**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ ПО КУРСУ**

**«ГОСУДАРСТВЕННОЕ ПРАВО» ДЛЯ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ В**

**АКАДЕМИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

**ТОМ 1**

**ЛЕКЦИЯ 3**

**Государственно-частное партнерство. Проекты и механизмы реализации**

Вернуться к оглавлению <https://krcenter.karelia.ru/publications/>

***По* графику *3. Срок (21.10. 2025 -24.10.2025 г.)***

1. **Сущность и правовое регулирование государственно-частного партнерства**

.

**Государственно-частное партнерство (ГЧП)** - один из способов развития общественной инфраструктуры, основанный на долгосрочном взаимодействии государства и бизнеса, при котором частная сторона участвует не только в проектировании, финансировании, строительстве или реконструкции объекта инфраструктуры, но и в его последующей эксплуатации (предоставление услуг на созданном объекте) и (или) техническом обслуживании.

**Целью ГЧП с экономической точки зрения является** стимулирование привлечения частных инвестиций в производство услуг, работ и потребительских товаров, которые должны быть обеспечены публично-правовыми образованиями за счет средств соответствующих бюджетов, а также сокращение участия государства в экономическом обороте, когда те же задачи могут быть эффективнее выполнены бизнесом.

**С юридической точки зрения речь идет о** взаимоотношениях публично-правовых образований (Российской Федерации, субъекта РФ, муниципального образования) и частных лиц. Данные отношения строятся на СГЧП (СМЧП) или КС, заключаемых между ними и являющихся по своей правовой природе гражданско-правовыми договорами.

СГЧП (СМЧП) и КС являются самостоятельными правовыми институтами, рассмотрение, заключение и реализация которых регулируется отдельными федеральными законами. Вместе с тем КС - это одна из форм (моделей) ГЧП.

Основанием заключения СГЧП (СМЧП) или КС всегда является решение уполномоченного публичного органа, представляющего интересы публично-правового образования, о реализации определенного проекта.

Способом заключения СГЧП (СМЧП) или КС является проведение торгов в форме конкурса на право заключения соглашения. Также в федеральных законах отдельно обозначены случаи, когда заключение соглашения возможно без конкурса.

Регулирование сферы ГЧП.

Специальное законодательство РФ о ГЧП состоит из Закона о ГЧП, Закона о КС, других федеральных законов и иных нормативных правовых актов РФ, а также нормативных правовых актов субъектов РФ.

Все правовые нормы, содержащиеся в других принимаемых в соответствии с Законом о ГЧП и Законом о КС федеральных законах, иных нормативных правовых актах РФ, а также нормативных правовых актах субъектов РФ, муниципальных правовых актах, должны соответствовать Закону о ГЧП и Закону о КС.

Общим законодательством, на котором основывается законодательство о ГЧП, является Конституция РФ, ГК РФ, БК РФ, ЗК РФ, ГрК РФ, ЛК РФ, ВК РФ, ВзК РФ, НК РФ.

**Учитывая общий законодательный характер указанных кодексов, их положения должны применяться к отношениям в сфере ГЧП, если нормами специального законодательства не предусмотрено иное**.

1. Делегирование отдельных полномочий публичной стороне

Этот пункт посвящен внедрению в систему организации государственной власти такого элемента, как передача (делегирование) отдельных публичных полномочий субъектам частного права. Цель: проанализировать отношения, возникающие по поводу осуществления субъектами частного права функций и полномочий, характерных для органов государственной власти. Выделить формы делегирования, пробелы, возникающие в системе государственного управления, провести анализ содержания каждой из форм передачи властных полномочий. Методы: основу данного исследования составили метод анализа нормативно-правового регулирования, формально-юридический и сравнительно-правовой методы. Результаты: установлены формы делегирования государственно-властных полномочий, принятые в Российской Федерации: сорегулирование, саморегулирование и квазирегулирование; создание организации с особым статусом, совмещающей в себе признаки государственного органа и некоммерческой организации, но имеющей право заниматься предпринимательской деятельностью; управление территорией организации частного права; аутсорсинг функций органов государственной власти. Выявлено, что Конституция России не предусматривает (но и не запрещает) делегирование государственно-властных полномочий негосударственным организациям. Допустимость делегирования основывается на расширительном толковании общих положений Конституции России, осуществленном в некоторых постановлениях Конституционного суда РФ. Выводы: современная идеология либертарианства, обосновывающая неэффективность осуществления государством своих публичных функций, оказывает заметное влияние на содержание административной реформы. Одним из направлений реформы является отказ государства от выполнения избыточных полномочий и передача их третьему сектору различным негосударственным организациям. Отсутствие единых правил такой передачи в Российской Федерации влечет злоупотребления, а также отказ государства в части контроля за эффективностью выполнения публичных функций.

**Как правильно делегировать полномочия**

19 марта 2023

Содержание

[<img src="https://www.calltouch.ru/blog/wp-content/uploads/2023/11/mobile-7.png" class="webpexpress-processed">](https://www.calltouch.ru/promo/12-oshibok-sposobnyh-razrushit-biznes?utm_medium=referral&utm_source=blog.calltouch.ru&utm_campaign=Как%20правильно%20делегировать%20полномочия&utm_content=12-oshibok-sposobnyh-razrushit-biznes&utm_term=pravaya_kolonka)

[Нет времени читать?](https://www.calltouch.ru/blog/kak-pravilno-delegirovat-polnomochiya/undefined)

Делегирование позволяет вам наилучшим образом использовать свое время и навыки, а также помогает другим людям в команде расти и развиваться, чтобы полностью раскрыть свой потенциал. Как правильно делегировать? Рассказываем ниже.

Делегирование поможет вам наилучшим образом распоряжаться временем, а вашим подчиненным – раскрыть потенциал. Какие виды полномочий можно делегировать и как это правильно

**Что такое делегирование полномочий**

Делегирование полномочий – это передача какой-либо задачи, права или обязанности от руководителя другому сотруднику компании. Как правило, ответственность за выполнение тоже перекладывается на него. На начальном этапе босс выступает в роли наставника.

Обычно делегирование происходит по принципу «сверху-вниз».

**Цели делегирования**

Главная цель делегирования полномочий в организации – [освободить время](https://www.calltouch.ru/blog/prostye-sovety-iz-zhizni-kak-raspredelit-vremya-i-delat-dela/?utm_source=blog.calltouch.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=Как%20правильно%20делегировать%20полномочия) и снять излишнюю нагрузку с руководителей. Рутинные дела мешают выполнять более важные и сложные задачи. Из-за повседневных проблем (поиска мастера по ремонту офисной техники, например) начальник может опоздать на встречу с партнерами, забыть о конференции или просто задерживаться на работе.

Делегировать можно не только рутину. Ответственные дела [развивают сотрудников](https://www.calltouch.ru/blog/pochemu-dengi-bolshe-ne-rabotayut-v-motivaczii-sotrudnikov/?utm_source=blog.calltouch.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=Как%20правильно%20делегировать%20полномочия), выводят их на качественно новый уровень, помогают в профессиональном росте. Поэтому доверять подчиненным – не только необходимо, но и полезно.

**В чем польза делегирования**

Любой организации нужны кадровые резервы – ряд сотрудников, которые постепенно осваивают новые компетенции и учатся выполнять задачи руководства. Они могут занять место начальника, если он уволится или будет отсутствовать. Делегирование помогает оценивать потенциал членов коллектива.

Иногда свежий взгляд на привычные процессы повышает эффективность компании. Подчиненные, чувствуя доверие к себе, стараются идеально выполнять поручения и находят новые пути решения проблем, становятся более уверенными в себе и своем начальстве.

Если вы распределите дела между сотрудниками, всего раз потратите несколько часов на подготовку инструкций и разъяснение нюансов – в будущем вы получите в разы больше освободившегося времени.

**Принципы эффективной передачи полномочий**

Чтобы у делегирования были положительные результаты, следуйте проверенным рекомендациям. Передать обязанности – это всегда обдуманное, взвешенное решение, с планом, прогнозом и принципами:

**Передача только от начальника.** Не нужно пропускать звенья: сотрудник старшего звена не может передать полномочия сотруднику младшего звена в обход более компетентного среднего. Делегировать должен непосредственный начальник.

**Соблюдение прав и обязанностей.** Доверенные сотруднику задачи должны соответствовать его должностным инструкциям. Недопустимо нагружать персонал сверхурочно или требовать выполнить то, что не было прописано в трудовом договоре.

**Передача ответственности.** Важно понимать, что ответственность лежит на обеих сторонах. От младшего сотрудника зависит вовлеченность и грамотное выполнение, а от руководителя – качественный контроль промежуточных и конечного результатов.

**Отчетность.** Регулярные отчеты и проверки – залог дисциплины. Это особенно при наличии четких сроков выполнения задач. Например, вам нужно подготовить пакет документов для поставщиков и вы решаете делегировать эту работу подчиненному. Составьте поэтапный план: до вторника собрать чеки, в среду подъедет юрист для составления нового договора, в четверг все бумаги нужно подписать и поставить печати, в пятницу состоится встреча с поставщиками. Без плана может получиться так, что в пятницу не окажется одного из документов и все затянется.

**Виды полномочий**

**Линейные**

Линейные полномочия – те, которые передаются от руководителя к сотруднику. Они формируют структуру и иерархию компании: чем ответственнее и сложнее задача, тем выше должность человека, ответственного за ее реализацию.

**Штабные**

Штабные полномочия не связаны подчинением сотрудников. Другими словами, они выглядят как рекомендации и консультации между разными отделами организации или учреждения. Штабные полномочия могут быть разными:

* Рекомендательные – обычная рекомендация одного сотрудника команде другого отдела. Формально отдел ему не подчиняется, но следует советам.
* Координационные – это совместные решения и полномочия: совещания, планерки и мозговые штурмы.
* Отчетные – проверка деятельности компании и работы сотрудников, аудит.

**Почему люди боятся делегировать**

Чтобы выяснить, как правильно делегировать полномочия, важно понять, почему люди избегают этого:

* Проще делать самому, чем объяснять концепцию, распределять роли и задачи, вести контроль. Мысль «я знаю все о специфике выполнения такой задачи, поэтому никто не справится лучше меня» стопорит прогресс.
* Руководителю кажется, что в его отделе или компании просто отсутствуют компетентные сотрудники. Но это чаще всего не так.
* Руководитель привык делать все по-старому. «Зачем менять что-то, что и так хорошо работает? Если я поручу эту задачу другому сотруднику, то он сделает все по-другому», но по-другому ≠ неправильно.
* Руководитель боится потерять власть и влияние в компании. Но опытный и мудрый начальник знает, что доверие сотрудников, наоборот, поднимет его авторитет.
* Руководитель раньше пытался делегировать полномочия, но прошлый опыт был неудачным, не важно, по чьей вине. Чтобы развиваться, нужно исправлять ошибки, не закрываться от возможностей и взаимодействовать с коллегами по-новому.

**Когда лучше делегировать**

Объективно ответьте себе на пять ключевых вопросов:

* Есть ли кто-то еще, кто имеет необходимую информацию или опыт для выполнения задачи? Может эту задачу выполнять кто-то другой или критически важно, чтобы вы делали это самостоятельно?
* Сможет ли другой человек расти и развивать навыки за счет выполнения этой задачи?
* Будут ли аналогичные задачи возникать в будущем?
* Есть ли у вас достаточно времени, чтобы эффективно делегировать работу? Оно понадобится для адекватного обучения, ответа на вопросы, проверки и корректировки, если это необходимо.
* Та ли это задача, которую можно делегировать? Задачи, важные для долгосрочного успеха, например, подбор подходящих людей в команду, – действительно требуют вашего внимания.

Если вы можете ответить «да» хотя бы на некоторые из приведенных выше вопросов, значит, работу можно делегировать. На основе этих вопросов можно сразу выбрать уполномоченных.

Другие факторы, которые увеличивают «делегируемость» задачи:

* сроки выполнения работ;
* наличие времени для реализации проекта;
* наличие времени для переделки работы, если она не была выполнена правильно с первого раза;
* последствия того, что работа не будет выполнена вовремя;
* ваши ожидания или цели от проекта или задачи.

**Как правильно делегировать полномочия**

Для успешного делегирования используйте следующие принципы:

* четко сформулируйте желаемый результат;
* четко определите ограничения ответственности, инициатив и подотчетности.

Ознакомьте сотрудника со стандартами качества, составьте чек-лист для проверки результатов, согласуйте формат общения ([в мессенджере](https://www.calltouch.ru/blog/luchshie-korporativnye-messendzhery-kak-vybrat-chat-dlya-sotrudnikov/?utm_source=blog.calltouch.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=Как%20правильно%20делегировать%20полномочия), скайпе, [на планерке](https://www.calltouch.ru/blog/planyorka-s-sotrudnikami-effektivnyj-plan-provedeniya/?utm_source=blog.calltouch.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=Как%20правильно%20делегировать%20полномочия) или любой другой удобный вариант). Поинтересуйтесь, как доверенный сотрудник планирует справиться с возложенной на него обязанностью.

Обеспечьте адекватную поддержку и будьте готовы отвечать на вопросы. Если есть проблема, не позволяйте человеку переложить ответственность за задачу обратно на вас. Договоритесь об этом сразу. Мотивируйте сотрудника и обсудите, как успех проекта повлияет на финансовое вознаграждение и будущие возможности.

Согласуйте график контрольных точек, на которых вы будете проверять ход выполнения проекта. Вносите коррективы по мере необходимости. Отвечайте даже на самые глупые вопросы, давайте возможность высказаться. Не злитесь – некоторые нюансы могут быть прописными истинами только для вас, но не для сотрудника.

**Какие задачи подходят для делегирования**

Каждый руководитель самостоятельно решает, что стоит поручить подчиненному, а что – нет. Но есть универсальные варианты для делегирования:

* Рутинная работа – составление отчетов, проверка показателей и аналогичные задачи не требуют особых навыков, но подразумевают внимательность и усидчивость.
* Узкоспециализированная деятельность – подойдет для подчиненных-экспертов в определенной области. Например, SMM, IT, бухгалтерия.
* Разовые и частные вопросы/задачи – то, что не влияет на развитие организации, но любой сотрудник с этим справится.
* Подготовительно-исследовательская работа – например, сбор аналитической и статистической информации по конкурентам, изучение исследований.

Применяйте [правило американского бизнес-тренера Брайана Трейси](https://www.litres.ru/brayan-treysi/delegirovanie-i-upravlenie/otzivi/?utm_source=blog.calltouch.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=Как%20правильно%20делегировать%20полномочия): если у другого получится выполнить задачу успешно хотя бы на 70% – передайте ее этому сотруднику. Так вы освободите время для дел, которые действительно полностью зависят от вас.

**Какие полномочия лучше не делегировать**

Чтобы не потерять контроль, не стоит передавать:

* Полномочия, связанные со стратегическим планированием организации: составление целей и нормативов, корректировка ценовой политики компании, график плановых работ и другие задачи, с которыми может справиться только руководство.
* Полномочия по процессам, у которых высокий риск или большая ответственность: например, ведение переговоров с партнерами, выбор новой торговой точки или решение особо деликатных проблем.
* HR-полномочия: увольнения и прием сотрудников на работу. Этим занимается руководитель или отдельная команда специалистов.
* Полномочия по контролю деятельности организации и отделов: руководитель в силу своей должности и опыта более объективен, поэтому не стоит доверять это подчиненному. Простой сотрудник может быть необъективен или руководствоваться личными интересами.
* Полномочия по вопросам премий и поощрений: этим занимается руководитель, в противном случае, он лишает себя статусности.
* Исключительные, конфиденциальные полномочия, особенно если это касается информации, доступ к которой есть у ограниченного круга лиц.

**Поэтапный чек-лист делегирования**

Для делегирования уже созданы [специальные сервисы](https://delegator24.ru/?utm_source=blog.calltouch.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=Как%20правильно%20делегировать%20полномочия), есть [готовые варианты чек-листов](https://delovoymir.biz/res/upload/columns/chek_list_delegirovaniya.pdf?utm_source=blog.calltouch.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=Как%20правильно%20делегировать%20полномочия) и даже разработаны [курсы](https://learn.dasreda.ru/team-course?utm_source=blog.calltouch.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=Как%20правильно%20делегировать%20полномочия). Основа процесса:

* **Выберите правильную задачу.** Начните делегирование с рутины. Потренируйтесь на обычных делах, которым легче обучать. Так вы постепенно освободитесь от страха, что кроме вас никто не справится, и наладите коммуникацию с подчиненными, отшлифуете все организационные моменты.
* **Определите исполнителя. Посоветуйтесь с заместителем или своим руководителем – возможно они давно заметили способных сотрудников. Проведите небольшое совещание, спросите у членов команды, кто готов приступить к вашим делам, – вдруг будут добровольцы.**
* **Предоставьте инструкции.** Заранее напечатайте рекомендации и правила, подготовьте записи экрана, если нужно объяснить работу в программе. Чем подробнее и понятнее инструкция, тем меньше будет вопросов.
* **Установите сроки.** Сотрудник меньше отвлекается и глубже погружается в процесс, если точно знает время дедлайна.
* **Наделите подчиненного свободой исполнения.** Креатив и нестандартные решения помогают превзойти первоначальные ожидания. Иногда даже полезно посмотреть, как другие подходят к решению проблем.
* **Проинформируйте сотрудников.** Предупредите коллектив, что теперь за ряд задач отвечаете не вы, и представьте уполномоченных. Пусть все привыкают к тому, что по многим вопросам обращаться нужно уже не к вам.
* **Предоставьте возможность обратной связи.** Не перекладывайте полностью ответственность и не пытайтесь окончательно оградиться от дел, которые вы делегировали. Если подчиненный жалуется на сложности – это не всегда капризы, – возможно вы действительно что-то упустили и стоит это обсудить.
* **Защититесь от возврата поручения.** И у вас, и у сотрудника должны быть гарантии. Если вы его правильно замотивируете, дадите адекватную задачу и заранее обсудите оплату труда – проблем не будет.
* **Проконтролируйте выполнение.** Легче на каждом этапе проводить контроль, чем разбираться в конечном результате. При этом не нужно излишне давить на подчиненных и неожиданно требовать отчитаться – стресс все только испортит. Подготовьте форму отчета, объясните, как ее заполнять, когда отправлять, и ждите.

Справиться с рутиной, например, сбором и анализом статистики поможет сквозная аналитика Calltouch. Если вы используете разные рекламные каналы для раскрутки сайта, система автоматически сформирует о них отчеты – вы увидите, какие площадки бесполезны и только отнимают ваш бюджет. Сможете грамотно выстроить новую стратегию и оптимизировать рекламные процессы.

Сквозная аналитика

**Оценивайте эффективность всех рекламных кампаний в одном окне от клика до ROI**

Вкладывайте в ту рекламу, которая приводит клиентов

[Подробнее](https://www.calltouch.ru/product/skvoznaya-analitika/?utm_medium=referral&utm_source=blog.calltouch.ru&utm_campaign=Как%20правильно%20делегировать%20полномочия&utm_content=conv_block_skvoznaya&utm_source=blog.calltouch.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=Как%20правильно%20делегировать%20полномочия)

**Частые ошибки делегирования**

**Делегирование полномочий в обход других руководителей**

Если передать задачи сотруднику из другого отдела, то это может негативно сказаться на эффективности компании. Сначала согласуйте работу с их начальниками. Не стоит перекладывать полномочия не вашим прямым подчиненным или спускать вниз проект, который поручили вам.

**Делегирование непосильных задач**

В таком случае высок риск провала или некачественного выполнения работ. Всегда нужно адекватно оценивать возможности сотрудника, включая его текущую нагрузку. В противном случае человек может подумать, что его подводят к увольнению. Еще эта ошибка может случиться, когда передача происходит в последний момент, и сроки поджимают – спешка не идет на пользу.

**Делегирование без сроков выполнения задач**

Не забывайте обозначать дедлайн. По умолчанию руководитель ждет, что подчиненный отложит все дела и тут же приступит к выполнению работы, однако так происходит не всегда. Конечно, сотрудник помнит про ваше поручение, но отсутствие дедлайна вводит его в состояние ступора.

**Делегирование полномочий неподходящим сотрудникам**

Случается, что из-за неразберихи и спешки задача попадает не в те руки, например, человеку, у которого совсем нет знаний по вопросу. С другой стороны, это может быть проверкой на профессиональную пригодность, но таким образом руководитель ставит сотрудника в очень непростое положение. Если и доверять подчиненному нечто подобное, то только с подробным и должным инструктажем, сопровождать это мотивацией и поддержкой.

**Делегирование без инструктажа и информации**

Найдите время и силы на мини-обучение сотрудника. Если вы справляетесь с задачей легко и быстро, это не значит, что подчиненный будет работать в таком же стремительном темпе. Познакомьте его с первоисточниками, откуда вы черпаете идеи и информацию для работы, – для него это будет крайне полезно. Озвучивайте свои ожидания и критерии качества.

[4 шага к выгоранию по воронке истощения: опасные стадии, которые никто не замечает](https://www.calltouch.ru/blog/4-shaga-k-vygoraniyu-po-voronke-istoshheniya-opasnye-stadii-kotorye-nikto-ne-zamechaet/?utm_source=blog.calltouch.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=Как%20правильно%20делегировать%20полномочия)

**Примеры делегирования полномочий**

Представим директора небольшого магазина одежды. Каждый вечер, после закрытия заведения, он сводит и проверяет кассовые чеки по наличному и безналичному расчету, считает выручку и закрывает [кассу](https://www.calltouch.ru/blog/kak-ustanovit-onlajn-kassu/?utm_source=blog.calltouch.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=Как%20правильно%20делегировать%20полномочия) самостоятельно, потому что не доверяет сотрудникам. Но в итоге, понимает, что нет причин для недоверия, тем более пересчет занимает слишком много времени. Поэтому поручает эту задачу одному из продавцов, объясняет как подготовить отчеты для бухгалтерии. Теперь кассир чувствует доверие руководителя, общая атмосфера в коллективе меняется в лучшую сторону, так как это новый уровень взаимодействия.

Или еще пример: шеф-редактор каждый день пишет по 4 новостные заметки, и это отнимает драгоценное время и силы. Ему приходится откладывать основную редактуру и составление контент-плана на потом. Это может привести к ухудшению качества текстов и продуктивности в целом. И вот, в редакцию устраивается новый стажер, которого нужно занять работой.

Шеф-редактор делегирует ему полномочия – написание новостей. Он инструктирует стажера, приводит примеры того, как можно оформить текст, и отпускает его в свободное плавание. Время от времени шеф-редактор проверяет работы стажера, чтобы вовремя скорректировать. Спустя несколько дней стажер полностью научился писать новостные заметки, и шеф-редактор уделяет больше времени глобальным задачам.

Делегирование – это стандартная практика для коммерческих компаний (менеджмента), государственных организаций и властных структур. Бизнес-тренеры и менеджеры сходятся во мнении, что чем лучше у босса получается передавать задачи, тем эффективнее управление. От руководителя ждут не только качественной работы, но и грамотной организации рабочего процесса.

С помощью речевой аналитики Calltouch Предикт вы сэкономите время сотрудников отдела продаж на прослушивании и анализе содержания звонков. Технология распознавания речи поможет собрать статистику о том, кто чаще звонит и совершает покупки – мужчины или женщины, с какими запросами и целями.

Предикт

**Анализируй и сегментируй звонки легко и быстро**

Текстовая расшифровка звонков и автотегирован

**Коротко о главном**

* Делегировать задачи необходимо и полезно. Часто новый взгляд на привычные вещи позитивно трансформирует производство.
* Передача обязанностей не только освобождает время руководителя, но и развивает компетенции подчиненных.
* Грамотное делегирование в итоге дисциплинирует и оптимизирует все рабочие процессы.
* Главное, что нужно сделать руководителю для передачи полномочий, – проработать свои страхи и освободиться от мысли «лучше меня с этим никто не справится». Задач, которые на 100% зависят от вас, меньше, чем вы думаете.
* Подготовьте чек-лист и инструкцию, которая не будет противоречить должностной и трудовому договору с сотрудником.

1. Общая характеристика соглашений о ГЧП

4.1. Концессионные соглашения и соглашения о ГЧП: основные характеристики

**Государственно-частное партнёрство**

Материал из Википедии — свободной энциклопедии

Текущая версия страницы пока [не проверялась](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B8%D0%BA%D0%B8%D0%BF%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%8F:%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%BA%D0%B0_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B9/%D0%9F%D0%BE%D1%8F%D1%81%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%B4%D0%BB%D1%8F_%D1%87%D0%B8%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B9) опытными участниками и может значительно отличаться от [версии, проверенной 23 июля 2024 года](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE&stable=1); проверки требуют [4 правки](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE&oldid=139152971&diff=cur&diffonly=0).

[Перейти к навигации](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#mw-head)[Перейти к поиску](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#searchInput)

**Госуда́рственно-ча́стное партнёрство** (**ГЧП**) — совокупность форм средне- и долгосрочного взаимодействия [государства](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE) и [бизнеса](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81) для решения [общественно](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE) значимых задач на взаимовыгодных условиях. Опорным институтом развития ГЧП в России, обязательным участником проектов государственно-частного партнёрства выступает [ВЭБ.РФ](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%AD%D0%91.%D0%A0%D0%A4)[[1]](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#cite_note-1) и входящий в его периметр Национальный центр ГЧП[[2]](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#cite_note-2).



**Содержание**

* [1 История](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#История)
* [2 Содержание понятия](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#Содержание_понятия)
* [3 Формы реализации](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#Формы_реализации)
* [4 Области применения](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#Области_применения)
* [5 Государственно-частное партнёрство в России](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#Государственно-частное_партнёрство_в_России)
  + [5.1 Государственно-частное партнёрство в Санкт-Петербурге](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#Государственно-частное_партнёрство_в_Санкт-Петербурге)
    - [5.1.1 Действующие проекты ГЧП в Санкт-Петербурге](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#Действующие_проекты_ГЧП_в_Санкт-Петербурге)
    - [5.1.2 Конкурсы по проектам ГЧП в Санкт-Петербурге](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#Конкурсы_по_проектам_ГЧП_в_Санкт-Петербурге)
  + [5.2 Государственно-частное партнёрство в Москве](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#Государственно-частное_партнёрство_в_Москве)
  + [5.3 Проекты ГЧП в Москве](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#Проекты_ГЧП_в_Москве)
* [6 Государственно-частное партнёрство на Украине](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#Государственно-частное_партнёрство_на_Украине)
* [7 Примечания](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#Примечания)
* [8 Литература](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#Литература)
* [9 Дополнительное чтение](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#Дополнительное_чтение)
* [10 Ссылки](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#Ссылки)

**История**

[[править](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE&veaction=edit&section=1) | [править код](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE&action=edit&section=1)]

Взаимодействие государства и частного сектора для решения общественно значимых задач имеет давнюю историю, в том числе и в [России](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F). Это, в свою очередь, стало необходимым в связи со значительным сдвигом в сторону экономической [либерализации](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B8%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F), [децентрализации](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) и [приватизации](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F)[[3]](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#cite_note-3). Однако наиболее актуальным ГЧП стало в последние десятилетия. С одной стороны, усложнение социально-экономической жизни затрудняет выполнение государством общественно значимых функций. С другой стороны, бизнес заинтересован в новых объектах для [инвестирования](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%B8). ГЧП представляет собой альтернативу [приватизации](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) жизненно важных, имеющих стратегическое значение объектов государственной собственности.

Наиболее показательный опыт государственно-частных партнёрств наработан в [Великобритании](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F)[[4]](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#cite_note-4).

**Содержание понятия**

[[править](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE&veaction=edit&section=2) | [править код](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE&action=edit&section=2)]

Среди специалистов нет единого мнения о том, какие формы взаимодействия власти и бизнеса можно отнести к ГЧП. *Широкая трактовка* подразумевает под ГЧП конструктивное взаимодействие власти и бизнеса не только в экономике, но и в политике, культуре, науке и т. д.

В числе базовых признаков государственно-частных партнёрств в *узкой (экономической) трактовке* можно назвать следующие:

* сторонами ГЧП являются государство и частный бизнес;
* взаимодействие сторон закрепляется на официальной, юридической основе;
* взаимодействие сторон имеет равноправный характер;
* ГЧП имеет чётко выраженную публичную, общественную направленность;
* в процессе реализации проектов на основе ГЧП консолидируются, объединяются ресурсы и вклады сторон;
* финансовые риски и затраты, а также достигнутые результаты распределяются между сторонами в заранее определённых пропорциях[[5]](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#cite_note-amunc-5).

Как правило, ГЧП предполагает, что не государство подключается к проектам бизнеса, а, наоборот, государство приглашает бизнес принять участие в реализации общественно значимых проектов.

Для успешного выполнения программы ГЧП необходимы:

* Политическая воля.
* Соответствующая нормативно-правовая база.
* Объекты со значительными первоначальными капиталовложениями и наличием долгосрочных требований к обслуживанию на протяжении всего жизненного цикла.
* Сходные по размеру проекты для сравнения расходов с затратами на организацию государственных закупок.
* Постоянное гарантированное появление проектов, способных заинтересовать частные компании создавать технологические, инвестиционные и финансовые возможности.
* Институциональные возможности для управления как всей программой ГЧП, так и отдельными проектами[[6]](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#cite_note-_9405b630aaa6591c-6).

**Формы реализации**

[[править](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE&veaction=edit&section=3) | [править код](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE&action=edit&section=3)]

В широком смысле к основным формам ГЧП в сфере [экономики](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0) и [государственного управления](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5) можно отнести[[5]](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#cite_note-amunc-5):

* любые взаимовыгодные формы взаимодействия государства и бизнеса;
* государственные контракты;
* [арендные отношения](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0);
* финансовую аренду ([лизинг](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BD%D0%B3));
* государственно-частные предприятия;
* [соглашения о разделе продукции](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%BE_%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B5_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B8) (СРП);
* [концессионные соглашения](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F).

В России в 2004 году рассматривалось семь основных типов концессионных соглашений[[7]](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#cite_note-PPP-research-7). Однако, в связи с включением в ряд международных договоров РФ отдельных положений из документов Международного банка реконструкции и развития (Всемирного банка) и подготовкой к вступлению в ВТО в российское законодательство были включены и иные термины характеризующие иные виды концессионных соглашений.

На 2012 год в российском праве были предусмотрены следующие 3 формы (типы контрактов) ГЧП:

Контракт на управление и арендные договоры;

Контракт на эксплуатацию и обслуживание;

Концессия.

Несмотря на то что государственно-частное партнёрство (далее –  ГЧП) сейчас очень популярно и этот институт активно развивается, на практике ГЧП часто путают с иными формами взаимодействия государства и инвестора (т. н. формами государственно-частного взаимодействия)[[1]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_1). Связано это, прежде всего, с неправильным пониманием того, что такое ГЧП.

На федеральном уровне предусмотрены две формы ГЧП:

* концессионное соглашение согласно закону № 115-ФЗ[[2]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_2)
* соглашение о государственно-частном партнёрстве, муниципально-частном партнёрстве (далее – СГЧП) согласно закону № 224-ФЗ[[3]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_3).

*Концессионные соглашения и СГЧП*– это гражданско-правовые договоры, заключаемые между публично-правовым образованием (РФ, субъектом РФ или муниципальным образованием) и частной стороной[[4]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_4) на длительный срок.

*Предмет таких соглашений* – создание, строительство и (или) реконструкция[[5]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_5) частной стороной объекта соглашения (объекта инфраструктуры, например, автомобильной дороги, транспортного объекта, объекта здравоохранения, образования, спорта, туризма, объекта обращения с твёрдыми коммунальными отходами), получение частной стороной прав на объект, а также эксплуатация и техническое обслуживание стороной/сторонами[[6]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_6) данного объекта в течение срока, установленного соглашением.

В качестве *объекта соглашения* по общему правилу выступает недвижимое имущество или недвижимое имущество и движимое имущество, технологически связанные между собой и предназначенные для осуществления деятельности, предусмотренной соглашением. Есть одно исключение, когда возможно заключение соглашений в отношении только движимого имущества. Объектами таких соглашений могут быть объекты ИТ – программы для ЭВМ, базы данных, информационные системы (в том числе государственные) и (или) сайты в сети «Интернет» или других сетях, в состав которых входят такие программы для ЭВМ и (или) базы данных, либо совокупность указанных объектов, либо объекты ИТ и технические средства обеспечения функционирования объектов ИТ. Исчерпывающий перечень возможных объектов соглашения определён, соответственно, в ст. 4 закона №115-ФЗ и ст. 7 закона №224-ФЗ (подробнее см. раздел 4.3).

Заключение концессионных соглашений и СГЧП по общему правилу осуществляется[[7]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_7):

* путём проведения торгов в форме конкурса (инициатор – РФ, субъект РФ и (или) муниципальное образование в лице уполномоченных органов);
* в рамках процедуры частной инициативы (инициатор – частное лицо). По данным Минэкономразвития России, этот способ заключения соглашения является наиболее распространённым[[8]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_8).

В рамках частной инициативы частная сторона подаёт предложение, включающее в себя среди прочих документов проект соглашения. Указанное предложение после его согласования с публичной стороной размещается на сайте торгов для приёма заявок от иных интересантов. В случае отсутствия иных заинтересованных в проекте лиц соглашение заключается с инициатором без проведения конкурса. В случае поступления заявок от третьих лиц проводится конкурс по общим правилам с некоторыми особенностями[[9]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_9).

Необходимые для реализации проекта земельные участки передаются частной стороне отдельно, во исполнение заключённых концессионных соглашений, СГЧП. Как правило, речь идёт о договоре аренды, заключаемом без торгов (пп. 23 п. 2 ст. 39.6 ЗК РФ). (Подробнее см. раздел 4.5.)

По общему правилу финансирование соглашений осуществляется частным лицом; инвестиции окупаются за счёт поступлений от использования объекта соглашения – например, оказания медицинской помощи, оказания гостиничных услуг. Однако и законом №115ФЗ, и законом №224-ФЗ предусмотрена возможность финансового участия публичной стороны в расходах частной стороны на инвестиционной и эксплуатационной стадиях реализации проекта и (или) возмещения недополученных доходов частной стороны. При этом закон № 115-ФЗ предусматривает, что предельный размер финансового участия концедента должен быть меньше общего размера расходов на создание и (или) реконструкцию объекта концессионного соглашения, а также на использование (эксплуатацию) объекта концессионного соглашения и иного передаваемого концедентом концессионеру по концессионному соглашению имущества[[10]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_10). Отдельное ограничение установлено для капитального гранта[[11]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_11), выплачиваемого концедентом, – он не может превышать 80% расходов на создание и (или) реконструкцию объекта концессионного соглашения. Закон № 224-ФЗ, в свою очередь, предусматривает, что публичным партнёром может осуществляться частичное финансирование создания объекта соглашения (без установления конкретного порога для такого финансирования), а также финансирование его эксплуатации и (или) технического обслуживания (допускается в полном объёме). Кроме того, в отдельных сферах есть примеры федерального софинансирования обязательств публичной стороны по концессионным соглашениям и СГЧП[[12]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_12).

В отношении капиталоёмких проектов существенную часть финансирования, по общей практике, предоставляют кредитные организации. В отличие от обычного финансирования финансирование для концессионных соглашений и СГЧП является проектным, т. е. источником погашения задолженности являются денежные потоки, генерируемые проектом. При этом условия финансирования концессионных соглашений и СГЧП, в том числе процентные ставки, по общему правилу привлекательнее для частной стороны, чем в обычных инвестиционных проектах. Предоставление финансирования на таких условиях возможно при наличии гарантии погашения задолженности кредитной организации, в т. ч. наличия прямого соглашения между публичной стороной, частной стороной и кредитной организацией. Также следует отметить, что в отдельных сферах значительная часть проектов реализуется с привлечением льготного финансирования от специально созданных для этой цели игроков (например, в сфере ТКО – с использованием инструментов поддержки публично-правовой компании «Российский экологический оператор»).

Концессионные соглашения в силу того, что закон № 115-ФЗ был принят в 2005 году, имеют более длительную практику реализации[[13]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_13), нежели СГЧП, сложившуюся судебную практику по многим спорным вопросам. Наибольшее количество концессионных проектов осуществляется на муниципальном уровне, а наибольший объём инвестиций вложен в рамках проектов регионального уровня[[14]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_14). Только за 2022 год по данным Минэкономразвития России было заключено 413 концессионных соглашений[[15]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_15).

Закон №224-ФЗ вступил в силу с 1 января 2016 года, практика заключения и реализации СГЧП в настоящее время относительно невелика[[16]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_16). До появления указанного закона в большинстве субъектов России, во многих муниципальных образованиях были приняты собственные законы (акты) о ГЧП, регулирующие порядок заключения инвестиционных соглашений[[17]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_17). Согласно п. 2 ст. 47 закона №224-ФЗ положения этих региональных и муниципальных актов применяются в отношении только тех соглашений, которые были заключены до вступления в силу закона № 224-ФЗ.

Наиболее известные проекты, реализуемые по региональному законодательству о ГЧП, – это создание и эксплуатация автомобильной дороги «Западный скоростной диаметр»[[18]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_18), создание, реконструкция и эксплуатация объектов, входящих в состав имущества аэропорта Пулково[[19]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_19), создание и эксплуатация образовательных объектов в Пушкинском районе Санкт-Петербурга[[20]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_20).

В связи с устоявшейся практикой применения концессионные соглашения в настоящее время выступают наиболее предсказуемым инструментом для долгосрочных инвестиций. Тем не менее СГЧП также являются перспективной формой взаимодействия государства и бизнеса в связи с отдельными преимуществами перед концессионными соглашениями – например, по СГЧП объект соглашения по общему правилу находится в собственности частной стороны, в то время как по концессионному соглашению объект поступает в публичную собственность, по СГЧП частная сторона вправе выполнять только техническое обслуживание объекта, передав эксплуатацию публичной стороне, что особенно актуально для образовательных проектов, проектов в отношении объектов здравоохранения.

*Ключевыми характеристиками концессионных соглашений и СГЧП являются следующие аспекты:*

* соглашения охватывают и инвестиционную, и эксплуатационную стадии проекта;
* долгосрочный характер соглашений – традиционно соглашения заключаются на несколько десятилетий;
* возможность заключения соглашений без проведения торгов на условиях, предложенных частной стороной и согласованных публичной стороной (в рамках процедуры частной инициативы, при условии отсутствия заявок от иных интересантов);
* возможность разделить отдельные риски, которые традиционно лежат на частной стороне, с публичной стороной – например, риск невыдачи разрешений, согласований государственными органами, риск негативного изменения законодательства, риск неполучения выручки;
* заключённое соглашение, включающее финансовые обязательства государства, порождает возникновение расходных обязательств – это одна из гарантий того, что средства будут выделены из бюджета[[23]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_23);
* по общей практике концессионером / частным партнёром является проектная компания – организация, созданная исключительно для реализации концессионного соглашения, СГЧП, либо (реже встречаемый вариант) ранее существовавшая организация, однако освобождённая от любой иной деятельности, помимо деятельности по концессионному соглашению, СГЧП. Такой подход позволяет минимизировать риски нарушения частной стороной концессионных соглашений, СГЧП из-за иной деятельности частной стороны, не связанной с проектом;
* достаточно длительная процедура предварительной проработки документов, необходимых для реализации проектов, юридического, финансового и технического характера.

x

[1] Например, государственные, муниципальные контракты на проектирование и строительство объектов инфраструктуры, контракты жизненного цикла, офсетные контракты, специальные инвестиционные контракты, договоры аренды с инвестиционными обязательствами, создание юридических лиц с публичным участием, комплексное развитие территории, соглашения о защите и поощрении капиталовложений, проч.

x

[2] Федеральный закон от 21.07.2005 №115-ФЗ «О концессионных соглашениях».

x

[3] Федеральный закон от 13.07.2015 №224-ФЗ «О государственно-частном партнёрстве, муниципально-частном партнёрстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

x

[4] В некоторых случаях в соглашениях, заключаемых между муниципальным образованием и частной стороной, участвует и третья сторона – субъект РФ. Это отдельные концессионные соглашения в отношении объектов теплоснабжения, централизованных систем горячего водоснабжения, холодного водоснабжения и (или) водоотведения, отдельных объектов таких систем, отдельные концессионные соглашения и СГЧП в отношении объектов транспортной инфраструктуры и транспортных средств.

x

[5] Круг обязанностей частной стороны на инвестиционной стадии определяется в зависимости от формы ГЧП и особенностей проекта.

x

[6] Распределение обязанностей на эксплуатационной стадии определяется в зависимости от формы ГЧП и договорённостей сторон.

x

[7] Есть и иные способы заключения соглашений, но на практике они встречаются гораздо реже, чем конкурс и частная инициатива – например, заключение концессионного соглашения с концессионером, определённым решением Правительства РФ (п. 1 ст. 37 закона № 115-ФЗ), примеры – Распоряжение Правительства РФ от 21.05.2022 № 1276-р «О Перечне организаций, определённых концессионерами, с которыми субъектами Российской Федерации могут быть заключены концессионные соглашения без проведения конкурса, на основании которых реализуются инвестиционные проекты по созданию инновационной образовательной среды (кампусов) в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 28.07.2021 № 1268», Распоряжение Правительства РФ от 14.05.2021 № 1242-р «Об определении концессионера, с которым могут быть заключены концессионные соглашения без проведения конкурса, на основании которых реализуются проекты, предусматривающие создание в субъектах Российской Федерации дополнительных мест в общеобразовательных организациях в связи с ростом числа обучающихся, вызванным демографическим фактором», Распоряжение Правительства РФ от 29.08.2014 № 1662-р (о заключении концессионного соглашения в отношении объектов, предназначенных для взимания платы, используемых в целях обеспечения функционирования системы взимания платы в счёт возмещения вреда, причиняемого автомобильным дорогам общего пользования федерального значения транспортными средствами, имеющими разрешённую максимальную массу свыше 12 тонн), Распоряжение Правительства РФ от 30.08.2017 № 1859-р (о заключении концессионного соглашения в отношении объекта здравоохранения – Центр микрохирургии глаза в Екатеринбурге), Распоряжение Правительства РФ от 31.05.2018 № 1089-р (о заключении концессионного соглашения в отношении объектов, предназначенных для складирования, хранения и ремонта имущества Вооружённых Сил РФ в Севастополе).

x

[8] Так, в 2022 году из 413 концессионных соглашений  239 были заключены в рамках процедуры частной инициативы.

Минэкономразвития России. Результаты мониторинга заключения и реализации заключённых концессионных соглашений, в том числе на предмет соблюдения сторонами концессионного соглашения взятых на себя обязательств по достижению целевых показателей, содержащихся в концессионном соглашении, сроков их реализации, объёма привлекаемых инвестиций и иных существенных условий концессионного соглашения, за 2022 год.

https://www.economy.gov.ru/material/file/46511ac37e10a7e560e603fedf85dc7e/rezultaty\_monitoringa\_za\_2022\_115-fz.pdf.pdf

x

[9] Так, при проведении конкурса на право заключения концессионного соглашения конкурсная документация может предусматривать обязанность лица, с которым заключено концессионное соглашение, возместить лицу, выступившему с инициативой заключения концессионного соглашения, расходы на подготовку предложения о заключении концессионного соглашения в размере, не превышающем предельного [размера](https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=LAW&n=455716&dst=100005&field=134&date=30.01.2024) расходов, установленного Правительством Российской Федерации (п. 4.9-3 ст. 37 закона № 115-ФЗ). Кроме того, такая конкурсная документация не должна содержать требований, необоснованно ограничивающих доступ лица, выступающего с инициативой заключения концессионного соглашения, или какого-либо из участников конкурса к участию в конкурсе и (или) создающих лицу, выступающему с инициативой заключения концессионного соглашения, или кому-либо из участников конкурса преимущественные условия участия в конкурсе (п. 4.9-2 ст. 37 закона № 115-ФЗ).

x

[10] Указанными расходами признаются обоснованные и документально подтверждённые затраты, которые осуществлены (понесены) концессионером и концедентом на создание и (или) реконструкцию объекта концессионного соглашения, а также на использование (эксплуатацию) объекта концессионного соглашения и иного передаваемого концедентом концессионеру по концессионному соглашению имущества и могут включать в том числе расходы на уплату процентов и иных платежей по кредитам (займам), привлечённым концессионером в целях исполнения своих обязательств по концессионному соглашению, страхование риска случайной гибели и (или) случайного повреждения объекта концессионного соглашения и иного передаваемого концедентом концессионеру по концессионному соглашению имущества, обеспечение исполнения концессионером обязательств по концессионному соглашению и т. д.

x

[11] Под капитальным грантом понимается финансирование концедентом на этапе создания и (или) реконструкции объекта концессионного соглашения части расходов на создание и (или) реконструкцию объекта концессионного соглашения.

x

[12] Например, в отношении объектов обращения с ТКО см. Приложение № 28 к Постановлению Правительства РФ от 15.04.2014 № 326 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Охрана окружающей среды»; в отношении объектов спортивной инфраструктуры см. Паспорт федерального проекта «Бизнес-спринт (Я выбираю спорт)» (утв. Проектным комитетом по федеральным проектам «Развитие физической культуры и массового спорта», «Бизнес-спринт (Я выбираю спорт)», «Развитие спорта высших достижений»», протокол от 23.12.2021 № 1); в отношении автомобильных дорог и общественного транспорта см. Постановление Правительства РФ от 20.12.2017 №1596 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие транспортной системы»; в отношении школ см. Приложение № 27 к Постановлению Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования», в отношении университетских кампусов см. Постановление Правительства РФ от 28.07.2021 № 1268 «О реализации проекта по созданию инновационной образовательной среды (кампусов) с применением механизмов государственно-частного партнёрства и концессионных соглашений в рамках федерального проекта «Развитие инфраструктуры для научных исследований и подготовки кадров» национального проекта «Наука и университеты».

x

[13] Одними из первых являются концессионное соглашение о финансировании, строительстве и эксплуатации на платной основе «Нового выхода на Московскую кольцевую автомобильную дорогу с федеральной автомобильной дороги М1 «Беларусь» Москва – Минск» и концессионное соглашение о финансировании, строительстве и эксплуатации на платной основе «Скоростной автомобильной дороги Москва – Санкт-Петербург на участке 15-й км – 58-й км», заключённые в 2009 году.

x

[14] АНО «Национальный центр ГЧП». Инвестиции в инфраструктуру и ГЧП. Аналитический обзор. 2023. С. 12. https://rosinfra.ru/api/v2/public/analytics-document/956-investitsii-v-infrastrukturu-i-g-ch-p-2023-analiticheskii-obzor/download

x

[15] Минэкономразвития России. Результаты мониторинга заключения и реализации заключённых концессионных соглашений, в том числе на предмет соблюдения сторонами концессионного соглашения взятых на себя обязательств по достижению целевых показателей, содержащихся в концессионном соглашении, сроков их реализации, объёма привлекаемых инвестиций и иных существенных условий концессионного соглашения, за 2022 год.

https://www.economy.gov.ru/material/file/46511ac37e10a7e560e603fedf85dc7e/rezultaty\_monitoringa\_za\_2022\_115-fz.pdf.pdf

x

[16] По данным Минэкономразвития России по состоянию на конец 2022 года заключено 46 СГЧП, из которых 1 соглашение заключено на федеральном уровне, 21 соглашение – на региональном уровне и 24 соглашения – на муниципальном уровне.

https://www.economy.gov.ru/material/file/9d17396a285108c638eca49c6467da33/reestr\_gchp\_31122022.pdf

x

[17] Например, закон Санкт-Петербурга от 25.12.2006 №627-100 «Об участии Санкт-Петербурга в государственно-частных партнёрствах»; закон Томской области от 17.12.2012 №234-ОЗ «О государственно-частном партнёрстве в Томской области».

x

[18] Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 01.02.2011 №106 «О заключении соглашения о создании и эксплуатации на основе государственно-частного партнёрства автомобильной дороги «Западный скоростной диаметр».

x

[19] Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 16.04.2008 №393 «О заключении соглашения о создании, реконструкции и эксплуатации на основе государственно-частного партнёрства объектов, входящих в состав имущества аэропорта Пулково».

x

[20] Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 01.02.2011 №108 «О заключении соглашения о создании и эксплуатации на основе государственно-частного партнёрства зданий, предназначенных для размещения образовательных учреждений на территории Пушкинского района Санкт-Петербурга, и договора аренды земельных участков».

x

[21]  Согласование антимонопольного органа требуется для изменения условий концессионного соглашения, определённых на основании конкурсного предложения концессионера по критериям конкурса, и изменения существенных условий концессионного соглашения, указанных в п. 1 ст. 10 закона № 115-ФЗ, за исключением случаев, если такие изменения не приведут к изменению условий финансового участия концедента в части используемых в концессионном соглашении форм финансового участия концедента и (или) общего размера денежных обязательств концедента и (или) переноса сроков осуществления финансового участия концедента на более ранний срок. Продление срока действия концессионного соглашения также осуществляется по согласованию с антимонопольным органом. Отдельные особенности установлены для изменения концессионных соглашений в отношении объектов теплоснабжения, водоснабжения и водоотведения.

x

[22] Исчерпывающий перечень оснований, при наличии которых ФАС может согласовать внесение изменений в концессионное соглашение, установлен Постановлением Правительства РФ от 24.04.2014 № 368 «Об утверждении Правил предоставления антимонопольным органом согласия на изменение условий концессионного соглашения».

x

[23] Дополнительно объём бюджетного финансирования закладывается также в решение о предоставлении бюджетных инвестиций, в долгосрочные государственные, муниципальные программы.

1. Финансирование проектов мониторинг и контроль

ФИНАНСОВЫЙ МОНИТОРИНГ

**Финансовый мониторинг включает три** составляющие:

1. финансовый мониторинг хода исполнения проектов;

2. финансовый мониторинг состояния исполнителей проектов (контрагентов);

3. мониторинг обеспечения по кредиту, кредитной линии.

**Финансовый мониторинг хода исполнения проектов включает в себя:**

* 1. мониторинг исполнения участниками проекта их финансовых обязательств по соглашениям с банком;
  2. контроль за целевым назначением платежей и целевым использованием средств;
  3. мониторинг соответствия финансовых показателей реализуемых проектов бизнес-планам, заявленным на этапе принятия решения о финансировании проектов;

4.выявление фактов и причин отклонения показателей окупаемости проекта от запланированных и формулирование предложений по их устранению;

5.контроль (расчет) за соблюдением финансовых ковенант, предусмотренных кредитной документацией;

1. контроль выполнения финансовой модели проекта;

7.уточнение графика формирования денежных потоков на период эксплуатационной фазы проекта, контроль соблюдения графика формирования денежных потоков проекта;

8 формирование заданий для плановых и внеплановых финансовых проверок объектов проекта, находящихся на стадии эксплуатации;

9. прогноз возможного дефицита финансирования, контроль статуса объектов недвижимого имущества для своевременного обременения их в пользу банка;

10. согласование видов рисков при страховании заложенного имущества.

**Финансовый мониторинг исполнителей проектов (контрагентов) предполагает проведение:**

1. мониторинга исполнения отлагательных и дополнительных условий;
2. оценки кредитного риска контрагента (критерии оценки разрабатываются и утверждаются приказом по банку);
3. мониторинга финансового положения участников проекта;
4. сбора и анализа информации об участниках проекта, состоянии дел в отрасли и т.п., оценки конъюнктуры рынков сбыта, в том числе статистических и прогнозных данных.

**Мониторинг обеспечения по кредиту/кредитной линии включает:**

1. мониторинг залоговой стоимости обеспечения по кредиту/кредитной линии;

2. мониторинг физического состояния обеспечения по кредиту/кредитной линии;

3. проведение плановых и внеплановых проверок заложенного имущества;

4. контроль статуса объектов движимого и недвижимости имущества для своевременного обременения их в пользу банка.

1. Этапы реализации проектов
2. Частная инициатива при формировании и реализации проектов
3. Мониторинг и контроль и ответственность

**Тема 3 Государственно-частное партнерство.**

**Проекты и механизмы реализации**

***По* графику *3. Срок (21.10. 2025 -24.10.2025 г.)***

1. **Сущность и правовое регулирование государственно-частного партнерства**

.

**Государственно-частное партнерство (ГЧП)** - один из способов развития общественной инфраструктуры, основанный на долгосрочном взаимодействии государства и бизнеса, при котором частная сторона участвует не только в проектировании, финансировании, строительстве или реконструкции объекта инфраструктуры, но и в его последующей эксплуатации (предоставление услуг на созданном объекте) и (или) техническом обслуживании.

**Целью ГЧП с экономической точки зрения является** стимулирование привлечения частных инвестиций в производство услуг, работ и потребительских товаров, которые должны быть обеспечены публично-правовыми образованиями за счет средств соответствующих бюджетов, а также сокращение участия государства в экономическом обороте, когда те же задачи могут быть эффективнее выполнены бизнесом.

**С юридической точки зрения речь идет о** взаимоотношениях публично-правовых образований (Российской Федерации, субъекта РФ, муниципального образования) и частных лиц. Данные отношения строятся на СГЧП (СМЧП) или КС, заключаемых между ними и являющихся по своей правовой природе гражданско-правовыми договорами.

[**Федеральный закон от 13.07.2015 N 224-ФЗ (ред. от 30.11.2024) "О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации"**](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/)

Статья 3. Основные понятия, используемые в настоящем Федеральном законе

Для целей настоящего Федерального закона используются следующие основные понятия:

1) государственно-частное партнерство, муниципально-частное партнерство - юридически оформленное на определенный срок и основанное на объединении ресурсов, распределении рисков сотрудничество публичного партнера, с одной стороны, и частного партнера, с другой стороны, которое осуществляется на основании соглашения о государственно-частном партнерстве, соглашения о муниципально-частном партнерстве, заключенных в соответствии с настоящим Федеральным [законом](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_492035/24624b917a633e5c3b034e70d1b9c1c0efda8894/#dst100229) в целях привлечения в экономику частных инвестиций, обеспечения органами государственной власти и органами местного самоуправления доступности товаров, работ, услуг и повышения их качества;

2) проект государственно-частного партнерства, проект муниципально-частного партнерства (далее также - проект) - проект, планируемый для реализации совместно публичным партнером и частным партнером на принципах государственно-частного партнерства, муниципально-частного партнерства;

3) соглашение о государственно-частном партнерстве, соглашение о муниципально-частном партнерстве (далее также - соглашение) - гражданско-правовой договор между публичным партнером и частным партнером, заключенный на срок не менее чем три года в [порядке](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_492035/05f26eeaf2492ed17127a4ca9da2c54c22f64bd0/#dst100529) и на [условиях](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_492035/4210ce44940094fe6d1835858de29869e4ea5cd3/#dst100189), которые установлены настоящим Федеральным законом;

4) публичный партнер - Российская Федерация, от имени которой выступает Правительство Российской Федерации или уполномоченный им федеральный орган исполнительной власти, или орган публичной власти федеральной территории, либо субъект Российской Федерации, от имени которого выступает высший исполнительный орган государственной власти субъекта Российской Федерации или уполномоченный им орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации, либо муниципальное образование, от имени которого выступает глава муниципального образования или иной уполномоченный орган местного самоуправления в соответствии с уставом муниципального образования. Полномочия публичного партнера также вправе осуществлять государственная корпорация, созданная Российской Федерацией в соответствии с Федеральным [законом](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_495178/) от 13 июля 2015 года N 215-ФЗ "О Государственной корпорации по космической деятельности "Роскосмос";

(в ред. Федеральных законов от 02.07.2021 [N 351-ФЗ](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389111/dcf6a9cdf6136b9a410d2f953eec0cf0887b7b6a/#dst100239), от 22.07.2024 [N 196-ФЗ](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_481273/5bdc78bf7e3015a0ea0c0ea5bef708a6c79e2f0a/#dst100050))

(см. текст в предыдущей [редакции](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/4f41fe599ce341751e4e34dc50a4b676674c1416/))

5) частный партнер - российское юридическое лицо, с которым в соответствии с настоящим Федеральным законом заключено соглашение;

6) финансирующее лицо - юридическое лицо либо действующее без образования юридического лица по договору о совместной деятельности объединение двух и более юридических лиц, предоставляющие заемные средства частному партнеру для реализации соглашения на условиях возвратности, платности, срочности;

7) прямое соглашение - гражданско-правовой договор, заключенный между публичным партнером, частным партнером и финансирующим лицом или финансирующими лицами (далее также - финансирующее лицо) в целях регулирования условий и порядка их взаимодействия в течение срока реализации соглашения, а также при изменении и прекращении соглашения;

(в ред. Федерального [закона](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_207975/4e7c454febb18a75f99a0e0a1256de288dbd7129/#dst100169) от 03.07.2016 N 360-ФЗ)

(см. текст в предыдущей [редакции](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/4f41fe599ce341751e4e34dc50a4b676674c1416/))

8) сравнительное преимущество - преимущество в использовании средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, необходимых для реализации проекта, перед использованием средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, необходимых для реализации государственного контракта, муниципального контракта, при условии, что цена товара, работы, услуги, количество товара, объем работы или услуги, качество поставляемого товара, выполняемой работы, оказываемой услуги, иные характеристики товара, работы, услуги при реализации проекта равны цене товара, работы, услуги, количеству товара, объему работы или услуги, качеству поставляемого товара, выполняемой работы, оказываемой услуги, иным характеристикам товара, работы, услуги при реализации государственного контракта, муниципального контракта;

9) эксплуатация объекта соглашения - использование объекта соглашения в целях осуществления деятельности, предусмотренной таким соглашением, по производству товаров, выполнению работ, оказанию услуг в порядке и на условиях, которые определены соглашением;

(в ред. Федерального [закона](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_207975/4e7c454febb18a75f99a0e0a1256de288dbd7129/#dst100170) от 03.07.2016 N 360-ФЗ)

(см. текст в предыдущей [редакции](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/4f41fe599ce341751e4e34dc50a4b676674c1416/))

10) техническое обслуживание объекта соглашения (далее также - техническое обслуживание) - мероприятия, направленные на поддержание объекта соглашения в исправном, безопасном, пригодном для его эксплуатации состоянии и осуществление его текущего или капитального ремонта;

11) уполномоченные органы - федеральный [орган](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_504023/e218008433151139e61b192421cb9c8936c26462/#dst410) исполнительной власти, уполномоченный Правительством Российской Федерации на осуществление полномочий, предусмотренных [частью 2 статьи 16](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_492035/551e82c88e19a8d5a6128e1884305dd9204eac4a/#dst100287) настоящего Федерального закона, орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации, уполномоченный высшим исполнительным органом государственной власти субъекта Российской Федерации на осуществление полномочий, предусмотренных [частью 2 статьи 17](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_492035/252029be6c19df9c962c8f44736362bc81329cd3/#dst100302) настоящего Федерального закона, орган местного самоуправления, уполномоченный в соответствии с уставом муниципального образования на осуществление полномочий, предусмотренных [частью 2 статьи 18](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_492035/509acd1649c5009315a4223dcbdf651bfffa96d8/#dst100315) настоящего Федерального закона;

12) совместный конкурс - конкурс, который проводится в [порядке](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_492035/cc3b7b678dc7f5f14eeee71e09b545bd2e2e0b67/#dst100379), установленном настоящим Федеральным законом, двумя и более публичными партнерами в целях реализации проекта и по итогам которого каждый публичный партнер заключает соглашение с победителем совместного конкурса или иным лицом, имеющим право в соответствии с настоящим Федеральным законом на заключение такого соглашения.

СГЧП (СМЧП) и КС являются самостоятельными правовыми институтами, рассмотрение, заключение и реализация которых регулируется отдельными федеральными законами. Вместе с тем КС - это одна из форм (моделей) ГЧП.

Основанием заключения СГЧП (СМЧП) или КС всегда является решение уполномоченного публичного органа, представляющего интересы публично-правового образования, о реализации определенного проекта.

Способом заключения СГЧП (СМЧП) или КС является проведение торгов в форме конкурса на право заключения соглашения. Также в федеральных законах отдельно обозначены случаи, когда заключение соглашения возможно без конкурса.

Регулирование сферы ГЧП.

Специальное законодательство РФ о ГЧП состоит из Закона о ГЧП, Закона о КС, других федеральных законов и иных нормативных правовых актов РФ, а также нормативных правовых актов субъектов РФ.

Все правовые нормы, содержащиеся в других принимаемых в соответствии с Законом о ГЧП и Законом о КС федеральных законах, иных нормативных правовых актах РФ, а также нормативных правовых актах субъектов РФ, муниципальных правовых актах, должны соответствовать Закону о ГЧП и Закону о КС.

Общим законодательством, на котором основывается законодательство о ГЧП, является Конституция РФ, ГК РФ, БК РФ, ЗК РФ, ГрК РФ, ЛК РФ, ВК РФ, ВзК РФ, НК РФ.

**Учитывая общий законодательный характер указанных кодексов, их положения должны применяться к отношениям в сфере ГЧП, если нормами специального законодательства не предусмотрено иное**.

1. Делегирование отдельных полномочий публичной стороне

Этот пункт посвящен внедрению в систему организации государственной власти такого элемента, как передача (делегирование) отдельных публичных полномочий субъектам частного права. Цель: проанализировать отношения, возникающие по поводу осуществления субъектами частного права функций и полномочий, характерных для органов государственной власти. Выделить формы делегирования, пробелы, возникающие в системе государственного управления, провести анализ содержания каждой из форм передачи властных полномочий. Методы: основу данного исследования составили метод анализа нормативно-правового регулирования, формально-юридический и сравнительно-правовой методы. Результаты: установлены формы делегирования государственно-властных полномочий, принятые в Российской Федерации: сорегулирование, саморегулирование и квазирегулирование; создание организации с особым статусом, совмещающей в себе признаки государственного органа и некоммерческой организации, но имеющей право заниматься предпринимательской деятельностью; управление территорией организации частного права; аутсорсинг функций органов государственной власти. Выявлено, что Конституция России не предусматривает (но и не запрещает) делегирование государственно-властных полномочий негосударственным организациям. Допустимость делегирования основывается на расширительном толковании общих положений Конституции России, осуществленном в некоторых постановлениях Конституционного суда РФ. Выводы: современная идеология либертарианства, обосновывающая неэффективность осуществления государством своих публичных функций, оказывает заметное влияние на содержание административной реформы. Одним из направлений реформы является отказ государства от выполнения избыточных полномочий и передача их третьему сектору различным негосударственным организациям. Отсутствие единых правил такой передачи в Российской Федерации влечет злоупотребления, а также отказ государства в части контроля за эффективностью выполнения публичных функций.

**Как правильно делегировать полномочия**

19 марта 2023

Содержание

[<img src="https://www.calltouch.ru/blog/wp-content/uploads/2023/11/mobile-7.png" class="webpexpress-processed">](https://www.calltouch.ru/promo/12-oshibok-sposobnyh-razrushit-biznes?utm_medium=referral&utm_source=blog.calltouch.ru&utm_campaign=Как%20правильно%20делегировать%20полномочия&utm_content=12-oshibok-sposobnyh-razrushit-biznes&utm_term=pravaya_kolonka)

[Нет времени читать?](https://www.calltouch.ru/blog/kak-pravilno-delegirovat-polnomochiya/undefined)

Делегирование позволяет вам наилучшим образом использовать свое время и навыки, а также помогает другим людям в команде расти и развиваться, чтобы полностью раскрыть свой потенциал. Как правильно делегировать? Рассказываем ниже.

Делегирование поможет вам наилучшим образом распоряжаться временем, а вашим подчиненным – раскрыть потенциал. Какие виды полномочий можно делегировать и как это правильно

**Что такое делегирование полномочий**

Делегирование полномочий – это передача какой-либо задачи, права или обязанности от руководителя другому сотруднику компании. Как правило, ответственность за выполнение тоже перекладывается на него. На начальном этапе босс выступает в роли наставника.

Обычно делегирование происходит по принципу «сверху-вниз».

**Цели делегирования**

Главная цель делегирования полномочий в организации – [освободить время](https://www.calltouch.ru/blog/prostye-sovety-iz-zhizni-kak-raspredelit-vremya-i-delat-dela/?utm_source=blog.calltouch.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=Как%20правильно%20делегировать%20полномочия) и снять излишнюю нагрузку с руководителей. Рутинные дела мешают выполнять более важные и сложные задачи. Из-за повседневных проблем (поиска мастера по ремонту офисной техники, например) начальник может опоздать на встречу с партнерами, забыть о конференции или просто задерживаться на работе.

Делегировать можно не только рутину. Ответственные дела [развивают сотрудников](https://www.calltouch.ru/blog/pochemu-dengi-bolshe-ne-rabotayut-v-motivaczii-sotrudnikov/?utm_source=blog.calltouch.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=Как%20правильно%20делегировать%20полномочия), выводят их на качественно новый уровень, помогают в профессиональном росте. Поэтому доверять подчиненным – не только необходимо, но и полезно.

**В чем польза делегирования**

Любой организации нужны кадровые резервы – ряд сотрудников, которые постепенно осваивают новые компетенции и учатся выполнять задачи руководства. Они могут занять место начальника, если он уволится или будет отсутствовать. Делегирование помогает оценивать потенциал членов коллектива.

Иногда свежий взгляд на привычные процессы повышает эффективность компании. Подчиненные, чувствуя доверие к себе, стараются идеально выполнять поручения и находят новые пути решения проблем, становятся более уверенными в себе и своем начальстве.

Если вы распределите дела между сотрудниками, всего раз потратите несколько часов на подготовку инструкций и разъяснение нюансов – в будущем вы получите в разы больше освободившегося времени.

**Принципы эффективной передачи полномочий**

Чтобы у делегирования были положительные результаты, следуйте проверенным рекомендациям. Передать обязанности – это всегда обдуманное, взвешенное решение, с планом, прогнозом и принципами:

**Передача только от начальника.** Не нужно пропускать звенья: сотрудник старшего звена не может передать полномочия сотруднику младшего звена в обход более компетентного среднего. Делегировать должен непосредственный начальник.

**Соблюдение прав и обязанностей.** Доверенные сотруднику задачи должны соответствовать его должностным инструкциям. Недопустимо нагружать персонал сверхурочно или требовать выполнить то, что не было прописано в трудовом договоре.

**Передача ответственности.** Важно понимать, что ответственность лежит на обеих сторонах. От младшего сотрудника зависит вовлеченность и грамотное выполнение, а от руководителя – качественный контроль промежуточных и конечного результатов.

**Отчетность.** Регулярные отчеты и проверки – залог дисциплины. Это особенно при наличии четких сроков выполнения задач. Например, вам нужно подготовить пакет документов для поставщиков и вы решаете делегировать эту работу подчиненному. Составьте поэтапный план: до вторника собрать чеки, в среду подъедет юрист для составления нового договора, в четверг все бумаги нужно подписать и поставить печати, в пятницу состоится встреча с поставщиками. Без плана может получиться так, что в пятницу не окажется одного из документов и все затянется.

**Виды полномочий**

**Линейные**

Линейные полномочия – те, которые передаются от руководителя к сотруднику. Они формируют структуру и иерархию компании: чем ответственнее и сложнее задача, тем выше должность человека, ответственного за ее реализацию.

**Штабные**

Штабные полномочия не связаны подчинением сотрудников. Другими словами, они выглядят как рекомендации и консультации между разными отделами организации или учреждения. Штабные полномочия могут быть разными:

* Рекомендательные – обычная рекомендация одного сотрудника команде другого отдела. Формально отдел ему не подчиняется, но следует советам.
* Координационные – это совместные решения и полномочия: совещания, планерки и мозговые штурмы.
* Отчетные – проверка деятельности компании и работы сотрудников, аудит.

**Почему люди боятся делегировать**

Чтобы выяснить, как правильно делегировать полномочия, важно понять, почему люди избегают этого:

* Проще делать самому, чем объяснять концепцию, распределять роли и задачи, вести контроль. Мысль «я знаю все о специфике выполнения такой задачи, поэтому никто не справится лучше меня» стопорит прогресс.
* Руководителю кажется, что в его отделе или компании просто отсутствуют компетентные сотрудники. Но это чаще всего не так.
* Руководитель привык делать все по-старому. «Зачем менять что-то, что и так хорошо работает? Если я поручу эту задачу другому сотруднику, то он сделает все по-другому», но по-другому ≠ неправильно.
* Руководитель боится потерять власть и влияние в компании. Но опытный и мудрый начальник знает, что доверие сотрудников, наоборот, поднимет его авторитет.
* Руководитель раньше пытался делегировать полномочия, но прошлый опыт был неудачным, не важно, по чьей вине. Чтобы развиваться, нужно исправлять ошибки, не закрываться от возможностей и взаимодействовать с коллегами по-новому.

**Когда лучше делегировать**

Объективно ответьте себе на пять ключевых вопросов:

* Есть ли кто-то еще, кто имеет необходимую информацию или опыт для выполнения задачи? Может эту задачу выполнять кто-то другой или критически важно, чтобы вы делали это самостоятельно?
* Сможет ли другой человек расти и развивать навыки за счет выполнения этой задачи?
* Будут ли аналогичные задачи возникать в будущем?
* Есть ли у вас достаточно времени, чтобы эффективно делегировать работу? Оно понадобится для адекватного обучения, ответа на вопросы, проверки и корректировки, если это необходимо.
* Та ли это задача, которую можно делегировать? Задачи, важные для долгосрочного успеха, например, подбор подходящих людей в команду, – действительно требуют вашего внимания.

Если вы можете ответить «да» хотя бы на некоторые из приведенных выше вопросов, значит, работу можно делегировать. На основе этих вопросов можно сразу выбрать уполномоченных.

Другие факторы, которые увеличивают «делегируемость» задачи:

* сроки выполнения работ;
* наличие времени для реализации проекта;
* наличие времени для переделки работы, если она не была выполнена правильно с первого раза;
* последствия того, что работа не будет выполнена вовремя;
* ваши ожидания или цели от проекта или задачи.

**Как правильно делегировать полномочия**

Для успешного делегирования используйте следующие принципы:

* четко сформулируйте желаемый результат;
* четко определите ограничения ответственности, инициатив и подотчетности.

Ознакомьте сотрудника со стандартами качества, составьте чек-лист для проверки результатов, согласуйте формат общения ([в мессенджере](https://www.calltouch.ru/blog/luchshie-korporativnye-messendzhery-kak-vybrat-chat-dlya-sotrudnikov/?utm_source=blog.calltouch.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=Как%20правильно%20делегировать%20полномочия), скайпе, [на планерке](https://www.calltouch.ru/blog/planyorka-s-sotrudnikami-effektivnyj-plan-provedeniya/?utm_source=blog.calltouch.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=Как%20правильно%20делегировать%20полномочия) или любой другой удобный вариант). Поинтересуйтесь, как доверенный сотрудник планирует справиться с возложенной на него обязанностью.

Обеспечьте адекватную поддержку и будьте готовы отвечать на вопросы. Если есть проблема, не позволяйте человеку переложить ответственность за задачу обратно на вас. Договоритесь об этом сразу. Мотивируйте сотрудника и обсудите, как успех проекта повлияет на финансовое вознаграждение и будущие возможности.

Согласуйте график контрольных точек, на которых вы будете проверять ход выполнения проекта. Вносите коррективы по мере необходимости. Отвечайте даже на самые глупые вопросы, давайте возможность высказаться. Не злитесь – некоторые нюансы могут быть прописными истинами только для вас, но не для сотрудника.

**Какие задачи подходят для делегирования**

Каждый руководитель самостоятельно решает, что стоит поручить подчиненному, а что – нет. Но есть универсальные варианты для делегирования:

* Рутинная работа – составление отчетов, проверка показателей и аналогичные задачи не требуют особых навыков, но подразумевают внимательность и усидчивость.
* Узкоспециализированная деятельность – подойдет для подчиненных-экспертов в определенной области. Например, SMM, IT, бухгалтерия.
* Разовые и частные вопросы/задачи – то, что не влияет на развитие организации, но любой сотрудник с этим справится.
* Подготовительно-исследовательская работа – например, сбор аналитической и статистической информации по конкурентам, изучение исследований.

Применяйте [правило американского бизнес-тренера Брайана Трейси](https://www.litres.ru/brayan-treysi/delegirovanie-i-upravlenie/otzivi/?utm_source=blog.calltouch.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=Как%20правильно%20делегировать%20полномочия): если у другого получится выполнить задачу успешно хотя бы на 70% – передайте ее этому сотруднику. Так вы освободите время для дел, которые действительно полностью зависят от вас.

**Какие полномочия лучше не делегировать**

Чтобы не потерять контроль, не стоит передавать:

* Полномочия, связанные со стратегическим планированием организации: составление целей и нормативов, корректировка ценовой политики компании, график плановых работ и другие задачи, с которыми может справиться только руководство.
* Полномочия по процессам, у которых высокий риск или большая ответственность: например, ведение переговоров с партнерами, выбор новой торговой точки или решение особо деликатных проблем.
* HR-полномочия: увольнения и прием сотрудников на работу. Этим занимается руководитель или отдельная команда специалистов.
* Полномочия по контролю деятельности организации и отделов: руководитель в силу своей должности и опыта более объективен, поэтому не стоит доверять это подчиненному. Простой сотрудник может быть необъективен или руководствоваться личными интересами.
* Полномочия по вопросам премий и поощрений: этим занимается руководитель, в противном случае, он лишает себя статусности.
* Исключительные, конфиденциальные полномочия, особенно если это касается информации, доступ к которой есть у ограниченного круга лиц.

**Поэтапный чек-лист делегирования**

Для делегирования уже созданы [специальные сервисы](https://delegator24.ru/?utm_source=blog.calltouch.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=Как%20правильно%20делегировать%20полномочия), есть [готовые варианты чек-листов](https://delovoymir.biz/res/upload/columns/chek_list_delegirovaniya.pdf?utm_source=blog.calltouch.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=Как%20правильно%20делегировать%20полномочия) и даже разработаны [курсы](https://learn.dasreda.ru/team-course?utm_source=blog.calltouch.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=Как%20правильно%20делегировать%20полномочия). Основа процесса:

* **Выберите правильную задачу.** Начните делегирование с рутины. Потренируйтесь на обычных делах, которым легче обучать. Так вы постепенно освободитесь от страха, что кроме вас никто не справится, и наладите коммуникацию с подчиненными, отшлифуете все организационные моменты.
* **Определите исполнителя. Посоветуйтесь с заместителем или своим руководителем – возможно они давно заметили способных сотрудников. Проведите небольшое совещание, спросите у членов команды, кто готов приступить к вашим делам, – вдруг будут добровольцы.**
* **Предоставьте инструкции.** Заранее напечатайте рекомендации и правила, подготовьте записи экрана, если нужно объяснить работу в программе. Чем подробнее и понятнее инструкция, тем меньше будет вопросов.
* **Установите сроки.** Сотрудник меньше отвлекается и глубже погружается в процесс, если точно знает время дедлайна.
* **Наделите подчиненного свободой исполнения.** Креатив и нестандартные решения помогают превзойти первоначальные ожидания. Иногда даже полезно посмотреть, как другие подходят к решению проблем.
* **Проинформируйте сотрудников.** Предупредите коллектив, что теперь за ряд задач отвечаете не вы, и представьте уполномоченных. Пусть все привыкают к тому, что по многим вопросам обращаться нужно уже не к вам.
* **Предоставьте возможность обратной связи.** Не перекладывайте полностью ответственность и не пытайтесь окончательно оградиться от дел, которые вы делегировали. Если подчиненный жалуется на сложности – это не всегда капризы, – возможно вы действительно что-то упустили и стоит это обсудить.
* **Защититесь от возврата поручения.** И у вас, и у сотрудника должны быть гарантии. Если вы его правильно замотивируете, дадите адекватную задачу и заранее обсудите оплату труда – проблем не будет.
* **Проконтролируйте выполнение.** Легче на каждом этапе проводить контроль, чем разбираться в конечном результате. При этом не нужно излишне давить на подчиненных и неожиданно требовать отчитаться – стресс все только испортит. Подготовьте форму отчета, объясните, как ее заполнять, когда отправлять, и ждите.

Справиться с рутиной, например, сбором и анализом статистики поможет сквозная аналитика Calltouch. Если вы используете разные рекламные каналы для раскрутки сайта, система автоматически сформирует о них отчеты – вы увидите, какие площадки бесполезны и только отнимают ваш бюджет. Сможете грамотно выстроить новую стратегию и оптимизировать рекламные процессы.

Сквозная аналитика

**Оценивайте эффективность всех рекламных кампаний в одном окне от клика до ROI**

Вкладывайте в ту рекламу, которая приводит клиентов

[**Подробнее**](https://www.calltouch.ru/product/skvoznaya-analitika/?utm_medium=referral&utm_source=blog.calltouch.ru&utm_campaign=Как%20правильно%20делегировать%20полномочия&utm_content=conv_block_skvoznaya&utm_source=blog.calltouch.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=Как%20правильно%20делегировать%20полномочия)

**Частые ошибки делегирования**

**Делегирование полномочий в обход других руководителей**

Если передать задачи сотруднику из другого отдела, то это может негативно сказаться на эффективности компании. Сначала согласуйте работу с их начальниками. Не стоит перекладывать полномочия не вашим прямым подчиненным или спускать вниз проект, который поручили вам.

**Делегирование непосильных задач**

В таком случае высок риск провала или некачественного выполнения работ. Всегда нужно адекватно оценивать возможности сотрудника, включая его текущую нагрузку. В противном случае человек может подумать, что его подводят к увольнению. Еще эта ошибка может случиться, когда передача происходит в последний момент, и сроки поджимают – спешка не идет на пользу.

**Делегирование без сроков выполнения задач**

Не забывайте обозначать дедлайн. По умолчанию руководитель ждет, что подчиненный отложит все дела и тут же приступит к выполнению работы, однако так происходит не всегда. Конечно, сотрудник помнит про ваше поручение, но отсутствие дедлайна вводит его в состояние ступора.

**Делегирование полномочий неподходящим сотрудникам**

Случается, что из-за неразберихи и спешки задача попадает не в те руки, например, человеку, у которого совсем нет знаний по вопросу. С другой стороны, это может быть проверкой на профессиональную пригодность, но таким образом руководитель ставит сотрудника в очень непростое положение. Если и доверять подчиненному нечто подобное, то только с подробным и должным инструктажем, сопровождать это мотивацией и поддержкой.

**Делегирование без инструктажа и информации**

Найдите время и силы на мини-обучение сотрудника. Если вы справляетесь с задачей легко и быстро, это не значит, что подчиненный будет работать в таком же стремительном темпе. Познакомьте его с первоисточниками, откуда вы черпаете идеи и информацию для работы, – для него это будет крайне полезно. Озвучивайте свои ожидания и критерии качества.

[**4 шага к выгоранию по воронке истощения: опасные стадии, которые никто не замечает**](https://www.calltouch.ru/blog/4-shaga-k-vygoraniyu-po-voronke-istoshheniya-opasnye-stadii-kotorye-nikto-ne-zamechaet/?utm_source=blog.calltouch.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=Как%20правильно%20делегировать%20полномочия)

**Примеры делегирования полномочий**

Представим директора небольшого магазина одежды. Каждый вечер, после закрытия заведения, он сводит и проверяет кассовые чеки по наличному и безналичному расчету, считает выручку и закрывает [кассу](https://www.calltouch.ru/blog/kak-ustanovit-onlajn-kassu/?utm_source=blog.calltouch.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=Как%20правильно%20делегировать%20полномочия) самостоятельно, потому что не доверяет сотрудникам. Но в итоге, понимает, что нет причин для недоверия, тем более пересчет занимает слишком много времени. Поэтому поручает эту задачу одному из продавцов, объясняет как подготовить отчеты для бухгалтерии. Теперь кассир чувствует доверие руководителя, общая атмосфера в коллективе меняется в лучшую сторону, так как это новый уровень взаимодействия.

Или еще пример: шеф-редактор каждый день пишет по 4 новостные заметки, и это отнимает драгоценное время и силы. Ему приходится откладывать основную редактуру и составление контент-плана на потом. Это может привести к ухудшению качества текстов и продуктивности в целом. И вот, в редакцию устраивается новый стажер, которого нужно занять работой.

Шеф-редактор делегирует ему полномочия – написание новостей. Он инструктирует стажера, приводит примеры того, как можно оформить текст, и отпускает его в свободное плавание. Время от времени шеф-редактор проверяет работы стажера, чтобы вовремя скорректировать. Спустя несколько дней стажер полностью научился писать новостные заметки, и шеф-редактор уделяет больше времени глобальным задачам.

Делегирование – это стандартная практика для коммерческих компаний (менеджмента), государственных организаций и властных структур. Бизнес-тренеры и менеджеры сходятся во мнении, что чем лучше у босса получается передавать задачи, тем эффективнее управление. От руководителя ждут не только качественной работы, но и грамотной организации рабочего процесса.

С помощью речевой аналитики Calltouch Предикт вы сэкономите время сотрудников отдела продаж на прослушивании и анализе содержания звонков. Технология распознавания речи поможет собрать статистику о том, кто чаще звонит и совершает покупки – мужчины или женщины, с какими запросами и целями.

Предикт

**Анализируй и сегментируй звонки легко и быстро**

Текстовая расшифровка звонков и автотегирован

**Коротко о главном**

* Делегировать задачи необходимо и полезно. Часто новый взгляд на привычные вещи позитивно трансформирует производство.
* Передача обязанностей не только освобождает время руководителя, но и развивает компетенции подчиненных.
* Грамотное делегирование в итоге дисциплинирует и оптимизирует все рабочие процессы.
* Главное, что нужно сделать руководителю для передачи полномочий, – проработать свои страхи и освободиться от мысли «лучше меня с этим никто не справится». Задач, которые на 100% зависят от вас, меньше, чем вы думаете.
* Подготовьте чек-лист и инструкцию, которая не будет противоречить должностной и трудовому договору с сотрудником.

1. Общая характеристика соглашений о ГЧП

4.1. Концессионные соглашения и соглашения о ГЧП: основные характеристики

**Государственно-частное партнёрство**

Материал из Википедии — свободной энциклопедии

Текущая версия страницы пока [не проверялась](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B8%D0%BA%D0%B8%D0%BF%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%8F:%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%BA%D0%B0_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B9/%D0%9F%D0%BE%D1%8F%D1%81%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%B4%D0%BB%D1%8F_%D1%87%D0%B8%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B9) опытными участниками и может значительно отличаться от [версии, проверенной 23 июля 2024 года](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE&stable=1); проверки требуют [4 правки](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE&oldid=139152971&diff=cur&diffonly=0).

[Перейти к навигации](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#mw-head)[Перейти к поиску](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#searchInput)

**Госуда́рственно-ча́стное партнёрство** (**ГЧП**) — совокупность форм средне- и долгосрочного взаимодействия [государства](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE) и [бизнеса](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81) для решения [общественно](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE) значимых задач на взаимовыгодных условиях. Опорным институтом развития ГЧП в России, обязательным участником проектов государственно-частного партнёрства выступает [ВЭБ.РФ](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%AD%D0%91.%D0%A0%D0%A4)[[1]](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#cite_note-1) и входящий в его периметр Национальный центр ГЧП[[2]](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#cite_note-2).



**Содержание**

* [1 История](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#История)
* [2 Содержание понятия](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#Содержание_понятия)
* [3 Формы реализации](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#Формы_реализации)
* [4 Области применения](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#Области_применения)
* [5 Государственно-частное партнёрство в России](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#Государственно-частное_партнёрство_в_России)
  + [5.1 Государственно-частное партнёрство в Санкт-Петербурге](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#Государственно-частное_партнёрство_в_Санкт-Петербурге)
    - [5.1.1 Действующие проекты ГЧП в Санкт-Петербурге](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#Действующие_проекты_ГЧП_в_Санкт-Петербурге)
    - [5.1.2 Конкурсы по проектам ГЧП в Санкт-Петербурге](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#Конкурсы_по_проектам_ГЧП_в_Санкт-Петербурге)
  + [5.2 Государственно-частное партнёрство в Москве](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#Государственно-частное_партнёрство_в_Москве)
  + [5.3 Проекты ГЧП в Москве](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#Проекты_ГЧП_в_Москве)
* [6 Государственно-частное партнёрство на Украине](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#Государственно-частное_партнёрство_на_Украине)
* [7 Примечания](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#Примечания)
* [8 Литература](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#Литература)
* [9 Дополнительное чтение](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#Дополнительное_чтение)
* [10 Ссылки](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#Ссылки)

**История**

[[править](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE&veaction=edit&section=1) | [править код](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE&action=edit&section=1)]

Взаимодействие государства и частного сектора для решения общественно значимых задач имеет давнюю историю, в том числе и в [России](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F). Это, в свою очередь, стало необходимым в связи со значительным сдвигом в сторону экономической [либерализации](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B8%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F), [децентрализации](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) и [приватизации](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F)[[3]](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#cite_note-3). Однако наиболее актуальным ГЧП стало в последние десятилетия. С одной стороны, усложнение социально-экономической жизни затрудняет выполнение государством общественно значимых функций. С другой стороны, бизнес заинтересован в новых объектах для [инвестирования](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%B8). ГЧП представляет собой альтернативу [приватизации](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) жизненно важных, имеющих стратегическое значение объектов государственной собственности.

Наиболее показательный опыт государственно-частных партнёрств наработан в [Великобритании](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F)[[4]](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#cite_note-4).

**Содержание понятия**

[[править](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE&veaction=edit&section=2) | [править код](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE&action=edit&section=2)]

Среди специалистов нет единого мнения о том, какие формы взаимодействия власти и бизнеса можно отнести к ГЧП. *Широкая трактовка* подразумевает под ГЧП конструктивное взаимодействие власти и бизнеса не только в экономике, но и в политике, культуре, науке и т. д.

В числе базовых признаков государственно-частных партнёрств в *узкой (экономической) трактовке* можно назвать следующие:

* сторонами ГЧП являются государство и частный бизнес;
* взаимодействие сторон закрепляется на официальной, юридической основе;
* взаимодействие сторон имеет равноправный характер;
* ГЧП имеет чётко выраженную публичную, общественную направленность;
* в процессе реализации проектов на основе ГЧП консолидируются, объединяются ресурсы и вклады сторон;
* финансовые риски и затраты, а также достигнутые результаты распределяются между сторонами в заранее определённых пропорциях[[5]](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#cite_note-amunc-5).

Как правило, ГЧП предполагает, что не государство подключается к проектам бизнеса, а, наоборот, государство приглашает бизнес принять участие в реализации общественно значимых проектов.

Для успешного выполнения программы ГЧП необходимы:

* Политическая воля.
* Соответствующая нормативно-правовая база.
* Объекты со значительными первоначальными капиталовложениями и наличием долгосрочных требований к обслуживанию на протяжении всего жизненного цикла.
* Сходные по размеру проекты для сравнения расходов с затратами на организацию государственных закупок.
* Постоянное гарантированное появление проектов, способных заинтересовать частные компании создавать технологические, инвестиционные и финансовые возможности.
* Институциональные возможности для управления как всей программой ГЧП, так и отдельными проектами[[6]](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#cite_note-_9405b630aaa6591c-6).

**Формы реализации**

[[править](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE&veaction=edit&section=3) | [править код](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE&action=edit&section=3)]

В широком смысле к основным формам ГЧП в сфере [экономики](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0) и [государственного управления](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5) можно отнести[[5]](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#cite_note-amunc-5):

* любые взаимовыгодные формы взаимодействия государства и бизнеса;
* государственные контракты;
* [арендные отношения](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0);
* финансовую аренду ([лизинг](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BD%D0%B3));
* государственно-частные предприятия;
* [соглашения о разделе продукции](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%BE_%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B5_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B8) (СРП);
* [концессионные соглашения](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F).

В России в 2004 году рассматривалось семь основных типов концессионных соглашений[[7]](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%91%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#cite_note-PPP-research-7). Однако, в связи с включением в ряд международных договоров РФ отдельных положений из документов Международного банка реконструкции и развития (Всемирного банка) и подготовкой к вступлению в ВТО в российское законодательство были включены и иные термины характеризующие иные виды концессионных соглашений.

На 2012 год в российском праве были предусмотрены следующие 3 формы (типы контрактов) ГЧП:

Контракт на управление и арендные договоры;

Контракт на эксплуатацию и обслуживание;

Концессия.

Несмотря на то что государственно-частное партнёрство (далее –  ГЧП) сейчас очень популярно и этот институт активно развивается, на практике ГЧП часто путают с иными формами взаимодействия государства и инвестора (т. н. формами государственно-частного взаимодействия)[[1]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_1). Связано это, прежде всего, с неправильным пониманием того, что такое ГЧП.

На федеральном уровне предусмотрены две формы ГЧП:

* концессионное соглашение согласно закону № 115-ФЗ[[2]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_2)
* соглашение о государственно-частном партнёрстве, муниципально-частном партнёрстве (далее – СГЧП) согласно закону № 224-ФЗ[[3]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_3).

*Концессионные соглашения и СГЧП*– это гражданско-правовые договоры, заключаемые между публично-правовым образованием (РФ, субъектом РФ или муниципальным образованием) и частной стороной[[4]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_4) на длительный срок.

*Предмет таких соглашений* – создание, строительство и (или) реконструкция[[5]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_5) частной стороной объекта соглашения (объекта инфраструктуры, например, автомобильной дороги, транспортного объекта, объекта здравоохранения, образования, спорта, туризма, объекта обращения с твёрдыми коммунальными отходами), получение частной стороной прав на объект, а также эксплуатация и техническое обслуживание стороной/сторонами[[6]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_6) данного объекта в течение срока, установленного соглашением.

В качестве *объекта соглашения* по общему правилу выступает недвижимое имущество или недвижимое имущество и движимое имущество, технологически связанные между собой и предназначенные для осуществления деятельности, предусмотренной соглашением. Есть одно исключение, когда возможно заключение соглашений в отношении только движимого имущества. Объектами таких соглашений могут быть объекты ИТ – программы для ЭВМ, базы данных, информационные системы (в том числе государственные) и (или) сайты в сети «Интернет» или других сетях, в состав которых входят такие программы для ЭВМ и (или) базы данных, либо совокупность указанных объектов, либо объекты ИТ и технические средства обеспечения функционирования объектов ИТ. Исчерпывающий перечень возможных объектов соглашения определён, соответственно, в ст. 4 закона №115-ФЗ и ст. 7 закона №224-ФЗ (подробнее см. раздел 4.3).

Заключение концессионных соглашений и СГЧП по общему правилу осуществляется[[7]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_7):

* путём проведения торгов в форме конкурса (инициатор – РФ, субъект РФ и (или) муниципальное образование в лице уполномоченных органов);
* в рамках процедуры частной инициативы (инициатор – частное лицо). По данным Минэкономразвития России, этот способ заключения соглашения является наиболее распространённым[[8]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_8).

В рамках частной инициативы частная сторона подаёт предложение, включающее в себя среди прочих документов проект соглашения. Указанное предложение после его согласования с публичной стороной размещается на сайте торгов для приёма заявок от иных интересантов. В случае отсутствия иных заинтересованных в проекте лиц соглашение заключается с инициатором без проведения конкурса. В случае поступления заявок от третьих лиц проводится конкурс по общим правилам с некоторыми особенностями[[9]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_9).

Необходимые для реализации проекта земельные участки передаются частной стороне отдельно, во исполнение заключённых концессионных соглашений, СГЧП. Как правило, речь идёт о договоре аренды, заключаемом без торгов (пп. 23 п. 2 ст. 39.6 ЗК РФ). (Подробнее см. раздел 4.5.)

По общему правилу финансирование соглашений осуществляется частным лицом; инвестиции окупаются за счёт поступлений от использования объекта соглашения – например, оказания медицинской помощи, оказания гостиничных услуг. Однако и законом №115ФЗ, и законом №224-ФЗ предусмотрена возможность финансового участия публичной стороны в расходах частной стороны на инвестиционной и эксплуатационной стадиях реализации проекта и (или) возмещения недополученных доходов частной стороны. При этом закон № 115-ФЗ предусматривает, что предельный размер финансового участия концедента должен быть меньше общего размера расходов на создание и (или) реконструкцию объекта концессионного соглашения, а также на использование (эксплуатацию) объекта концессионного соглашения и иного передаваемого концедентом концессионеру по концессионному соглашению имущества[[10]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_10). Отдельное ограничение установлено для капитального гранта[[11]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_11), выплачиваемого концедентом, – он не может превышать 80% расходов на создание и (или) реконструкцию объекта концессионного соглашения. Закон № 224-ФЗ, в свою очередь, предусматривает, что публичным партнёром может осуществляться частичное финансирование создания объекта соглашения (без установления конкретного порога для такого финансирования), а также финансирование его эксплуатации и (или) технического обслуживания (допускается в полном объёме). Кроме того, в отдельных сферах есть примеры федерального софинансирования обязательств публичной стороны по концессионным соглашениям и СГЧП[[12]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_12).

В отношении капиталоёмких проектов существенную часть финансирования, по общей практике, предоставляют кредитные организации. В отличие от обычного финансирования финансирование для концессионных соглашений и СГЧП является проектным, т. е. источником погашения задолженности являются денежные потоки, генерируемые проектом. При этом условия финансирования концессионных соглашений и СГЧП, в том числе процентные ставки, по общему правилу привлекательнее для частной стороны, чем в обычных инвестиционных проектах. Предоставление финансирования на таких условиях возможно при наличии гарантии погашения задолженности кредитной организации, в т. ч. наличия прямого соглашения между публичной стороной, частной стороной и кредитной организацией. Также следует отметить, что в отдельных сферах значительная часть проектов реализуется с привлечением льготного финансирования от специально созданных для этой цели игроков (например, в сфере ТКО – с использованием инструментов поддержки публично-правовой компании «Российский экологический оператор»).

Концессионные соглашения в силу того, что закон № 115-ФЗ был принят в 2005 году, имеют более длительную практику реализации[[13]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_13), нежели СГЧП, сложившуюся судебную практику по многим спорным вопросам. Наибольшее количество концессионных проектов осуществляется на муниципальном уровне, а наибольший объём инвестиций вложен в рамках проектов регионального уровня[[14]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_14). Только за 2022 год по данным Минэкономразвития России было заключено 413 концессионных соглашений[[15]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_15).

Закон №224-ФЗ вступил в силу с 1 января 2016 года, практика заключения и реализации СГЧП в настоящее время относительно невелика[[16]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_16). До появления указанного закона в большинстве субъектов России, во многих муниципальных образованиях были приняты собственные законы (акты) о ГЧП, регулирующие порядок заключения инвестиционных соглашений[[17]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_17). Согласно п. 2 ст. 47 закона №224-ФЗ положения этих региональных и муниципальных актов применяются в отношении только тех соглашений, которые были заключены до вступления в силу закона № 224-ФЗ.

Наиболее известные проекты, реализуемые по региональному законодательству о ГЧП, – это создание и эксплуатация автомобильной дороги «Западный скоростной диаметр»[[18]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_18), создание, реконструкция и эксплуатация объектов, входящих в состав имущества аэропорта Пулково[[19]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_19), создание и эксплуатация образовательных объектов в Пушкинском районе Санкт-Петербурга[[20]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_20).

В связи с устоявшейся практикой применения концессионные соглашения в настоящее время выступают наиболее предсказуемым инструментом для долгосрочных инвестиций. Тем не менее СГЧП также являются перспективной формой взаимодействия государства и бизнеса в связи с отдельными преимуществами перед концессионными соглашениями – например, по СГЧП объект соглашения по общему правилу находится в собственности частной стороны, в то время как по концессионному соглашению объект поступает в публичную собственность, по СГЧП частная сторона вправе выполнять только техническое обслуживание объекта, передав эксплуатацию публичной стороне, что особенно актуально для образовательных проектов, проектов в отношении объектов здравоохранения.

*Ключевыми характеристиками концессионных соглашений и СГЧП являются следующие аспекты:*

* соглашения охватывают и инвестиционную, и эксплуатационную стадии проекта;
* долгосрочный характер соглашений – традиционно соглашения заключаются на несколько десятилетий;
* возможность заключения соглашений без проведения торгов на условиях, предложенных частной стороной и согласованных публичной стороной (в рамках процедуры частной инициативы, при условии отсутствия заявок от иных интересантов);
* возможность разделить отдельные риски, которые традиционно лежат на частной стороне, с публичной стороной – например, риск невыдачи разрешений, согласований государственными органами, риск негативного изменения законодательства, риск неполучения выручки;
* заключённое соглашение, включающее финансовые обязательства государства, порождает возникновение расходных обязательств – это одна из гарантий того, что средства будут выделены из бюджета[[23]](https://www.kachkin.ru/yuridicheskiy-spravochnik-zastroyshchika/glava-4-1/#_23);
* по общей практике концессионером / частным партнёром является проектная компания – организация, созданная исключительно для реализации концессионного соглашения, СГЧП, либо (реже встречаемый вариант) ранее существовавшая организация, однако освобождённая от любой иной деятельности, помимо деятельности по концессионному соглашению, СГЧП. Такой подход позволяет минимизировать риски нарушения частной стороной концессионных соглашений, СГЧП из-за иной деятельности частной стороны, не связанной с проектом;
* достаточно длительная процедура предварительной проработки документов, необходимых для реализации проектов, юридического, финансового и технического характера.

x

[1] Например, государственные, муниципальные контракты на проектирование и строительство объектов инфраструктуры, контракты жизненного цикла, офсетные контракты, специальные инвестиционные контракты, договоры аренды с инвестиционными обязательствами, создание юридических лиц с публичным участием, комплексное развитие территории, соглашения о защите и поощрении капиталовложений, проч.

x

[2] Федеральный закон от 21.07.2005 №115-ФЗ «О концессионных соглашениях».

x

[3] Федеральный закон от 13.07.2015 №224-ФЗ «О государственно-частном партнёрстве, муниципально-частном партнёрстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

x

[4] В некоторых случаях в соглашениях, заключаемых между муниципальным образованием и частной стороной, участвует и третья сторона – субъект РФ. Это отдельные концессионные соглашения в отношении объектов теплоснабжения, централизованных систем горячего водоснабжения, холодного водоснабжения и (или) водоотведения, отдельных объектов таких систем, отдельные концессионные соглашения и СГЧП в отношении объектов транспортной инфраструктуры и транспортных средств.

x

[5] Круг обязанностей частной стороны на инвестиционной стадии определяется в зависимости от формы ГЧП и особенностей проекта.

x

[6] Распределение обязанностей на эксплуатационной стадии определяется в зависимости от формы ГЧП и договорённостей сторон.

x

[7] Есть и иные способы заключения соглашений, но на практике они встречаются гораздо реже, чем конкурс и частная инициатива – например, заключение концессионного соглашения с концессионером, определённым решением Правительства РФ (п. 1 ст. 37 закона № 115-ФЗ), примеры – Распоряжение Правительства РФ от 21.05.2022 № 1276-р «О Перечне организаций, определённых концессионерами, с которыми субъектами Российской Федерации могут быть заключены концессионные соглашения без проведения конкурса, на основании которых реализуются инвестиционные проекты по созданию инновационной образовательной среды (кампусов) в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 28.07.2021 № 1268», Распоряжение Правительства РФ от 14.05.2021 № 1242-р «Об определении концессионера, с которым могут быть заключены концессионные соглашения без проведения конкурса, на основании которых реализуются проекты, предусматривающие создание в субъектах Российской Федерации дополнительных мест в общеобразовательных организациях в связи с ростом числа обучающихся, вызванным демографическим фактором», Распоряжение Правительства РФ от 29.08.2014 № 1662-р (о заключении концессионного соглашения в отношении объектов, предназначенных для взимания платы, используемых в целях обеспечения функционирования системы взимания платы в счёт возмещения вреда, причиняемого автомобильным дорогам общего пользования федерального значения транспортными средствами, имеющими разрешённую максимальную массу свыше 12 тонн), Распоряжение Правительства РФ от 30.08.2017 № 1859-р (о заключении концессионного соглашения в отношении объекта здравоохранения – Центр микрохирургии глаза в Екатеринбурге), Распоряжение Правительства РФ от 31.05.2018 № 1089-р (о заключении концессионного соглашения в отношении объектов, предназначенных для складирования, хранения и ремонта имущества Вооружённых Сил РФ в Севастополе).

x

[8] Так, в 2022 году из 413 концессионных соглашений  239 были заключены в рамках процедуры частной инициативы.

Минэкономразвития России. Результаты мониторинга заключения и реализации заключённых концессионных соглашений, в том числе на предмет соблюдения сторонами концессионного соглашения взятых на себя обязательств по достижению целевых показателей, содержащихся в концессионном соглашении, сроков их реализации, объёма привлекаемых инвестиций и иных существенных условий концессионного соглашения, за 2022 год.

https://www.economy.gov.ru/material/file/46511ac37e10a7e560e603fedf85dc7e/rezultaty\_monitoringa\_za\_2022\_115-fz.pdf.pdf

x

[9] Так, при проведении конкурса на право заключения концессионного соглашения конкурсная документация может предусматривать обязанность лица, с которым заключено концессионное соглашение, возместить лицу, выступившему с инициативой заключения концессионного соглашения, расходы на подготовку предложения о заключении концессионного соглашения в размере, не превышающем предельного [размера](https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=LAW&n=455716&dst=100005&field=134&date=30.01.2024) расходов, установленного Правительством Российской Федерации (п. 4.9-3 ст. 37 закона № 115-ФЗ). Кроме того, такая конкурсная документация не должна содержать требований, необоснованно ограничивающих доступ лица, выступающего с инициативой заключения концессионного соглашения, или какого-либо из участников конкурса к участию в конкурсе и (или) создающих лицу, выступающему с инициативой заключения концессионного соглашения, или кому-либо из участников конкурса преимущественные условия участия в конкурсе (п. 4.9-2 ст. 37 закона № 115-ФЗ).

x

[10] Указанными расходами признаются обоснованные и документально подтверждённые затраты, которые осуществлены (понесены) концессионером и концедентом на создание и (или) реконструкцию объекта концессионного соглашения, а также на использование (эксплуатацию) объекта концессионного соглашения и иного передаваемого концедентом концессионеру по концессионному соглашению имущества и могут включать в том числе расходы на уплату процентов и иных платежей по кредитам (займам), привлечённым концессионером в целях исполнения своих обязательств по концессионному соглашению, страхование риска случайной гибели и (или) случайного повреждения объекта концессионного соглашения и иного передаваемого концедентом концессионеру по концессионному соглашению имущества, обеспечение исполнения концессионером обязательств по концессионному соглашению и т. д.

x

[11] Под капитальным грантом понимается финансирование концедентом на этапе создания и (или) реконструкции объекта концессионного соглашения части расходов на создание и (или) реконструкцию объекта концессионного соглашения.

x

[12] Например, в отношении объектов обращения с ТКО см. Приложение № 28 к Постановлению Правительства РФ от 15.04.2014 № 326 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Охрана окружающей среды»; в отношении объектов спортивной инфраструктуры см. Паспорт федерального проекта «Бизнес-спринт (Я выбираю спорт)» (утв. Проектным комитетом по федеральным проектам «Развитие физической культуры и массового спорта», «Бизнес-спринт (Я выбираю спорт)», «Развитие спорта высших достижений»», протокол от 23.12.2021 № 1); в отношении автомобильных дорог и общественного транспорта см. Постановление Правительства РФ от 20.12.2017 №1596 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие транспортной системы»; в отношении школ см. Приложение № 27 к Постановлению Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования», в отношении университетских кампусов см. Постановление Правительства РФ от 28.07.2021 № 1268 «О реализации проекта по созданию инновационной образовательной среды (кампусов) с применением механизмов государственно-частного партнёрства и концессионных соглашений в рамках федерального проекта «Развитие инфраструктуры для научных исследований и подготовки кадров» национального проекта «Наука и университеты».

x

[13] Одними из первых являются концессионное соглашение о финансировании, строительстве и эксплуатации на платной основе «Нового выхода на Московскую кольцевую автомобильную дорогу с федеральной автомобильной дороги М1 «Беларусь» Москва – Минск» и концессионное соглашение о финансировании, строительстве и эксплуатации на платной основе «Скоростной автомобильной дороги Москва – Санкт-Петербург на участке 15-й км – 58-й км», заключённые в 2009 году.

x

[14] АНО «Национальный центр ГЧП». Инвестиции в инфраструктуру и ГЧП. Аналитический обзор. 2023. С. 12. https://rosinfra.ru/api/v2/public/analytics-document/956-investitsii-v-infrastrukturu-i-g-ch-p-2023-analiticheskii-obzor/download

x

[15] Минэкономразвития России. Результаты мониторинга заключения и реализации заключённых концессионных соглашений, в том числе на предмет соблюдения сторонами концессионного соглашения взятых на себя обязательств по достижению целевых показателей, содержащихся в концессионном соглашении, сроков их реализации, объёма привлекаемых инвестиций и иных существенных условий концессионного соглашения, за 2022 год.

https://www.economy.gov.ru/material/file/46511ac37e10a7e560e603fedf85dc7e/rezultaty\_monitoringa\_za\_2022\_115-fz.pdf.pdf

x

[16] По данным Минэкономразвития России по состоянию на конец 2022 года заключено 46 СГЧП, из которых 1 соглашение заключено на федеральном уровне, 21 соглашение – на региональном уровне и 24 соглашения – на муниципальном уровне.

https://www.economy.gov.ru/material/file/9d17396a285108c638eca49c6467da33/reestr\_gchp\_31122022.pdf

x

[17] Например, закон Санкт-Петербурга от 25.12.2006 №627-100 «Об участии Санкт-Петербурга в государственно-частных партнёрствах»; закон Томской области от 17.12.2012 №234-ОЗ «О государственно-частном партнёрстве в Томской области».

x

[18] Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 01.02.2011 №106 «О заключении соглашения о создании и эксплуатации на основе государственно-частного партнёрства автомобильной дороги «Западный скоростной диаметр».

x

[19] Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 16.04.2008 №393 «О заключении соглашения о создании, реконструкции и эксплуатации на основе государственно-частного партнёрства объектов, входящих в состав имущества аэропорта Пулково».

x

[20] Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 01.02.2011 №108 «О заключении соглашения о создании и эксплуатации на основе государственно-частного партнёрства зданий, предназначенных для размещения образовательных учреждений на территории Пушкинского района Санкт-Петербурга, и договора аренды земельных участков».

x

[21]  Согласование антимонопольного органа требуется для изменения условий концессионного соглашения, определённых на основании конкурсного предложения концессионера по критериям конкурса, и изменения существенных условий концессионного соглашения, указанных в п. 1 ст. 10 закона № 115-ФЗ, за исключением случаев, если такие изменения не приведут к изменению условий финансового участия концедента в части используемых в концессионном соглашении форм финансового участия концедента и (или) общего размера денежных обязательств концедента и (или) переноса сроков осуществления финансового участия концедента на более ранний срок. Продление срока действия концессионного соглашения также осуществляется по согласованию с антимонопольным органом. Отдельные особенности установлены для изменения концессионных соглашений в отношении объектов теплоснабжения, водоснабжения и водоотведения.

x

[22] Исчерпывающий перечень оснований, при наличии которых ФАС может согласовать внесение изменений в концессионное соглашение, установлен Постановлением Правительства РФ от 24.04.2014 № 368 «Об утверждении Правил предоставления антимонопольным органом согласия на изменение условий концессионного соглашения».

x

[23] Дополнительно объём бюджетного финансирования закладывается также в решение о предоставлении бюджетных инвестиций, в долгосрочные государственные, муниципальные программы.

1. Финансирование проектов мониторинг и контроль

ФИНАНСОВЫЙ МОНИТОРИНГ

**Финансовый мониторинг включает три** составляющие:

1. финансовый мониторинг хода исполнения проектов;

2. финансовый мониторинг состояния исполнителей проектов (контрагентов);

3. мониторинг обеспечения по кредиту, кредитной линии.

**Финансовый мониторинг хода исполнения проектов включает в себя:**

* 1. мониторинг исполнения участниками проекта их финансовых обязательств по соглашениям с банком;
  2. контроль за целевым назначением платежей и целевым использованием средств;
  3. мониторинг соответствия финансовых показателей реализуемых проектов бизнес-планам, заявленным на этапе принятия решения о финансировании проектов;

4.выявление фактов и причин отклонения показателей окупаемости проекта от запланированных и формулирование предложений по их устранению;

5.контроль (расчет) за соблюдением финансовых ковенант, предусмотренных кредитной документацией;

1. контроль выполнения финансовой модели проекта;

7.уточнение графика формирования денежных потоков на период эксплуатационной фазы проекта, контроль соблюдения графика формирования денежных потоков проекта;

8 формирование заданий для плановых и внеплановых финансовых проверок объектов проекта, находящихся на стадии эксплуатации;

9. прогноз возможного дефицита финансирования, контроль статуса объектов недвижимого имущества для своевременного обременения их в пользу банка;

10. согласование видов рисков при страховании заложенного имущества.

**Финансовый мониторинг исполнителей проектов (контрагентов) предполагает проведение:**

1. мониторинга исполнения отлагательных и дополнительных условий;
2. оценки кредитного риска контрагента (критерии оценки разрабатываются и утверждаются приказом по банку);
3. мониторинга финансового положения участников проекта;
4. сбора и анализа информации об участниках проекта, состоянии дел в отрасли и т.п., оценки конъюнктуры рынков сбыта, в том числе статистических и прогнозных данных.

**Мониторинг обеспечения по кредиту/кредитной линии включает:**

1. мониторинг залоговой стоимости обеспечения по кредиту/кредитной линии;

2. мониторинг физического состояния обеспечения по кредиту/кредитной линии;

3. проведение плановых и внеплановых проверок заложенного имущества;

4. контроль статуса объектов движимого и недвижимости имущества для своевременного обременения их в пользу банка.

1. Этапы реализации проектов
2. Частная инициатива при формировании и реализации проектов
3. Мониторинг и контроль и ответственность