

УДК 334.722.2

DOI: 10.34670/AR.2026.91.14.032

Принципы государственно-частного партнёрства: актуальные вызовы и пути совершенствования

Гераськина Инна Николаевна

Доктор экономических наук, профессор,
кафедра менеджмента в строительстве,
Санкт-Петербургский государственный
архитектурно-строительный университет,
190005, Российская Федерация,
Санкт-Петербург, ул. 2-я Красноармейская, 4;
e-mail: geraskina82@mail.ru

Харин Павел Юрьевич

Магистрант,
Санкт-Петербургский государственный
архитектурно-строительный университет,
190005, Российская Федерация,
Санкт-Петербург, ул. 2-я Красноармейская, 4;
e-mail: Har1n-pavel@yandex.ru

Аннотация

В научном исследовании проводится комплексный анализ существующих принципов государственно-частного партнерства (ГЧП) в условиях современных социально-экономических условий Российской Федерации. Актуальность исследования обусловлена необходимостью анализа и совершенствования принципов государственно-частного партнерства (ГЧП) в условиях развития и трансформации российской экономики. Цель исследования заключается в комплексном анализе действующих принципов ГЧП, закрепленных в нормативно-правовой базе РФ, и разработке предложений по их совершенствованию. Методология включает в себя сравнительный, структурный, проблемный и эмпирический анализ принципов механизма ГЧП, закрепленных в нормативно-правовой базе. Также в рамках исследования было применено моделирование, в части разработки новых принципов, создания моделей цифровизации управления проектами. Результаты исследования показывают, что существующие принципы образуют взаимосвязанную конструкцию, однако в силу системных ограничений механизм государственно-частного партнерства не может активно развиваться и быть адаптивным к внешним шокам в ситуации глобальной неопределенности. На основе проведенного анализа доказана необходимость дополнения существующей системы принципов такими принципами, как интеграция ESG-стандартов в жизненный цикл проекта, внедрение механизма комплексного риск-менеджмента, а также повышение уровня цифровизации управления проектами. В ходе исследования были выявлены особенности практической реализации принципов и определены факторы, влияющие на успешность реализации соглашения ГЧП.

Для цитирования в научных исследованиях

Гераськина И.Н., Харин П.Ю. Принципы государственно-частного партнёрства: актуальные вызовы и пути совершенствования // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 5А. С. 307-319. DOI: 10.34670/AR.2026.91.14.032

Ключевые слова

Государственно-частное партнерство (ГЧП), принципы ГЧП, риск-менеджмент, цифровизация управления, конкурсные процедуры.

Введение

Актуальность исследования обусловлена необходимостью совершенствования механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП) в современных экономических условиях. Несмотря на сравнительно недавнее формирование, нормативно-правовой базы ГЧП в России, вопросы практической реализации принципов партнерства требуют детального анализа и развития.

В современных условиях развития экономики особую значимость приобретает эффективное взаимодействие государства и частного сектора при реализации социально значимых проектов. Существующая система принципов ГЧП, закреплённая в Федеральных законах №224-ФЗ и №115-ФЗ, требует адаптации к новым вызовам и требованиям, включая необходимость повышения прозрачности, эффективности и устойчивости проектов.

Теоретическая значимость исследования определяется тем, что анализ действующих принципов партнерства и выявление путей их оптимизации позволяет сформировать более эффективный механизм взаимодействия публичного и частного партнеров.

Актуальность исследования также приобретает изучение механизмов реализации принципов ГЧП в условиях глобальной неопределенности и необходимости обеспечения устойчивого развития.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования результатов исследования для совершенствования нормативно-правовой базы и повышения эффективности реализации ГЧП-проектов. Особую актуальность приобретает внедрение новых принципов, отвечающих современным требованиям устойчивого развития.

Цель исследования заключается в комплексном анализе действующих принципов ГЧП и разработке предложений по их совершенствованию с учетом современных вызовов и требований к устойчивости проектов.

Для ее достижения необходимо решить следующие задачи:

- Провести комплексный анализ действующих принципов государственно-частного партнёрства, закреплённых в нормативно-правовых актах РФ, с целью выявления их сильных и слабых сторон;
- Изучить практика реализации принципов ГЧП в современных условиях, включая анализ конкретных примеров и выявление существующих проблем;
- Выявить основные проблемы и системные ограничения в реализации принципов ГЧП, включая анализ барьеров для частных инвесторов и дисбаланса прав партнёров;
- Сформировать комплекс рекомендаций по внедрению новых принципов, повышающих адаптивность механизма ГЧП.

Объектом исследования выступает система государственно-частного партнерства в Российской Федерации.

Предметом исследования являются принципы ГЧП, закрепленные в нормативно-правовой базе, и механизмы их реализации.

Основная часть

Нормативно-правовая база, в которой прописаны основополагающие принципы сотрудничества, сформирована совсем недавно. В нормативно-правовых документах Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (действующая редакция, с изменениями от 28.12.2025 № 514-ФЗ) и Федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» регулируют концессионную модель, которая на практике остаётся преобладающей формой ГЧП в России прописаны сравнительно недавно и закрепляют следующие принципы, которые необходимо разобрать подробнее.

- Открытость и доступность информации
- Обеспечение конкуренции
- Отсутствие дискриминации, равноправие сторон и равенство перед законом
- Добросовестное исполнение сторонами обязательств
- Справедливое распределение рисков и обязательств
- Свобода заключения соглашения

Для дальнейшего исследования необходимо подробнее разобрать текущие, закрепленные в нормативно-правовой литературе принципы.

Первым и основополагающим принципом является открытость и доступность информации. Данный принцип раскрывается многоуровневая система раскрытия информации в части проектов в сфере государственно-частного партнерства начиная публикациями проектной документации и заканчивая результатами проведенных проверок на объектах государственного-частного партнерства. Исключениями из данного принципа является информация, составляющая государственную тайну и иная информация, угрожающая национальной безопасности интересам Российской Федерации.

В рамках текущей нормативно-правовой базы предоставление сведений разбито на несколько уровней: на федеральный, региональный и муниципальный. Однако, уполномоченным органом, осуществляющим мониторинг за актуальностью и качеством предоставленных сведений является Министерство экономического развития Российской Федерации.

Однако, несмотря на достаточно глубокую проработку данного принципа, как с точки зрения законодательства, так и точки зрения нормоприменения существует ряд проблем, сказывающихся на развитии института государственно-частного партнерства на территории России.

Несмотря на сам факт публикации исчерпывающего списка сведений и материалов, раскрываемые сведения должны быть корректно интерпретированы пользователем данной информацией. Искажение таких данных может привести к возникновению общественно-политических рисков, которые могут оказать влияние на существование и экономическую эффективность проекта. Весьма показательным примером является ситуация, произошедшая в

Новосибирской области, где согласующий орган со стороны государства посчитал неоправданным строительство шестнадцати этажной поликлиники, в то время как речь шла об ограничении максимальной высотности здания, допустимой для застройки на земельном участке.

В целом первая проблема порождает еще одну проблему, такую как доступность информации для граждан и заинтересованных лиц, желающих принять участие в проекте государственно-частного партнерства. Специалисты в сфере государственно-частного партнерства неоднократно указывают на то, что прозрачность и доступность информации должна предполагать не просто открытость информации, но и наличие возможностей для парламентского контроля и проведения публичных консультаций. Основной акцент делается на раскрытии данных для общественности и донесения информации простым и понятным языком. Это приводит к повышению порога доступности информации, что не позволяет частным инвесторам, не имеющим специальных знаний участвовать в проектах ГЧП, что, по мнению авторов, является существенной проблемой, ограничивающей развитие как механизма государственно-частного партнерства в целом, так и основополагающего принципа в частности.

Еще одним важным аспектом является отсутствие единого стандарта раскрытия информации. В России отсутствует единая база проектов ГЧП с унификацией и механизмами поиска. Вся размещаемая информация распределена по различным официальным сайтам разных уровней от федеральных до региональных, что существенно затрудняет возможности ее нахождения и анализ.

Следующим рассматриваемым принципом является принцип обеспечения конкуренции при отборе частного партнёра. Данный принцип выражается четко прописанной конкурсной процедуре в детальной регламентации всего процесса конкурса. Конкурсные процедуры включают в себя такие этапы как предварительный отбор, подачу и оценку конкурсных предложений, определения победителя. Также, данный принцип подразумевает систему критериев оценки с установленными весовыми коэффициентами и механизмы защиты от недобросовестной конкуренции. Наиболее важными нововведениями за последние несколько лет является введение обязательной трехкомпонентной модели критерии конкурсного отбора, а также обязательный переход на проведения конкурса и предоставления конкурсной документации в электронной форме.

Однако в рамках развития данного принципа ГЧП существует ряд проблем и коллизий, ограничивающих развитие всего механизма в целом.

Главным барьером является сравнительно высокий порог входа на рынок инфраструктурных проектов. Принимая во внимание, что почти 80% всех проектов являются именно инфраструктурными, это указывает на то, что в большую часть ГЧП проектов в целом войти без большого капитала не представляется возможным. Учитывая длительные сроки окупаемости, инвесторы в текущей конъюнктуре рынка не готовы активно вкладываться в проекты с окупаемостью через 20-30 лет.

Для государства немаловажной проблемой является возможность заключения соглашения с инициатором проекта без проведения конкурсных процедур, в случае если заявки в течение 45 дней отсутствуют, что создает риск сговора инвесторов и риски с точки зрения экономической безопасности. Инициатор проекта, обладающий наиболее полной информацией о проекте может сам структурировать проект таким образом, чтобы снизить его привлекательность для других потенциальных участников конкурсных процедур. Это указывает на то, что формальное

соблюдение 45-дневного срока, требуемого законодательством не гарантирует реальной конкуренции.

Подводя итог рассмотрения принципа, можно отметить, что принцип обеспечения конкуренции занимает приоритетное место в системе принципов ГЧП и реализуется через проведение конкурсных процедур, регламентацию стадий, а также критериев оценки и механизмов контроля. Однако существует ряд проблемных аспектов, на которые необходимо обращать внимание, для дальнейшего успешного развития, как изучаемого принципа, так и всего механизма ГЧП в частности.

Следующим изучаемым принципом является принцип отсутствия дискриминации, равноправия сторон соглашения и равенства их перед законом. Данный принцип провозглашает юридическое равенство публичного и частного партнеров, запрет дискриминации и равную защиту их прав. Однако в случае прямой трактовки данного принципа происходит коллизия с публично-правовой природой государства, которое не утрачивает властных полномочий, вступая в гражданско-правовые отношения. Данный принцип признается основополагающим, однако сохраняет возможность его ограниченной реализации, поскольку публичный партнер сохраняет право на одностороннего изменения условий соглашения в ряде случаев и возможность влиять на проект посредством нормативного регулирования. Исследуя судебную практику, можно прийти к выводу, что споры о дискриминации разрешаются в пользу публичного партнера при формальном соблюдении процедур. Однако законодатель предусмотрел и нормативно закрепил механизмы защиты прав частного партнера, такие как: право на возмещение убытков, гарантию равных прав, стабилизационную оговорку при ухудшении конъюнктуры рынка. Но, несмотря на все меры защиты в реальном секторе экономики сохраняется существенных дисбаланс прав, особенно в проектах с бюджетным финансированием и в условиях глобальной неопределенности, что ставит под вопрос равенство сторон.

В рамках исследования ключевой проблемой применения вышеуказанного принципа являлись неточности и формальные коллизии в нормативных актах, позволяющие публичному партнеру формально соблюдать принцип равноправия и защищать соглашение от оспаривания, даже если у участника есть сомнения в равноправии сторон.

Еще одним важным принципом является принцип добросовестного исполнения сторонами обязательств. Данный принцип по мнению авторов, является основополагающим, ведь именно он пронизывает все регулирование, начиная от Гражданского кодекса Российской Федерации, заканчивая уже в более узко-специализированных нормах, таких как 224-ФЗ и реализуется посредством механизмов ответственности, мониторинга и досудебного разрешения сложившихся споров.

Добросовестность необходимо трактовать не только как запрет на злоупотребление правом, но и обязанность активного сотрудничества сторон, раскрытия информации по объекту соглашения и поиска компромиссных решений при изменении обстоятельств. В рамках практического применения данного принципа возникают проблемы с асимметрией позиций публичного и частного партнера, про которую говорилось выше, а также сложности доказывания недобросовестного поведения одной из сторон в рамках досудебного и судебного делопроизводства. Данные аспекты являются наиболее важными и требующими дополнительного внимания со стороны субъектов договорных отношений, поскольку на первый взгляд кажущиеся незначительными вопросы добросовестности, асимметрии сторон и отсутствия недобросовестного поведения на деле оказываются весьма важными и

рассматриваются в рамках судебных споров.

Подводя промежуточный и итог по данному принципу, авторы исследования отмечают, что принцип добросовестного исполнения обязательств в государственно-частном партнерстве это не абстрактная декларация, а действующий инструмент, который реализуется посредством распределения рисков, создание четкой процедуры взаимодействия, контролем за исполнением обязательств и развитыми механизмами ответственности. Эффективность данного принципа зависит от того насколько стороны готовы заранее фиксировать стандарты сотрудничества и следовать им на протяжении жизненного цикла проекта.

Принцип справедливого распределения рисков и обязательств заключается в диверсификации риска и выстроении сбалансированной системы управления и противодействия рисками. В основе данного принципа лежит проблема управления рисками и минимизации потенциальных последствий. Например, публичный партнер возлагает на частного партнера риски, связанные непосредственно с его операционной деятельностью, такие как срыв сроков строительства, превышение сметы, проблемы с качеством работ. В части рисков отнесенный публичной стороне относятся такие риски как: предоставление необходимых согласований и разрешений для строительства проекта, работы по передаче земельного участка на условиях инвестиционного договора, а также выпуск локальных нормативных актов, которые непосредственно затрагивают проект.

Для того чтобы риски были грамотно распределены и был соблюден баланс, обязательным для составления документом является матрица рисков. В данном документе по каждому риску фиксируется его описание, какую сторону он затрагивает, кто берет ответственность минимизацию последствий его наступления. Важно отметить, что в крупных инфраструктурных проектах, где объем инвестиций превышает 3 млрд. рублей предусмотрена дополнительная проверка распределения рисков. Уполномоченный орган, государственная корпорация «ВЭБ» проводит дополнительную оценку эффективности распределения рисков. Данная мера призвана позволить избежать перекосов в части риск-менеджмента и убедиться что предлагаемая субъектами контракта схема экономически оправдана. В случае если у уполномоченного органа возникают вопросы или замечания по текущей модели распределения рисков, он может внести свои корректировки в матрицу распределения рисков.

Помимо распределения рисков, данный принцип касается и обязательств, возлагаемых на субъекты соглашения о государственно-частном партнерстве. В соглашении детально прописывается, что необходимо сделать каждой стороне, какие на это возложены сроки, а также условия предоставления гарантии и ответственность за их несоблюдение. Исследуя практическое применение данного принципа, авторы исследования пришли к выводу, что чаще всего на этапе структурирования рисков происходят наибольшие сложности, поскольку в случае если публичный партнер передаст частному слишком большое количество рисков, то проект будет менее привлекательным для частного партнера, а если наоборот публичный партнер примет на себя большую часть рисков, то это снизит эффективность проекта для государства и приведет к снижению мотивации частного партнера. Для предотвращения такого, на этапе подготовки необходимо проводить анализ "соотношения цены и качества", чтобы оценить насколько предлагаемое распределение выгодно для публичной стороны в долгосрочной перспективе.

Подводя промежуточный итог по принципу, важно отметить, что к распределению рисков необходимо подходить без формализма, а путем глубокого и осмысленного анализа матрицы рисков и создания на его основе соглашения с четким механизмом регулирования. Грамотный

и объективный подход к риск-менеджменту позволит сбалансировать интересы публичного и частного партнеров, снизить вероятность конфликтов и судебных разбирательств, а также существенно повысит шансы на успешную реализацию проекта.

Последним, принятым на законодательном уровне принципом является принцип свободы договора. В его основе лежит полная автономия воли сторон. Это значит, что публичный и частный партнеры самостоятельно, без принуждения решают, вступать ли им в договорные отношения, на каких условиях и как структурировать проект.

На этапе инициации проекта частный партнер может предложить свою идею и концепцию, а публичный партнер - выступить с инициативой. На данном этапе ни одна из сторон не обязана обязательно принимать акцепт со стороны партнера.

На этапе переговоров стороны вольны обсуждать и согласовывать существенные условия соглашения: объем инвестиций, распределение рисков, сроки проекта, механизмы контроля, штрафные санкции. Законодатель не прописал жесткую и рамочную форму соглашения, поскольку стороны вправе адаптировать условия соглашения самостоятельно под специфику текущего проекта.

Исследуя вопрос о процедуре, авторы исследования отмечают, что зачастую свобода выбора реализуется посредством конкурса в котором, публичный партнер объявляет торги на возможность участия в проекте, а публичный партнер свободно решает, участвовать ли в них. При этом текущая нормативно-правовая база требует, чтобы конкурсная документация не содержала сведений, искусственно ограничивающих конкуренцию, поскольку это будет противоречить другому принципу, изложенному ранее.

Принцип свободы договора позволяет сторонам соглашения найти баланс на этапе подготовки соглашения, при котором свобода одной стороны не ущемляет законные интересы другой и не нарушает публичных интересов.

Проведя анализ принципов государственно-частного партнерства авторы исследования сформировали несколько ключевых выводов.

Принципы Государственно-частного партнерства не являются изолированными декларациями, а скорее наоборот образуют взаимосвязанную и конкурирующую систему. Например, свобода заключения соглашения и распределение рисков задают сторонам пространство и рамки для договорного усмотрения, но это усмотрение не может нарушать принцип обеспечения конкуренции и принцип равноправия. Добросовестность при этом выступает неким сквозным принципом, который проходит сквозь все принципы и требует от сторон активного сотрудничества при реализации проекта и адаптации к изменившимся обстоятельствам.

Нормативная конструкция принципов отражает компромисс между частноправовой и публично-правовой природой отношений. ГЧП-соглашение является гражданско-правовым договором, основанным на автономии воли. Однако публичный партнер действует в интересах общества, что обуславливает необходимость контроля, проведения конкурсных процедур и специальных гарантий. Данная двойственность порождает объективные дисбалансы. Примером является то, формальное и задекларированное равноправие не отменяет асимметрию позиций, поскольку публичный партнер опосредованно сохраняет нормотворческие и административные полномочия.

Одним из ключевых инструментов практической реализации принципов является матрица рисков и детальные договорные процедуры. Распределение рисков по эффективности их управления служит операционализацией принципа справедливости, регламенты согласований,

механизм урегулирования конфликтов и критерии изменения условий-конкретизации добросовестности. Эффективность всего используемого в рамках заключения контракта инструментария напрямую зависит от принципов и степени проработанности соглашения, поскольку, чем детальнее и объективнее прописаны критерии и процедуры, тем меньше возможность свободной интерпретации условий соглашения по вопросам соглашения.

Анализируя практическую реализацию принципов, авторы исследования обратили внимание на ряд системных ограничений. К ограничениям можно отнести высокие входные барьеры для частных инвесторов, макроэкономическую волатильность, региональные диспропорции бюджетной обеспеченности. Вышеуказанные факторы усиливают асимметрию сторон и затрудняют соблюдение принципов добросовестности и справедливого соблюдения рисков.

Авторы исследования также пришли к выводу, что существующие механизмы защиты прав частного партнера носят компенсаторный, а не превентивный характер. Это выражается в том, что эти меры зачастую оказываются недостаточно эффективными в силу процедурных сложностей и длительности судебных разбирательств. Важно отметить, что судебная практика демонстрирует осторожный подход к оценке недобросовестности публичных партнеров, что дополнительно закрепляет фактический дисбаланс.

Изучив текущие принципы, особенности их применения можно сделать вывод, что сформированная и закреплённая в нормативных документах является основополагающей и относительно всеобъемлющей, однако она не отвечает текущим вызовам и конъюнктурным изменениям.

На основе анализа текущих принципов, авторы исследования предлагают вести несколько дополнительных принципов для более эффективной работы всего механизма государственно-частного партнёрства. Предлагаемые принципы позволят механизму государственно-частного партнёрства стать более адаптивным и готовым к новым изменениям.

Первым предлагаемым принципом является нормативное закрепление интеграции ESG-принципов в жизненный цикл проекта. В рамках данного подхода закрепятся экологические, социальные и управленческие факторы, которые должны быть не дополнительной нагрузкой в проект, а стать органичной надстройкой на всех этапах проекта, которая позволит оценивать и учитывать ESG-факторы.

На этапе идентификации и предварительного согласования будет проводиться первичный ESG-анализ. Стороны должны оценить какое воздействие проект окажет на окружающую среду, например, как изменится экологическая характеристика природного кластера, в котором будет возводиться проект. Также в рамках предлагаемого принципа будет дополнительно исследован социальный эффект после создания проекта ГЧП. Также должен быть исследован корпоративное управление проектом на предмет прозрачности, отсутствия коррупционной заинтересованности. Это важный фактор, который необходимо исследовать, поскольку коррупционные нарушения это одна из самых частых проблем при организации и последующей реализации проекта ГЧП.

В ходе подготовки и планирования ESG-факторы ложатся в основу технико-экономического обоснования, проектной документации и финансовой модели. С учетом принципов ESG разрабатываются такие показатели как: целевые уровни снижения углеродного следа, нормы по энергоэффективности, квоты по найму инклюзивного персонала.

На этапе подготовки соглашения будет сформирована матрица ESG-рисков., где для каждого фактора определяется степень возникновения и потенциальный ущерб, и прописаны

мероприятия по минимизации данного ущерба.

На этапе отбора частного партнера и заключении соглашения внедрение ESG-принципов становится частью конкурсных процедур и будет отражено в условиях контракта. В конкурсной документации могут быть прописаны обязательства инвестора ресурсосберегающих технологий, а также создание новых рабочих мест для местных жителей и обеспечение инфраструктурой.

Авторы предлагают в рамках интеграции принципа ESG также внедрить балльную систему потенциальным партнерам за экологичность, социальные инвестиции, что станет мотивирующим фактором для потенциальных партнеров соглашения и привлечет социально-ориентированные компании в механизм государственно-частного партнерства.

На этапе ввода в эксплуатацию и эксплуатации объекта государственно-частного партнерства предлагаемый принцип должен реализовываться через операционный контроль. Необходимо регулярно отслеживать ESG-метрики, своевременно выявлять отклонения и принимать корректирующие меры.

Внедрение принципа позволяет «сработать на опережение», поскольку оно помогает минимизировать появление социальной и экологической напряженности вокруг проекта, снижает вероятность штрафных санкций, судебных исков и репутационного ущерба. Также проекты, с разработанной ESG-стратегией становятся более привлекательными для инвесторов, которые ищут возможности для зеленого финансирования.

Внедрение ESG-принципов и их интеграция в принципы ГЧП соглашений способствует достижению целей устойчивого развития и повышает ценность объектов государственно-частного партнерства.

Подводя итог, важно отметить, что принцип интеграции ESG-стандартов это не тренд последнего времени, а комплекс работающего инструментария, позволяющий создавать новые проекты посредством механизма ГЧП более устойчивым, прозрачным и отвечающим современным вызовам. Однако его успешная реализация требует современного и системного подхода, вовлечения всех субъектов и совершенствования методологий.

Следующим принципом, предлагаемым к введению авторами исследования является принцип комплексного и динамического управления рисками в механизме государственно-частного партнерства. Внедрение данного принципа необходимо для рассмотрения рисков соглашения и проекта не разово на этапе соглашения, а системно и непрерывно на протяжении всего жизненного цикла соглашения. Его суть в сочетании всестороннего охвата всех категорий рисков с постоянной актуализацией оценок и мер реагирования по мере изменения условий реализации проекта.

В данный момент в нормативно-правовой базе нет прямой ссылки на комплексное и динамическое управление рисками, что является серьезным упущением, поскольку риск и возникновение ситуаций риска необходимо комплексно не только на стадии проектирования соглашения, но и на всей стадии проекта государственно-частного партнерства.

Комплексный подход к оценке риска предполагает учет всех значимых категорий и их взаимосвязей. Важно отметить, что ключевой элемент комплексности подхода - учет перекрестных эффектов. Это выражается в том, что задержка строительства объекта государственно-частного партнерства может привести к росту процентной нагрузки по кредитным обязательствам, что, в свою очередь, повлияет на финансовую устойчивость проекта и вызовет социальные последствия из-за срыва сроков и дополнительной финансовой нагрузки на проект государственно-частного партнерства.

Рассматривая динамический характер, авторы исследования отмечают, что динамическое управление рисками это не действие, а системный процесс, интегрированных в жизненный цикл проекта. Динамическое управление рисками проявляется на всех этапах проекта ГЧП:

На этапе инициации проекта формируется матрица рисков, определяются владельцы, критерии существенности и пороговые значения, а также базовые меры реагирования;

На этапе конкурса и заключения соглашения риски и меры по их управлению становятся предметом конкурсной документации и фиксируются в соглашении;

В рамках реализации проекта необходимо проводить регулярный риск-мониторинг и на основе данных мониторинга происходит актуализации матрицы рисков;

В случае наступления ситуации риска должна запускаться процедура риск-менеджмента. В случае проектов ГЧП необходимо уведомить стороны о сложившейся ситуации, провести анализ причин, а также согласование мер реагирования и при необходимости согласовать процедуру изменения соглашения.

Подводя итог, предлагаемый принцип призван не только сделать механизм ГЧП более адаптивным с точки зрения риск-менеджмента, но и укрепить в целом соглашения и минимизировать риск их разрыва при возникновении риск-инцидентов. Однако реализация данного принципа требует не только закрепления в законодательной базе, но и постоянного внимания, прозрачности и готовности субъектов ГЧП к работе по адаптации проекта к меняющимся условиям. В совокупности всех факторов управления риск перестает быть источником конфликтов и становится управляемым параметром, который обеспечивает долгосрочную эффективность партнерства.

Еще одним важным принципом, требующим закрепление в нормативной базе и всеобщее применение в рамках соглашений ГЧП является принцип цифровизации и технической модернизации управления проектами в механизме государственно-частного партнерства. Суть предлагаемого принципа означает переход от «бумажного» и эпизодического контроля к сквозной цифровой модели управления жизненным циклом проекта: от инициации и конкурсных процедур до ввода в эксплуатацию объекта и оценки результатов. Необходимо за счет цифровых технологий повысить предсказуемость, управляемость проектов, снизить транзакционные издержки и свести к минимуму человеческий фактор.

В рамках интеграции принципа авторы исследования предлагают интеграцию принципа во все существующие стадии жизненного цикла проекта ГЧП. Рассмотрим их подробнее.

Цифровые модели оценки эффективности позволят провести автоматизированные расчеты бюджетных эффектов на этапе планирования и обоснования целесообразности проекта.

Размещение всей необходимой документации на одной торговой площадке, повсеместный переход на сертификаты цифровой подписи способны значительно ускорить этап конкурсных процедур и заключения соглашения и сделать его более прозрачным.

Что касается исполнения сроков, то массовое внедрение цифровых журналов, фото-видео фиксация происходящего на объекте в реальном времени позволит контролировать выполнение работ и более оперативно реагировать на ситуации, возникающие в процессе возведения объекта государственно-частного партнерства.

В условиях эксплуатации объекта необходимо внедрить системы диспетчеризации, предиктивную аналитиков отказов, а также на примере моделей цифровых двойников прогнозировать ремонтные работы, текущее содержание объекта и искать пути оптимизации затрат.

Для публичного партнера интеграция принципа позволит более точно контролировать сроки и бюджет, снизит риски перерасходов ресурсов и остановки объекта ГЧП и открывает

возможность долгосрочного планирования эксплуатации и обслуживания объекта ГЧП. Все это показывает публичному партнеру объективную сторону текущего состояния объекта для принятия дальнейших управленческих решений и предоставления отчетности в адрес вышестоящих органов.

Для частного партнера внедрение данного принципа в механизм ГЧП позволит сократить бюрократические процедуры и ускорить согласование, разработать предсказуемые правила взаимодействия и прозрачную фиксацию выполненных работ, снизить количество конфликтных ситуаций за счет объективных данных с устройств.

Для потребителя услуг проекта ГЧП внедрение вышесказанного принципа будет заключаться в более качественных и безопасных предоставляемых услугах, и повышении безопасности самого объекта государственно-частного партнерства.

Подводя итог исследования, авторы исследования обращают внимание что, несмотря на сравнительную новизну нормативно-правовой базы, и принципов государственно-частного партнерства, прописанные в нормативной базе принципы являются весьма серьезным базисом для дальнейшей настройки уже конкретного соглашения.

Анализ принятых принципов показал, что такие принципы как открытость и доступность информации, обеспечение конкуренции, добросовестное исполнение обязательств требуют конкретизации и дальнейшей практической отработки.

В ходе анализа было установлено, что существующая многоуровневая система раскрытия информации требует существенной доработки в части разработки унифицированных подходов к раскрытию информации.

Однако данные принципы не способны сделать систему адаптивной к изменениям, что замедляет развитие механизма государственно-частного партнёрства.

Заключение

Исследовав существующие принципы, авторы, предложили несколько новых принципов, позволяющих сделать систему более прозрачной по отношению к субъектам соглашений ГЧП, а также более адаптивной и стрессоустойчивой по отношению во внешним шокам и ситуации глобальной неопределенности.

Новые принципы должны органично интегрироваться в классические декларируемые принципы ГЧП и призваны повысить эффективность, безопасность и надежность новых проектов, запускаемых в рамках механизма ГЧП, при этом повышая эффективность партнерства и делая систему более адаптивной.

Институт государственно-частного партнёрства в России находится на этапе развития и совершенствования. Однако, для повышения его эффективности необходимо не только развитие нормативно-правовой базы, управленческих компетенций, но и интеграция новых принципов, отвечающим текущим вызовам времени, а также создание действенных механизмов реализации закрепленных принципов, которые обеспечивают баланс интересов всех участников партнерства.

Библиография

1. Безгодов С.А. Формирование экономических механизмов в системе государственно-частного партнерства: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2007. – 165 с.
2. Борщевский Г.А. Государственно-частное партнерство: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. – М.: Юрайт, 2015. – 344 с.

3. Варнавский В.Г. Государственно-частное партнерство: теория и практика: учебное пособие. – М.: НИУ Высшая школа экономики, 2010. – 288 с.
4. Волкова М.С. Становление социального предпринимательства // Социально-экономические явления и процессы. – 2015. – Т. 10. – № 5. – С. 24–29.
5. Дерябина М.А. Институциональные основы государственно-частного партнерства. – М.: ИЭ РАН, 2021. – 242 с.
6. Кружкова И.И. Частные проблемы механизма реализации проектов государственно-частного партнерства в России // Сервис в России и за рубежом. – 2022.
7. Лазарев В.Ф. Государственное обеспечение функционирования системы социального партнерства в Российской Федерации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2002. – 151 с.
8. Родин С.А. Управление государственными инвестициями на основе частно-государственного партнерства: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Орел, 2005. – 150 с.
9. Тимошенко И.В. Концепция формирования понятийного аппарата российского законодательства об административной ответственности // Юрист-Правовед. – 2007. – № 5. – С. 16–22.
10. Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Российская газета. – 2015.
11. Федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» // Российская газета. – 2005.
12. Харьковская О.М. Государственно-частное партнерство: учебное пособие. – Оренбург: ОГУ, 2021. – 131 с.

Principles of Public-Private Partnership: Current Challenges and Ways of Improvement

Inna N. Geras'kina

Doctor of Economics, Professor,
Department of Management in Construction,
Saint Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering,
190005, 4, 2-ya Krasnoarmeyskaya str., Saint Petersburg, Russian Federation;
e-mail: geraskina82@mail.ru

Pavel Yu. Kharin

Master's Degree Student,
Saint Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering,
190005, 4, 2-ya Krasnoarmeyskaya str., Saint Petersburg, Russian Federation;
e-mail: Har1n-pavel@yandex.ru

Abstract

The scientific study conducts a comprehensive analysis of the existing principles of public-private partnership (PPP) in the context of the modern socio-economic conditions of the Russian Federation. The relevance of the research is conditioned by the need to analyze and improve the principles of public-private partnership (PPP) in the context of the development and transformation of the Russian economy. The objective of the research is a comprehensive analysis of the current PPP principles enshrined in the regulatory framework of the Russian Federation and the development of proposals for their improvement. The methodology includes comparative, structural, problem-based, and empirical analysis of the principles of the PPP mechanism enshrined in the regulatory framework. Also, within the framework of the research, modeling was applied in terms of developing new principles and creating models for the digitalization of project management. The

research results show that the existing principles form an interconnected structure; however, due to systemic limitations, the public-private partnership mechanism cannot actively develop and be adaptive to external shocks in a situation of global uncertainty. Based on the conducted analysis, the necessity of supplementing the existing system of principles with such principles as the integration of ESG standards into the project life cycle, the introduction of a comprehensive risk management mechanism, as well as increasing the level of digitalization of project management, has been proved. In the course of the research, the features of the practical implementation of the principles were identified, and the factors influencing the success of the implementation of a PPP agreement were determined.

For citation

Geras'kina I.N., Kharin P.Yu. (2026) Printsipy gosudarstvenno-chastnogo partnyorstva: aktual'nye vyzovy i puti sovershenstvovaniya [Principles of Public-Private Partnership: Current Challenges and Ways of Improvement]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (5A), pp. 307-319. DOI: 10.34670/AR.2026.91.14.032

Keywords

Public-private partnership (PPP), PPP principles, risk management, digitalization of management, competitive procedures.

References

1. Bezgodov, S.A. (2007). Formirovaniye ekonomicheskikh mekhanizmov v sisteme gosudarstvenno-chastnogo partnerstva [Formation of economic mechanisms in the system of public-private partnership] [Candidate's dissertation]. Saint Petersburg.
2. Borshchevsky, G.A. (2015). Gosudarstvenno-chastnoye partnerstvo: uchebnik i praktikum [Public-private partnership: Textbook and workshop]. Yurayt.
3. Deryabina, M.A. (2021). Institucionalnyye osnovy gosudarstvenno-chastnogo partnerstva [Institutional foundations of public-private partnership]. IE RAS.
4. Federal Law No. 115-FZ. (2005, July 21). O kontsessionnykh soglasheniyakh [On Concession Agreements]. Rossiyskaya gazeta.
5. Federal Law No. 224-FZ. (2015, July 13). O gosudarstvenno-chastnom partnerstve, munitsipalno-chastnom partnerstve v Rossiyskoy Federatsii i o vnesenii izmeneniy v otdelnyye zakonodatelnyye akty Rossiyskoy Federatsii [On Public-Private Partnership, Municipal-Private Partnership in the Russian Federation and on Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation]. Rossiyskaya gazeta.
6. Kharkova, O.M. (2021). Gosudarstvenno-chastnoye partnerstvo [Public-private partnership]. OSU.
7. Kruzhkova, I.I. (2022). Chastnyye problemy mekhanizma realizatsii proyektov gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v Rossii [Private problems of the mechanism for implementing public-private partnership projects in Russia]. Servis v Rossii i za rubezhom.
8. Lazarev, V.F. (2002). Gosudarstvennoye obespecheniye funktsionirovaniya sistemy sotsialnogo partnerstva v Rossiyskoy Federatsii [State support for the functioning of the social partnership system in the Russian Federation] [Candidate's dissertation]. Moscow.
9. Rodin, S.A. (2005). Upravleniye gosudarstvennymi investitsiyami na osnove chastno-gosudarstvennogo partnerstva [Management of public investments based on private-public partnership] [Candidate's dissertation]. Orel.
10. Timoshenko, I.V. (2007). Kontseptsiya formirovaniya ponyatiynogo apparata rossiyskogo zakonodatelstva ob administrativnoy otvetstvennosti [Concept of forming the conceptual apparatus of Russian legislation on administrative responsibility]. Yurist-Pravoved, (5), 16–22.
11. Varnavsky, V.G. (2010). Gosudarstvenno-chastnoye partnerstvo: teoriya i praktika [Public-private partnership: Theory and practice]. HSE Publishing House.
12. Volkova, M.S. (2015). Stanovleniye sotsialnogo predprinimatelstva [Formation of social entrepreneurship]. Sotsialno-ekonomicheskiye yavleniya i protsessy, 10(5), 24–29.