

УДК 353.1

DOI: 10.34670/AR.2026.76.94.070

Применение механизмов ГЧП в сфере высокотехнологичных проектов

Степанов Александр Валерьевич

Аспирант,
Дальневосточный институт управления – филиал
Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ,
680000, Российская Федерация, Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, 33;
начальник отдела по обеспечению безопасности,
Школа-интернат № 6,
680000, Российская Федерация, Хабаровск, ул. Ленинградская, 48;
e-mail: a.v.st@inbox.ru

Аннотация

В статье исследуются организационно-экономические, институциональные и правовые предпосылки применения механизмов государственно-частного партнерства в сфере высокотехнологичных проектов. Актуальность темы обусловлена расширением цифровизации государственного управления, возрастанием потребности в модернизации публичной инфраструктуры, а также ограниченностью бюджетных ресурсов, что требует привлечения частного капитала, компетенций и управленческих технологий. Цель исследования заключается в выявлении факторов, определяющих целесообразность и эффективность использования механизмов государственно-частного партнерства в деятельности высокотехнологичной организации, ориентированной на разработку и внедрение цифровых решений для государственного и корпоративного сектора. Методологическую основу составили институциональный, системный и сравнительный подходы, методы анализа научной литературы, нормативно-правовых актов, а также эмпирическое исследование в форме анкетирования руководителей и специалистов организации, имеющих опыт участия в проектах ГЧП. В результате установлено, что ключевыми предпосылками использования партнерских механизмов выступают рост спроса на цифровизацию публичных услуг, необходимость распределения инвестиционных рисков, наличие компетенций проектного управления, доступ к внебюджетным источникам финансирования, а также заинтересованность государства в долгосрочном взаимодействии с инновационным бизнесом. Вместе с тем выявлены существенные барьеры, связанные со сложностью конкурсных процедур, длительностью согласований, правовой фрагментарностью и неопределенностью распределения ответственности сторон. Сделан вывод о том, что государственно-частное партнерство в высокотехнологической сфере следует рассматривать не только как финансовый инструмент, но и как механизм институционализации устойчивого взаимодействия государства и бизнеса в условиях цифровой трансформации. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой моделей адаптивного управления рисками, совершенствованием типовых контрактных решений и цифровизацией процедур сопровождения ГЧП-проектов.

Для цитирования в научных исследованиях

Степанов А.В. Применение механизмов ГЧП в сфере высокотехнологичных проектов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 5А. С. 646-658. DOI: 10.34670/AR.2026.76.94.070

Ключевые слова

Государственно-частное партнерство, цифровизация государственного управления, высокотехнологичные проекты, цифровая инфраструктура, институциональная среда, проектное управление, инвестиционные риски.

Введение

Переход к экономике знаний, ускоренная цифровая трансформация государственного управления и возрастание требований к качеству публичных услуг формируют новые условия взаимодействия государства и бизнеса. В данных условиях особую значимость приобретает использование механизмов государственно-частного партнерства (далее – ГЧП), позволяющих объединять финансовые, организационные, технологические и кадровые ресурсы публичного и частного секторов для реализации общественно значимых проектов. Наиболее востребованной сферой применения ГЧП сегодня становится развитие цифровой инфраструктуры, разработка платформенных решений, модернизация информационных систем органов власти и создание технологических сервисов, обеспечивающих повышение эффективности государственного и муниципального управления.

Актуальность темы исследования определяется несколькими обстоятельствами. Во-первых, цифровизация публичного управления требует значительных долгосрочных инвестиций, которые не всегда могут быть обеспечены исключительно за счет бюджетных источников. Во-вторых, высокотехнологичные проекты характеризуются повышенной степенью неопределенности, сложностью жизненного цикла, необходимостью постоянной модернизации решений и высокой зависимостью от изменений нормативной среды. В-третьих, в современных российских условиях усиливается потребность в институционально устойчивых моделях взаимодействия государства и инновационного бизнеса, ориентированных не только на реализацию разовых контрактов, но и на формирование долгосрочных партнерств.

Научная новизна исследования заключается в комплексном рассмотрении предпосылок применения механизмов ГЧП применительно к высокотехнологичной организации, осуществляющей разработку и внедрение цифровых решений для государственного и корпоративного сектора. В отличие от значительного числа работ, посвященных преимущественно инфраструктурным или концессионным проектам в традиционных отраслях, в настоящем исследовании акцент сделан на особенностях высокотехнологичных инициатив, связанных с цифровыми платформами, программными продуктами, интеллектуальной собственностью, информационной безопасностью и адаптивным управлением в условиях быстро меняющейся внешней среды.

Цель статьи состоит в выявлении и систематизации организационно-экономических предпосылок применения механизмов государственно-частного партнерства в деятельности высокотехнологичной организации, реализующей цифровые проекты для публичного сектора.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- охарактеризовать специфику исследуемой организации как потенциального участника проектов ГЧП;
- проанализировать институциональные, правовые, финансовые и организационные условия применения механизмов ГЧП в сфере высоких технологий;
- выявить преимущества и ограничения использования партнерских моделей на основе эмпирических данных;
- определить направления совершенствования практики взаимодействия государства и бизнеса при реализации высокотехнологичных проектов.

Методология исследования основана на сочетании системного, институционального и организационно-экономического подходов. Используются методы анализа и синтеза, сравнительного сопоставления, интерпретации нормативно-правовых актов, а также методы эмпирического исследования. Эмпирическую базу составили результаты анкетирования руководящего состава и профильных специалистов высокотехнологичной организации, имеющей опыт участия в проектах ГЧП. Теоретическую основу исследования составили труды отечественных ученых в области государственного и муниципального управления, институциональной экономики, правового регулирования ГЧП и управления инфраструктурными проектами.

Основная часть

В современной научной литературе государственно-частное партнерство рассматривается как одна из ключевых форм кооперации государства и бизнеса при реализации проектов, обладающих общественной значимостью и требующих комбинирования различных ресурсов. По мнению Г. А. Борщевского, ГЧП выполняет важную функцию распределения инвестиционных рисков между государственным и частным секторами, обеспечивая при этом соблюдение публичных интересов [Борщевский, 2018]. Данный подход особенно значим для высокотехнологичных проектов, где традиционные механизмы государственного заказа не всегда позволяют учесть динамику технологических изменений, необходимость модернизации и длительный жизненный цикл цифровых продуктов.

Существенный вклад в развитие теории ГЧП внесли исследования А. В. Варнавского, в которых показано, что роль государства в инфраструктурных и социально значимых проектах эволюционирует от функции прямого инвестора к позиции регулятора, координатора и стратегического заказчика [Варнавский, 2022]. Такая трансформация особенно заметна в сфере цифровой инфраструктуры, где государство формирует спрос, определяет стратегические приоритеты и нормативные рамки, а частный сектор обеспечивает технологическую реализацию, инновационную гибкость и операционную эффективность.

Л. Н. Блинов подчеркивает синергетическую природу ГЧП, проявляющуюся в объединении ресурсов, компетенций и ответственности сторон [Блинов, 2021]. Именно синергетический эффект позволяет снизить транзакционные издержки, оптимизировать инвестиционную нагрузку, повысить качество реализации проектов и обеспечить баланс публичных и частных интересов. Для высокотехнологичных проектов этот аспект имеет особую значимость, поскольку успех инициативы определяется не только объемом вложенных средств, но и качеством архитектурных решений, уровнем гибкости продуктовой разработки, способностью обеспечивать сопровождение и обновление цифровых систем.

В исследованиях З. М. Баркаева акцентируется внимание на многообразии форм ГЧП,

включающих концессионные соглашения, классические соглашения о ГЧП, контракты жизненного цикла и гибридные модели взаимодействия [Баркаев 2025]. Применительно к цифровой сфере данная диверсификация является принципиально важной, поскольку различные типы проектов требуют разных механизмов распределения прав, рисков, инвестиций и обязанностей по сопровождению результатов.

С позиции государственного и муниципального управления представляется значимым вывод И. В. Баранова о том, что эффективность ГЧП определяется не только качеством частного партнера, но и уровнем институциональной координации со стороны органов власти [Баранов, 2021]. В сфере цифровизации этот фактор приобретает дополнительную значимость ввиду необходимости согласования интересов различных ведомств, операторов данных, органов контроля и конечных пользователей цифровых сервисов.

Одновременно с преимуществами в литературе широко анализируются и ограничения развития ГЧП. С. В. Бурмистров и Н. В. Еремина указывают на институциональные барьеры, включая недостаточную стандартизацию процедур, отсутствие единых подходов к распределению рисков и фрагментарность сопровождения проектов [Бурмистров, Еремина, 2022]. А. Г. Демиева обращает внимание на несогласованность правового регулирования, которая повышает транзакционные издержки и сдерживает активность потенциальных частных партнеров [Демиева, 2017]. Эти положения имеют особую актуальность для высокотехнологичных проектов, поскольку их реализация сопряжена с вопросами интеллектуальной собственности, информационной безопасности, защиты данных и обновления программного обеспечения в течение всего срока действия соглашения.

Таким образом, теоретико-методологический анализ позволяет утверждать, что ГЧП в сфере высоких технологий представляет собой сложный межсекторный механизм, сочетающий признаки инвестиционного, правового, организационного и управленческого инструмента. Соответственно, оценка предпосылок его применения должна учитывать не только финансовую целесообразность, но и зрелость институциональной среды, качество правового регулирования, организационную готовность участников и специфику технологического цикла проекта.

Исследования Е. В. Дробот, И. Н. Макарова и Д. С. Казаровой [Дробот и др., 2023] справедливо фиксируют, что правовое регулирование ГЧП в России сохраняет признаки фрагментарности. Для высокотехнологичных организаций это означает повышение транзакционных издержек, увеличение сроков подготовки проектов и рост значимости правовой экспертизы на стадии проектирования соглашения.

Особого внимания заслуживает институциональная координация. Реализация цифровых проектов с государственным участием предполагает взаимодействие не только с непосредственным заказчиком, но и с отраслевыми органами управления, финансовыми подразделениями, контрольными и надзорными инстанциями, операторами информационных систем и структурами, отвечающими за безопасность данных. При недостаточной согласованности таких взаимодействий даже экономически обоснованные проекты могут сталкиваться с затягиванием согласований и ростом административной нагрузки.

Важную роль играет и развитие специализированных институтов поддержки ГЧП на федеральном и региональном уровнях. Их деятельность способствует систематизации нормативной базы, распространению типовых методических материалов, информированию потенциальных участников рынка и стандартизации отдельных процедур. В ряде регионов, включая субъекты Дальневосточного федерального округа, формируется практика комплексного сопровождения проектов, что положительно влияет на инвестиционную

привлекательность цифровых инициатив.

Следовательно, институциональные и правовые предпосылки применения ГЧП в высокотехнологичной сфере в целом можно оценить как формирующиеся и перспективные, однако нуждающиеся в дальнейшей адаптации к специфике цифровых проектов. Для успешной реализации партнерских механизмов требуется более точная настройка правовых инструментов, стандартизация процедур, разработка типовых контрактных решений и сокращение административных барьеров [Dolla, Laishram, 2019].

Одним из ключевых факторов распространения механизмов ГЧП в сфере цифровой инфраструктуры выступает ограниченность бюджетного финансирования. Разработка и внедрение сложных платформенных решений, модернизация государственных информационных систем, интеграция ведомственных сервисов и обеспечение их дальнейшего сопровождения требуют значительных ресурсов, которые трудно обеспечить исключительно за счет публичных средств. В этих условиях ГЧП становится формой мобилизации внебюджетных инвестиций, не снимая при этом с государства стратегической ответственности за достижение общественно значимых результатов.

Механизм ГЧП позволяет распределить инвестиционную нагрузку между участниками проекта, снизить прямое давление на бюджет и обеспечить реализацию инициатив, которые были бы затруднительны в рамках традиционного финансирования. Для высокотехнологичных проектов данный аргумент усиливается тем, что значительная часть затрат приходится не только на первоначальную разработку, но и на последующее сопровождение, обновление, масштабирование и адаптацию решения к новым требованиям [Nannan, Minxin, 2020].

Объектом исследования выступает высокотехнологичная организация, осуществляющая деятельность в сфере разработки и внедрения наукоемких цифровых решений для государственного и корпоративного сектора. Организация функционирует на рынке более десяти лет, численность персонала составляет около 120 человек. В ее составе представлены специалисты в области информационных технологий, системной аналитики, проектного управления, финансового анализа, правового сопровождения и взаимодействия с заказчиками.

Основными направлениями деятельности организации являются:

- разработка программных платформ;
- создание цифровых сервисов для органов государственной власти;
- участие в инфраструктурных проектах с применением механизмов ГЧП;
- сопровождение и модернизация ранее внедренных решений;
- участие в проектах, связанных с цифровизацией региональной инфраструктуры.

Существенным преимуществом исследуемой организации является наличие компетенций в области гибридного проектного управления. В деятельности компании сочетаются элементы классического и гибкого подходов: традиционные механизмы планирования сроков, бюджета и ресурсов дополняются итерационной доработкой функционала, поэтапным тестированием решений и адаптацией к изменяющимся требованиям. Для цифровых платформ и информационных систем подобная управленческая модель является наиболее эффективной, поскольку позволяет учитывать быстро меняющиеся запросы пользователей и регуляторов.

Юридическая специфика работы организации также указывает на ее потенциальную готовность к проектам ГЧП. В ее деятельности значимую роль играют вопросы правового сопровождения контрактов, защиты интеллектуальной собственности, лицензирования, регулирования информационной безопасности и разграничения прав на результаты совместной деятельности. Именно эти аспекты становятся критически важными при выборе партнерской

модели реализации высокотехнологичных проектов.

Таким образом, исследуемая организация обладает рядом характеристик, которые позволяют рассматривать ее как типичного представителя инновационного бизнеса, заинтересованного в использовании механизмов ГЧП: зрелая проектная структура, наличие кадровых и технологических компетенций, диверсифицированная финансовая база, опыт взаимодействия с публичным сектором и готовность к длительному циклу реализации цифровых инициатив.

Для исследуемой организации финансовая целесообразность участия в проектах ГЧП определяется несколькими обстоятельствами. Во-первых, долгосрочные соглашения обеспечивают более устойчивую загрузку производственных мощностей и позволяют планировать инвестиции в развитие кадровых и технологических компетенций. Во-вторых, участие в проектах с государственным участием повышает устойчивость портфеля заказов. В-третьих, механизм распределения рисков создает предпосылки для более рационального управления неопределенностью, чем в случае обычных контрактных отношений.

Организационные предпосылки также имеют самостоятельное значение. В соответствии с выводами Н. Н. Губачева, О. В. Одинцовой и А. А. Горского успешная реализация ГЧП предполагает формирование межфункциональных команд, способных работать на стыке права, финансов, технологии и управления [Губачев и др., 2017]. Исследуемая организация уже использует подобный подход: временное перераспределение кадровых ресурсов под конкретные проекты способствует не только повышению операционной эффективности, но и накоплению специализированного опыта участия в партнерских инициативах.

Нельзя не учитывать и фактор конкуренции. Рынок цифровых решений для государственного сектора развивается достаточно динамично, а наличие долгосрочных партнерских механизмов становится для высокотехнологичных компаний важным инструментом закрепления на рынке. ГЧП в этом контексте выполняет не только инвестиционную, но и стратегическую функцию: позволяет бизнесу участвовать в создании устойчивых экосистемных решений, интегрированных в систему публичного управления.

Особую роль играет качество финансового моделирования. Макроэкономическая нестабильность, изменение условий кредитования, волатильность процентных ставок и инфляционные процессы повышают требования к расчету эффективности проекта на длительном горизонте. В ответ на эти вызовы исследуемая организация применяет сценарное моделирование, анализ чувствительности, многовариантную оценку ключевых показателей и проработку потенциальных изменений внешней среды. Это свидетельствует о наличии у компании внутренней аналитической базы, необходимой для участия в ГЧП.

Следовательно, финансово-экономические и организационные предпосылки применения ГЧП в деятельности высокотехнологичной организации являются комплексными. Они включают потребность в долгосрочном финансировании, стремление к снижению рыночной неопределенности, наличие проектных и аналитических компетенций, а также заинтересованность в стратегическом расширении присутствия на рынке цифровых решений для публичного сектора.

Для выявления практических аспектов участия организации в проектах ГЧП было проведено анкетирование руководящих сотрудников и профильных специалистов, непосредственно задействованных в подготовке и реализации соответствующих инициатив. Анкета включала блоки, посвященные характеристике организации, целям участия в проектах ГЧП, оценке эффективности данного механизма, выявлению барьеров и возможным

направлениям совершенствования партнерских отношений.

Результаты опроса показывают, что организация участвует в проектах ГЧП более пяти лет. За указанный период были реализованы три проекта в сфере цифровизации региональной инфраструктуры, а еще один проект находится на стадии подготовки в форме концессионного соглашения. Это позволяет рассматривать полученные данные как основанные не на декларативной, а на реальной управленческой и проектной практике. Цели участия организации в проектах ГЧП представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Цели участия организации в проектах ГЧП (по результатам анкетирования)

Цель	Доля респондентов, %
Расширение рынка сбыта и клиентской базы	85
Привлечение долгосрочного финансирования	72
Повышение репутации и статуса	68
Доступ к государственным ресурсам и инфраструктуре	64
Совместное распределение рисков	59

Доминирование мотива расширения рынка сбыта и клиентской базы подтверждает, что ГЧП в высокотехнологичной сфере воспринимается бизнесом не только как способ получения финансирования, но и как механизм институционального закрепления в публичном секторе. Доступ к государственным ресурсам и инфраструктуре имеет высокую значимость вследствие масштабности и долгосрочности цифровых проектов. Привлечение долгосрочного финансирования также занимает заметное место в структуре мотивации, что логично в условиях капиталоемкости технологических инициатив.

Для систематизации предпосылок применения механизмов ГЧП в организации были проанализированы факторы внешней и внутренней среды (таблица 2).

Как видно из таблицы, наибольшее влияние оказывают внешние экономические, институциональные, финансовые и организационные факторы. Правовая база, хотя и рассматривается как важная, оценивается менее однозначно, что указывает на сохраняющиеся проблемы правоприменения и адаптации действующего законодательства к специфике цифровых инициатив.

Таблица 2 - Анализ предпосылок применения механизмов ГЧП

Группа факторов	Конкретные проявления	Оценка влияния
Внешние экономические	Рост спроса на цифровизацию госуслуг, ограниченность бюджетных средств	Высокая
Правовые	Наличие федеральной нормативной базы по ГЧП	Средняя
Институциональные	Поддержка региональных органов власти	Высокая
Финансовые	Возможность привлечения внебюджетных средств	Высокая
Организационные	Наличие опыта проектного управления	Высокая

Содержательно данные результаты демонстрируют сочетание объективных и субъективных предпосылок. К объективным относятся рост спроса на цифровизацию публичных услуг, бюджетные ограничения и активизация органов власти в поиске более эффективных инструментов реализации проектов. К субъективным – наличие у организации компетенций, управленческой зрелости и готовности к долгосрочному взаимодействию с государственным

партнером.

Респонденты высоко оценили преимущества механизма ГЧП. Среди них наиболее часто отмечались долгосрочный характер контрактов, гарантированный спрос со стороны государства, повышение инвестиционной привлекательности и возможность софинансирования проекта. Вместе с тем были выявлены существенные трудности, представленные в таблице 3.

Таблица 3 - Основные трудности при реализации проектов ГЧП

Проблема	Доля респондентов, %
Сложность конкурсных процедур	83
Длительность согласований	78
Неопределенность распределения рисков	61
Изменения нормативной базы	54
Недостаточная квалификация отдельных представителей госзаказчика	47

Полученные данные свидетельствуют о том, что наиболее проблемными остаются процедурные аспекты реализации проектов. Сложность конкурсных процедур и длительность согласований формируют высокие транзакционные издержки, снижают скорость запуска инициатив и затрудняют участие бизнеса в партнерских проектах. Это особенно критично для высокотехнологичных решений, где временной фактор имеет принципиальное значение ввиду быстрого технологического обновления и риска морального устаревания продукта.

Неопределенность распределения рисков также занимает заметное место среди проблем. Для цифровых проектов этот вопрос приобретает особую специфику, поскольку риски связаны не только с финансированием или сроками реализации, но и с киберугрозами, совместимостью систем, изменением пользовательских требований, необходимостью обновления программного обеспечения и адаптацией к новым регуляторным требованиям.

Отдельно следует отметить, что 63 % респондентов указали на необходимость гибких механизмов корректировки условий соглашения в связи с риском технологического устаревания и изменением требований заказчика. Данный результат подтверждает, что традиционные «жесткие» формы договорного регулирования не всегда адекватны природе высокотехнологичных проектов. Следовательно, развитие ГЧП в цифровой сфере должно сопровождаться разработкой адаптивных контрактных моделей, учитывающих возможность планового обновления решений в течение жизненного цикла проекта.

Согласно результатам анкетирования, 76 % респондентов считают, что участие в проектах ГЧП существенно способствует достижению долгосрочных показателей устойчивого развития организации. Это означает, что партнерские механизмы воспринимаются не как ситуативный источник дохода, а как один из элементов долгосрочной стратегии.

Такой вывод представляется особенно важным с точки зрения государственного и муниципального управления. Если частный сектор рассматривает участие в ГЧП как инструмент устойчивого развития, это повышает вероятность качественного исполнения обязательств, заинтересованность в долгосрочном сопровождении цифровых систем и готовность инвестировать в развитие компетенций. В результате государство получает не просто подрядчика, а партнера, ориентированного на длительное присутствие в соответствующем сегменте публичного управления.

Результаты исследования позволяют сделать несколько обобщающих выводов, имеющих как научное, так и прикладное значение.

Во-первых, высокотехнологичные проекты формируют особую сферу применения

механизмов ГЧП, которая не может быть полностью описана с помощью традиционных подходов, выработанных в отношении объектов материальной инфраструктуры. В цифровой сфере ключевыми ресурсами становятся не столько физические активы, сколько знания, программные решения, алгоритмы, платформы, команды разработчиков и способность к непрерывному технологическому обновлению. Соответственно, и предпосылки применения ГЧП здесь имеют иной характер: возрастает значение интеллектуального капитала, гибкости контрактов, правового режима нематериальных активов и качества межведомственной координации.

Во-вторых, исследование подтверждает, что одним из главных драйверов использования ГЧП является ограниченность бюджетных средств при одновременном росте потребности в цифровой модернизации государства. Однако сводить функции ГЧП исключительно к замещению бюджетного финансирования было бы методологически неверно. В действительности данный механизм выполняет более широкий спектр задач: обеспечивает доступ к инновационным компетенциям частного сектора, повышает управленческую эффективность проектов, способствует распределению рисков и создает условия для долгосрочной ответственности сторон за результат [Ali et al., 2020].

В-третьих, установлено, что организационная зрелость частного партнера является не менее важной предпосылкой успеха, чем наличие нормативной базы. Матричная структура, опыт межфункционального взаимодействия, наличие проектной культуры, развитый блок правового и финансового сопровождения – все это существенно повышает способность компании эффективно участвовать в проектах ГЧП. Следовательно, при отборе частных партнеров необходимо уделять внимание не только финансовым параметрам, но и зрелости внутренних управленческих процессов.

В-четвертых, существенным ограничением развития ГЧП в высокотехнологичной сфере остаются процедурные и институциональные барьеры. Сложность конкурсных процедур, длительность согласований, недостаточная определенность в распределении ответственности и сохраняющаяся фрагментарность правового регулирования снижают привлекательность партнерских механизмов для бизнеса. При этом именно в цифровой среде данные барьеры особенно чувствительны, поскольку задержка в принятии решений может привести к технологическому устареванию проекта еще до его запуска.

В-пятых, исследование позволяет утверждать, что для высокотехнологичных проектов принципиальное значение имеют адаптивные механизмы управления рисками. В отличие от традиционных объектов инфраструктуры, где основные параметры проекта могут сохраняться относительно стабильными, цифровые решения требуют постоянной модернизации, обновления функционала, интеграции с новыми системами и учета меняющихся требований пользователей. Следовательно, эффективная модель ГЧП в данной сфере должна предусматривать возможность корректировки отдельных условий соглашения без разрушения общей логики партнерства [Афанасьева, Орлов, 2023].

На основе проведенного анализа представляется возможным сформулировать ряд направлений совершенствования практики ГЧП в сфере высоких технологий.

Первое направление связано с развитием нормативно-правовой базы. Требуется более точная адаптация законодательства и подзаконного регулирования к особенностям цифровых проектов. Необходимо нормативно закрепить более детальные подходы к вопросам интеллектуальной собственности, прав на программные продукты, режиму данных, модернизации цифровых решений и распределению обязанностей по обеспечению

информационной безопасности. Кроме того, целесообразна разработка типовых условий для высокотехнологичных ГЧП-проектов, которые позволят сократить сроки подготовки соглашений и снизить правовую неопределенность.

Второе направление – цифровизация процедур отбора и сопровождения проектов. Высокая доля респондентов, указавших на сложность конкурсных процедур и длительность согласований, свидетельствует о необходимости более активного внедрения цифровых сервисов в управление ГЧП. Речь идет о создании электронных платформ для подачи инициатив, мониторинга их прохождения, типизации документов, информационного сопровождения конкурсных процедур и межведомственного согласования. Это позволит снизить административную нагрузку и повысить прозрачность взаимодействия.

Третье направление связано с совершенствованием механизмов распределения рисков. Для цифровых проектов представляется необходимым внедрение адаптивных моделей риск-менеджмента, учитывающих риски технологического устаревания, изменения регуляторной среды, роста стоимости технологических решений, необходимости интеграции с внешними информационными системами и изменения требований пользователей. В соглашениях следует более четко определять границы ответственности сторон по этапам жизненного цикла проекта: проектирование, разработка, внедрение, эксплуатация, модернизация и вывод из эксплуатации.

Четвертое направление – развитие компетенций публичной стороны. Недостаточная квалификация отдельных представителей государственного заказчика, отмеченная респондентами, указывает на необходимость системного повышения квалификации в сфере ГЧП, цифровых технологий, финансового моделирования и проектного управления. Без повышения институциональной компетентности органов власти даже развитая нормативная база не обеспечит эффективного функционирования партнерских механизмов.

Пятое направление – расширение мер государственной поддержки инновационных компаний, участвующих в проектах ГЧП. В условиях макроэкономической нестабильности и высокой стоимости заемного капитала особую значимость приобретают меры по субсидированию процентных ставок, предоставлению гарантий, компенсации части затрат на подготовку проектной документации и развитию специализированных инструментов проектного финансирования.

Шестое направление – учет региональной специфики. Практика реализации проектов в различных субъектах Российской Федерации показывает, что успех ГЧП во многом зависит от качества региональной институциональной среды. Следовательно, разработка партнерских моделей должна основываться на анализе конкретной территории, уровне развития институтов поддержки, инвестиционного климата, кадрового потенциала и готовности органов власти к внедрению цифровых решений.

Заключение

Проведенное исследование показало, что применение механизмов государственно-частного партнерства в сфере высокотехнологичных проектов обусловлено совокупностью взаимосвязанных факторов – стратегических, институциональных, правовых, финансовых и организационных. В условиях цифровой трансформации публичного управления государство объективно заинтересовано в привлечении частного сектора к созданию и сопровождению цифровой инфраструктуры, тогда как высокотехнологичный бизнес рассматривает ГЧП как инструмент долгосрочного развития, укрепления рыночных позиций и институционального

закрепления в публичном секторе.

Установлено, что исследуемая организация обладает необходимыми предпосылками для участия в проектах ГЧП: матричной структурой управления, опытом реализации цифровых инициатив, проектными и аналитическими компетенциями, диверсифицированным портфелем заказов, а также готовностью к межфункциональному взаимодействию в рамках сложных долгосрочных проектов. Эмпирические данные подтвердили, что основными мотивами участия в ГЧП выступают расширение рынка сбыта, привлечение долгосрочного финансирования, повышение репутационного капитала и распределение рисков.

Вместе с тем выявлены существенные ограничения, препятствующие более широкому применению партнерских механизмов. К ним относятся сложность конкурсных процедур, длительность согласований, неопределенность распределения рисков, изменения нормативной базы и недостаточная компетентность отдельных участников со стороны государственного заказчика. Особую проблему для высокотехнологичной сферы представляет необходимость постоянного обновления цифровых решений, что требует гибких моделей контрактного регулирования и адаптивного управления жизненным циклом проекта.

В теоретическом плане результаты исследования подтверждают необходимость рассматривать ГЧП в высокотехнологичной сфере не только как форму финансирования общественно значимых проектов, но и как институт координации интересов государства и бизнеса в цифровой экономике. В прикладном аспекте сделан вывод о целесообразности совершенствования правового регулирования, типизации контрактных решений, цифровизации процедур сопровождения ГЧП, развития механизмов управления рисками и повышения компетентности органов публичной власти.

Перспективы дальнейших исследований видятся в нескольких направлениях. Во-первых, требуется разработка специализированных моделей оценки эффективности ГЧП-проектов в цифровой сфере, учитывающих не только финансовые, но и технологические, институциональные и социальные эффекты. Во-вторых, актуально углубленное изучение контрактных конструкций, обеспечивающих баланс между стабильностью соглашения и необходимой гибкостью в условиях технологических изменений. В-третьих, перспективным представляется сравнительный анализ региональных практик реализации высокотехнологичных ГЧП-проектов с целью выявления лучших управленческих решений и тиражирования наиболее эффективных моделей.

Библиография

1. Афанасьева Н.В., Орлов П.Е. Государственно-частное партнерство в Российской Федерации на современном этапе: тенденции и проблемы развития // Экономика и управление. – 2023. – № 11. – С. 1333–1348.
2. Баранов И.В. Анализ эффективности механизмов ГЧП в региональном управлении // Экономическая политика. – 2021. – № 6. – С. 72–89.
3. Баркаев З.М. Виды государственно-частного партнерства // Диалог. – 2025. – № 5 (35). – С. 21–23.
4. Блинов Л.Н. Государственно-частное партнерство: современные модели и управленческие решения. – М.: Инфра-М, 2021.
5. Борщевский Г.А. Государственно-частное партнерство: учебник и практикум. – М.: ЮРАЙТ, 2018.
6. Бурмистров С.В., Еремина Н.В. Институциональные барьеры развития ГЧП на Дальнем Востоке // Региональные исследования. – 2022. – № 4. – С. 102–118.
7. Варнавский А.В. Государственно-частное партнерство: экономика, институты, управление. – М.: ИЭ РАН, 2022.
8. Губачев Н.Н., Одинцова О.В., Горский А.А. Государственно-частное партнерство: особенности управления персоналом. – М.: МГУДТ, 2017.
9. Демиева А.Г. Несогласованность правового регулирования государственно-частного партнёрства // Ученые записки Казанского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2017. – № 159(2). – С. 472–478.

10. Дробот Е.В., Макаров И.Н., Казарова Д.С. Правовой и организационный инструментарий обеспечения развития государственно-частного партнерства: современное состояние и пути оптимизации // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – № 8. – С. 2478–2489.
11. Ali Z., Irfan S., Salman Y. Effectiveness of Public Private Partnerships: A Systematic Literature Review // Journal of Management and Research. – 2020. – Vol. 7, no. 2. – P. 104–145.
12. Dolla T., Laishram B. Bundling in public–private partnership projects – a conceptual framework // International Journal of Productivity and Performance Management. – 2019.
13. Nannan W., Minxun M. Public–private partnership as a tool for sustainable development – What literatures say? // Sustainable Development. – 2020. – Vol. 29, no. 1. – P. 243–258.

Application of PPP Mechanisms in the Sphere of High-Tech Projects

Aleksandr V. Stepanov

Postgraduate Student,
Far Eastern Institute of Management – Branch
of the Russian Presidential Academy of National Economy
and Public Administration,
680000, 33, Murav'eva-Amurskogo str., Khabarovsk, Russian Federation;
Head of the Security Department,
Boarding School No. 6,
680000, 48, Leningradskaya str., Khabarovsk, Russian Federation;
e-mail: a.v.st@inbox.ru

Abstract

The article examines the organizational-economic, institutional, and legal prerequisites for the application of public-private partnership mechanisms in the sphere of high-tech projects. The relevance of the topic is conditioned by the expansion of digitalization of public administration, the growing need for modernization of public infrastructure, as well as the limited budgetary resources, which requires the attraction of private capital, competencies, and management technologies. The objective of the research is to identify the factors determining the feasibility and effectiveness of using public-private partnership mechanisms in the activities of a high-tech organization focused on the development and implementation of digital solutions for the public and corporate sectors. The methodological basis comprised institutional, systemic, and comparative approaches, methods of analyzing scientific literature, normative legal acts, as well as empirical research in the form of a questionnaire survey of managers and specialists of the organization with experience in participating in PPP projects. As a result, it has been established that the key prerequisites for using partnership mechanisms are the growing demand for the digitalization of public services, the need to distribute investment risks, the availability of project management competencies, access to extra-budgetary sources of financing, as well as the state's interest in long-term interaction with innovative business. At the same time, significant barriers have been identified, related to the complexity of tender procedures, the duration of approvals, legal fragmentation, and the uncertainty of the distribution of parties' responsibility. The conclusion is drawn that public-private partnership in the high-tech sphere should be considered not only as a financial instrument but also as a mechanism for institutionalizing sustainable interaction between the state and business in the context of digital transformation. The prospects for further research are associated with the development of adaptive

risk management models, the improvement of standard contract solutions, and the digitalization of procedures for supporting PPP projects.

For citation

Stepanov A.V. (2026) *Primenenie mekhanizmov GChP v sfere vysokotekhnologichnykh proektov* [Application of PPP Mechanisms in the Sphere of High-Tech Projects]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (5A), pp. 646-658. DOI: 10.34670/AR.2026.76.94.070

Keywords

Public-private partnership, digitalization of public administration, high-tech projects, digital infrastructure, institutional environment, project management, investment risks.

References

1. Afanasyeva, N.V., & Orlov, P.E. (2023). Gosudarstvenno-chastnoye partnerstvo v Rossiyskoy Federatsii na sovremennom etape: tendentsii i problemy razvitiya [Public-private partnership in the Russian Federation at the present stage: Trends and development problems]. *Ekonomika i upravleniye*, (11), 1333–1348.
2. Ali, Z., Irfan, S., & Salman, Y. (2020). Effectiveness of public private partnerships: A systematic literature review. *Journal of Management and Research*, 7(2), 104–145.
3. Baranov, I.V. (2021). Analiz effektivnosti mekhanizmov GChP v regionalnom upravlenii [Analysis of the effectiveness of PPP mechanisms in regional governance]. *Ekonomicheskaya politika*, (6), 72–89.
4. Barkaev, Z.M. (2025). Vidy gosudarstvenno-chastnogo partnerstva [Types of public-private partnership]. *Dialog*, (5/35), 21–23.
5. Blinov, L.N. (2021). Gosudarstvenno-chastnoye partnerstvo: sovremennyye modeli i upravlencheskiye resheniya [Public-private partnership: Modern models and management solutions]. *Infra-M*.
6. Borshchevsky, G.A. (2018). Gosudarstvenno-chastnoye partnerstvo: uchebnik i praktikum [Public-private partnership: Textbook and workshop]. YuRAYT.
7. Burmistrov, S.V., & Eremina, N.V. (2022). Institutsionalnyye baryery razvitiya GChP na Dalnem Vostoke [Institutional barriers to PPP development in the Far East]. *Regionalnyye issledovaniya*, (4), 102–118.
8. Demieva, A.G. (2017). Nesoglasovannost pravovogo regulirovaniya gosudarstvenno-chastnogo partnyorstva [Inconsistency of legal regulation of public-private partnership]. *Uchenyye zapiski Kazanskogo universiteta. Seriya: Gumanitarnyye nauki*, 159(2), 472–478.
9. Dolla, T., & Laishram, B. (2019). Bundling in public–private partnership projects – a conceptual framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
10. Drobot, E.V., Makarov, I.N., & Kazarova, D.S. (2023). Pravovoy i organizatsionnyy instrumentariy obespecheniya razvitiya gosudarstvenno-chastnogo partnerstva: sovremennoye sostoyaniye i puti optimizatsii [Legal and organizational tools for ensuring the development of public-private partnership: Current state and ways of optimization]. *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo*, (8), 2478–2489.
11. Gubachev, N.N., Odintsova, O.V., & Gorsky, A.A. (2017). Gosudarstvenno-chastnoye partnerstvo: osobennosti upravleniya personalom [Public-private partnership: Features of personnel management]. *MGUDT*.
12. Nannan, W., & Minxun, M. (2020). Public–private partnership as a tool for sustainable development – What literatures say? *Sustainable Development*, 29(1), 243–258.
13. Varnavsky, A.V. (2022). Gosudarstvenno-chastnoye partnerstvo: ekonomika, instituty, upravleniye [Public-private partnership: Economics, institutions, management]. IE RAS.