



Научная статья

DOI: <http://dx.doi.org/10.21202/2782-2923.2022.3.525-534>

УДК 330.322:330.4:334:338.2

JEL: E22, H43, L32, L38, O22

И. Ю. МЕРЗЛОВ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Пермский государственный национальный исследовательский университет, г. Пермь, Россия

## ОЦЕНКА УСПЕШНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА С УЧЕТОМ ЭТАПОВ ИХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА И ИНТЕРЕСОВ ОСНОВНЫХ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

**Мерзлов Игорь Юрьевич**, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента, Пермский государственный национальный исследовательский университет

E-mail: [imerzlov@yandex.ru](mailto:imerzlov@yandex.ru)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8317-5708>

Web of Science Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/O-3744-2014>

eLIBRARY ID: SPIN-код: 2622-0582, AuthorID: 382565

### Аннотация

**Цель:** разработка критериев, позволяющих объективно и комплексно оценивать успешность реализации проектов государственно-частного партнерства (ГЧП).

**Методы:** в процессе представленного исследования использовался метод систематического обзора литературы.

**Результаты:** в результате исследования сделан вывод, что успешность проекта ГЧП является относительным понятием и требует детализации: (1) с позиции какого именно стейкхолдера оценивается проект и (2) относительно какого этапа жизненного цикла проекта производится оценка. Такое понимание позволило предложить универсальный подход к оценке успешности реализации проектов ГЧП, основанный на разработанной нами матрице критериальной оценки, которая учитывает этапы жизненного цикла проекта и интересы его стейкхолдеров.

**Научная новизна:** систематизация имеющихся в российской и мировой литературе исследований, касающихся оценки успешности как инвестиционных проектов в целом, так и проектов ГЧП в частности, позволила нам выявить универсальный набор критериев для проведения такой оценки. Это, в свою очередь, способствует более адекватной и четкой интерпретации выводов, сделанных широким кругом авторов исследований в области ГЧП, которые достаточно часто ссылаются на «успешные» проекты ГЧП, не давая при этом своего понимания критериев определения успешности.

**Практическая значимость:** разработанная критериальная матрица оценки успешности проектов ГЧП может стать отправной точкой для совершенствования методологических подходов и нормативных правовых документов, регулирующих реализацию проектов ГЧП, на федеральном и региональном уровнях. Региональные и муниципальные органы исполнительной власти, планирующие реализацию новых проектов ГЧП, могут использовать предложенную матрицу оценки успешности проектов ГЧП в своей работе в целях, с одной стороны, повышения инвестиционной привлекательности разрабатываемых проектов, с другой – обеспечения более качественного и объективного контроля за ходом их дальнейшей реализации.

**Ключевые слова:** экономика и управление народным хозяйством, государственно-частное партнерство, ГЧП, проект государственно-частного партнерства, оценка проекта ГЧП, инвестиционный проект

Статья находится в открытом доступе в соответствии с Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), предусматривающем некоммерческое использование, распространение и воспроизводство на любом носителе при условии упоминания оригинала статьи.

© Мерзлов И. Ю., 2022

© Merzlov I. Yu., 2022



**Как цитировать статью:** Мерзлов И. Ю. Оценка успешности реализации проектов государственно-частного партнерства с учетом этапов их жизненного цикла и интересов основных стейкхолдеров // *Russian Journal of Economics and Law*. 2022. Т. 16, № 3. С. 525–534. DOI: <http://dx.doi.org/10.21202/2782-2923.2022.3.525-534>

#### The scientific article

I. Yu. MERZLOV<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Perm State National Research University, Perm, Russia

## ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF IMPLEMENTATION OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS TAKING INTO ACCOUNT THEIR LIFE CYCLES AND KEY STAKEHOLDERS' INTERESTS

Igor Yu. Merzlov, Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management, Perm State National Research University

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8317-5708>

Web of Science Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/O-3744-2014>

eLIBRARY ID: SPIN-код: 2622-0582, AuthorID: 382565

#### Abstract

**Objective:** to develop criteria for objective and comprehensive assessment of the success of public-private partnership (PPP) projects.

**Methods:** in the process of the research, the method of systematic literature review was used.

**Results:** as a result of the study, it was concluded that the success of a PPP project is a relative concept and requires detailing (1) from the viewpoint of which particular stakeholder the project is evaluated and (2) relative to which stage of the project life cycle the assessment is made. This understanding allowed proposing a universal approach to assessing the success of PPP projects, based on the criteria assessment matrix developed by us, which takes into account the stages of the project life cycle and the interests of its stakeholders.

**Scientific novelty:** the systematization of studies available in the Russian and world literature concerning the assessment of the success of both investment projects in general and PPP projects in particular allowed identifying a universal set of criteria for such an assessment. This, in turn, contributes to a more adequate and clear interpretation of the conclusions made by a wide range of authors of research in the field of PPP, who quite often refer to “successful” PPP projects, without giving their own understanding of the criteria for determining success.

**Practical significance:** the developed criteria matrix for assessing the success of PPP projects can become a starting point for improving methodological approaches and normative-legal documents regulating the implementation of PPP projects at the federal and regional levels. Regional and municipal executive authorities planning the implementation of new PPP projects can use the proposed matrix for assessing the success of PPP projects in their work in order, on the one hand, to increase the investment attractiveness of the projects being developed, and on the other hand, to ensure better and objective control over their further implementation.

**Keywords:** Economics and national economy management, Public-private partnership, PPP, Public-private partnership project, PPP project evaluation, Investment project

The article is in Open Access in compliance with Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), stipulating non-commercial use, distribution and reproduction on any media, on condition of mentioning the article original.

**For citation:** Merzlov, I. Yu. (2022). Assessment of the efficiency of implementation of public-private partnership projects taking into account their life cycles and key stakeholders' interests. *Russian Journal of Economics and Law*, 16 (3), 525–534 (in Russ.). DOI: <http://dx.doi.org/10.21202/2782-2923.2022.3.525-534>



## Введение

Последние несколько десятилетий государственно-частное партнерство (далее – ГЧП) рассматривается в мировой практике как один из наиболее эффективных механизмов, позволяющих реализовывать инвестиционные проекты в инфраструктурных отраслях. В Российской Федерации применение механизмов ГЧП получило свое широкое распространение с 2006 г., после вступления в силу Федерального закона «О концессионных соглашениях» № 115-ФЗ от 21.07.2005. Новый этап развития ГЧП в нашей стране связан со вступлением в силу с 1 января 2016 г. Федерального закона «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» № 224-ФЗ от 13.07.2015. Так, по состоянию на конец января 2022 г. в РФ на разных стадиях реализации находилось 3 659 проектов ГЧП с общим объемом частных инвестиций 3,6 млрд руб. [1].

Авторы, занимающиеся вопросами ГЧП, фокусируются на его различных аспектах. В частности, С. Б. Сиваев и Э. Маркварт в своем учебном пособии исследуют государственно-частное партнерство в различных направлениях: модели и формы, финансирование и управление проектами ГЧП, оценка целесообразности применения для реализации инфраструктурных инвестиционных проектов, управление рисками и факторы успеха проектов ГЧП, организация конкурсных процедур по выбору частного инвестора, оценка эффективности реализации проектов ГЧП, а также государственная политика регулирования государственно-частного партнерства [2]. Так, авторами отмечается, что ГЧП может рассматриваться в четырех различных аспектах: как исторически обусловленная специфическая форма организации общественно-хозяйственной деятельности; как особая региональная социально-экономическая система; как инструмент реализации региональной стратегии социально-экономического развития региона и как проект [3]. Следует отметить, что в рамках настоящего исследования мы рассматриваем ГЧП как специфический инвестиционный проект, реализуемый на паритетных началах публичным образованием и частным инвестором в целях создания и/или реконструкции одного или нескольких инфраструктурных объектов.

В ряде исследований отмечается, что далеко не всегда реализуемые проекты государственно-частного партнерства приводят к намеченным результатам [4, 5], что ставит под вопрос эффективность данного механизма. Среди основных причин, приводящих к безрезультативности проектов ГЧП, как правило, указывают ошибки в расчетах прогнозной эффективности проектов ГЧП, недостатки нормативно-правового регулирования, неэффективное распределение рисков между участниками, а также сложную структуру финансирования [6].

В этой связи отдельный пласт исследований в сфере государственно-частного партнерства посвящен факторам их успешности (*critical success factors*). Среди таковых выделяют следующие: устойчивая макроэкономическая среда, распределение ответственности между публичной и частной сторонами, прозрачный и эффективный процесс организации соответствующих конкурсных процедур, уровень квалификации государственных служащих и эффективное законодательное регулирование ГЧП [7, 8].

Важным для данного исследования является понимание того, что в подавляющем большинстве работ, объектом исследования которых являются проекты государственно-частного партнерства, исследователи оперируют такими терминами, как эффективность и/или успешность проекта ГЧП. В англоязычных источниках наиболее часто используются следующие термины: *successful PPPs* («успешный проект ГЧП»), *stronger PPPs* («сильный проект ГЧП»), *PPP performance* («эффективность проекта ГЧП») и *effective PPPs* («эффективный проект ГЧП»).

В отечественной научной литературе отдельный пласт работ посвящен вопросам оценки эффективности проектов ГЧП. Так, отмечается, что оценка эффективности проектов государственно-частного партнерства должна проводиться с учетом интересов основных стейкхолдеров [9]. Указанное исследование совершенно справедливо показывает, что большинство методик в своей основе содержат традиционные показатели оценки инвестиционной привлекательности проектов (в том числе чистый дисконтированный доход (далее – ЧДД), внутренняя норма доходности (далее – ВНД), индекс доходности (далее – ИД) и срок окупаемости). При этом «расчет социальной и бюджетной эффективности осуществляется исключительно в целях обоснования целесообразности привлечения бюджетных средств и, по сути, не отражает реальную результативность проекта государственно-частного парт-



нерства с позиций более широкого по сравнению с обычным инвестиционным проектом круга заинтересованных лиц» [9]. Аналогичный подход к оценке проектов ГЧП предлагается и большинством других авторов [10, 11].

Подходы, преобладающие в иностранной научной литературе и основанные на оценке успешности проекта ГЧП, исходят из понимания того, что объективно важным является не только расчет его прогнозной эффективности, который производится на этапе инициации проекта, но и дальнейшая оценка фактически полученных результатов от реализации проекта в сравнении с изначально запланированными. Подавляющее большинство российских исследователей в своих работах фокусируются только на вопросах оценки эффективности проектов государственно-частного партнерства на этапе обоснования принятия решения о начале их реализации. Кроме того, подобный подход в настоящее время заложен и в логику Федерального закона № 224-ФЗ: орган государственной власти, иницирующий проект ГЧП, должен провести расчет сравнительной эффективности реализации инфраструктурного проекта на основе государственно-частного партнерства в сравнении с тем, если бы проект был реализован полностью публичной стороной на основе традиционных государственных закупок. При этом данный закон не содержит какой-либо обязанности публичной стороны провести оценку эффективности реализации проекта ГЧП в процессе и по факту его реализации.

В этом контексте для целей нашего дальнейшего исследования мы сфокусируемся на термине «успешность проекта ГЧП», который в том числе в нашем понимании должен включать в себя оценку как прогнозной, так и фактической эффективности его реализации. При этом представленные в литературе соответствующие исследования, как правило, не поясняют, каким именно образом делаются выводы об успешности или неуспешности того или иного проекта ГЧП. Иными словами, отсутствует описание критериев такой оценки. Кроме того, отсутствуют исследования, посвященные методологическим подходам, позволяющим определить уровень успешности реализации отдельно взятого проекта ГЧП. Можно предположить, что данный факт является одной из основных причин отсутствия баз данных (по крайней мере в открытом доступе), раскрывающих информацию об успешности и/или эффективности реализации проектов ГЧП. При этом следует отметить, что многие страны, активно использующие механизмы ГЧП, включая Россию [12], поддерживают в актуальном состоянии реестры реализуемых на их территории проектов ГЧП.

В этом контексте объектом исследования выступает совокупность проектов ГЧП как особой категории инвестиционных проектов, реализация которых направлена на развитие инфраструктурных объектов в целях территориального развития и повышения качества жизни населения. Предметом – подход к проведению комплексной оценки успешности реализации проектов ГЧП.

Таким образом, разработка универсального подхода, позволяющего оценивать успешность реализации проекта государственно-частного партнерства, представляет собой актуальную цель, имеющую как теоретическое, так и прикладное значение в части повышения эффективности управления проектами ГЧП на национальном и региональном уровнях. Так, представленные в исследовании предложения могут стать основой для дальнейшего совершенствования нормативно-правового регулирования применения механизмов ГЧП как на национальном, так и на региональном уровнях.

### Обзор литературы

Типология проектов ГЧП, представленная в научной литературе<sup>1</sup>, имеет разные основания. Например, выделяются проекты ГЧП по уровню значимости, по источникам финансирования, по форме взаимоотношения между государством и бизнесом, по степени завершенности, по стадии реализации и т. д. При этом один и тот же проект может включаться в разные типологические группы [13]. Объективно понятно, что вне зависимости от используемой типологии в интересах сторон, вовлеченных в такой проект, последний должен быть оценен с позиции его эффективности и/или успешности.

---

<sup>1</sup> Основанный на контекстном поиске в следующих базах цитирования (поисковых системах): РИНЦ (платформа elibrary.ru), Google Scholar (www.scholar.google.ru) и Scopus (www.sciencedirect.com). Полученная информация на основе логических методов дедукции, индукции и синтеза данных позволила разработать матрицу критериальной оценки успешности проекта ГЧП.



Принимая во внимание тот факт, что проект ГЧП по своему содержанию является одним из видов инвестиционного проекта, прежде всего следует рассмотреть базовые подходы к оценке инвестиционных проектов в целом. Так, в теории проектного менеджмента используется понятие железного треугольника (*the Iron Triangle*), который включает в себя три показателя эффективности, позволяющих оценить успешность любого инвестиционного проекта: затраты, качество и время [14]. Впоследствии данные показатели были дополнены следующими: удовлетворенность вовлеченных в проект сторон, влияние на экологию, эффективность использования ресурсов и ряд других [15, 16]. Для оценки эффективности инвестиций, как правило, используют набор показателей (чистая приведенная стоимость, внутренняя норма доходности, индекс доходности и дисконтированный срок окупаемости), расчет которых основывается на концепции временной стоимости денег [17]. Современный подход, применяемый в проектном менеджменте, позволяет определить успешность проекта как «фактическое достижение целей, измеряемых в том числе издержками, временем, качеством и другими критериями, которые были установлены в момент инициации соответствующего инвестиционного проекта» [17; 18. С. 44–45]. Также следует отметить, что критерии эффективности в теории управления инвестиционными проектами являются наиболее значимыми среди всего многообразия критериев успешности проектов [19].

Вместе с тем проекты ГЧП имеют ряд характеристик, которые существенным образом отличают их от всего многообразия других видов инвестиционных проектов: существенно более длительные сроки (средний срок соглашения о ГЧП составляет 25–35 лет), существенное влияние на проект не только инвестиционной стадии, но и операционной (которая может составлять до 90 % от всего срока реализации проекта ГЧП) и участие в проекте, как правило, четырех основных сторон (частного инвестора, публичной стороны, общества (конечных пользователей инфраструктурной услуги) и финансирующей организации) [20. С. 27]. При этом каждая из сторон, оценивая эффективность проекта ГЧП, исходит из собственных приоритетов. Так, частный инвестор опирается в первую очередь на упомянутые выше показатели экономической оценки инвестиций, публичная сторона – на показатели бюджетной эффективности и достигаемые социальные эффекты, общество – на качество предоставляемой инфраструктурной услуги, а финансирующая организация – на показатели, характеризующие способность проекта своевременно и в полном объеме обслуживать соответствующие кредитные обязательства.

Так, И. С. Воронежский в своем исследовании выделил критерии успешности проекта ГЧП в разрезе трех вовлеченных в проект ГЧП сторон: частного бизнеса, публичной стороны, а также населения (общества) (табл. 1) [10].

Таблица 1

**Критерии оценки эффективности проекта ГЧП**  
**Table 1. Criteria of assessment of a PPP project efficiency**

№ / No.	Государственная значимость / Public value	Общественная значимость / Social value	Частная значимость / Private value
1	Бюджетная эффективность / Budget efficiency	Экологическая эффективность / Environmental efficiency	Коммерческая эффективность / Commercial efficiency
2	Социальная эффективность / Social efficiency	Общественная эффективность / Public efficiency	–

Источник: [10].

Source: [10].

Вместе с тем следует отметить, что указанное исследование не включает в себя описание конкретных показателей, на основе которых может быть произведен расчет, позволяющий оценить уровень достижения соответствующих критериев. Данное ограничение нивелирует работа В. С. Городновой с соавт., которая вы-





деляет 98 показателей оценки успешной реализации проектов ГЧП. При этом следует отметить, что анализ содержания исследования позволяет сделать вывод, что авторы используют в качестве синонимов понятия «эффективность» и «успешность» реализации проекта ГЧП [21]. Для оценки уровня выполнения предложенных показателей авторы предлагают использовать анкетирование экспертов в сфере государственно-частного партнерства, представляющих интерес основных стейкхолдеров, что в конечном итоге, на наш взгляд, может приводить к определенной субъективности.

Отдельного внимания заслуживает подход, основанный на том, что для успешности проекта ГЧП должна быть учтена стадия, на которой находится проект [22]. Авторы данной работы предлагают применять к проекту ГЧП различные критерии оценки во взаимосвязи с тремя стадиями проекта: строительством, эксплуатацией и переходом права собственности на объект инфраструктуры к публичной стороне. Так, на этапе строительства, по мнению авторов, должны применяться следующие критерии: «преодоление ограничений, связанных с возможностями финансирования проекта со стороны бюджета соответствующего публичного образования», «сокращение расходов на строительство при обеспечении запланированного уровня качества», «ввод инфраструктурного объекта в эксплуатацию в соответствии или с опережением установленного графика строительства»; на этапе эксплуатации – «обеспечение соответствия качества предоставляемых инфраструктурных услуг установленным в техническом задании критериям» и «оптимизация операционных затрат»; на этапе перехода права собственности – «удовлетворение интересов всех стейкхолдеров», «накопление опыта для будущих проектов» и «повышение уровня используемых технологий» [22]. По нашему мнению, ряд указанных выше критериев либо дублируют друг друга, либо представляют собой соподчиненность уровней (например, представляется, что критерий «удовлетворение интересов всех стейкхолдеров» является верхнеуровневым и включает в себя все остальные критерии).

Таким образом, представленные в научной литературе подходы к оценке успешности и/или эффективности реализации проектов ГЧП имеют одно или несколько представленных ниже ограничений:

- Используют в своей основе сложно измеримые критерии или критерии, имеющие высокий уровень субъективизма.
- Предполагают оценку только на стадии инициации проекта, т. е. основаны на прогнозных расчетах и не учитывают стадии жизненного цикла проекта ГЧП.
- Предполагают оценку только с позиции одного из стейкхолдеров. Федеральный закон № 224-ФЗ – только с позиции публичной стороны.

Как следствие, представляется актуальным разработать подход, учитывающий достижения предыдущих исследований и позволяющий наиболее объективно оценивать успешность или неуспешность реализации проектов ГЧП (1) на основе объективных критериев, (2) с позиции каждого из основных стейкхолдеров и (3) с учетом этапов жизненного цикла проектов ГЧП.

### Результаты исследования

Многосторонность участников проекта государственно-частного партнерства позволяет предположить, что для разных стейкхолдеров необходимо использовать различные критерии успешности, которые напрямую связаны с мотивами участия в таких проектах каждой из сторон.

Кроме того, представляется аргументированным применение различных критериев успешности в зависимости от стадии реализации проекта ГЧП. В этом контексте следует выделить следующие основные стадии жизненного цикла проекта ГЧП: инициация (включая прединвестиционные исследования, поиск и привлечение потенциальных инвесторов), проведение конкурсных процедур по выбору частного партнера (включая разработку конкурсной документации и проведение конкурса), проектирование инфраструктурного объекта, его строительство или реконструкция, его эксплуатация и/или техническое обслуживание, а также завершение проекта [23].

Таким образом, нами разработан подход, основанный на критериальной оценке успешности реализации проекта ГЧП, который представлен в табл. 2.

Таблица 2

Матрица критериальной оценки успешности проекта ГЧП с учетом этапов его жизненного цикла и интересов стейкхолдеров  
Table 2 . Matrix of criterion assessment of a PPP project efficiency taking into account its life cycles and key stakeholders' interests

Стейкхолдеры / Stakeholders	Стадии проекта ГЧП / Stages of a PPP project					
	Инициация / Initiation	Конкурс / Competition	Проектирование / Projecting	Строительство/реконструкция / Construction/reconstruction	Эксплуатация/обслуживание / Exploitation/servicing	Завершение / Completion
Публичная сторона / Public party	Выявлен пул инвесторов, заинтересованных участвовать в проекте ГЧП / A pool of investors is identified, who are interested in participation in the PPP project	По итогам конкурса определен победитель (частная сторона) / The winner is identified through contest (the private party)	Проект соответствует требованиям, установленным в соглашении о ГЧП (в том числе проектной документации) / The project complies with the requirements stated in the agreement on PPP (including the project documentation)	Объект введен в эксплуатацию и полностью соответствует ранее утвержденному проекту / The facility is launched into exploitation and fully complies with the agreed project	Инфраструктурный объект предоставляет услуги конечным пользователям по качеству и объему, соответствующим условиям заключенного соглашения. Отсутствуют нарекания на функционирование инфраструктурного объекта со стороны общества / The private party accomplished its obligations on the PPP agreement fully and in due time. There were no significant complaints from the society to the infrastructural facility functioning during the whole period of the project implementation	Частная сторона своевременно и в полном объеме выполнила свои обязательства по соглашению о ГЧП. Отсутствовали существенные нарекания на функционирование инфраструктурного объекта со стороны общества в течение всего срока реализации проекта / The private party accomplished its obligations on the PPP agreement fully and in due time. There were no significant complaints from the society to the infrastructural facility functioning during the whole period of the project implementation
Частный инвестор / Private investor	-	Победа в конкурсе по выбору частной стороны / Winning the contest chosen by the private party	Проект разработан в запланированный срок и в рамках изначально запланированного бюджета расходов. Проект прошел согласование с публичной стороной / The project was developed within the planned period and the initially planned expenditure budget. The project was Agreed with the public party	Объект введен в эксплуатацию в запланированный срок и в рамках изначально запланированного бюджета расходов. Отсутствуют факторы, приводящие к репутационным рискам / The facility is launched into within the planned period and the initially planned expenditure budget. There are no factors leading to reputational risks	Проект реализуется в соответствии с показателями эффективности не ниже первоначально запланированных в финансовой модели. Отсутствуют факторы, приводящие к репутационным рискам / The project is implemented in compliance with the efficiency indices not lower than the ones initially planned in the financial model. There are no factors leading to reputational risks	Экономическая эффективность проекта на протяжении всего его жизненного цикла не ниже первоначально запланированных в финансовой модели. На протяжении всего проекта отсутствовали существенные репутационные риски / The economic efficiency of the project during its life cycle is not lower than the one initially planned in the financial model. During the whole project there were significant reputational risks
Общество / Society	-	-	-	-	Конечные потребители инфраструктуры получают качественные услуги, соответствующие их ожиданиям / End users of the infrastructure get quality services meeting their expectations	Конечные потребители инфраструктуры по-прежнему продолжают получать качественные услуги, соответствующие их ожиданиям / End users of the infrastructure continue getting quality services meeting their expectations
Финансирующая организация / Financing organization	-	Открыт лимит кредитования на реализацию проекта ГЧП для финансирования частного инвестора / The credit limit is opened for the PPP project implementation to finance the private investor	-	-	Частный инвестор своевременно и в полном объеме обслуживает выданный на реализацию проекта ГЧП кредит/выпущенный облигационный заем / The private investor fully and in due time services the credit or bonded debt issued for the PPP project implementation	

Источник: составлено автором.  
Source: compiled by the author.



Следует отметить, что при использовании предложенной матрицы реализация проекта ГЧП может быть оценена как успешная при соблюдении следующего условия: на каждом из этапов жизненного цикла проекта ГЧП критерий успешности выполняется каждым из указанных в табл. 2 стейкхолдеров. В противном случае реализация проекта признается неуспешной. При этом она в целом (т. е. по итогам завершения проекта) не может быть оценена как успешная, в случае если хотя бы на одном из этапов его реализации и хотя бы для одного из стейкхолдеров не был выполнен соответствующий критерий успешности.

### Выводы

Предложенная критериальная матрица предназначена для оценки успешности проектов ГЧП по итогам завершения каждого из указанных этапов жизненного цикла проекта ГЧП, т. е. ее использование позволяет получить фактическую объективную оценку успешности реализации проекта ГЧП в течение всего его жизненного цикла. В практическом аспекте полученные выводы могут стать основой для дальнейшего совершенствования национального законодательства, регулирующего реализацию проектов ГЧП в контексте закрепления обязательств по оценке успешности каждого проекта с позиций публичной стороны и общества. Как следствие, это позволит повысить прозрачность и эффективность хода реализации проектов государственно-частного партнерства на основе ведения уполномоченным органом исполнительной власти базы данных проектов ГЧП, основанных на систематическом мониторинге хода их реализации по критериям, предложенным в данной работе.

Следует отметить, что за рамками данного исследования осталась разработка набора показателей оценки и их пороговых значений, с помощью которых могут измеряться предложенные в настоящей работе критерии оценки. Данный аспект станет предметом наших дальнейших исследований.

### Список литературы

1. База проектов ГЧП // Росинфра. URL: <https://rosinfra.ru/profile/base-projects> (дата обращения: 08.06.2022).
2. Сиваев С. Б., Маркварт Э. Государственно- и муниципально-частное партнерство в России и за рубежом: учебное пособие. Москва: Изд. дом «Дело» РАНХиГС, 2018. 404 с.
3. Мерзлов И. Ю. Развитие теории и методологии управления конкурентоспособностью региональной экономики на основе применения государственно-частного партнерства: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Пермь, 2016. 40 с.
4. The Renegotiation of PPP Contracts: an overview of its recent evolution in Latin America / J. L. Guasch, D. Benitez, I. Portabales, L. Flor // OECD/ITF Joint Transport Research Centre Discussion Papers: The International Transport Forum (ITF). Paris. 27–28 October 2014.
5. Абрамян С. К., Голубкина С. К. Организационно-правовые формы на основе проектов ГЧП // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2020. № 7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionno-pravovyye-formy-proektov-na-osnove-gchp> (дата обращения: 19.05.2022).
6. Heravi G., Hajihosseini Z. Risk allocation in public-private partnership infrastructure projects in developing countries: case study of the Tehran // Chalus toll road. J. Infrastruct. Syst. 2012. Vol. 18 (3). Pp. 210–217. DOI: [https://doi.org/10.1061/\(asce\)is.1943-555x.0000090](https://doi.org/10.1061/(asce)is.1943-555x.0000090)
7. Critical success factors for PPPs in infrastructure developments: Chinese perspective / A. P. C. Chan, P. T. I. Lam, D. W. M. Chan et al. // Journal of Construction Engineering and Management. 2010. Vol. 136 (5). Pp. 484–494. DOI: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000152](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000152)
8. Gay Public private partnership projects in Singapore: Factors, critical risks and preferred risk allocation from the perspective of contractors / B.-G. Hwang, X. Zhao, M. J. Sh. Gay // International Journal of Project Management. 2013. Vol. 31. Pp. 424–433. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.08.003>
9. Методология отбора и оценки эффективности проектов государственно-частного партнерства с учетом интересов стейкхолдеров / И. Н. Ткаченко, Я. В. Савченко, М. В. Евсеева // Дискуссия. 2014. № 8 (49). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-otbora-i-otsenki-effektivnosti-proektov-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-s-uchetom-interesov-steykholderov> (дата обращения: 18.05.2022).
10. Воронежский И. С. Оценка эффективности государственно-частного партнерства // Молодой ученый. 2020. № 22 (312). С. 335–339. URL: <https://moluch.ru/archive/312/70904/> (дата обращения: 18.05.2022).





11. Трынов А. В. Методика оценки экономической эффективности инвестиционных проектов, реализуемых на принципах государственно-частного партнерства // Экономика региона. 2016. Т. 12, вып. 2. С. 602–612. DOI: <https://doi.org/10.17059/2016-2-23>
12. Ежемесячный дайджест рынка ГЧП в России // Росинфра. 2022, январь. URL: <https://rosinfra.ru/digest/documents/one/ezemesacnyj-dajdzest-rynka-gcp-v-rossii-anvar-2022> (дата обращения: 18.05.2022).
13. Савченко Я. В. Классификация объектов и проектов государственно-частного партнерства // Известия УрГЭУ. 2013. № 5 (49). С. 32–37.
14. Atkinson R. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria // International Journal of Project Management. 1999. Vol. 17 (6). Pp. 337–342.
15. Critical success criteria for mass house building projects in developing countries/D. K. Ahadzie, D. G. Proverbs, P. O. Olomolaiye // International Journal of Project Management. 2008. Vol. 26 (6). Pp. 675–687.
16. Ogunlana S. O. Beyond the 'iron triangle': stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects // Int. J. Proj. Manag. 2010. Vol. 28 (3). Pp. 228–236.
17. Инвестиционный менеджмент: учебник / С. Е. Метелев, В. П. Чижик, С. Е. Елкин, Н. М. Калинина. Омск: Омскбланкиздат, 2013. 290 с.
18. Милошевич Д. З. Набор инструментов для управления проектами. Инструменты и приемы для практикующего проект-менеджера. Москва: МИСИ-МГСУ, 2018. С. 44–45.
19. Родионова Н. В. Теория и методология исследования экономических и социальных показателей в системах управления предприятиями: дис. ... д-ра экон. наук. Санкт-Петербург: Изд-во СПбГИЭУ, 2004. 155 с.
20. Делмон Дж. Государственно-частное партнерство в инфраструктуре: практическое руководство для органов государственной власти. Мировой банк, 2010.
21. Разработка методики оценки эффективности реализации проектов государственно-частных партнерств / Н. В. Городнова, А. А. Пешкова, Д. С. Воронов, А. А. Емельянов // Вестник НГУЭУ. 2018. № 2. С. 59–78.
22. Ahmadabadi A. A., Heravi G. The effect of critical success factors on project success in Public-Private Partnership projects: A case study of highway projects in Iran // Transport Policy. 2019. Vol. 73. Pp. 152–161. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2018.07.004>
23. Мерзлов И. Ю. Содержание организационно-экономического механизма управления государственно-частным партнерством // Экономика и менеджмент систем управления. 2013. № 4.2 (10). С. 264–275.

## References

1. PPP database. Rosinfra. (in Russ.). <https://rosinfra.ru/profile/base-projects>
2. Sivaev, S. B., Marquart, E. (2018). *Public and municipal-private partnership in Russia and abroad: a tutorial*. Moscow, Delo Publishing House RANEPa (in Russ.).
3. Merzlov, I. Yu. (2016). *Developing the theory and methodology of competitiveness management of regional economy based on public-private partnership*: abstract of a doctoral (Economics) thesis. Perm (in Russ.).
4. Guasch, J. L., Benitez, D., Portabales, I., Flor, L. (2014). The Renegotiation of PPP Contracts: an overview of its recent evolution in Latin America. In OECD/ITF Joint Transport Research Centre Discussion Papers: The International Transport Forum (ITF). Paris, France. 27–28 October 2014.
5. Abramyan, S. K., Golubkina, S. K. (2020). Organizational and legal forms of PPP-based projects. *Humanitarian, Socio-Economic and Social Sciences*, 7 (in Russ.). <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionno-pravovye-formy-proektov-na-osnove-gchp>
6. Heravi, G., Hajihosseini, Z. (2012). Risk allocation in public-private partnership infrastructure projects in developing countries: case study of the Tehran. *Chalus toll road. J. Infrastruct. Syst.*, 18 (3), 210–217. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)is.1943-555x.0000090](https://doi.org/10.1061/(asce)is.1943-555x.0000090)
7. Chan, A. P. C., Lam, P. T. I., Chan, D. W. M., Cheung, E., Ke, Y. (2010). Critical success factors for PPPs in infrastructure developments: Chinese perspective. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136 (5), 484–494. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000152](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000152)
8. Hwang, B.-G., Zhao, X., Gay, M. J. Sh. (2013). Public private partnership projects in Singapore: Factors, critical risks and preferred risk allocation from the perspective of contractors. *International Journal of Project Management*, 31, 424–433. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.08.003>
9. Tkachenko, I. N., Savchenko, Y. V., Evseeva, M. V. (2014). To the question about methodology selection and evaluation of effectiveness public-private partnership based on the interests of stakeholders. *Discussion*, 8 (49) (in Russ.). <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-otbora-i-otsenki-effektivnosti-proektov-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-s-uchetom-interesov-steykholderov>



10. Voronezhsky, I. S. (2020). Assessing the efficiency of public-private partnership. *Young Scientist*, 22 (312), 335–339 (in Russ.). <https://moluch.ru/archive/312/70904/>
11. Trynov, A. V. (2016). Public-Private Investment Partnerships: Efficiency Estimation Methods. *Economy of Region*, 12 (2), 602–612. <https://doi.org/10.17059/2016-2-23> (in Russ.).
12. Monthly digest of the PPP market in Russia. (2022, January). *Rosinfra* (in Russ.). <https://rosinfra.ru/digest/documents/one/ezemesacnyj-dajdzest-rynka-gcp-v-rossii-anvar-2022>
13. Savchenko, Y. V. (2013). Classification of objects and projects of public-private partnership. *Izvestia of the USUE*, 5 (49) (in Russ.).
14. Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17 (6), 337–342.
15. Ahadzie, D. K., Proverbs, D. G., Olomolaiye, P. O. (2008). Critical success criteria for mass house building projects in developing countries. *International Journal of Project Management*, 26 (6), 675–687.
16. Ogunlana, S. O. (2010). Beyond the ‘iron triangle’: stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *Int. J. Proj. Manag.*, 28 (3), 228–236.
17. Metelev, S. E., Chizhik, V. P., Elkin, S. E., Kalinina, N. M. (2013). *Investment management*. Omsk, Omskblankizdat (in Russ.).
18. Milosevic, D. Z. (2018). *A set of tools for project management. Tools and techniques for a practicing project-manager*. Moscow, MSI-MGSU (in Russ.).
19. Rodionova, N. V. (2004). *Theory and methodology of researching the economic and social indices in the systems of company management*, doctoral (Economics) thesis. Saint Petersburg, Publishing house of SPbGIEU (in Russ.).
20. Delmon, J. (2010). *Public-private partnership in infrastructure: practical guidelines for state authorities*. World Bank (in Russ.).
21. Gorodnova, N. V., Peshkova, A. A., Voronov, D. S., Emelyanov, A. A. (2018). Development of a methodology for assessing the effectiveness of public-private partnership projects. *Vestnik NSUEU*, 2, 59–78 (in Russ.).
22. Ahmadabadi, A. A., Heravi, G. (2019). The effect of critical success factors on project success in Public-Private Partnership projects: A case study of highway projects in Iran. *Transport Policy*, 73, 152–161. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2018.07.004>
23. Merzlov, I. Yu. (2013). Content of organizational and economic mechanism of managing a public-private partnership. *Economics and Management of Management Systems*, 4.2 (10) (in Russ.).

Конфликт интересов: автором не заявлен.

Conflict of Interest: No conflict of interest is declared by the author.

Дата поступления / Received 25.03.2022

Дата принятия в печать после доработки / Date of acceptance for publication after finalization 12.07.2022