и государственными структурами. Государственная власть знает о дефиците опытных руководителей и специалистов не понаслышке, а если верить прогнозам, то ситуация на рынке управленческих кадров со временем будет только ухудшаться.

С учетом непредсказуемости и непрозрачности кадровой ротации в государственных органах непростой задачей является оперативно найти достойного претендента на должность руководителя региона, города, органа федеральной власти, государственного учреждения или предприятия. Таким образом, одним из приоритетных направлений государственной политики должно стать формирование высококвалифицированного кадрового персонала, способного обеспечивать преемственность и непрерывность осуществления государственной власти, принимать и реализовывать эффективные управленческие решения на разных уровнях. В качестве объекта такой политики должны рассматриваться простые граждане, институты гражданского общества, интеллигенция и часть ориентированной на Россию элиты.

Данная тенденция диктует свои правила: принципы работы с чиновниками необходимо пересматривать. Материальная мотивация сотрудников уже не является основным аргументом для удержания профессионалов. Настоящий «кадровый голод» квалифицированных управленцев, увольнения ключевых сотрудников из-за невозможности карьерного роста и снижения интереса к работе, потеря мотивации рядовыми сотрудниками — таковы современные реалии. Возможный выход: своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды, формируя кадровый резерв. Конечно, кадровый резерв — не панацея от всех бед, но он может оказаться действительно полезным инструментом для решения многих проблем в управлении персоналом.

Государственный кадровый резерв — это целевая подготовка группы специалистов, которые находятся под полным патронажем Администрации и самого Президента Российской Федерации. Перечень необходимых качеств и навыков

определяется индивидуально и всегда находится в зависимости от вакансии и законодательства. Кадровый резерв на гражданской службе формируется на основе профильного Федерального закона, который был принят в июле 2007 г. за № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе в Российской Федерации». Это происходит на основе меритократических принципов назначения на должности людей по их практическим и деловым качествам, заслуг на том или ином руководящем посту. В этом деле главным является своевременная ротация кадров, создание условий для профессионального роста управленческого персонала, беспристрастная оценка служебной работы, выводимая во время аттестационных испытаний или сдачи профильных экзаменов.

Заявленными целями формирования кадрового резерва являются:

— предупреждение вероятности кризисной ситуации в случаях ухода специалистов, занимающих первостепенные позиции;

— снабжение государственного органа запасом высокопрофессиональных и результативных сотрудников, готовых совершенствовать работу государственного органа в соответствии с установленной стратегией и культурой;

— удержание и мотивация профессиональных лидеров-управляющих;

— снижение издержек на отбор и адаптацию новых управленческих кадров.

Таким образом, кадровый резерв федеральных органов власти имеет очень большое значение как в процессе становления, так и для дальнейшего развития любой федеральной государственной структуры.

Работа по формированию федерального резерва управленческих кадров осуществляется во исполнение перечня **поручений Президента Российской Федерации от 1 августа 2008 г. № Пр–1573.**

Федеральный резерв управленческих кадров — база данных высокопрофессиональных и перспективных сотрудников федеральных органов исполнительной власти, государственных органов субъектов Российской Федерации, а также государственных корпораций и организаций, перечень которых определяется Правительством Российской Федерации, рекомендованных в установленном порядке руководителем соответствующего государственного органа и организации.

Федеральный резерв управленческих кадров состоит из трех уровней:

— **высший уровень резерва** — представители президентского резерва, руководящий состав государственных органов федерального и регионального уровней, а также государственных корпораций и организаций (предъявляемые требования: управленческий стаж не менее шести лет, возраст до 50 лет);

— **базовый уровень резерва** — представители «президентской тысячи», руководители среднего уровня государственных органов федерального и регионального уровней, а также государственных корпораций и организаций (предъявляемые требования: управленческий стаж не менее трех лет, возраст до 45 лет);

— **перспективный уровень резерва** — государственные гражданские служащие, а также сотрудники государственных корпораций и организаций в возрасте до 35 лет.

По состоянию на 5 июня 2014 г. количество лиц, включенных в федеральный резерв управленческих кадров, составляет 4911 человек:

- 993 резервиста в высшем уровне резерва;
- 1706 резервистов в базовом уровне резерва;
- 2212 резервистов в перспективном уровне резерва.

В настоящее время запущена и успешно реализуется **Президентская программа подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ** (Президентская программа). Эта программа государственного финансирования экспресс-подготовки управленческих кадров для бизнеса, реализуемая в России с 1997 г. По результатам обучения по данной программе происходит частичное формирование кадрового резерва федеральных государственных органов.

Преимущества участия в программе подготовки управленческих кадров заключаются в следующем:

- возможность быть включенным в реестр специалистов, составляющих федеральный и региональный кадровый резерв;
- прохождение уникального курса подготовки для специалистов по управлению;
- стажировка на ведущих предприятиях России и зарубежья;
- повышение уровня владения иностранным языком;
- возможность стать участником объединения выпускников программы;
- участникам и выпускникам программы предоставляются возможности принимать участие в различных мероприятиях, заседаниях, семинарах, направленных на развитие управленческих компетенций, содействие в развитии предпринимательской деятельности, расширение межрегиональных и международных связей и др.

Этапы подготовки в рамках данной программы включают:

- 1) конкурсный отбор специалистов;
- 2) подготовка в российском образовательном учреждении.

Обучение специалистов в российских образовательных учреждениях в рамках Государственного плана ведется по трем типам образовательных программ.

Тип А. Программа профессиональной переподготовки в области управления и экономики, предусматривающая не только обучение, но и реализацию учеником собственного проекта под руководством преподавателя. Длительность программы — 550 часов (9 месяцев).

Тип В. Программа базового обучения менеджменту, маркетингу или финансам. Длительность — 550 часов (9 месяцев).

Тип Q. Программа повышения квалификации по направлениям «Менеджмент в сфере инноваций» или «Развитие предпринимательства». Длительность — 120 часов (1—2 месяца).

3. Стажировка в ведущих российских или зарубежных организациях. После завершения подготовки в образовательных учреждениях лучшим участникам программы на конкурсной основе предоставляется возможность прохождения стажировки в ведущих российских и зарубежных организациях и предприятиях. Стажировки организуются для групп специалистов, сформированных по отраслевому

или тематическому принципу. Зарубежные стажировки проводятся в Германии, Ирландии, Италии, Нидерландах, Норвегии, Финляндии, Франции, Японии и других странах.

4. Реализация индивидуального проектного задания.

Также процедура формирования федерального кадрового резерва подробно содержится в указе Президента РФ от 13 декабря 2012 г. № 1653 «О федеральных кадровых резервах федеральных государственных органов, руководство деятельностью которых осуществляет Президент Российской Федерации».

Согласно данному Указу Президента, по общему правилу при отборе кандидатов на включение в федеральные кадровые резервы федеральных государственных органов учитываются:

- а) опыт работы по предполагаемому виду деятельности;
- б) соответствие уровня образования квалификационным требованиям к занимаемой должности;
- в) возраст (с учетом возрастных ограничений, установленных для воинского или специального звания по предполагаемой должности);
- г) готовность к перемещению в интересах службы в другую местность;
- д) морально-психологические и деловые качества;
- е) состояние здоровья.

Кандидаты на включение в федеральные кадровые резервы федеральных государственных органов дают согласие на проведение в отношении их специальных проверочных мероприятий в порядке, определяемом нормативными правовыми актами федерального государственного органа, в котором они проходят службу.

Списки кандидатов на включение в федеральные кадровые резервы федеральных государственных органов представляются в установленном порядке в Администрацию Президента Российской Федерации ежегодно, до 1 ноября.

Управление Президента Российской Федерации по вопросам государственной службы и кадров организует работу по изучению кандидатов на включение в федеральные кадровые резервы федеральных государственных органов в соответствии с порядком, устанавливаемым руководителем Администрации Президента Российской Федерации. По результатам изучения кандидаты могут быть не рекомендованы к включению в федеральный кадровый резерв федерального государственного органа, о чем этот орган информируется в установленном порядке Управлением Президента Российской Федерации по вопросам государственной службы и кадров.

Персональный состав лиц, включенных в федеральный кадровый резерв федерального государственного органа, утверждается Руководителем Администрации Президента Российской Федерации по представлению помощника Президента Российской Федерации, курирующего кадровые вопросы.

Пополнение персонального состава федерального кадрового резерва федерального государственного органа новыми кандидатами осуществляется один раз в год, в декабре, по списку, утверждаемому Руководителем Администрации Президента Российской Федерации. О принятом решении Управление Президента

Российской Федерации по вопросам государственной службы и кадров информирует федеральный государственный орган. Срок непрерывного пребывания в федеральном кадровом резерве лица, включенного в него решением руководителя Администрации Президента Российской Федерации, составляет три года.

Для лиц, включенных в федеральные кадровые резервы федеральных государственных органов, в течение срока их пребывания в указанных резервах проводится обучение по дополнительным профессиональным программам, а также иные мероприятия в соответствии с требованиями нормативных правовых актов федеральных государственных органов.

Лица, включенные в федеральные кадровые резервы, подлежат исключению из них в случае:

- а) неудовлетворительного выполнения своих служебных обязанностей, снижения уровня и результатов служебной деятельности;
- б) отказа от перемещения в интересах службы в другую местность;
- в) совершения проступка, дискредитирующего звание офицера, его честь и достоинство;
- г) увольнения со службы;
- д) личной просьбы об исключении из федерального кадрового резерва.

Лица, включенные в федеральные кадровые резервы федеральных государственных органов, могут быть исключены из них в случае:

- а) назначения на вышестоящую воинскую должность, подлежащую замещению высшими офицерами, или должность высшего начальствующего состава;
- б) признания лица военно-врачебной комиссией ограниченно годным к службе по состоянию здоровья;
- в) истечения трех лет непрерывного нахождения в федеральном кадровом резерве;
- г) достижения предельного возраста пребывания на службе;
- д) несоблюдения служебных ограничений и запретов, требований о предотвращении или об урегулировании конфликта интересов, неисполнения обязанностей, установленных в целях противодействия коррупции.

Исключение лиц из федеральных кадровых резервов федеральных государственных органов осуществляется по решению руководителя Администрации Президента Российской Федерации.

Вне сомнения формирование кадрового резерва способствует раскрытию потенциала действующих управленческих кадров государственной службы, а также способствует созданию прочной базы, которая, в случае срочной надобности, может помочь в закрытии кадровых «пробелов».

Учитывая все вышеизложенное и принимая во внимание важность формирования федерального резерва управленческих кадров, перечислим некоторые положительные стороны данного направления государственной политики:

- финансовая выгода (не нужно расходовать средства на отбор и подготовку новых специалистов);
- экономия времени (закрытие должностей в наикратчайшие сроки);

- высококвалифицированный штат (служащий взят из собственных рядов и обучен по своей же программе переподготовки);
- более мягкое адаптирование (специалист лучше понимает политику и особенности работы на госслужбе и быстрее приспосабливается к новой должности);
- перспективы стабильности работы государственного органа;
- повышение продуктивности и результативности.

В первые годы существования программы, основу кадрового резерва как на федеральном, так и на региональном уровне составляли преимущественно уже действующие государственные чиновники и отставные военные. В последние годы увеличилось количество людей, пришедших из сферы бизнеса. Тем не менее, формирование кадрового резерва за счет людей, уже находящихся на госслужбе, ведет к выхолащиванию самой сути программы, ограничению практики государственно-частного партнерства.

Также важно продолжать дальнейшую работу со специалистами, уже попавшими в кадровый резерв: организовывать мероприятия по повышению их квалификации, предлагать им вакантные должности на государственной и муниципальной службе. Помимо их использования для приоритетного назначения на управленческие позиции определенную роль играет возможность неформального привлечения специалистов кадрового резерва (особенно управленцев-практиков) для решения целого ряда вопросов, от экспертизы законопроектов до выработки антикризисных программ.

В условиях кризиса увеличивается роль квалифицированных и эффективных управленцев с незапятнанной репутацией. Но к сожалению реальный потенциал кадрового резерва сегодня не используется в полном объеме, несмотря на низкий уровень управленческого персонала на государственной и особенно муниципальной службе. Большой процент выпускников программы не планируют идти на госслужбу, отказываться от собственного бизнеса. Поэтому представляется разумным сократить численность федерального кадрового резерва.

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ГЧП В РОССИИ

Е.А. Луценко

Государственно-частное партнерство (ГЧП) — это привлечение органами государственного и муниципального управления частного бизнеса в инфраструктурные отрасли, которые ранее всегда находились исключительно в государственном управлении, для выполнения работ по техническому обслуживанию, эксплуатации, реконструкции, модернизации или новому строительству объектов общественной инфраструктуры и предоставлению публичных услуг с использованием таких объектов на условиях разделения рисков, компетенций и ответственности.

ГЧП пришло в Россию в 1990-е гг., однако долгое время заметных прорывов в этой сфере не наблюдалось. Это связано с высокими рисками для частных инвесторов. Сейчас в большей части субъектов РФ приняты региональные законо-

дательные акты, которые регулируют ГЧП, однако готовность регионов к реализации проектов невысока: по оценкам исследования Центра развития ГЧП, только 16 регионов из 83 показывают высокий потенциал готовности к реализации таких проектов.

Так, механизмы ГЧП можно применить в различных областях, таких как области здравоохранения, мусоропереработки, общественного транспорта, тепло- и водоснабжения, объектов образования.

В России существует официальный сайт ГЧП, на котором можно посмотреть проекты, которые сейчас реализуются, публикации, законодательство по этой проблематике. Можно выбрать город или область, которые интересуют, и посмотреть проекты, которые реализуются там.

Исходя из информации на сайте некоторые проекты приостановлены или заморожены. К примеру, реконструкция объекта «Новый корпус МУЗ Павловской ЦРБ Нижегородской области» в г. Павлово Нижегородской области, строительство хирургического корпуса МУЗ «Борская ЦРБ» в г. Бор Нижегородской области, строительство физкультурно-оздоровительных комплексов. 3 проекта в 2011 г. — 2 в г. Н. Новгороде и 1 в г. Кстово и т.д.

Единственный минус сайта, что по некоторым проектам есть полная информация, а по некоторым только общая стоимость проекта, город, а дата реализации и другие данные не указаны. К примеру, строительство высокотехнологичного отходоперерабатывающего комплекса, строительство мусоросортировочного комплекса и полигона ТБО в г. Оренбурге и т.п.

Также существуют другие сайты и центры ГЧП на базе каких-либо учреждений в России, к примеру центр развития ГЧП при поддержке Торгово-промышленной палаты, департамент инвестиционной политики и развития частно-государственного партнерства при Минэкономразвития России, ГЧП-RUSSIA.RU и т.п.

Наиболее значимые проекты ГЧП, которые сейчас реализуются, — «Орловский» тоннель в Санкт-Петербурге, реконструкция аэропорта Пулково, «Западный скоростной диаметр» в Санкт-Петербурге, строительство скоростной автодороги Москва—Санкт-Петербург на участке 15—58-й км, строительство Северного тоннеля в городе Ростов-на-Дону.

Если обратить внимание на общие характеристики проектов, то строительство Северного тоннеля в городе Ростов-на-Дону планируется произвести до 2025 г., и на этот проект выделяется 8,5 млрд рублей. Реконструкция аэропорта «Пулково» была начата в 2009 г. и планируется завершить к 2039 г. На этот проект выделяется 1400 млн евро. Высокоскоростная железнодорожная магистраль Москва — Санкт-Петербург пройдет через Москву, Московскую область, Санкт-Петербург, Ленинградскую область, Тверскую область, Новгородскую область с общим финансированием 350 млрд руб. — 1 трлн руб.

Давайте рассмотрим несколько проектов более детально. Проект реконструкции «Пулково» является одним из крупнейших проектов, который реализуется в рамках программы ГЧП. Строительство нового терминала с пропускной способностью около 7,4 миллиона человек в год с возможностью увеличения до 22 миллионов человек к 2025 г. Финансирование проекта производится за счет

заема Внешэкономбанка оператору проекта для реализации программы реконструкции, заема международных финансовых организаций. В 2012 г. этот проект вошел в список 100 лучших инновационных проектов. Компания, которая получила право на реализацию данного проекта, — ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы».

Первый этап реализации данного проекта закончился в 2014 г. Источниками возвратности являются тарифы за взлет и посадку, парковка самолетов, сборы с пассажиров, сборы за обеспечение авиационной безопасности, прочие доходы от неавиационной деятельности.

Вторым значимым проектом, который мы рассмотрим, является Западный скоростной диаметр. Он — один из крупнейших в стране проектов строительства транспортной инфраструктуры, первой в России внутригородской сквозной платной магистралью. ЗСД свяжет Большой морской порт Санкт-Петербурга и основные транспортные комплексы северной столицы с Кольцевой автодорогой, федеральными трассами.

Благодаря строительству ЗСД увеличится пропускная способность улично-дорожной сети и увеличится скорости движения, перераспределение трафика с КАД и внутригородских дорог. После того, как будут введены в эксплуатацию все участки дороги, среднесуточная интенсивность движения оценивается в 70—80 тысяч автомобилей.

Каким образом реализуется проект? Построенные участки автодороги передаются в уставной капитал ОАО «ЗСД». За счет доходов ОАО «ЗСД» от оказания услуг платного проезда по первому участку ЗСД осуществляется содержание участка автомобильной дороги и обслуживание облигационных займов.

По прогнозам, число млн автомобилей в год будет увеличиваться. К примеру, в 2016 г. прогнозируется 43,5 млн, 2026 — 81 млн, 2031 — 92,1 млн, 2041 — 102,2 млн автомобилей в год.

ГЧП оказывает также большое влияние при реформировании государственной службы в России. Если раньше определенный перечень проектов финансировало государство, то при отсутствии финансирования они не были реализованы или даже начаты.

Сейчас содействие при реализации данных проектов оказывают частные фирмы, что способствует большему развитию государственных проектов. Во многих странах, таких как Израиль, Германия, КНР, Бразилия практика ГЧП давно успешно функционирует. Вероятно, в будущем в России недоработки будут устранены и ГЧП будет более активно применяться.

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ГЧП В РОССИИ

И.Е. Хлебников

Государственно-частное партнерство представляет собой одну из основных форм взаимодействия между властью и бизнесом в современном мире. ГЧП заключается в реализации бизнес-проектов или предоставлении общественных услуг

при участии как государства, так и предпринимателей на основе равноправия и с разделением рисков, затрат и прибыли между участвующими сторонами [2].

В РФ государственно-частное партнерство стало активно развиваться лишь в последние годы и до сих пор находится на стадии становления. Его дальнейшему развитию препятствует целый ряд факторов, как исторически сложившихся, так и обусловленных текущей конфигурацией общественно-политической системы РФ. Обзору основных проблем, с которыми сталкивается развитие ГЧП в РФ, будет посвящена настоящая статья.

Среди проблем, с которыми сталкивается развитие ГЧП в РФ, можно выделить две большие группы: проблемы общеэкономического характера и проблемы, специфичные именно для этой области. По относительному весу данные проблемы как минимум сравнимы друг с другом, так как общее состояние российской экономики далеко от идеального. Но, в силу тематики статьи, первая группа интересует нас в значительно меньшей степени.

К общим проблемам российской экономики, препятствующих развитию ГЧП в РФ, можно отнести общую стагнацию экономики, грозящую перейти в рецессию, высокий уровень коррупции (28 пунктов из 100, согласно Индексу восприятия коррупции за 2013 г.), сложность ведения бизнеса в РФ (92 место из 189 согласно Индексу легкости ведения бизнеса за 2014 г.), забюрократизированность и инерцию государственного аппарата, а также высоко неэффективные судебная и правоохранительная системы [5].

Проблемы, специфичные именно для государственно-частного партнерства, могут быть разделены на несколько кластеров для удобства анализа: проблемы законодательства в области ГЧП, проблемы экономического характера, инфраструктурные проблемы, проблемы отношения к ГЧП, региональные и отраслевые проблемы [1].

К первому кластеру относятся проблемы законодательного характера — отсутствие необходимых законопроектов, недостаточное развитие существующих законов и законы, не способствующие развитию ГЧП. Законодательные проблемы справедливо считаются многими экспертами ключевыми, особенно со структурной точки зрения, так как их отсутствие (и, как следствие, отсутствие понятных и определенных рамок взаимодействия между государством и бизнесом) не позволяет перейти к решению других проблем.

Из проблем с законодательством первой и главнейшей является отсутствие федерального закона о государственно-частном партнерстве. Этот законопроект в настоящее время находится на рассмотрении в Госдуме. Он был внесен туда в марте 2013 г. и уже в апреле того же года принят в первом чтении. Однако до настоящего момента (конец весны 2014 г.) он не прошел второе чтение. Срок его окончательного принятия неизвестен [8].

Закон, как предполагается, должен будет сформулировать само понятие ГЧП, его допустимые формы и общие «правила игры». В настоящее же время нет определенного государством концепта ГЧП, что значительно замедляет его развитие. Из регулирующих данный аспект законов можно выделить ФЗ «О концессионных

соглашениях» — крупнейший из федеральных законов в сфере ГЧП. Как видно, данный закон относится лишь к одной форме ГЧП [13].

В то же время в отсутствие федерального законодательства многие регионы принимают свои собственные законы о ГЧП. На текущий момент в более чем 70 субъектах Федерации есть соответствующие законы. В связи с отсутствием государственной политики эти законы значительно различаются между собой: от простой декларации о намерениях до достаточно проработанных механизмов ГЧП.

При этом часть субъектов (и в первую очередь Москва) не спешат вводить региональное законодательство, полагая, что при неизбежном принятии федерального закона в будущем региональные законы придется перерабатывать, что во многом нивелирует изначальные усилия по их принятию.

Такая проблема, естественно, будет наблюдаться не только в отношении региональных законов, но и закона о концессиях (в который с момента его принятия внесено уже 12 блоков поправок), а также подзаконных актов.

При этом и в отношении необходимости рамочного закона присутствует альтернативная точка зрения. Согласно ней принятие федерального закона дестабилизирует уже сложившуюся практику ГЧП (по описанным выше причинам), в то же время не гарантируя «толчка» для развития ГЧП в РФ. Справедливости ради следует отметить, что сторонники этой точки зрения находятся в явном меньшинстве [3].

Из описанных проблем с законодательством так или иначе вытекают многие другие проблемы развития ГЧП в РФ. Пожалуй, главной из них можно назвать отсутствие равноправного партнерства между государством и бизнесом. Эту проблему в принципе можно было бы отнести к общеэкономическим проблемам, которые были освещены ранее, но для ГЧП она имеет особую остроту.

Исторический переход от тоталитарной диктатуры, осуществленный без должного поощрения частной инициативы, провал создания дееспособного класса предпринимателей и тренд на огосударствление экономики с середины 2000-х гг. все это привело к ситуации, где баланс сил смещен в пользу государства. В случае ГЧП это проявляется в нежелании госаппарата рассматривать бизнес в качестве субъекта равных взаимоотношений, что приводит к тому, что наиболее заметные проекты в сфере ГЧП (например, связанные с подготовкой Олимпиады в Сочи) осуществляются в «добровольно-принудительном» порядке. Это же задает неверное направления для всех проектов в сфере ГЧП в РФ [7].

Напрямую из предыдущей вытекает главная конкретная проблема, связанная с ГЧП — отсутствие гарантий окупаемости осуществляемых проектов. Даже не учитывая «проекты престижа» (как объекты в Сочи), для множества «рядовых» проектов эта проблема стоит не менее остро. Отсутствие правовых рамок для многих форм ГЧП, отсутствие четкого понимания, как должны осуществляться такие проекты (по причине отсутствия необходимых законов), не дает участникам со стороны бизнеса достаточных гарантий, что вложенные деньги вернутся [8].

К этому можно добавить следующую, значимую причину. Для всех объектов социальной инфраструктуры, создаваемых в рамках ГЧП, ключевым вопросом

является вопрос о тарифной политике этих объектов. Часто наблюдается ситуация, когда власти не готовы идти на повышение тарифов, опасаясь недовольства населения, и, как следствие, вышестоящих властей, что делает предполагаемые проекты ГЧП, по сути, неукупаемыми [2].

Следующим кластером проблем является то, что можно охарактеризовать как инфраструктурные проблемы. Сюда относится в первую очередь отсутствие понимания у многих представителей власти о том, как в целом должен протекать проект ГЧП. Сам факт того, что ГЧП как форма практического взаимодействия власти и бизнеса появилась в РФ не так давно, должен однозначно указывать, что придется столкнуться со многими «болезнями роста» по мере его развития.

Среди значительного числа чиновников не наблюдается понимания механизмов и особенностей ГЧП: как должен быть оформлен проект, каковы преимущества и недостатки ГЧП, на каких условиях надо основывать партнерство, проекты какого типа наиболее подходят для ГЧП и т.п. Единая практика ГЧП только нарабатывается, подход к нему различается от региона к региону, а может быть, и от района к району [13].

По мнению некоторых экспертов, далеко недостаточными являются мероприятия по подготовке чиновников к партнерству с бизнесом, отсутствуют общие правила игры (в форме законов), нет необходимой инфраструктуры, хотя бы в форме интернет-портала, где была бы представлена значимая информация об этапах разработки проекта, поисков инвесторов, реализации проекта и т.д. [14].

К предыдущей проблеме прилегал проблема отношения к самой практике ГЧП со стороны представителей власти. Тут можно говорить о двух аспектах: отношению со стороны чиновников и отношению со стороны судебных и правоохранительных органов. Что касается первых, то тут препятствие тесно связано с предыдущей проблемой: не является преувеличением сказать, что у какого-нибудь муниципального чиновника может не быть понятия о том, что является собой ГЧП, зачем оно нужно и как его осуществлять [13].

В то же время из-за несовершенства законодательства и доминирующего эта-тистского мышления многими в судебной и правоохранительной среде ГЧП видится в качестве «ползучей приватизации государства», существует практика оценки любых форм ГЧП, не подпадающих под определение концессии, как незаконных. Суды достаточно часто встают на сторону обвинения. Это приводит к тому, что инвесторы еще меньше настроены на участие в государственно-частном партнерстве [2].

Впрочем, все вышесказанное нельзя в равной степени применять по отношению ко всем частям страны. Как уже было сказано выше, различные регионы значительно разнятся в своем отношении к ГЧП. В отсутствии общегосударственной стратегии многое зависит от намерений региональных властей, а иногда и отдельных чиновников.

Это процесс явно виден, если мы обратимся, например, к Рейтингу готовности регионов к ГЧП, опубликованному в марте 2014 г. Между, скажем, Нижегородской областью с 62,3% готовности к ГЧП и Саратовской областью с 18,9% имеется огромная разница в подходах и отношении к ГЧП. В то же время это создает

проблемы для инвесторов, которые должны достаточно разбираться в региональной специфике, чтобы понять, в каких регионах проекты будут иметь наибольший шанс на успешное воплощение [6].

Несмотря на рейтинг, упомянутый выше, еще недостаточно развита информационная инфраструктура, позволяющая эффективно сравнивать регионы в разрезе ГЧП. Тоже можно сказать и о межрегиональном взаимодействии. В качестве положительного сдвига можно отметить вышедший недавно Рейтинг инвестиционной привлекательности регионов, имеющий определенную отношение и к ГЧП. Но, согласно результатам этого рейтинга, Петербург имеет наихудшие показатели (из анализированных регионов), в то же время согласно упомянутому выше Рейтингу готовности к ГЧП он занимает первое место, а Татарстан занимает высокие позиции в обоих рейтингах. Такое противоречие (хотя и в смежных аспектах) говорит о недостаточном развитии информационного сопровождения ГЧП в РФ.

При этом нельзя забывать о том, что и общая структура федеральных отношений не способствует развитию ГЧП, так как практика перераспределения доходов в пользу центра с последующими дотациями регионам уменьшает мотивацию регионов-реципиентов развивать ГЧП, при том, что как раз для них это наиболее актуально. В результате ГЧП наиболее активно развивается в регионах донорах, для которых это направление важно, но не критично [2].

Тут представляется, что такой, казалось бы, неблагоприятный сценарий, как дефолт регионов, может помочь им осознать невозможность реализации обязательств государства только своими силами и подстегнуть их к более активному развитию ГЧП как попытки сократить бюджетный дефицит.

Наконец стоит сказать и о различиях не в региональном, а в отраслевом разрезе. Несомненно, что некоторые сферы подходят для реализации проектов ГЧП лучше, чем другие. В то же время нельзя утверждать, что в настоящее время в РФ проекты ГЧП распределены именно таким образом и в соответствии с нуждами экономики. Ввиду относительно развитого концессионного законодательства проекты подобного типа достаточно распространены. Также присутствуют крупные инфраструктурные проекты [5].

Среди рядовых проектов ГЧП лидируют проекты в области жилищного строительства, ЖКХ, дорожного строительства, некоторых типов инфраструктурных и социальных объектов. При этом развитие ГЧП в такой важной для современной РФ отрасли, как, например, здравоохранение, по-прежнему находится на недостаточном уровне, главным образом из-за ригидного законодательства, не позволяющего выйти на окупаемость. Впрочем, рассмотрение проблем отдельных сфер ГЧП не входит в рамки настоящей работы [9].

Нельзя не констатировать, что ГЧП в РФ развивается относительно неравномерно в разных отраслях, причем очень многое зависит от наличия политической воли, как, например, с дорожным строительством, где создание государственной компании «Автодор» дало толчок этому направлению.

Дав обзор, таким образом, основным аспектам ГЧП в РФ на современном этапе и сопутствующим им проблемам, можно выделить ключевые. Из представлен-

ного видно, что средством к развитию ГЧП в РФ должно послужить развитие законодательства, в первую очередь в форме федерального закона о ГЧП, попытки принять который предпринимаются уже около 5 лет. Ситуация тут в чем-то схожа с лоббизмом в РФ, когда потенциально значимые отрасли по сути находятся на полуправильном положении из-за отсутствия соответствующих законопроектов, толки о принятии которых идут не первый год.

В то же время сам закон не даст необходимого эффекта, если не будет сопровождаться соответствующей политической активностью, что поможет преодолеть существующую инерцию госаппарата. Общеэкономические и, особенно государственные проблемы, хотя и влияют на экономику в целом, оказывают особенно негативное воздействие на ГЧП, где отношения между бизнесом и властью должны строиться на взаимном доверии и обоюдной выгоде, в отличие от простой бизнес-активности, где роли предпринимателей и государства лежат в разных плоскостях.

И к третьей наиболее важной проблеме ГЧП в РФ можно отнести низкий уровень самих ГЧП-проектов, как из-за низкого уровня подготовки соответствующих специалистов со стороны власти, так и из-за имеющегося недопонимания сути и целей ГЧП. Тут необходимо в первую очередь создавать общегосударственную информационную инфраструктуру, которая помогала бы власти в регионах и на местах подготавливать и реализовывать ГЧП-проекты.

В общем, наблюдается значительная заинтересованность со стороны бизнеса в реализации ГЧП проектов, и более чем разумно предположить, что в случае наличия политической воли на федеральном уровне и четких целей возможно перейти на качественно иной уровень развития ГЧП в РФ буквально за несколько лет.

ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО В РОССИИ И ГЕРМАНИИ: СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ, СПЕЦИФИКА, ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ

А.А. Каганович

На сегодняшний день государственно-частное партнерство является одним из широко распространенных и эффективных механизмов реализации проектов в самых различных сферах. Ресурсы государств ограничены, в связи с этим по всему миру широко применяется практика взаимодействия государства и частного сектора в рамках ГЧП.

Развитие механизмов ГЧП в России — один из ключевых вопросов повестки дня. Как и в случае с многими другими сферами деятельности, представляется актуальным опираться на опыт тех стран, которые в большей степени преуспели в развитии реализации государственно-частного партнерства. Одной из таких стран является Германия.

Сферы задействования государственно-частного партнерства на сегодняшний день очень разнообразны. В основном это те отрасли, где очевидно не хватает возможностей государственного финансирования и где не происходит мгновенной

отдачи задействованным инвестициям, — топливная промышленность, энергетическая, жилищно-коммунальное хозяйство, транспорт.

С точки зрения выгоды проектов в рамках государственно-частного партнерства обозначается множество факторов, среди которых: внедрение инноваций и повышение эффективности той или иной отрасли, достижение высокого профессионализма при принятии решений, экономия времени при реализации проектов, уменьшение давления на государственный бюджет и, как следствие, развитие потенциала для модернизации государственного сектора [10].

В Германии ГЧП было закреплено еще в проектах кооперативного строительства. Некоммерческие строительные общества создавались уже с середины XIX в. Данные компании в контексте сотрудничества с государством подвергались некоторым ограничениям, однако получили со стороны государства определенные льготы. Особенное развитие ГЧП в Германии получает с 80-х гг. XX столетия, когда создавались специальные агентства развития, которые объединяли государство с частными партнерами [3. С. 10].

Исследование такого явления, как государственно-частное партнерство, во многом осложняется тем, что практически ни в одной стране не существует законодательно закрепленной единой дефиниции ГЧП. В российской практике можно найти множество различных определений, в частности, ГЧП обозначается как «правовой механизм согласования интересов и обеспечения равноправия государства и бизнеса в рамках реализации экономических проектов, направленных на достижение целей государственного управления» [3].

В Германии также не существует унифицированного понятия государственно-частного партнерства. И, как в случае с российской практикой, на законодательном уровне не существует четкой дефиниции ГЧП. Отсюда столь различные определения понятия в литературе, которые не всегда позволяют установить, что конкретно понимается под взаимодействием органов публичной власти с частным сектором.

В обобщенном виде можно отметить, что речь идет по меньшей мере о длительном добровольном формализованном сотрудничестве между органами публичной власти и частными компаниями, направленном на совместную реализацию публичного «задания», ответственность за которое ложится на обе стороны [4. С. 112].

Законодательное регулирование проектов ГЧП реализуется в ФРГ на основе Закона «Об ускорении внедрения ГЧП и улучшении законодательства в области ГЧП», принятом в сентябре 2005 г. При этом деятельность по реализации проектов ГЧП осуществляется различными структурами в рамках инфраструктуры ГЧП. Национальным центром ГЧП в Германии считается действующее консалтинговое агентство ÖPP Deutschland, в акционерном капитале которого задействованы Федерация наряду с десятью землями [5. С. 3].

Все чаще различные формы ГЧП применяются по всему миру как очевидно выгодные, как для сферы публичной власти, так и частных компаний, участвующих в реализации проектов в рамках государственно-частного партнерства.

Однако данная сфера зачастую подвергается критике ввиду нередкого снижения контроля государства над реализацией общественно значимых задач и выдвигения на первый план корпоративных частных интересов. Вследствие подобных процессов снижается уровень прозрачности выполнения работ в сфере ГЧП (данная проблема затрагивает практически каждое государство, которое активно задействует ГЧП, в том числе отмечается это и в исследованиях реализации проектов ГЧП в Германии), в то же время необходимость во все большем задействовании частного капитала подталкивает государства усиливать кооперацию с частными лицами [4. С. 118—122].

Правовые и экономические механизмы взаимодействия государства и бизнеса на сегодняшний день во многих странах не являются проработанными, а серьезные примеры реализации таких проектов в России буквально «исчисляются единицами». Практика показывает, что на законодательном уровне нет, как правило, даже единой дефиниции понятия государственно-частного партнерства. Остро стоит проблема выбора различных моделей реализации проектов в рамках государственно-частного партнерства, накопленные в данной сфере знания недостаточны и тем самым требуют дальнейших исследований.

Однако пилотные проекты ГЧП в условиях реалий российской экономической системы, тем не менее, демонстрируют эффективность и высокие шансы на успех. На сегодняшний день государственно-частное партнерство проявляет себя как действенный антикризисный инструмент, который позволяет хозяйствующим субъектам реализовывать различные инвестиционные проекты [10].

В российской практике правоприменения термин «государственно-частное партнерство» стал употребляться в середине 2000-х гг., и связано это прежде всего с привлечением частного капитала к усовершенствованию инфраструктуры, возникла необходимость в развитии законодательства о концессиях, создании Инвестиционного фонда [1. С. 94].

На сегодняшний день различные механизмы ГЧП получили в России правовое закрепление, однако процесс этот является незавершенным. Юридического закрепления понятия ГЧП не существует, соответствующего Федерального закона, который бы регулировал формы организации ГЧП, также не создано. Развитию долгосрочных контрактных отношений также препятствует отсутствие необходимой нормативно-правовой базы, которая бы в полной мере закрепляла характер соглашений между органами публичной власти и бизнес-структурами.

Одной из наиболее «проблемных» зон реализации ГЧП в России является несогласованность в сфере концессионного, бюджетного, закупочного, земельного законодательств [4. С. 92].

В целом принято разделять две основные формы ГЧП: *контрактную* и *социальную*, при которой государственный сектор и частные партнеры совместно создают смешанную компанию. Наиболее частой формой взаимодействия является контрактная форма, к признакам которой можно отнести следующие:

- контракт заключается между государственным и частным партнером;
- государственный партнер передает на срок действия контракта частному партнеру землю, собственность и иные контролируемые им объекты;

- частный партнер строит объект;
- государственный партнер определяет характеристики, которыми должен обладать создаваемый объект;
- частный партнер предоставляет населению услуги с использованием собственного объекта [4. С. 94].

При контрактной форме взаимодействия применяются следующие виды договоров:

- договор о сотрудничестве;
- договор об управлении компанией;
- договор о реализации;
- лизинговый договор;
- концессия.

Принципиальная разница между концессиями и другими видами договоров заключается в том, что в случае с концессией лицо, обладающее правом пользования, несет значительно большую ответственность (большой процент вовлеченного риска). Основными механизмами ГЧП в России являются на сегодняшний день доверительное управление и концессия [3].

Широко используемой в мировой практике стала классификация проектов ГЧП, разработанная Всемирным банком. Согласно ей выделяются четыре категории ГЧП: 1) контракты на управление и арендные договоры (management and lease contracts); 2) концессии (concession); 3) проекты, предполагающие новое строительство «под ключ» (greenfield projects); 4) частичная приватизация активов (divestiture) [11. С. 41].

В ФРГ государственно-частное партнерство — по-прежнему преимущественно муниципальная прерогатива (уровень коммун).

Принцип муниципального самоуправления там (на базе Основного Закона, Статья 28) представляет собой правовую основу реализации ГЧП. Коммуны вправе самостоятельно выступать «за» или «против» реализации конкретных проектов ГЧП (во многих других государствах решающим звеном в осуществлении государственно-частного партнерства, в отличие от ФРГ, является национальное правительство).

Для облегчения процедуры реализации различных проектов ГЧП в коммунах в Германии с 2005 г. были внесены существенные изменения в законодательство, которые изменяли условия финансирования, налогообложения, конкуренции и т.д. [8].

В германской практике также не существует строгой типологизации моделей ГЧП. Широко используется разделение моделей на основании финансирования и организации. При этом различают, как правило, три основные категории: неформальная кооперация, обмен на договорных началах и смешанные экономические объединения. Далее происходит разделение на основании внутренних и внешних связей: промышленная модель, концессии, кооперация [11. С. 112].

Что касается российской специфики, универсальной модели государственного и муниципального управления в сфере ГЧП не существует. Ее развитие обычно

направляется исходя из приоритетов конкретного региона. На сегодняшний день в субъектах РФ слабо развиты специализированные институты, которые направляли бы государственно-частное партнерство. В качестве положительной меры по развитию ГЧП отмечается создание специальных консультативных органов, примером таких практик могут послужить Калужская и Ярославская области, Республика Саха и др. [6].

Здесь напрашивается вывод о том, что субъектам необходимо закреплять основы развития сферы ГЧП в нормативных актах (на законодательном уровне), не забывая о том, что региональное законодательство не должно вступать в противоречие с нормами федерального законодательства [7].

Что касается институциональной специфики, не во всех субъектах на сегодняшний день приняты специфические законы, которые призваны регулировать сферы осуществления ГЧП. Более того, в некоторых субъектах принятое региональное законодательство вступает в противоречие с федеральным законодательством, что создает дополнительные проблемы при реализации проектов ГЧП. Это свидетельствует, что необходимо дальнейшее стимулирование институциональной среды в субъектах РФ [6].

В ФРГ, как уже отмечалось, большинство проектов ГЧП выполняется на региональном и муниципальном (коммуны) уровнях. Конечно, ведется реализация проектов также и на национальном и наднациональном уровнях, но все же в меньшей мере, нежели на региональном. В практике Германии принцип функционирования государственно-частного партнерства воплощают в основном региональные агентства (компании) по развитию, а также городские компании. При этом для государства очевидны существенные преимущества: во-первых, издержки со стороны публичных органов становятся значительно меньше, во-вторых, в рамках ГЧП представители политики и государства непосредственно задействованы в коллегиальных органах в рамках различных проектов [12].

Государственно-частное партнерство в Германии — часть инициативы со стороны федерального правительства по модернизации управления и, в частности, подразумевается частичное «освобождение» государственного аппарата с целью повышения эффективности деятельности, а также максимальной концентрации на важнейших для государства задачах.

Современную систему управления трудно представить без наличия государственно-частного партнерства. Оно позволяет достичь большей эффективности (чем раньше) в долгосрочном взаимодействии между органами государственной власти и частным сектором по существующим проектам в различных сферах [9].

Стоит отметить, что зачастую тот или иной проект ГЧП в Германии осуществляется в таких условиях, когда государственные представители, задействованные в тех или иных наблюдательных советах, не могут в полной мере осуществлять свой мандат. По сути создается ситуация, при которой все чаще приходится вынужденно отказываться от большего политического контроля, что лишает проекты ГЧП прозрачности, а вместе с тем и демократической легитимации таковых. Также преобладание производственно-экономических критериев может приводить к тому, что аспект общего блага уходит на второй план [8].

Прежде всего, проекты ГЧП различаются по инструментам реализации. Например, промышленная модель подразумевает, что при финансировании и осуществлении конкретного проекта коммуна делегирует все полномочия предприятию, и тогда речь фактически идет не о кооперации, а о делегации [12].

При тщательной проработке проектов различные модели государственно-частного партнерства позволяют более эффективно задействовать государственные инвестиции.

Стоит подчеркнуть, что в случае с германской спецификой речь идет не о частичном выполнении проектов со стороны частных партнеров, а о выполнении проектов целиком (полный жизненный цикл). Это означает, что в сферу ответственности частной компании за проект входит его планирование, производство, финансирование, ввод в эксплуатацию, а также последующая оценка. Тем самым, очевидно напрашивается вывод о том, что ГЧП — скорее не альтернативный метод финансирования (каким его принято иногда представлять), а альтернативный вид деятельности (*Beschaffung*). Особое значение в сфере ГЧП в Германии придается производственным мощностям. Например, при государственном надземном строительстве порядка двух третей расходов из всего жизненного цикла проекта приходится на фазу эксплуатации. Поэтому перенос производственных мощностей в частный сектор работает на повышение эффективности. В связи с этим в рамках инициативы федерального правительства ФРГ «настоящим» ГЧП считаются лишь те модели, в которых охватываются как минимум четыре фазы жизненного цикла того или иного проекта [9].

Что касается тенденций и основных проблем в реализации проектов государственно-частного партнерства в Германии, в основном делается акцент на отсутствие прозрачности при осуществлении такого сотрудничества. Проверка со стороны широких слоев общественности зачастую не представляется возможной, что является серьезным недостатком в сложившейся системе.

Также (как и в случае с другими странами) отмечается недостаточная проработанность законодательства в данной сфере, хотя в целом тенденция к расширению и развитию партнерств в рамках ГЧП в Германии однозначно рассматривается как позитивная [11].

Если говорить о специфике осуществления ГЧП в России, стоит отметить, что становление и развитие механизмов ГЧП протекает в достаточно неоднозначном ключе.

К основам становления государственно-частного партнерства РФ принято относить становление особых институтов (Инвестиционного фонда РФ, особых экономических зон). Однако нельзя не отметить, что несмотря на более активное привлечение частных партнеров к реализации подобных проектов наиболее выгодные формы привлечения долгосрочных партнеров (концессии и «грин-филд проекты») внедряются не очень успешно. Кроме того, законодательная база РФ в данной сфере весьма неоднозначна. На региональном уровне принимаются отдельные законодательные акты, в то время как эффективного механизма осуществления ГЧП на федеральном уровне не существует [3].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что реализация проектов ГЧП имеет свою специфику как в Германии, так и в России. Однако данная сфера требует дальнейшей проработки как на законодательном, так и на практическом уровнях, особенно это касается российской практики. Несомненные преимущества ГЧП позволяют отнести его к перспективной форме реализации различных экономических проектов, позволяющей государствам повышать эффективность выполнения своих задач, но обладающей особой спецификой, которая нуждается в дальнейшем регулировании.

ГОСУДАРСТВЕННО ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО И НЕМЕЦКОГО ОПЫТА

Е.Н. Бондаренков

Следует начать с того, что собой представляет государственно-частное партнерство.

К сожалению, на данный момент данное понятие не обладает единым всеобъемлющим определением. В связи с этим возникают определенные сложности в понимании его сути. Тем не менее, стоит привести ряд определений, которые бы максимально полно отразили суть данного понятия. Например, А.И. Татаркин и О.А. Романова говорят о том, что существующие определения подобного партнерства можно сгруппировать следующим образом:

«ЧГП — это институциональный и организационный взаимовыгодный альянс между государством и бизнесом в целях реализации особо значимых проектов. Эффективность такого альянса обеспечивается не столько совместным финансированием проектов, сколько наиболее полным использованием уникальных возможностей каждого из двух участников проекта и сокращением рисков. Государство, вступая в союз с бизнесом, получает не только снижение нагрузки на бюджет, но и более гибкую, действенную систему управления проектом, стратегически обоснованную идеологию законодательного регулирования, а бизнес — определенный набор правовых, организационных и кредитных гарантий и преференций.

ЧГП — это формализованная кооперация государственных и частных структур, специально создаваемая под определенные задачи и опирающаяся на соответствующие договоренности сторон.

ЧГП — это любые официальные отношения или договоренности на фиксированный (срочный) период времени, между государственными и частными участниками, в котором обе стороны взаимодействуют в процессе принятия решения и соинвестируют ограниченные ресурсы: деньги, персонал, оборудование и информацию для достижения конкретных задач в определенной области науки, технологии и инновации» [3].

Основной целью ГЧП для органов власти является создание эффективной системы производства общественных благ и услуг, а не традиционной финансирование инвестиционных потребностей.

Выгоды органов власти от реализации проектов через механизмы ГЧП следующие.

1. Распределение финансовой нагрузки при реализации дорогостоящих проектов.
2. Сбалансированное распределение рисков (риск передается той стороне, которая способна лучше им управлять).
3. Четкое распределение ответственности.
4. Повышение эффективности при сохранении качества работ и услуг.
5. Обеспечение соответствия между конечными потребностями потребителей и работами (услугами).
6. Развитие частной инициативы.
7. Обеспечение продолжения экономического роста.
8. Исключение долгостроя, соблюдение проектно-сметной документации и сроков строительства.
9. Исполнение обязательств органом государственного или муниципального управления в условиях бюджетных ограничений.

Опыт Великобритании, США, Японии и Германии показывает следующее.

В случае бюджетного финансирования:

— более 70% проектов заканчивались не в срок и с превышением сметы строительства;

— ухудшение качества публичной услуги;

— неспособность удовлетворить растущий спрос.

В случае внедрения механизмов ГЧП:

— более 80% проектов завершены в установленные сроки строительства и согласно сметной документации;

— соответствие актуальному спросу;

— соответствие современным стандартам качества.

Сотрудничество государства и частного сектора для решения общественно-значимых задач имеет достаточно длительную историю. Но особую популярность подобное партнерство приобрело в последнее время. Данное утверждение верно как для России, так и для Германии.

В российском законодательстве понятие Государственно-частного партнерства впервые появилось с подписанием закона Санкт-Петербурга от 25.12.2006 № 627-100 «Об участии Санкт-Петербурга в государственно-частных партнерствах». Данный закон «устанавливает порядок и условия участия Санкт-Петербурга в государственно-частных партнерствах путем заключения и исполнения от имени Санкт-Петербурга соглашений, в том числе концессионных» [1].

Само по себе возникновение государственно-частного партнерства в России обусловлено следующими причинами:

«1. необходимостью привлечения дополнительного финансирования для развития приоритетных отраслей экономики, в которых частный бизнес отсутствовал или принимал участие в минимальной степени («инфраструктурные» отрасли — транспорт, городское, дорожное хозяйство; сфера предоставления социальных

услуг; инновационные отрасли; предприятия, имеющие высокое социальное и стратегическое значение);

2. наличием альтернативы приватизации объектов государственной собственности в малопривлекательных с экономической точки зрения сферах (здравоохранение, образование и др.);

3. развитием регионов, поскольку без притока частных инвестиций они обречены на длительную стагнацию, но без участия государства трудно рассчитывать на активность инвесторов» [2].

Стоит отметить тот факт, что общепринятого определения, как и федерального закона о ГЧП России, на сегодняшний день не существует. Это не дает почти никакой защищенности частному бизнесу и влечет за собой большие риски для предпринимателя.

В Германии же уже в конце 90-х научный мир начал заниматься проблематикой возможного сотрудничества частных предприятий и государства. Причиной тому послужило то, что в 90-х гг. XX в. стал очевиден износ послевоенной инфраструктуры, замена которой требовала существенных расходов. Муниципальные образования были не в состоянии инвестировать необходимые средства, т.к. параллельно с износом инфраструктуры рос дисбаланс между доходами и расходами муниципальных бюджетов [4]. Возросший дефицит бюджета заставил органы муниципальной власти задуматься о путях привлечения частных инвесторов, готовых принять участие в финансировании социально значимых проектов [5].

В 2001 г. группой юристов было проведено исследование правовой стороны ГПЧ. Сделано это было по заказу Федерального министерства внутренних дел. В 2005 г. появляется закон «Об ускорении внедрения ГЧП», который подразумевает повсеместное создание ГЧП на территории Германии [6].

Проекты ГЧП на строительство высотных зданий и на дорожное строительство берут свое начало уже 2001 г. С 2002 по 2011 г. в Германии было реализовано 176 проектов, из них: 161 проект — высотные здания, 15 проектов — дорожное строительство. Общая стоимость составила 7,1 млрд евро. Из них 4,7 млрд приходится на высотное строительство и 2,4 млрд на дорожное [7].

В России же суммарная стоимость проектов ГЧП (на всех стадиях реализации) по данным на 2013 г. составляет 1,044 трлн рублей. Общий объем привлеченных частных инвестиций в проекты ГЧП составляет 913,4 млрд рублей (87,44% от суммарной стоимости проектов). 90 ГЧП-проектов в настоящий момент находятся на стадии реализации и управления [8].

Если говорить о схемах заключения договоров ГЧП в соответствии с германским законодательством, то можно выделить следующие варианты:

- модель приобретателя (аренда с правом выкупа сооружения);
- модель владельца (планирование, строительство, финансирование, эксплуатация в собственности заказчика);
- лизинговая модель (аренда с опцией выкупа объекта);
- арендная модель (арендный договор сроком более 10 лет);
- контрактная модель (договор об эксплуатации сооружения);

— концессионная модель (эксплуатация сооружения с частным взиманием платы с пользователей);

— операторская модель (эксплуатация сооружения компанией оператором).

В России же наибольшей популярностью при заключении договора ГЧП пользуется концессионная модель.

Опираясь на данные исследования 2010 г., проведенного Институтом изучения общественного мнения в Алленсбахе, можно сказать, что частные предприниматели позитивно оценивали перспективы развития ГЧП (свыше более 51% респондентов высказались за развитие практики). Помимо этого данные говорят о том, что предприниматели в своем большинстве положительно оценивают итоговый результат и показывают минимальный процент отрицательного опыта — 89% [9].

Но если рассматривать ситуацию в России, то картинка получается совсем иная. Исследование «Оценка развития ГЧП в России. Мнение бизнеса» это хорошо показывает.

В опросе приняли участие инфраструктурные компании — представители основных отраслей, в которых на сегодняшний момент возможна реализация проектов ГЧП: энергетика, ЖКХ, ВКХ, транспорт (автомобильные и железные дороги, аэропорты и морские порты), нефтегазовый сектор, оборонно-промышленный комплекс, социальная инфраструктура.

По данным исследования, 92% респондентов при оценке существующего порядка взаимодействия государственного и частного сектора взаимодействия ГЧП ответили, что существующий порядок малоэффективен. Большинство компаний выделило следующие проблемы взаимодействия государственного и частного партнеров:

— отсутствие единых и прозрачных механизмов взаимодействия государственного и частного партнеров при инициации и реализации проектов ГЧП,

— высокий уровень издержек частного сектора при инициации и предпроектной подготовке ГЧП-проектов,

— законодательно ограниченный перечень возможных форм взаимодействия государства и частного инвестора с использованием механизмов ГЧП,

— отсутствие единого профильного ведомства, осуществляющего регулирование в сфере ГЧП,

— отсутствие нормативно закрепленных процедур принятия решений об инициации и реализации того или иного проекта ГЧП [10].

Если же посмотреть данные касательно оценки эффективности государственной политики, направленные на развитие механизмов ГЧП, то мы увидим следующее: 33% опрошенных удовлетворены действующей государственной политикой. В свою очередь, 67% респондентов считают, что государственная политика, направленная на развитие механизмов ГЧП — слабая. При этом респонденты отмечают, что развитие механизмов ГЧП в России находится на начальной стадии и формируется в основном вокруг транспортной отрасли, для остальных отраслей государство ограничивается декларативными мерами, что свидетельст-

вует об отсутствии единой государственной политики в вопросах внедрения ГЧП в России [см. там же].

В итоге можно сказать, что в то время, как Германия и Европейский Союз в целом обладают развитой и функционирующей системой государственно-частного партнерства, Российское сотрудничество государства и частного бизнеса находится на стадии разработки. Отсутствие правовой и нормативной базы, высокие риски для инвесторов — все это делает подобное сотрудничество невыгодным с точки зрения частных предприятий. И необходимо провести большую работу, прежде чем институт ГЧП в России сможет функционировать в полную силу и в полном объеме.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ГЧП В СПОРТИВНОЙ СФЕРЕ: РОССИЙСКИЙ И МИРОВОЙ ОПЫТ

Хлоэ Водалэн

Вопрос об использовании механизмов ГЧП в спортивной сфере на сегодняшний день очень актуален. В настоящее время специалисты рассматривают эту тему как весьма значимую. В частности, в 2012 г. Внешэкономбанк провел семинар под названием «Опыт использования механизмов ГЧП в реализации проектов комплексного развития территорий на примере Олимпийских зимних игр 2010 года», в ходе которого была рассмотрены основные вопросы развития ГЧП в сфере спорта.

Примечательно, что до середины 80-х гг. XX в. ГЧП в сфере спорта практически не использовалось. «Переломным» моментом стали Олимпийские игры в Лос-Анджелесе в 1984 г., в ходе проведения которых впервые была использована схема государственно-частного партнерства, предполагающая функциональное разделение обязанностей между различными сторонами — спонсорами, поставщиками и лицензиатами.

С тех пор практика ГЧП не только получила заметное развитие, но и стала обязательной составляющей организации и проведения масштабных спортивных мероприятий.

Чтобы понять важность ГЧП для подготовки мировых мероприятий в области спорта, мы рассмотрим пример Олимпийских игр в Лондоне в 2012 г. Эти Олимпийские игры являются ярким примером применения ГЧП в спортивной сфере. В Лондоне участвовали различные партнеры каждого из трех типов типа.

Как известно, Олимпийские игры являются очень дорогим типом спортивных мероприятий. Поэтому для решения бюджетных проблем может быть использовано ГЧП, так как эта система позволяет распределить риски и издержки между частным сектором и государством.

Механизм ГЧП является хорошим вариантом для организации и проведения Олимпийских игр, начиная со строительства спортивного комплекса до создания транспортных инфраструктур или гостиничных структур. В Лондоне с помощью механизма ГЧП было создано множество объектов, включая «Cable car», связующий Аренду О2 и с пристанью.

Еще один пример использования механизма ГЧП в спортивной сфере — это сингапурский спортивный центр (sport hub). Он был построен по механизму ГЧП с участием сингапурского филиала Буига (Buigas) и получил приз «спортивное здание года». Строительство этого спортивного комплекса (стадион, вмещающий себя 55 000 человек, олимпийский бассейн, музей, библиотека) обошлось более чем 1 млрд евро. При этом срок окупаемости Буига, который стал самым крупным спортивным проектом, реализованным на основе механизма ГЧП, составляет 25 лет.

Также интересно было наблюдать, как зимние Олимпийские игры были проведены в Сочи.

Мы рассмотрим участие французских предприятий в создании олимпийской инфраструктуры, а также проведении Олимпийских игр в 2014 г.

Российские власти начали проект строительства и развития спортивной и транспортной инфраструктуры в Сочи, когда город только был номинирован на проведение зимних Олимпийских игр в 2014 г., а также была подана заявка на участие в Чемпионате мира по футболу 2018 г. В 2010 г. в рамках межправительственного франко-русского семинара Президент РФ В. Путин заявил, что подготовка, а также проведение спортивных мероприятий могут представлять новое многообещающее направление франко-русского сотрудничества.

Еще до объявления победы заявки Сочи на право проведения зимних Олимпийских игр 2014 г. Олимпийский комитет РФ уже знал, что проект будет долгим и дорогим из-за отсутствия инфраструктуры в регионе.

Весьма неслучайно, что российские власти выбрали в качестве подрядчиков, специализирующихся на горной технологии, именно французские предприятия. Франция является крупнейшей страной с развитой инфраструктурой зимнего туризма. Каждый год около 58 млн туристов приезжают во Францию, чтобы кататься на лыжах и пользоваться качественным сервисом. Франция трижды принимала зимние олимпийские игры (в 1924 г., 1968 г. и 1992 г.).

В 1924 г. во время проведения I зимних Олимпийских игр в Шамони были впервые введены в олимпийскую программу горные лыжи. В 1968 г. во время Олимпиады в Гренобле произошла не только демократизация зимнего вида спорта, но и впервые применены революционные на тот момент технологии создания искусственного снега («План снега»). В 1992 г. во время Олимпиады в Альбервилле произошла интернационализация клиентуры за счет передачи опыта и технологий. Французские технологии уже успешно зарекомендовали себя за рубежом, например, в Китае и Казахстане, а также в Австрии и США.

Примечательно, что французские предприятия присутствуют в Сочи еще с 1995 г., когда был сделан первый анализ туристического потенциала. В рамках подготовки и строительства олимпийских объектов для игр в Сочи французские компании были вовлечены во все этапы реализации и эксплуатации горнолыжного комплекса.

У компании «Пома» большой опыт создания спортивной инфраструктуры для зимнего отдыха. Она специализируется на строительстве подъемных устройств.

Компания настолько известна в США, что лыжники называют подъемные устройства «помалифти». В Сочи эта компания построила 16 подъемных устройств.

Строительство и эксплуатация лыжной олимпийской станции «Роза Хутор» также находилось на попечении французского предприятия «Компания Альп» (La compagnie des Alpes), которая уже построила 11 горнолыжных курортов во французских Альпах, а также 15 парков отдыха в Бельгии, Канаде, Голландии и Германии. После окончания Олимпийских игр французская компания продолжает управлять, эксплуатировать, поддерживать станцию. Наряду с «Компанией Альп» в организации и проведении игр в Сочи на основе ГЧП приняли участие многие другие французские предприятия, отвечавшие требованиям российского государства. В числе них группа «Атос» управляла информационной системой во время игр. Компания «МНД» была выбрана российским организатором потому, что они развивали систему выключения снежных лавин без использования взрывчатых веществ.

Я хотела бы отметить последний пример, один из самых важных франко-российских проектов в рамках организации и проведения Олимпийских игр в Сочи «Албест инженери» (Albest Ingénierie). Эта компания принимала участие не только в строительстве спортивной (горнолыжных трасс), но также и транспортной инфраструктуры.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] 5 проблем развития государственно-частного партнерства // Информационно-аналитический портал по индустриально-складской недвижимости. URL: <http://hubprom.ru/analytics/articles/1241>.
- [2] Аэропорт Пулково в г. Санкт-Петербург. URL: <http://www.pulkovoairport.ru/about/agreement>.
- [3] Варнавский В. Документ зашел в тупик // Российская бизнес-газета. Государственно-частное партнерство № 944 (15). URL: <http://www.rg.ru/2014/04/22/zakon.html>.
- [4] Варнавский В. Государственно-частное партнерство: некоторые вопросы теории и практики // Мировая экономика и международные отношения. 2011. № 9.
- [5] Васильева А. Готовность регионов к ГЧП // ГЧП Журнал. №1 (4) март 2014. URL: <http://www.pppjournal.ru/assets/files/archive/9/gchp2014mart.pdf>.
- [6] Галопом в ГЧП // Коммерсант-Приложение. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2569122?isSearch=True>.
- [7] Гладов А., Исупов А., Мартышкин С., Прохоров Д., Тарасов А., Тюкавкин Н., Цлаф В. Зарубежный опыт реализации государственно-частного партнерства: общая характеристика и организационно-институциональные основы, 2008. URL: <http://vestnik-samgu.samsu.ru/gum/2008web7/econ/2/GladovIsupov.pdf>.
- [8] Государственно-частное партнерство в зарубежных странах или как реализовать ГЧП в России (Коллективная монография): Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации, 2009. URL: <http://council.gov.ru/media/files/41d44f243d8be7603d1f.pdf>.
- [9] Государственно-частное партнерство в России. URL: <http://www.pppinrussia.ru/>.
- [10] Государственно-частное партнерство в России // Информационный портал ГЧП-РОССИЯ.РУ. URL: <http://www.ppp-russia.ru/mnenia/index.html>.
- [11] Государственно-частное партнерство в условиях инновационного развития экономики [Монография] / Под ред. А.Г. Зельднера, И.И. Смотрицкой. М.: ИЭ РАН, 2012. URL: http://inecon.org/docs/Zeldner_Smotritskaya.pdf.

- [12] *Гриценко П.* Бюрократия мешает развитию государственно-частного партнерства в России, решили участники Петербургского форума // *Ведомости*. URL: <http://www.vedomosti.ru/politics/news/26918101/odno-iz-osnovnyh-prepyatstvij-na-puti-razvitiya-proektov>.
- [13] Департамент инвестиционной политики и развития частно-государственного партнерства при Минэкономразвития России. URL: <http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depinvest/index>.
- [14] *Егоров Г.* Петербург получил кол за инвестклимат // *Общественный контроль*. URL: <http://ok-inform.ru/gradostroitelstvo/13834-peterburg-poluchil-kol-za-investklimat.html>.
- [15] *Елокеева Т.* Государство и бизнес пытаются договориться // *Коммерсант-Приложение*. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2475720>.
- [16] Закон Санкт-Петербурга «Об участии Санкт-Петербурга в государственно-частных партнерствах». URL: <http://gov.spb.ru/law?d&nd=8442332&prevDoc=891808830>.
- [17] Западный скоростной диаметр. Описание проекта на официальном сайте ГЧП. URL: http://www.pppinrussia.ru/userfiles/upload/files/ZSD_moya_pdf.pdf.
- [18] Как обеспечить успех ГЧП в России. Обзор за 2012 г. Ernst&Young, 2012. URL: <http://www.ey.com/RU/ru/Industries/Government--Public-Sector/PPP-survey-2012---Overview>.
- [19] *Коваль И.* Миссия федерального закона — стать конструктором ГЧП-проектов // *ГЧП Журнал*. № 1 (4) март 2014. URL: <http://www.pppjournal.ru/assets/files/archive/9/gchp2014mart.pdf>.
- [20] *Кузьмин В.* Государственно-частное партнерство: опыт реализации механизма в Германии и возможности его использования в России. URL: http://www.pppinrussia.ru/userfiles/upload/files/PPP%20in%20foring%20country/Kuzmin_PPP_Germany.pdf.
- [21] *Кунченко Н.* Государственно-частное партнерство как современный фактор регионального развития. URL: <http://tegec.ru/articles/2013/vol3/5.pdf>.
- [22] *Левин И.* Внедрение государственно- частного партнерства в Германии: структурные предпосылки и организационно-правовые особенности. URL: http://pppcenter.ru/assets/files/docs/Илья_Levin_article_2.pdf.
- [23] Методические рекомендации по развитию институциональной среды в сфере государственно-частного партнерства в субъектах РФ «Региональный ГЧП-стандарт». М.: Центр развития государственно-частного партнерства, 2014. URL: <http://pppcenter.ru/assets/docs/ppp.pdf>.
- [24] Новый корпус МУЗ Павловской ЦРБ Нижегородской области в г. Павлово Нижегородской области. ГЧП в России. URL: <http://www.pppinrussia.ru/main/market/projects/proekti/closeup/55>.
- [25] Опрос. Какие первоочередные меры необходимы для развития ГЧП в России в 2014 году, помимо принятия федерального закона? // *ГЧП Журнал*. №1 (4) март 2014. URL: <http://www.pppjournal.ru/assets/files/archive/9/gchp2014mart.pdf>.
- [26] Оценка развития ГЧП в России. Мнение бизнеса. URL: <http://www.pppcenter.ru/assets/files/presentations/Opros.pdf>.
- [27] Перспективы ГЧП в России. Центр развития государственного-частного партнерства. URL: <http://www.pppcenter.ru/index.php?id=3408>.
- [28] *Плотникова Е.* Эксперты: Россия может захлебнуться от некачественной медпомощи // *РосБизнесКонсалтинг*. URL: http://top.rbc.ru/spb_sz/26/05/2014/926275.shtml.
- [29] *Прокофьев И.* Государственно-частное партнерство на федеральном и региональном уровне // *Российский институт стратегических исследований*.
- [30] Рейтинг регионов ГЧП–2014. Развитие государственно-частного партнерства в субъектах Российской Федерации. М.: Центр развития государственно-частного партнерства, 2014. URL: <http://pppcenter.ru/assets/docs/raytingreg2014.pdf>.

- [31] Самые партнерские // Коммерсант-Приложение. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2579088>.
- [32] Строительство высокотехнологичного отходоперерабатывающего комплекса. ГЧП в России. URL: <http://www.pppinrussia.ru/main/market/projects/proekti/closeup/105>.
- [33] Строительство мусоросортировочного комплекса и полигона ТБО в г. Оренбурге. URL: <http://www.pppinrussia.ru/main/market/projects/proekti/closeup/85>.
- [34] Строительство физкультурно-оздоровительных комплексов. 3 проекта в 2011 году — 2 в г. Н. Новгороде и 1 в г. Кстово. ГЧП в России. URL: <http://www.pppinrussia.ru/main/market/projects/proekti/closeup/53>.
- [35] Строительство хирургического корпуса МУЗ «Борская ЦРБ» в г. Бор Нижегородской области. ГЧП в России. URL: <http://www.pppinrussia.ru/main/market/projects/proekti/closeup/54>.
- [36] *Татаркин А.* Теоретические основы государственно-частного партнерства. URL: http://bmpravo.ru/show_stat.php?stat=311.
- [37] Торгово-промышленные Ведомости. Издание торгово-промышленной палаты РФ. URL: <http://www.tpp-inform.ru/tpv>.
- [38] *Трофимова Е.* Государство спасет частный капитал // УТРО.ru. URL: <http://www.utro.ru/articles/2014/03/13/1181649.shtml>.
- [39] Центр ГЧП Внешэкономбанк. Реконструкция аэропорта «Пулково». URL: <http://www.pppinrussia.ru>.
- [40] Центр развития ГЧП. URL: <http://www.pppcenter.ru/>.
- [41] *Чайкина М.* Законопроект преткновения // Арендатор.ру. URL: <http://www.arendator.ru/articles/1/art/71806>.
- [42] *Шагако О.* Квалифицированная Россия // ГЧП Журнал. № 3 (8) декабрь 2013. URL: http://www.pppjournal.ru/assets/files/archive/8/p3journal_issue03_new.pdf.
- [43] *Шмелева Е.* Концессии выдают за приватизацию // Российская Бизнес-газета. Государственно-частное партнерство № 944 (15). URL: <http://www.rg.ru/2014/04/22/municipaliteti.html>.
- [44] *Шмелева Е.* Заказчику не хватает квалификации // Российская Бизнес-газета. № 939. URL: <http://www.rg.ru/2014/03/18/proyekti.html>.
- [45] *Шнакович Д.* Развитие форм государственно-частного партнерства в российской экономике // Научный журнал НИУ ИТМО: Серия «Экономика и экологический менеджмент» 2014. URL: <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/8855.pdf>.
- [46] *Gerstlberger W., Schmittel W.* Public Private Partnership als neuartiges Regelungsmuster zwischen öffentlicher Hand und Unternehmen / Edition der Hans-Böckler-Stiftung 121. 2004. URL: http://www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_121.pdf.
- [47] *Gerstlberger W., Siegl M.* Öffentlich-Private Partnerschaften. Ein Konzept für die zukünftige Gestaltung öffentlicher Aufgaben? / Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschaftsund Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung. 2011. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/08716.pdf>.
- [48] *Kühling J., Schreiner T.* Grundprobleme von Public Private Partnerships // Zeitschrift für das Juristische Studium, Regensburg, 2011. URL: http://www.zjs-online.com/dat/artikel/2011_2_431.pdf.
- [49] Partnerschaften Deutschland 2.0. URL: <http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Monatsberichte/2012/03/Inhalte/Kapitel-3-Analysen/3-3-partnerschaften-deutschland.html>.
- [50] Public Private Partnership // Blanke/von Bandemer/Nullmeier/Wewer (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, Wiesbaden, 2005. URL: http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/12134/ssoar-2005-heinze_et_al-public_private_partnership.pdf?sequence=1.
- [51] *Roentgen F.* Publik-Private-Partnership. Aachen: Shaker, 2001.
- [52] Zufriedenheit mit ÖPP-Projekten im Schulbereich aus Sicht von Auftraggebern, Schulleitern und Elternvertretern. URL: http://www.oepplattform.de/media/uploads/Pdfs/allensbach_studie_final.pdf.

REFERENCES

- [1] 5 problem razvitiya gosudarstvenno-chastnogo partnerstva. *Informacionno-analiticheskij portal po industrial'no-skladskoj nedvizhimosti*. URL: <http://hubprom.ru/analytics/articles/1241>.
- [2] *Ajeroport Pulkovo v g. Sankt-Peterburg*. URL: <http://www.pulkovoairport.ru/about/agreement>.
- [3] Varnavskij V. Dokument zashel v tupik. *Rossijskaja Biznes-gazeta. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo* № 944 (15). URL: <http://www.rg.ru/2014/04/22/zakon.html>.
- [4] Varnavskij V. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo: nekotorye voprosy teorii i praktiki. *Mirovaja jekonomika i mezhdunarodnye otnoshenija*. 2011. № 9.
- [5] Vasil'eva A. Gotovnost' regionov k GChP. *GChP Zhurnal*. № 1 (4) mart 2014. URL: <http://www.pppjournal.ru/assets/files/archive/9/gchp2014mart.pdf>.
- [6] Galopom v GChP. *Kommersant-Prilozhenie*. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2569122?isSearch=True>.
- [7] Gladov A., Isupov A., Martyshkin S., Prohorov D., Tarasov A., Tjukavkin N., Claf V. *Zarubezhnyj opyt realizacii gosudarstvenno-chastnogo partnerstva: obshhaja harakteristika i organizacionno-institucional'nye osnovy*, 2008. URL: <http://vestnik-samgu.samsu.ru/gum/2008web7/econ/2/GladovIsupov.pdf>.
- [8] *Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v zarubezhnyh stranah ili kak realizovat' GChP v Rossii (Kollektivnaja monografija)*: Sovet Federacii Federal'nogo Sobranija Rossijskoj Federacii, 2009. URL: <http://council.gov.ru/media/files/41d44f243d8be7603d1f.pdf>.
- [9] *Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v Rossii*. URL: <http://www.pppinrussia.ru/>.
- [10] *Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v Rossii. Informacionnyj portal GChP-ROSSIJa.RU*. URL: <http://www.ppp-russia.ru/mnenia/index.html>.
- [11] *Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v uslovijah innovacionnogo razvitiya jekonomiki* [Monografija] / Pod red. A.G. Zel'dnera, I.I. Smotrickoj. M.: IJe RAN, 2012. URL: http://inecon.org/docs/Zeldner_Smotritskaya.pdf.
- [12] Gricenko P. Bjurokratija meshaet razvitiyu gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v Rossii, reshili uchastniki Peterburgskogo foruma. *Vedomosti*. URL: <http://www.vedomosti.ru/politics/news/26918101/odno-iz-osnovnyh-prepyatstvij-na-puti-razvitiya-proektov>.
- [13] *Departament investicionnoj politiki i razvitiya chastno-gosudarstvennogo partnjorstva pri Minjekonomrazvitiya Rossii*. URL: <http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depinvest/index>.
- [14] Egorov G. Peterburg poluchil kol za investklimat. *Obshhestvennyj kontrol'*. URL: <http://ok-inform.ru/gradostroitelstvo/13834-peterburg-poluchil-kol-za-investklimat.html>.
- [15] Elokoeva T. Gosudarstvo i biznes pytajutsja dogovorit'sja. *Kommersant-Prilozhenie*. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2475720>.
- [16] *Zakon Sankt-Peterburga «Ob uchastii Sankt-Peterburga v gosudarstvenno-chastnyh partnerstvah»*. URL: <http://gov.spb.ru/law?d&nd=8442332&prevDoc=891808830>.
- [17] *Zapadnyj skorostnoj diametr. Opisanie proekta na oficial'nom sajte GChP*. URL: http://www.pppinrussia.ru/userfiles/upload/files/ZSD_moya_pdf.pdf.
- [18] *Kak obespechit' uspeh GChP v Rossii. Obzor za 2012 g.* Ernst&Young, 2012. URL: <http://www.ey.com/RU/ru/Industries/Government---Public-Sector/PPP-survey-2012---Overview>.
- [19] Koval' I. Missija federal'nogo zakona — stat' konstruktorom GChP-proektov. *GChP Zhurnal*. № 1 (4) mart 2014. URL: <http://www.pppjournal.ru/assets/files/archive/9/gchp2014mart.pdf>.
- [20] Kuz'min V. *Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo: opyt realizacii mehanizma v Germanii i vozmozhnosti ego ispol'zovaniya v Rossii*. URL: http://www.pppinrussia.ru/userfiles/upload/files/PPP%20in%20foring%20country/Kuzmin_PPP_Germany.pdf.
- [21] Kunchenko N. *Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo kak sovremennyj faktor regional'nogo razvitiya*. URL: <http://regec.ru/articles/2013/vol3/5.pdf>.
- [22] Levin I. *Vnedrenie gosudarstvenno-chastnogo partnerstva V Germanii: strukturnye predposylki i organizacionno-pravovye osobennosti*. URL: http://pppcenter.ru/assets/files/docs/Ilya_Levin_article_2.pdf.

- [23] *Metodicheskie rekomendacii po razvitiyu institucional'noj sredy v sfere gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v sub#ektah RF «Regional'nyj GChP-standart»*. M.: Centr razvitija gosudarstvenno-chastnogo partnerstva, 2014. URL: <http://pppcenter.ru/assets/docs/ppp.pdf>.
- [24] *Novyj korpus MUZ Pavlovskoj CRB Nizhegorodskoj oblasti v g. Pavlovo Nizhegorodskoj oblasti. GChP v Rossii*. URL: <http://www.pppinrussia.ru/main/market/projects/proekti/closeup/55>.
- [25] Opros. Kakie pervoocherednye mery neobhodimy dlja razvitija GChP v Rossii v 2014 godu, pomimo prinjatija federal'nogo zakona? *GChP Zhurnal*. № 1 (4) mart 2014. URL: <http://www.pppjournal.ru/assets/files/archive/9/gchp2014mart.pdf>.
- [26] *Ocenka razvitija GChP v Rossii. Mnenie biznesa*. URL: <http://www.pppcenter.ru/assets/files/presentations/Opros.pdf>.
- [27] *Perspektivy GChP v Rossii. Centr razvitija gosudarstvennogo-chastnogo partnerstva*. URL: <http://www.pppcenter.ru/index.php?id=3408>.
- [28] Plotnikova E. Jeksperty: Rossija mozhet zahlebnut'sja ot nekachestvennoj medpomoshhi. *RosBiznesKonsalting*. URL: http://top.rbc.ru/spb_sz/26/05/2014/926275.shtml.
- [29] Prokof'ev I. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo na federal'nom i regional'nom urovne. *Rossijskij institut strategicheskikh issledovanij*. 19.05.2011.
- [30] *Rejting regionov GChP-2014. Razvitie gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v sub#ektah Rossijskoj Federacii*. M.: Centra razvitija gosudarstvenno-chastnogo partnerstva, 2014. URL: <http://pppcenter.ru/assets/docs/rajtingreg2014.pdf>.
- [31] Samye partnerskie. *Kommersant-Prilozhenie*. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2579088>.
- [32] *Stroitel'stvo vysokotehnologichnogo othodopererabatyvajushhego kompleksa. GChP v Rossii*. URL: <http://www.pppinrussia.ru/main/market/projects/proekti/closeup/105>.
- [33] *Stroitel'stvo musorosortirovochnogo kompleksa i poligona TBO v g. Orenburge*. URL: <http://www.pppinrussia.ru/main/market/projects/proekti/closeup/85>.
- [34] *Stroitel'stvo fizkul'turno-ozdorovitel'nyh kompleksov. 3 proekta v 2011 godu — 2 v g. N. Novgorode i 1 v g. Kstovo. GChP v Rossii*. URL: <http://www.pppinrussia.ru/main/market/projects/proekti/closeup/53>.
- [35] *Stroitel'stvo hirurgicheskogo korpusa MUZ «Borskaja CRB» v g. Bor Nizhegorodskoj oblasti. GChP v Rossii*. URL: <http://www.pppinrussia.ru/main/market/projects/proekti/closeup/54>.
- [36] Tatarin A. *Teoreticheskie osnovy gosudarstvenno-chastnogo partnerstva*. URL: http://bmpravo.ru/show_stat.php?stat=311.
- [37] *Torgovo-promyshlennye Vedomosti. Izdanie torgovo-promyshlennoj palaty RF*. URL: <http://www.tpp-inform.ru/tpv>.
- [38] Trofimova E. Gosudarstvo spaset chastnyj kapital. *YTPO.ru*. URL: <http://www.utro.ru/articles/2014/03/13/1181649.shtml>.
- [39] *Centr GChP Vneshjekonombank. Rekonstrukcija ajeroporta «Pulkovo»*. URL: <http://www.pppinrussia.ru>.
- [40] *Centr razvitija GChP*. URL: <http://www.pppcenter.ru>.
- [41] Chajkina M. Zakonoproekt pretkovenija. *Arendator.ru*. URL: <http://www.arendator.ru/articles/1/art/71806/>.
- [42] Shagako O. Kvalificirovannaja Rossija. *GChP Zhurnal*. № 3 (8) dekab' 2013. URL: http://www.pppjournal.ru/assets/files/archive/8/p3journal_issue03_new.pdf.
- [43] Shmeleva E. Koncessii vydajut za privatizaciju. *Rossijskaja Biznes-gazeta. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo* № 944 (15). URL: <http://www.rg.ru/2014/04/22/municipaliteti.html>.
- [44] Shmeleva E. Zakazchiku ne hvataet kvalifikacii. *Rossijskaja Biznes-gazeta*. № 939. URL: <http://www.rg.ru/2014/03/18/proyekti.html>.
- [45] Shpakovich D. Razvitie form gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v rossijskoj jekonomike. *Nauchnyj zhurnal NIU ITMO: Serija «Jekonomika i jekologicheskij menedzhment»*. 2014. URL: <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/8855.pdf>.

- [46] Gerstlberger W., Schmittel W. *Public Private Partnership als neuartiges Regelungsmuster zwischen öffentlicher Hand und Unternehmen* / Edition der Hans-Böckler-Stiftung 121. 2004. URL: http://www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_121.pdf.
- [47] Gerstlberger W., Siegl M. Öffentlich-Private Partnerschaften. Ein Konzept für die zukünftige Gestaltung öffentlicher Aufgaben? / Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschaftsund Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung. 2011. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/08716.pdf>.
- [48] Kühling J., Schreiner T. Grundprobleme von Public Private Partnerships. *Zeitschrift für das Juristische Studium*, Regensburg, 2011. URL: http://www.zjs-online.com/dat/artikel/2011_2_431.pdf.
- [49] Partnerschaften Deutschland 2.0. URL: <http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Monatsberichte/2012/03/Inhalte/Kapitel-3-Analysen/3-3-partnerschaften-deutschland.html>.
- [50] Public Private Partnership. *Blanke/von Bandemer/Nullmeier/Wewer (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform*, Wiesbaden, 2005. URL: http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/12134/ssoar-2005-heinze_et_al-public_private_partnership.pdf?sequence=1.
- [51] Roentgen F. *Publik-Private-Partnership*. Aachen: Shaker, 2001.
- [52] *Zufriedenheit mit ÖPP-Projekten im Schulbereich aus Sicht von Auftraggebern, Schulleitern und Elternvertretern*. URL: http://www.oepplattform.de/media/uploads/Pdfs/allensbach_studie_final.pdf.

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN RUSSIA: PROBLEMS AND PERSPECTIVES

The Papers of the “Round-table” Conference of the Lecturers and Students of the Peoples’ Friendship University of Russia

The Department of Comparative Politics
Peoples’ Friendship University of Russia
Mikluho-Maklaya str., 10/2, Moscow, Russia, 117198

The paper dedicated to the “round-table” conference “Public-Private Partnership” which was organized by the Department of the comparative politics of the Peoples’ Friendship University of Russia (PFUR) and held on December 1 2014 on the faculty of the humanities and social sciences. Among the participants of the conference were the lecturers and the students of the political department of the PFUR.

Key words: public-private partnership, state, business, investments, modernization, risks, Russia, Germany, France.