

## ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПРАКТИКИ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЁРСТВА В СФЕРЕ ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКИ ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ

*Е. А. Захарова<sup>1</sup>, Е. В. Абилова<sup>1</sup>,  
Д. В. Давыдов<sup>1</sup>, А. В. Трезубова<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Челябинский государственный университет,  
Челябинск, Россия

<sup>2</sup> Южно-Уральский государственный медицинский  
университет, Челябинск, Россия

Одним из альтернативных инструментов обеспечения необходимой финансовой базы для создания, модернизации, содержания и эксплуатации объектов в условиях ограниченности государственных ресурсов является механизм государственно-частного партнёрства. В статье представлен анализ практики применения государственно-частного партнёрства на примере Челябинской области и обоснование выбора его перспективного направления развития — транспортной логистики. На основе результатов проведённого gap-анализа выявлены проблемы применения государственно-частного партнёрства в Челябинской области и предложены рекомендации по его совершенствованию с целью повышения конкурентоспособности экономики региона.

**К л ю ч е в ы е с л о в а:** *государственно-частное партнёрство, транспортная логистика, экономика региона, конкурентоспособность региона.*

### PROSPECTS FOR DEVELOPMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PRACTICE IN TRANSPORT LOGISTICS OF CHELYABINSK REGION

*E.A. Zakharova<sup>1</sup>, E.V. Abilova<sup>1</sup>,  
D.V. Davydov<sup>1</sup>, A.V. Tregubova<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

<sup>2</sup>South Ural State Medical University, Chelyabinsk, Russia

Public-private partnership is an alternative instrument for providing the necessary financial basis for the establishment, modernization, maintenance and operation of facilities in conditions of limited public resources. The article presents an analysis of the practice of applying public-private partnership on the example of Chelyabinsk region and a justification for choosing the promising direction of development of public-private partnership — transport logistics. On the basis of the gap analysis' results, problems of application of public-private partnership were identified in Chelyabinsk region and recommendations were proposed to improve the practice of public-private partnership in order to increase the competitiveness of the region's economy.

**Key words:** *public-private partnership, transport logistics, economy of the region, competitiveness of the region.*

В условиях уменьшения бюджетных затрат на строительство новых и реконструкцию действующих объектов общественного значения назревает необходимость активного применения механизмов государственно-частного партнёрства (ГЧП).

Как известно, ГЧП — это взаимовыгодное сотрудничество государства и бизнеса в отраслях, традиционно относящихся к сфере ответственности государства, посредством реализации общественно значимых проектов в сфере образования, здравоохранения, жилищно-коммунального хозяйства, а также инфраструктурных проектов [1].

ГЧП чаще всего реализуется в отраслях экономики, которые относят к ответственности

государства, поэтому очень важно решить вопросы, которые связаны с перераспределением права собственности. Несмотря на приватизацию собственности частным бизнесом в некоторых отраслях, государство должно сохранять за собой некоторые права собственности и контроль за хозяйствующим субъектом [2]. Кроме того, в результате ГЧП перераспределяются не все права собственности, а только некоторые из них, которые связаны с мерой вознаграждения за достижение цели (право на доход, право на переуступку собственнических полномочий другим лицам, право на доход и т. п.).

Во всех зарубежных развитых странах действуют центры содействия внедрению лучших

практик ГЧП в различные отрасли, в том числе и в сферу транспортной логистики, строительства инфраструктурных объектов.

Челябинская область является одним из наиболее крупных в экономическом отношении субъектов Российской Федерации. В различных отраслях экономики занято более 1 760 тыс. человек, или 50,6 % от численности населения Челябинской области.

Обрабатывающие производства (металлургия, машиностроение) — базовый сектор экономики, который определяет экономическую специализацию Челябинской области. Предприятия чёрной металлургии производят 24,8 % всероссийского выпуска проката, 25,3 % стали, 11,2 % стальных труб.

Челябинская область сегодня представляет собой регион со средним уровнем развития. В Стратегии социально-экономического развития Челябинской области до 2020 г. представлены цели развития региона на долгосрочный период планирования. Однако основные целевые индикаторы по принятым сценариям Стратегии социально-экономического развития Челябинской области до 2020 г. преимущественно в реальном секторе не достигнуты, в основном величина отклонения составляет более 10 %<sup>1</sup>.

По валовому региональному продукту (в действующих ценах) оценка выполнения в 2015 г. составляет 113 и 110 % по первому и второму варианту соответственно. Аналогичная оценка получена по выполнению валового регионального продукта на душу населения (в действующих ценах). Превышение показателей также отмечено и по экспорту: 126 и 125,7 % в 2015 г. по первому и второму варианту соответственно. В 2016 г. оценка достижения запланированных значений составила 111,4 % по первому варианту и 88,6 % — по второму.

Доля населения с доходами ниже величины прожиточного минимума в общей численности населения в 2016 г. превысила целевое значение на 23,1–25,2 %. По инвестициям в основной капитал (в действующих ценах) в 2016 г. целевые показатели не достигнуты на 20 % по первому варианту и 22 % по второму варианту. Существенно не достигнуто целевое значение по вводу в действие жилых домов в год на 42,0 % по первому варианту и на 43,3 % по второму варианту<sup>1</sup>.

Такая разница объясняется наличием двух кризисных периодов экономики и отсутствием

превентивных мер повышения устойчивости экономики региона.

Цель дальнейшего развития области состоит в индустриальной диверсификации — регион должен специализироваться на комплексе отраслей промышленности, в том числе и в экспорте, не моноориентированном, а полиориентированном, что предполагает развитую транспортную сеть. Согласно проекту Стратегии развития Челябинской области до 2035 г. — регион должен получить диверсифицированную экономику на основе новой специализации на продукции высокотехнологичных отраслей, инновационной модернизации традиционных отраслей, повышение доли инновационно активных предприятий<sup>2</sup>.

В 2018 г. Челябинская область повысила положение в рейтинге инвестиционной привлекательности регионов России, относясь к регионам со средней инвестиционной привлекательностью. Челябинская область в национальном рейтинге состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации относится ко II группе регионов, имея высокое качество регуляторной среды, инфраструктуры и ресурсов, отставая по направлениям «институты для бизнеса» и «малое предпринимательство». Факторами конкурентоспособности Челябинской области являются наличие высокотехнологичных отраслей экономики, что позволяет увеличивать чистый экспорт по высокотехнологичной продукции, наличие образовательного уровня трудовых ресурсов региона, то есть значительные предпосылки для перехода на новый инновационный уклад.

Большую роль в реализации развития Стратегии социально-экономического развития Челябинской области до 2035 г. должно сыграть использование ГЧП во многих отраслях и комплексах экономики. В настоящее время Министерство экономического развития Челябинской области осуществляет сбор информации по реализуемым в области проектам ГЧП. На Южном Урале инициированы законодательные инициативы по развитию механизмов ГЧП.

Продвижение региона в рейтинге по уровню развития ГЧП стало возможным благодаря доработке нормативно-правовой базы и реализации проектов на практике. В показатель опыта региона было включено 70 проектов, с общим объёмом инвестиций в 7,6 млрд р. за последние пять лет.

<sup>1</sup> Стратегия социально-экономического развития Челябинской области до 2020 года. — URL: [http://udg74.ru/sites/default/files/field\\_downloads/111/zakonodateln\\_oesobraniechelyabinskoyoblasti.pdf](http://udg74.ru/sites/default/files/field_downloads/111/zakonodateln_oesobraniechelyabinskoyoblasti.pdf). (дата обращения 10.07.2019).

<sup>2</sup> Проект Стратегии социально-экономического развития Челябинской области до 2035 года. — URL: [https://mineconom74.ru/sites/default/files/field\\_downloads/1145/strategiyasocialno-ekonomicheskogorazvitiyachel\\_yabin\\_skojoblastinaperioddo2035goda.pdf](https://mineconom74.ru/sites/default/files/field_downloads/1145/strategiyasocialno-ekonomicheskogorazvitiyachel_yabin_skojoblastinaperioddo2035goda.pdf). (дата обращения 10.07.2019).

**Перечень объектов в Челябинской области,  
в отношении которых планируется заключение концессионных соглашений в 2019 г.**

Объект	Отраслевая принадлежность объекта	Вид работ в рамках концессионного соглашения	Предполагаемый объект инвестиций, млн р.
1. Платная автомобильная дорога Сатка—Миасс (дублёр федеральной автомобильной дороги М-5 «Урал»)	Дорожное хозяйство	Строительство	12 176
2. Многопрофильный медицинский центр в Магнитогорске	Здравоохранение	Создание	12 164
3. Реконструкция и эксплуатация кабинетов лучевой диагностики в Челябинской области	Здравоохранение	Реконструкция	1 816,6
4. Имущественный комплекс универсальной крытой ледовой арены «Ледовая академия «Высота»» в Озёрске	Объект спорта, используемый для организации отдыха граждан, объект социально-культурного назначения	Создание	500

Примечание. Инвестиции приведены в предварительной оценке. Объём инвестиций указан без учёта строительства коммунальных сетей.

В 2019 г. к реализации с применением ГЧП предложено четыре объекта, характеристика которых представлена в табл. 1<sup>1</sup>.

В целом к реализации проектов ГЧП в Челябинской области запланированы большие объёмы инвестиций, однако необходимо расширять список отраслей для использования ГЧП.

Одними из перспективных отраслей, способных усилить диверсификацию экономики региона, являются пищевая промышленность; производство и распределение электроэнергии, газа и воды; производство строительных материалов, IT-технологии. Эти виды деятельности могут выступать в качестве точек экономического развития Челябинской области, так как они являются динамично развивающимися и имеют уровень локализации, превышающий единицу (их доля в валовом региональном продукте выше доли отрасли в валовом внутреннем продукте Российской Федерации). Однако объёмы выпуска по данным видам деятельности не позволяют генерировать полномасштабное экономическое развитие региона и необходимо прилагать усилия по стимулированию развития металлургической отрасли (что может повысить зависимость региона от внешних факторов

и усилить нестабильность экономического роста) либо создавать условия для поступательного развития пищевой промышленности, производства строительных материалов, производства и распределения электроэнергии, газа и воды, лёгкой промышленности, IT-технологий (что будет способствовать росту дифференциации хозяйства Челябинской области, обеспечивать сбалансированное поступательное развитие региональной экономики).

Важной тенденцией является сокращение инвестиций в основной капитал. До 2009 г. наблюдался устойчивый рост инвестиций в основной капитал промышленности, в первую очередь за счёт инвестиций в металлургический комплекс, после 2009 г. негативные изменения на рынке металлов в условиях высокой специализации экономики Челябинской области привели к негативному изменению тренда инвестиционной активности по обрабатывающим производствам в целом<sup>2</sup>. При сложившихся условиях в отрасли не наблюдается предпосылок наращивания объёма основных фондов и снижения степени износа основных фондов. Это является негативной тенденцией и может снизить темпы дальнейшего развития обрабатывающих производств. В качестве причин сложившейся ситуации можно

<sup>1</sup> Проект Стратегии социально-экономического развития Челябинской области до 2035 года. — URL: [https://mineconom74.ru/sites/default/files/field\\_downloads/1145/strategiyasocialno-ekonomicheskogorazvitiyachelyabinskoyoblastinaperioddo2035goda.pdf](https://mineconom74.ru/sites/default/files/field_downloads/1145/strategiyasocialno-ekonomicheskogorazvitiyachelyabinskoyoblastinaperioddo2035goda.pdf). (дата обращения 10.07.2019).

<sup>2</sup> Стратегия социально-экономического развития Челябинской области до 2020 года. — URL: [http://udg74.ru/sites/default/files/field\\_downloads/111/zakonodateln\\_oesobraniechelyabinskoyoblasti.pdf](http://udg74.ru/sites/default/files/field_downloads/111/zakonodateln_oesobraniechelyabinskoyoblasti.pdf). (дата обращения 10.07.2019).

предположить высокую степень неопределённости внешней и внутренней экономической среды, стимулирующих собственников организаций избегать долгосрочных капиталовложений из-за опасения резких негативных изменений условий деятельности и необходимости активизации всех ресурсов по направлению текущей деятельности.

ГЧП как форма совместных усилий государства и бизнеса является действенным механизмом, который позволяет финансировать крупные инфраструктурные и другие проекты. В современный период Челябинская область увеличивает экспорт технологий и услуг техни-

ческого характера, что может говорить о высоком качестве технологий и необходимости развития транспортной сети и организации эффективной логистики.

Мы считаем, что осуществление инноваций в области транспортной логистики является приоритетным для реализации проектов ГЧП в Челябинской области. Челябинская область имеет все предпосылки, чтобы встроиться в тренд по развитию эффективной логистики территорий.

Для дальнейшего развития этой отрасли проведём SWOT-анализ с целью конкретизации проблем реализации ГЧП в Челябинской области (табл. 2).

Таблица 2

**SWOT-анализ реализации проектов ГЧП  
в сфере транспортной логистики в Челябинской области**

<b>Сильные стороны</b>	<b>Возможности</b>
В целом благоприятный инвестиционный климат в регионе	Стабильный рост экономики
Значительный инвестиционный потенциал региона	Повышение уровня жизни населения
Высокая потребность в инновационных продуктах и технологиях	Развитие отрасли «Транспорт» по инновационному пути
Наличие высших учебных заведений, способных осуществлять подготовку и переподготовку специалистов в сфере транспортной логистики и ГЧП	
Наличие регионального закона, регулирующего экономические отношения в рамках ГЧП	Появление и развитие отраслей и сфер — точек роста экономики региона
Наличие институтов развития и поддержки предпринимательства	Рост количества малых и средних организаций, увеличение налоговых отчислений в регионе
<b>Слабые стороны</b>	<b>Угрозы</b>
Невысокая инвестиционная привлекательность региона в силу сформировавшегося представления о нём, как об области «тяжёлой промышленности», сложность решения экологических проблем региона	Отток населения в связи с экологическими проблемами
Относительно невысокие инвестиционные возможности региона в силу экономического кризиса	Снижение числа проектов ГЧП и качества их реализации
Отсутствие высококвалифицированных специалистов в сфере ГЧП	
Недостаточная проработанность законодательной базы осуществления ГЧП	Увеличение сроков реализации проектов ГЧП
Сложность и непрозрачность конкурсных процедур доступа к рынку ГЧП	Отсутствие интереса к проектам ГЧП вследствие сложности административных процедур
Отсутствие опыта участия в реализации крупных проектов в сфере транспортной логистики на основе ГЧП	Технологическое отставание отраслей экономики региона

Из данных табл. 2 следует, что формирование региональной политики в сфере ГЧП должно быть направлено на улучшение инвестиционного климата области, повышение прозрачности конкурсных процедур, совершенствование методического материала по участию в ГЧП.

Повышение эффективности проектов ГЧП возможно при условии развития и укрепления сильных сторон — преимуществ региона и разработки государственной программы по устранению и снижению влияния выявленных слабых сторон на имидж Челябинской области.

Для снижения рисков в реализации инвестиционных проектов, вызванных влиянием выявленных слабых сторон, важно оптимизировать формы и модели ГЧП. Из всего многообразия форм ГЧП следует отобрать такие, которые будут опираться на финансовые возможности и административный ресурс государственных органов власти ещё на начальном этапе проекта. Впоследствии, когда акционерный или частный бизнес в этом проекте будет получать прибыль, он будет погашать государственную долю вложенного капитала, вплоть до приватизации всего имущественного комплекса, при целесообразности полного владения и распоряжения частным бизнесом созданным капиталом в процессе реализации ГЧП.

Чтобы повысить конкурентоспособность экономики региона и использовать лучшие практики государственно-частного партнёрства, необходимо обеспечить решение ряда проблем, сдерживающих развитие экономики области.

Проведём GAP-анализ процессов ГЧП в Челябинской области, результаты которого представлены в табл. 3.

Данный анализ проводился на основе опроса представителей частного бизнеса, было опрошено 13 экспертов.

Ближайшая задача по развитию практики ГЧП заключается в том, что со стороны государства необходимо выработать единую систему оценки результатов проектов, их влияния на конкурентоспособность региона [3], внедрить стандарт качества предоставляемых услуг. Данная задача может быть выполнена только с привлечением специалистов в области государственного и муниципального управления, учёных и практиков.

В настоящий момент также требуется разработка методологии управления и контроля за подготовкой и реализацией проектов ГЧП, что повысит эффективность проектов ГЧП. Для решения этой задачи необходимо повышать квалификацию специалистов по вопросам ГЧП как со стороны государства, так и частного бизнеса.

Эффективность применения ГЧП в России и в странах СНГ напрямую зависит от научного подхода к реализации ГЧП [4; 5]. В дальнейшем требуется обратить внимание на разработку программ развития ГЧП с учётом отраслевых особенностей. Также требует решения проблема согласования интересов сторон-участников процесса ГЧП с целью рационального использования капитала и других ресурсов [6; 7]. Кроме договоров концессии, которые в основном используются в России и странах СНГ, следует изучить и другие виды ГЧП и создать законодательную базу для их применения. Вследствие этого необходимо совершенствовать методические материалы для подготовки, экспертизы и оценки результатов проектов ГЧП.

В качестве объектов ГЧП на современном этапе предлагаются новые инновационные технологии, инновационные продукты, в том числе и в сфере транспортной логистики. Данные объекты привлекут новых участников, ранее не заинтересованных в проектах ГЧП. Пер-

Таблица 3

**GAP-анализ практики ГЧП в Челябинской области**

Разрыв	Задача	Инициатива
Отсутствие в регионе единого органа, консультирующего бизнес по вопросам ГЧП	Создать региональный центр поддержки ГЧП	Выделение бюджетных средств; подбор штатных работников; формирование материальной базы центра
Недостаточная квалификация специалистов, работающих с проектами ГЧП со стороны бизнеса	Повысить квалификацию специалистов	Разработка и реализация специальной дополнительной профессиональной программы в вузах Челябинской области
Отсутствие методических инструкций по участию в ГЧП для бизнеса	Разработать методические материалы применительно к практике ГЧП Челябинской области	Привлечение учёных, практиков, специалистов в сфере ГЧП; распространение методических материалов в СМИ, в специализированных изданиях

спективы развития ГЧП также тесно связаны с рынком инноваций. Причём привлекательность и прибыльность проектов ГЧП должны увеличиться.

Также действенной мерой повышения привлекательности проектов ГЧП будет являться государственная поддержка в виде гарантии потребления, которая даёт возможность размещать государственный заказ в социальной сфере на среднесрочной и долгосрочной основе.

Предусмотрена возможность заключения договора ГЧП без проведения конкурса для предпринимателей, имеющих в собственности готовые объекты, представляющие интерес для государства [8]. Эта возможность ограничена конкуренцией, если существует альтернативный проект, то заключение договора без конкурса невозможно.

Вместе с тем наиболее привлекательными моментами для бизнеса являются возможность компенсации инвестиционных и операционных затрат, а также применение механизмов субсидирования по товарам, работам и услугам, производимым в рамках этого проекта, предусмотренных действующим законодательством. В качестве гарантий возвратности вложенных средств бизнесу государством предоставляется защита от секвестирования принятых обязательств в рамках договоров ГЧП и гарантия потребления товаров и услуг.

Общий порядок реализации проектов ГЧП выглядит следующим образом: государственными органами выявляются потенциальные объекты, прорабатываются и отбираются оптимальные схемы взаимодействия участников, производится одобрение варианта, конкурсный отбор потенциальных партнёров, заключаются договоры (контракты) ГЧП и осуществляется реализация проекта, мониторинг проекта. По окончании реализации проекта в зависимости от договорённостей созданные активы передаются либо государству, либо бизнесу [9; 10].

В связи с этим возможно более широкое создание в регионах органов, консультирующих по вопросам организации ГЧП и предлагающих на выбор различные проекты для реализации. Функции таких органов рекомендуются следующие:

- разработка концессионных предложений и концепций;
- разработка конкурсных документаций и проектов договоров;
- разработка ТЭО и ФЭО с последующим сопровождением;
- маркетинговый и финансовый анализы, разработка финансовой и институциональной моделей;
- выработка рекомендаций по различным вариантам реализации проектов;
- привлечение финансирования из государственного бюджета;
- привлечение институтов развития и банков второго уровня;
- согласование с государственными органами;
- сопровождение инвестиционных проектов.

В целом за последнее десятилетие Россия приобрела собственный опыт в реализации ГЧП, ориентируясь на лучшие практики в зарубежных странах. В настоящее время ощущается недостаток высококвалифицированных кадров для работы с соглашениями ГЧП, также требуется больше научных и научно-исследовательских работ, публикаций, которые могут быть использованы для повышения квалификации специалистов, для пропаганды ГЧП как общественно-выгодного процесса. Также предложено формировать региональные органы по проблемам внедрения ГЧП, которые бы повысили эффективность соглашений в рамках ГЧП.

Целесообразность развития и более широкого применения ГЧП в повышении конкурентоспособности территорий и отраслей подтверждается лучшими отечественными и зарубежными практиками.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ильина, И. Н. Региональная экономика и управление развитием территорий / И. Н. Ильина — М. : Юрайт, 2019. — 355 с.
2. Gekht, I. The Dual System Efficiency of Human Capital Formation of the Republic of Kazakhstan Agroindustrial Complex / I. Gekht, D. Philippov, A. Saidov // Ecological Agriculture and Sustainable Development Editors, South Ural State University. — 2019. — P. 149–156.
3. Саницкий, Д. И. Государственно-частное партнёрство в России: сущность и условия развития / Д. И. Саницкий // Финансовое право. — 2016. — № 7. — С. 44–47.
4. Тумашова, А. В. Государственно-частное партнёрство: опыт европейских стран / А. В. Тумашова, А. А. Копытина // Бюллетень науки и практики. — 2016. — № 5(6). — С. 350–355.
5. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. — СПб., 2000. — 495 с.

6. Филина, Ф. В. Государственно-частное партнёрство как инструмент решения проблем развития региона и муниципальных образований / Ф. В. Филина // Современный город: проблемы и перспективы развития : материалы межрегион. науч.-практ. конф., посвящ. 90-летию Липец. город. совета депутатов. — Липецк, 2013. — С. 109–115.
7. Хасанов, Р. Х. Риски проектов частно-государственного партнёрства / Р. Х. Хасанов — Омск, 2017. — 239 с.
8. Шатерникова, А. Государственно-частное партнёрство в Казахстане / А. Шатерникова // Панорама (Казахстан). — 2018. — 17 авг. (№ 32).
9. Closing the Infrastructure Gap: The Role of Public-Private Partnerships : A Deloitte Research Study. — 2006. — Pp. 158–163.
10. Авцинова, А. А. Государственно-частное партнёрство как инструмент повышения инвестиционной привлекательности страны и региона / А. А. Авцинова // Стратегирование пространственного развития территорий России в новых экономических реалиях : материалы междунар. науч.-практ. конф. к 50-летию Липец. фил. Финанс. ун-та. — Липецк, 2016. — С. 15.

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Захарова Евгения Александровна** — доктор экономических наук, профессор кафедры математических методов в экономике Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. E-mail: jaz@bk.ru.

**Абилова Екатерина Викторовна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. E-mail: ekaterina.abilova@mail.ru.

**Давыдов Денис Викторович** — старший преподаватель кафедры менеджмента Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. E-mail: denscor@yandex.ru.

**Трегубова Анастасия Викторовна** — аспирант кафедры физического воспитания Южно-Уральского государственного медицинского университета, Челябинск, Россия. E-mail: azarenkovan@yandex.ru

#### REFERENCES

1. Pina I.N. *Regional'naya ekonomika i upravlenie razvitiem territorij* [Regional economy and territorial management]. Moscow, Iurait, 2019. 355 p. (In Russ.).
2. Gekht I., Philippov D., Saidov A. The Dual System Efficiency of Human Capital Formation of the Republic of Kazakhstan Agroindustrial Complex. *Ecological Agriculture and Sustainable Development Editors, South Ural State University*. — 2019. — Pp. 149–156. (In Russ.).
3. Sanickij D.I. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v Rossii: sushchnost' i usloviya razvitiya [Public-private partnership in Russia: essence and conditions of development]. *Finansovoe pravo* [Financial Right], 2016, no. 7, pp. 44–47. (In Russ.).
4. Tumashova A.V., Kopytina A.A. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo: opyt evropejskih stran [Public-private partnership: experience of European countries]. *Byulleten' nauki i praktiki* [Bulletin of Science and Practice], 2016, no. 5(6), pp. 350–355. (In Russ.).
5. Porter M. *Konkurenciya* [Competition]. SPb, 2000, 495 p. (In Russ.).
6. Filina F.V. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo kak instrument resheniya problem razvitiya regiona i municipal'nyh obrazovaniy [Public-private partnership as a tool for solving problems of development of the region and municipalities]. *Sovremennyj gorod: problemy i perspektivy razvitiya* [Modern city: problems and prospects of development], 2013, pp. 109–115. (In Russ.).
7. Hasanov R.H. Riski proektov chastno-gosudarstvennogo partnerstva [Risks of private-public partnership projects]. Omsk, 2010. 239 p. (In Russ.).
8. Shaternikova A. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v Kazahstane [Public-private partnership in Kazakhstan]. *Kazahstanskaya ezhenedel'naya gazeta «Panorama»* [Kazakhstan weekly newspaper «Panorama»], 2018, no. 32 at 17.08. 2018. (In Russ.).
9. Closing the Infrastructure Gap: The Role of Public-Private Partnerships: A Deloitte Research Study, 2006 — S. 158–163.
10. Avcinova A.A. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo kak instrument povysheniya investicionnoj privlekatel'nosti strany i regiona [Public-private partnership as a tool to increase investment attractiveness of the country and the region]. *Strategirovanie prostranstvennogo razvitiya territorij Rossii v novyh ekonomicheskikh realiyah* [Strategic spatial development of Russian territories in new economic realities]. 2016, p. 15. (In Russ.).