

Стратан Д. И., Хазуев А. И.

## МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

В статье речь идет о том, что социально-экономическое развитие региона опирается на опережающий рост его инфраструктуры. Формирование социальной инфраструктуры региона базируется на практической реализации социальных приоритетов, направленных на более полное удовлетворение потребности населения в социальных услугах. Одним из механизмов в развитии социальной инфраструктуры является государственно-частное партнерство. Приведены теоретико-методические аспекты развития инструментария управления инвестиционной деятельностью в регионах России и выравнивания территориальной неоднородности обеспеченности социальными объектами на основе использования государственно-частного партнерства (ГЧП). Проведена оценка возможностей использования моделей ГЧП в социальной сфере, региональной экономике и управления государственным имуществом.

*Ключевые слова:* барьеры регионального развития, региональная депрессия; территориальная неоднородность, государственно-частное партнерство, социальная сфера, инвестиционный проект, модель государственно-частного партнерства, бюджет развития

*Рис.:* 3. *Библ.:* 16.

**Стратан Дмитрий Иванович** – кандидат экономических наук, доцент, кафедра антикризисного и корпоративного управления, Ростовский государственный экономический университет (ул. Б. Садовая, 69, Ростов-на-Дону, 344002, Россия)

*Email:* Stratan2007@yandex.ru

**Хазуев Ахмед Ибрагимович** – аспирант, Ростовский государственный экономический университет (ул. Б. Садовая, 69, Ростов-на-Дону, 344002, Россия)

УДК 332

Стратан Д. І., Хазуев А. І.

## МЕХАНИЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ

У статті мова йде про те, що соціально-економічний розвиток регіону спирається на випереджаюче зростання його інфраструктури. Формування соціальної інфраструктури регіону базується на практичній реалізації соціальних пріоритетів, спрямованих на повніше задоволення потреби населення в соціальних послугах. Одним із механізмів в розвитку соціальної інфраструктури є державно-приватне партнерство. У тексті статті наведені теоретико-методичні аспекти розвитку інструментарію управління інвестиційною діяльністю в регіонах Росії та вирівнювання територіальної неоднорідності забезпеченості соціальними об'єктами на основі використання державно-приватного партнерства (ДПП). Проведена оцінка можливостей використання моделей ДПП в соціальній сфері, регіональній економіці та управлінні державним майном.

*Ключові слова:* бар'єри регіонального розвитку, регіональна депресія; територіальна неоднорідність, державно-приватне партнерство, соціальна сфера, інвестиційний проект, модель державно-приватного партнерства, бюджет розвитку

*Рис.:* 3. *Бібл.:* 16.

**Стратан Дмитро Іванович** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра антикризового та корпоративного управління, Ростовський державний економічний університет (вул. В. Садова, 69, Ростов-на-Дону, 344002, Росія)

*Email:* Stratan2007@yandex.ru

**Хазуев Ахмед Ібрагімович** – аспірант, Ростовський державний економічний університет (вул. В. Садова, 69, Ростов-на-Дону, 344002, Росія)

UDC 332

Stratan D. I., Hazuyev A. I.

## MECHANISM OF REALISATION OF STATE-PRIVATE ENTREPRENEURSHIP IN THE SOCIAL SPHERE OF THE RUSSIAN FEDERATION

The article states that the socio-economic development of a region rests on the higher-than-anticipated growth of its infrastructure. Formation of the social infrastructure of a region is based on practical realisation of social priorities directed at a higher satisfaction of needs of the population in social services. One of the mechanisms in development of social infrastructure is the state-private partnership. The article provides theoretical and methodical aspects of development of instruments of managing investment activity in Russian regions and levelling of territorial heterogeneity of availability of social objects on the basis of use of the state-private partnership (SPP). The article conducts assessment of possibilities of use of SPP models in the social sphere, regional economy and management of state property.

*Key words:* barriers of regional development, regional depression, territorial heterogeneity, state-private partnership, social sphere, investment project, model of state-private partnership, development budget

*Рис.:* 3. *Бібл.:* 16.

**Stratan Dmitry I.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of crisis and corporate governance, Rostov State Economic University (ul. B. Sadovaya, 69, Rostov-na-Donu, 344002, Russia)

*Email:* Stratan2007@yandex.ru

**Hazuyev Ahmed I.** – Postgraduate Student, Rostov State Economic University (ul. B. Sadovaya, 69, Rostov-na-Donu, 344002, Russia)

Современная экономическая ситуация обуславливает значительные трансформации в социальном секторе общества. Ранее находившиеся в государственной собственности объекты социальной сферы передаются бизнесу. Государство сохраняет за собой право регулирования и контроля за последующей деятельностью этих объектов. Передача объектов социальной сферы в долгосрочное пользование бизнес-структурам требует совершенствования законодательной базы и решения широкого круга вопросов экономического содержания.

Вопрос нормативно-правового регулирования практики ГЧП (государственно-частного партнерства) и особенно ее финансовых механизмов имеет принципиальное значение, т. к. в противном случае он является существенным источником коррупционной опасности или просто прикрытием нежелания (неспособности) государственных и муниципальных властей осуществлять некие функции, традиционно закрепляемые именно за публичным сектором современной экономики [2].

Термин «ГЧП» сейчас используется достаточно активно, постановка вопроса о ГЧП тогда осуществлялась в очень широкой форме и по различным отраслям: транспортная инфраструктура, технологии и инвестиционная деятельность:

- «совершенствование механизмов финансирования крупных, имеющих общенациональное значение проектов в области развития инфраструктуры»;
- «подготовка концепций законодательных актов по концессиям в области транспортной инфраструктуры и в целом для всех отраслей экономики, в том числе в сфере газо- и нефтепроводного транспорта»;
- «подготовка предложений в Стратегию развития технологий и инновационной деятельности, в том числе по ГЧП»;
- «подготовка рамочного закона по концессиям, концепций законодательных актов по концессиям в различных сферах экономики (ЖКХ, транспорт, социальная инфраструктура и др.), предложения по институциональным механизмам реализации концессий».

Сам термин «государственно-частное партнерство» является переводом распространенного во всем мире термина «public – private partnership». Как видно, перевод буквально дословный. Справедливости ради, следует отметить, что как в зарубежных странах, так и в России иногда используется термин «частно-государственное партнерство». В зарубежных странах часто термин «public – private partnership» (PPP) употребляется практически для любых форм сотрудничества государственной власти и частного бизнеса [3].

Интерес к инвестиционной составляющей такого рода сотрудничества возник достаточно давно: первая постройка канала по концессионному принципу во Франции датируется 1552 годом [4]. Активно государственно-частное партнерство в концессионной форме использовалось многими странами, в том числе и Россией, на рубеже

XIX – XX веков, особенно для строительства железных дорог [5].

Последний виток интереса к ГЧП возник в 90-е годы XX века в Великобритании. Именно в это время начала развиваться британская форма ГЧП – «частная финансовая инициатива» («private financing initiative, PFI») [6], суть которой состояла в привлечении частных инвестиций для строительства крупных государственных объектов, то есть когда фактически частный бизнес сам осуществлял строительство государственного объекта за счет собственных средств. Компенсация расходов частного инвестора осуществляется впоследствии либо за счет доходов от эксплуатации, либо за счет платежей из бюджета. Во многих случаях частной финансовой инициативы инвестор привлекается к дальнейшей эксплуатации объекта и организации его деятельности, вплоть до найма персонала [7]. Объектами частной финансовой инициативы могут выступать объекты инфраструктуры (включая автомобильные и железные дороги), школы, больницы и даже тюрьмы [8].

В Великобритании стоимость объектов частной финансовой инициативы, которая является там основной формой ГЧП, в течение последних 10 лет составляет 24 млрд £, а в течение следующих 3-х лет планируется реализовать проекты на общую сумму 12 млрд £. Ежегодно заключается до 80 новых соглашений. По данным британского правительства, такие проекты обеспечивают 17% экономии для бюджета страны [9].

В каких сферах возникает необходимость в ГЧП? Прежде всего в тех, за которые государство традиционно несет ответственность – объекты общего пользования (транспортная, коммунальная, социальная инфраструктура, объекты культуры, памятники истории и архитектуры и т. п.), так называемые «публичные службы» (public services) – ремонт, реконструкция и содержание объектов общего пользования, уборка территорий, жилищно-коммунальное хозяйство, образование, здравоохранение.

Государство [10], как правило, не может полностью отказаться от своего присутствия в этих сферах и вынуждено сохранять контроль либо над определенным имуществом (оставаться собственником), либо над определенным видом деятельности. В любом случае это означает финансирование за счет средств соответствующих бюджетов.

Суть взаимодействия в рамках ГЧП (и не только) – в согласовании интересов. Причем очевидно, что если взаимодействие осуществляется, то значит у государства и бизнеса нашлись общие интересы.

Поэтому на практике совершенно логично возникает так называемая «полуприватизация» (semi – privatization), с которой часто отождествляют ГЧП. Это дает основание рассматривать ГЧП в качестве промежуточной формы между государственной и частной собственностью, а также как своеобразную управленческую альтернативу приватизации [11].

Официального понимания и толкования термина ГЧП в России сейчас не существует. Каждый чиновник и политик вкладывает собственный смысл в это неведомое для него понятие, стараясь соответствовать конъюнктуре. Едино-

го и системного понимания явления на государственном уровне мы пока тоже не видим.

Наиболее общее определение дано этому явлению В. Г. Варнавским: «Государственно-частное партнерство – это институциональный и организационный альянс между государством и бизнесом в целях реализации общественно значимых проектов и программ в широком спектре отраслей промышленности и НИОКР, вплоть до сферы услуг» [12].

Анализ высказываний и публикаций по теме позволяет сделать вывод, что в настоящее время можно говорить о двух основных значениях употребления термина ГЧП:

- ГЧП как принцип взаимодействия государства и бизнеса;
- ГЧП как правовая форма такого взаимодействия.

В качестве факультативного и скорее чисто умозрительного возможно рассмотрение понимания ГЧП как формы взаимодействия государства и бизнеса в рамках хозяйственного общества и/или ГЧП как разновидности простого товарищества между государственным и частным предприятием. Такой подход на практике вряд ли возможен, хотя может быть использован при постановке, особенно на основе лексического толкования слова «партнерство». Необходимо отметить, что в рабочей обстановке возможность использования такого подхода на практике проходила обсуждение с некоторыми государственными служащими, в результате чего был сделан вывод о его практической непригодности.

К наиболее распространенным правовым формам ГЧП относят: Федеральный закон «О концессионных соглашениях» [7], открывший путь для реализации проектов государственно-частного партнерства во многих областях общественного сектора, а также гражданское законодательство РФ, а также законы принятые на региональном уровне. Так, например, в 2010 году в Ростовской области был принят Областной закон «Об основах государственно-частного партнерства» [6].

Существенное значение для практики ГЧП имеет реализация его экономического механизма, включающего в себя использование тех экономических ресурсов, которые в настоящее время находятся в распоряжении органов публичного управления. Это, прежде всего, государственное и муниципальное имущество. Однако, поскольку движение этих средств и имуществ строго регламентировано действующим законодательством, именно в реализации экономического механизма ГЧП и возникают наибольшие трудности [4].

Основным фактором, объективно свидетельствующим в пользу применения ГЧП на всех уровнях вертикали государственного управления, являются значительные потребности в финансировании развития инфраструктуры, накопленные и хроническое неудовлетворение которых приводит Россию к необходимости реально считаться с возможностью наступления негативных явлений.

В качестве второго фактора, свидетельствующего в пользу выбора концепции ГЧП – осознание правительством отсутствия действенной концепции обеспечения

эффективности государственных инвестиций в их традиционных формах, связанных, прежде всего, с прямыми банковским кредитованием частных бизнес – проектов, и вытекающих отсюда необходимости поиска, апробации и утверждения альтернативного механизма эффективных и социально обоснованных государственно-частных инвестиций, который дает определенные преимущества участникам проекта ГЧП (рис. 1).

Участники	Результат взаимодействия
Банк	→ Рост прибылей
Реальный сектор	→ Реструктуризация, повышение доходности бизнеса
Население	→ Рост доходов
Государство	→ Рост налоговых поступлений, социальная стабильность

Рис. 1. Преимущества взаимодействия основных субъектов экономики с использованием механизма ГЧП

На темпы развития ГЧП-проектов, оказывает большое влияние и общая экономическая и политическая ситуация в стране. Для проведения активной экономической политики государства в России была создана целая семья институтов развития. Особое место среди них занимает Внешэкономбанк. Такое положение основано на универсальности Внешэкономбанка, его способности на высоком профессиональном уровне управлять финансовыми потоками, направляемыми на нужды экономического развития [1].

Основная функциональная нагрузка и финансовая ответственность бизнеса в социальной сфере может рассматриваться по нескольким ведущим позициям. Первоначально – это участие частного капитала в доведении государственных денежных средств до лечебно-профилактических учреждений как поставщиков медицинской помощи. Этим предусматривается действие страховых посредников, которые разделяют с государством финансовые риски на случай роста заболеваемости. Такими посредниками выступают страховые медицинские организации. Они выступают связующим звеном по финансовому обеспечению лечебно-профилактических учреждений и выполняют экспертизу качества медицинской помощи. Участие страховых медицинских организаций в этом процессе оценивается по фиксированному проценту на ведение дела [3].

Последовательно целесообразно участие частного капитала в финансировании инфраструктуры здравоохранения. Функционирование частных клиник (медицинских центров) и центров профилактики расширяет сферу медицинских услуг. Допустимо участие этих бизнес-структур в реализации Программы государственных гарантий бесплатной медицинской помощи гражданам Российской Федерации. Экономически значимо совместное финанси-

вание государством и частным капиталом строительства социально-медицинской инфраструктуры.

В рамках государственно-частного партнерства необходимо определение общих условий сотрудничества между государством и бизнесом. В их состав входит политическая стабильность, обеспечивающая преемственность социально-политического курса и неизменность стандартов взаимодействия. Гарантийные обязательства должны обеспечивать выполнение принятых решений независимо от персоналий и взаимное доверие партнеров. Должна обеспечиваться сбалансированность рисков. Риски должны быть адекватно распределены между участниками конкретных сделок по государственно-частному партнерству (рис. 2).

Недопустима концентрация рисков у государства, определенную их часть должно принимать на себя бизнес-



Рис. 2. Распределение рисков между участниками ГЧП

Также допустимо предоставление бизнес-структуре в долгосрочную аренду здания лечебно-профилактического учреждения, расположенного в коммерчески привлекательном районе города, взамен на инвестиционные вложения в реконструкцию действующих или строительство новых лечебно-профилактических учреждений. Такая практика действует в Санкт-Петербурге.

Еще одним механизмом реализации ГЧП является коллективная инвестиционная схема управления через компании специального назначения (SPC – special purpose company). Данный механизм позволяет привлекать частные инвестиции через фондовый рынок. Как правило, такая схема применяется при осуществлении проектов с недостаточным финансированием и акции компании как правило продаются через первичное публичное размещение (IPO – initial public offering). Экономическая последовательность жизни ГЧП в реализации приведенной модели рассмотрена на рис. 3.

Однако базовым механизмом реализации государственно-частных проектов является применение концессионных соглашений (долгосрочная аренда с особыми условиями). Передача в оперативное управление поликлиник бизнесу как частному партнеру достаточно целесообразна. При этом должны быть сохранены условия содержания, реконструкции этих учреждений, оказания ими качественной медицинской помощи, в том числе льготной категории граждан. Внедрение такой практики может существенно повысить оснащенность и уровень сервиса в клиниках, создаст условия конкуренции. Государство

сообщество. Структура договоров должна быть прозрачной.

Первый механизм действует, когда бизнес-структура осуществляет строительство учреждения, реализует его государству с условием последующей аренды и управления. Такой механизм действует в странах Европейского Союза и Израиле.

Второй механизм сопоставим с начальными позициями ранее представленного. Аналогично бизнес-структура строит и управляет больницей. Затем заключается договор на участие этой организации в Программе государственных гарантий бесплатной медицинской помощи гражданам Российской Федерации. Это практически воплощается при участии в Программе государственных гарантий бесплатной медицинской помощи гражданам Российской Федерации медико-санитарных частей крупных корпораций.

оставляет за собой обязательство по финансированию медицинской помощи льготным категориям граждан.

Механизм осуществления ГЧП с использованием концессионных соглашений предполагает вовлечение в организацию этого процесса множества субъектов. Среди них: комитеты законодательной власти, министерства и государственные службы, научно-исследовательские учреждения, фонды и бизнес-сообщество. В ходе законотворческой деятельности каждый из этих субъектов представляет собственные интересы.

При организации государственно-частного партнерства в Российской Федерации в сфере здравоохранения следует решить целую совокупность проблем. В обществе и бизнесе должно быть сформировано точное понимание сути концессионных соглашений в сфере здравоохранения, так как это обуславливается трансформацией правовых, экономических, социальных и финансовых условий взаимоотношения между государством и бизнес-структурами. Спрогнозирована практика их применения, возможные последствия в кратко-, средне- и долгосрочном периоде.

Внедрение государственно-частного партнерства требует создания координирующего и регулирующего органа. Необходима выработка единой концептуальной основы, которая будет регламентировать деятельность координирующего и регулирующего органов.

Реальной проблемой в России в сфере государственного управления, конкретно в концессионной области, является недостаток специалистов, которые могли бы про-

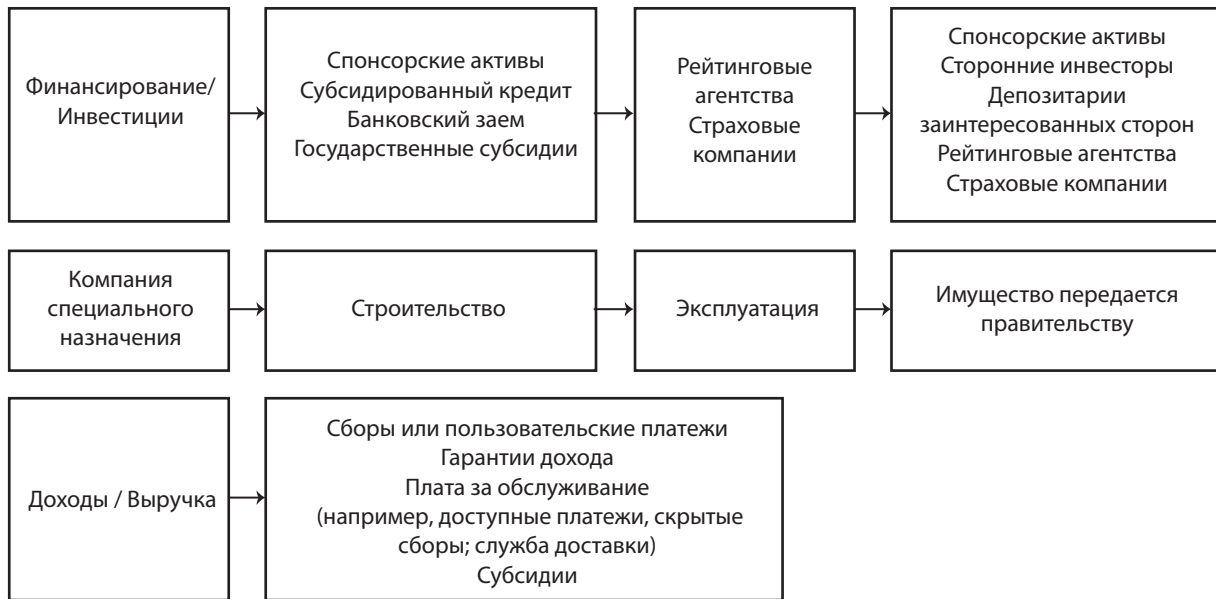


Рис. 3. Экономическая последовательность жизни ГЧП в инфраструктуре развития проекта [8]

фессионально действовать в законодательном и экономическом направлениях. Необходима проработка практики составления органами государственной власти инвестиционных договоров с длительными сроками окупаемости инвестиций. По такому договору государственная собственность переходит во владение и пользование бизнес-структуре на 20–50 лет. Это предполагает серьезную ответственность государственного служащего, подписывающего концессионный договор. Однако привлечение бизнеса в сферу здравоохранения не должно допускать снижения качества медицинской помощи.

ГЧП-проекты могут распространяться не только на планирование, финансирование, строительство и эксплуатацию зданий больничных комплексов, но и на предоставление так называемых третичных услуг [3].

Успехи ГЧП во многом обусловлены четким осознанием того, в каких областях имеет смысл переходить к партнерским взаимоотношениям, а в каких нет. В частности, важно, чтобы медперсонал не был вовлечен в партнерство. Руководство больницы должно быть освобождено от выполнения немедицинских функций [5].

Немаловажной задачей является формирование благоприятного общественного мнения по передаче бизнесу функций владения и пользования объектами государственной и муниципальной собственности. Это необходимо особенно для сферы здравоохранения, так как существенным образом изменяются сложившиеся хозяйственные отношения.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Баженов А. Внешэкономбанк – банк развития // 20.05.2008.
2. Дерябкин М., Государственно-частное партнерство: теория и практика // Вопросы экономики, 2008. – №8. – С. 61–77.
3. Климин В. Г. Государственно-частное партнерство в здравоохранении // Финансы и кредит, 2010. – №27(411). – С. 32–35.
4. Михеев О. Л., Финансовый механизм государственно-частного партнерства в системе государственного управления // Финансовый бизнес, 2010. – №6. – С.15–20.
5. Норекиян М. Государственно-частное партнерство и перераспределение обязанностей в системе здравоохранения // Социальная политика. – 2011. – №5. – С. 24–26.
6. Областной закон Ростовской области от 22.07.2010 г. №448-ЗС «Об основах государственно-частного партнерства» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.donland.ru>

## REFERENCES

- Deriabkin, M. "Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo: teoriia i praktika" [Public-private partnerships: Theory and Practice]. *Voprosy ekonomiki*, no. 8 (2008): 61-7.
- Efimova, L. I. "Nekotorye modeli gosudarstvenno-chastnykh partnerstv: tendentsii i zarubezhnyy opyt" [Some models of public-private partnerships: trends and international experience]. [http://www.eatc.ru/rus/doc.id\\_71.book\\_1.php](http://www.eatc.ru/rus/doc.id_71.book_1.php).
- Efimova, L. I. "Nekotorye modeli gosudarstvenno-chastnykh partnerstv: tendentsii i zarubezhnyy opyt" [Some models of public-private partnerships: trends and international experience]. [http://www.eatc.ru/rus/doc.id\\_71.book\\_1.php](http://www.eatc.ru/rus/doc.id_71.book_1.php).
- Ikechukwu, I. C. "Public-Private Partnerships: The Underlining Principles of Infrastructure Investment, Finance and Development Projects" *International Journal of Business and Management*, no. 1 (2012): 109-125.



7. Федеральный закон «О концессионных соглашениях» от 21.07.2005 г. №115-ФЗ (в последней ред. ФЗ от 25.04.2012 №38-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. 2005. №30. Ст. 3126; 2012. №18. Ст. 2130.
8. Ikechukwu I. C., Public-Private Partnerships: The Underlining Principles of Infrastructure Investment, Finance and Development Projects // International Journal of Business and Management, 2012. – №1. – С.109–125.
9. Варнавский В. Г. Процессы институциональной адаптации частно-государственного партнерства к реальной экономике очень сложны [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.opec.ru/point\\_doc.asp?tmpl=point\\_doc\\_print&d\\_no=50580#33](http://www.opec.ru/point_doc.asp?tmpl=point_doc_print&d_no=50580#33)
10. Распоряжение Правительства РФ от 19 января 2006 г. № 38-р// Собрание законодательства Российской Федерации. – 2006. – № 5. – ст. 589.
11. Санникова Т. Public - private partnership [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.opec.ru/comment\\_doc.asp?d\\_no=46833](http://www.opec.ru/comment_doc.asp?d_no=46833)
12. Ефимова Л. И. Некоторые модели государственно-частных партнерств: тенденции и зарубежный опыт [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.eatc.ru/rus/doc.id\\_71.book\\_1.php](http://www.eatc.ru/rus/doc.id_71.book_1.php)
13. Варнавский В. Г. Концессии в транспортной инфраструктуре: теория, практика, перспективы. – М.: ИМЭМО РАН, 2002. – С. 22–26.
14. Санникова Т. Фундаментальная предпосылка – можно ли вести бизнес с этим государством? [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.opec.ru/point\\_doc.asp?d\\_no=56613](http://www.opec.ru/point_doc.asp?d_no=56613)
15. Скидельский Р. Возможно ли партнерство государства и частного бизнеса в России? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.opec.ru/news\\_doc.asp?d\\_no=46747](http://www.opec.ru/news_doc.asp?d_no=46747)
16. Ефимова Л. И. Некоторые модели государственно-частных партнерств: тенденции и зарубежный опыт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.eatc.ru/rus/doc.id\\_71.book\\_1.php](http://www.eatc.ru/rus/doc.id_71.book_1.php)
- Klimin, V. G. "Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v zdra-vookhraneniі" [Public-private partnerships in health care]. *Finansy i kredit*, no. 27 (411) (2010): 32-35. [Legal Act of Russia] (2005).
- [Legal Act of Russia] (2006).
- [Legal Act of Russia] (2<http://www.donland.ru>).
- Mikheev, O. L. "Finansovyy mekhanizm gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v sisteme gosudarstvennogo upravleniia" [Financial mechanism of public- private partnerships in the public administration]. *Finansovyy biznes*, no. 6 (2010): 15-20.
- Norekian, M. "Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo i pereraspredelenie obiazannostey v sisteme zdavookhraneniia" [Public-private partnerships and the distribution of responsibilities in the health system]. *Sotsialnaia politika*, no. 5 (2011): 24-26.
- Sannikova, T. "Fundamentalnaia predposylka - mozhno li vesti biznes s etim gosudarstvom?" [The fundamental premise - can you do business with this counthttp://www.opec.ru/point\_doc.asp?d\_no=56613.
- Skidelskiy, R. "Vozmozhno li partnerstvo gosudarstva i chastnogo biznesa v Rossii?" [Is it possible partnership between the state and private business in Russhttp://www.opec.ru/news\_doc.asp?d\_no=46747.
- Sannikova, T. "Public - private partnerhttp://www.opec.ru/comment\_doc.asp?d\_no=46833.
- Varnavskiy, V. G. *Kontsessii v transportnoy infrastrukture: teoriia, praktika, perspektivy* [Concessions in the transport infrastructure: theory, practice, and prospects]. Moscow: IMEMO RAN, 2002.
- Varnavskiy, V. G. "Protsessy institutsionalnoy adaptatsii chastno-gosudarstvennogo partnerstva k realnoy ekonomike ochen slozhny" [The processes of institutional adaptation of public-private partnerships to the real economy are very comphttp://www.opec.ru/point\_doc.asp?tmpl=point\_doc\_print&d\_no=50580#33.