

ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО
Том 3 ● Номер 3 ● июль-сентябрь 2016
ISSN 2410-8367
Public-Private Partnership
издательство Креативная экономика

Особенности организации системы управления сферой государственно-частного партнерства в мировой практике

Бугай К.Н.[1]
[1] МГИМО МИД РФ, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ:

В статье анализируются особенности сложившихся в международной практике подходов к организации системы управления сферой ГЧП, практики эффективного управления и формирование политики в сфере ГЧП. Делается вывод о том, что государствам, где ГЧП находится на начальных стадиях развития, необходимо изучать зарубежный опыт и вырабатывать собственный вариант системы управления, полагаясь на наиболее подходящие местным реалиям успешные практики.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: государственно-частное партнерство (ГЧП), развитие инфраструктуры, эффективное управление.

Arrangement characteristics of PPP management system in world practice

Bugay K.N.[1]
[1] MGIMO University of the MFA of Russia, Russia

Развитие инфраструктуры является одним из определяющих факторов экономического роста, инвестиционной привлекательности, а также поддержания уровня занятости и благосостояния населения как для развитых, так и для развивающихся стран. Однако правительствам многих государств не всегда удается в полной мере выполнить свои обязательства по обеспечению населения жизненно необходимыми услугами. По данным Всемирного Банка, спрос на инвестиции в инфраструктуру только в развивающихся странах оценивается более, чем в 1 трлн долларов США ежегодно [6]. Зачастую удовлетворение данного спроса и преодоление сложившихся на современном этапе структурных диспропорций развития социально значимых отраслей экономики представляют значительные финансовые трудности, учитывая ограниченность имеющихся источников финансирования инфраструктуры, особенно в государственном секторе. Несмотря на это, ежегодные инвестиции публичного сектора в инфраструктуру значительно превосходят частные вложения [10, с. 5] (Delmon, 2010).

Объединение усилий государства и частного бизнеса, наиболее универсальным примером которого служит государственно-частное партнерство (ГЧП), является одним из эффективных решений проблемы недофинансирования инфраструктуры и может способствовать вовлечению частного сектора в развитие сфер и отраслей, которые традиционно находятся в государственной собственности. В настоящее время реализация крупных инфраструктурных проектов на основе ГЧП получила достаточно широкое распространение в мировой практике. Однако широкая вариативность форм и сфер применения механизма, а также сложность реализации проектов ГЧП диктуют необходимость наличия благоприятной институциональной среды и эффективной системы управления данной сферой.

Под системой управления в сфере ГЧП подразумевается модель наделения ответственностью за политику в сфере ГЧП, за контроль и мониторинг текущих проектов того или иного государственного органа или департаментов различных профильных ведомств, а также за создание и наделение отдельными полномочиями центров развития ГЧП с различной степенью участия государства.

Управление сферой ГЧП можно условно разделить на три уровня: локальный (региональный), национальный и наднациональный [1, с. 14-17] (Jooste, Scott, 2009). На локальном уровне участниками процесса реализации проектов ГЧП являются местные органы власти, некоммерческие организации (НКО), конечные пользователи и прочие стороны, чьи интересы так или иначе затрагивает проект. На национальном уровне к заинтересованным сторонам относятся ответственные ведомства, государственные агентства или центры развития ГЧП, представители частного сектора, имеющие интересы в реализации проектов ГЧП и непосредственно вовлеченные в их реализацию, а также продвигающие развитие сферы ГЧП НКО (при наличии).

ABSTRACT:

The article analyzes characteristics of public-private partnership (PPP) management system in global practice. We also explore the principles of effective management and PPP policy formation process. We conclude that the states having PPP on the initial stage of development should study the foreign experience and design their own PPP management systems based on the best and the most suitable successful foreign practices.

KEYWORDS: Public-Private Partnerships (PPP), infrastructure development, effective management.

Received: 01.09.2016 / Published: 30.09.2016

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Bugay K.N. (kseniabugay@gmail.com)

CITATION:

Bugay K.N. (2016) Osobennosti organizatsii sistemy upravleniya sferoy gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v mirovoy praktike [Arrangement characteristics of PPP management system in world practice]. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo. 3. (3). — P. 189-200. doi: 10.18334/ppp.3.3.36549

На наднациональном уровне функционируют международные организации, такие как Европейская Экономическая Комиссия Организации Объединенных Наций, Всемирный Банк, Европейский Инвестиционный Банк, Экономическая и социальная комиссия для Азии и Тихого Океана и другие, консалтинговые фирмы, профессиональные ассоциации, научные и исследовательские институты, занимающиеся в том числе исследованиями, затрагивающими проблематику ГЧП.

Рассматривая модели управления сферой ГЧП на национальном и региональном уровнях, возможно выделить ряд тенденций в их становлении. Стоит отметить, что к настоящему времени в мировой практике не сложилось единственно верного или наиболее эффективного варианта. Для систем управления сферой ГЧП разных государств характерно наличие особенностей, отвечающих их национальной специфике. В некоторых странах с развитой рыночной экономикой централизованные органы по управлению деятельностью в сфере ГЧП вовсе отсутствуют. Функции надзора за реализацией проектов ГЧП возлагаются на министерства и ведомства, сфера ответственности которых распространяется на заключение договоров ГЧП. Однако в большинстве стран, практикующих применение ГЧП, сотрудничество государственного и частного сектора реализуется под контролем специализированного национального органа, который создается по решению правительства или парламента (на основании закона) [12, с. 58] (Ivanov, 2015).

В Рекомендациях Совета ОЭСР о принципах государственного управления ГЧП (*Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships. OECD*. 2012) выделено три модели управления ГЧП. В рамках всех моделей под национальным органом управления в сфере ГЧП (англ. «PPP unit»), согласно Руководству, подразумевается «организация, созданная при полном или частичном участии государства, задача которой состоит в оказании помощи правительству в создании, поддержке, оценке различных соглашений о ГЧП» [2, с. 28].

Так, национальный орган управления сферой ГЧП может входить в состав государственной власти. Например, внутри ведомства или при Правительстве (*PPP Promotion Office в Японии*) или в рамках Министерства Финансов (*MAPPP* во Франции, *PPP Cell* в Индии, *National Treasury PPP Unit* в ЮАР и др.) создается соответствующий департамент по вопросам ГЧП. Также профильные департаменты могут быть созданы внутри отраслевых министерств. Возможен еще один вариант — создание автономной структуры в форме независимого государственного агентства (к этой же модели

ОБ АВТОРАХ:

Бугай Ксения Николаевна, студентка 2 курса магистратуры «Государственно-частное партнерство» (kseniabugay@gmail.com)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Бугай К.Н. Особенности организации системы управления сферой государственно-частного партнерства в мировой практике // Государственно-частное партнерство. — 2016. — Том 3. — № 3. — С. 189–200. doi: 10.18334/ppp.3.3.36549

можно отнести создание органа, ответственного за сферу ГЧП, в форме НКО или на условиях государственно-частного партнерства, как *PIMAC* в Республике Корея, *Partnerschaft Deutschland* в Германии, *Partnerships BC* в Канаде и др.).

Для улучшения межведомственной координации в некоторых странах могут быть созданы специальные координирующие площадки в виде межминистерских групп или форумов, в которых участвуют представители государственных органов различного уровня, занимающихся вопросами ГЧП [12, с. 58] (*Ivanov, 2015*). Необходимость создания платформ для диалога обусловлена тем, что органы управления ГЧП действуют на национальном, региональном и муниципальном уровнях.

Орган государственной власти, в компетенции которого входит управление ГЧП, несет ответственность за выработку политики, создание стратегии развития данной сферы, а также определяет приоритетные направления для осуществления проектов на основе партнерства. Кроме того, одной из ключевых функций такого органа является проведение оценки проектов.

В упоминавшихся выше Рекомендациях Совета ОЭСР предлагается поэтапная классификация функций органа, управляющего сферой ГЧП. На предквалификационной стадии в обязанности органа, ответственного за сферу ГЧП, могут входить следующие действия: инициация проекта, оценка экономической целесообразности осуществления проекта и оценка эффективности проекта методом «цена-качество» (англ. *Value for Money*), оценка сравнительного преимущества относительно осуществления проекта в рамках бюджетного финансирования (англ. *Public Sector Comparator*), планирование финансирования проекта, утверждение проекта [3]. Во время проведения конкурса, государственный орган приглашает к участию потенциальных частных партнеров, проводит оценку конкурсных предложений, устраивает консультации и переговоры, выбирает и утверждает победителя [3]. На пост-конкурсном этапе предполагается, что ответственные за сферу ГЧП органы осуществляют контроль за финансированием проектов и сопровождают их на протяжении периода реализации.

Объединение усилий государства и частного бизнеса является одним из эффективных решений проблемы недофинансирования инфраструктуры

Combined efforts of the state and private business is one of the most effective solution of underfunding infrastructure problem

Однако государство не всегда справляется со всеми управленческими функциями и задачами в сфере развития ГЧП: в этом случае создаются автономные структуры развития ГЧП, в которых степень государственного участия варьируется в зависимости от страны. Основным предназначением таких центров является восполнение «провалов государства» [15, с. 4] (*Semenin, 2010*) в сфере управления ГЧП, к которым относятся: отсутствие у государственных органов стимулов к реализации проектов-ГЧП; чрезмерное

стимулирование реализации ГЧП проектов; недостаточная межведомственная координация; отсутствие необходимых для применения механизма ГЧП компетенций и квалификаций; высокие транзакционные издержки; недостаточная информированность о возможностях реализации проектов ГЧП [4, с. 2] (*Sanghi, Sundakov, Hankinson, 2007*).

Набор функций центров развития ГЧП определяется индивидуально, в соответствии с существующими провалами государства в данной сфере. Можно выделить три типа центров развития ГЧП в зависимости от диапазона их функций: центры компетенций (англ. *Centers of Excellence*), малофункциональные и многофункциональные центры. В функции центров развития входит анализ проектов ГЧП и изучение релевантного зарубежного опыта, содействие развитию рынка ГЧП, проведение обучения и тренингов для государственных служащих и представителей бизнеса, составление рекомендаций и стандартных форм контрактов и документации [10, с. 23], продвижение применения механизмов ГЧП и привлечение инвесторов [8, с. 27]. В целом, работа органов, отвечающих за сферу ГЧП, зависит от общей эффективности функционирования системы государственного управления в стране).

> Управление сферой ГЧП можно условно разделить на три уровня: локальный (региональный), национальный и наднациональный
>
> PPP management can be divided into three levels: local (regional), national and supranational

Подразумевается, что во всех сферах и на всех уровнях управления государством, включая сферу ГЧП, должно осуществляться «эффективное управление» (англ. *Good Governance*) [5, с. 8], основанное на следующих принципах: вовлеченность заинтересованных лиц, ориентация на консенсус, прозрачность, оперативность, результативность и эффективность, соблюдение принципов равенства, недискриминации и верховенства права [7, с. 1].

В первую очередь, успех реализации проектов ГЧП зависит от воли государства расширять практику применения ГЧП и привлекать частные инвестиции в рамках данного механизма. Немаловажное значение имеет наличие последовательной политики развития ГЧП, в основе которой лежат четкие и достижимые цели и направления развития [5, с. 18].

Неотъемлемой частью процесса формирования эффективной системы управления сферой ГЧП является обучение государственных должностных лиц, представителей ведомств различного уровня и секторов. Согласно Руководству ЕЭК ООН, правительства могут сформировать необходимый кадровый потенциал, разрабатывая специальные обучающие программы на основе зарубежного опыта реализации конкретных проектов ГЧП [5, с. 28].

Кроме того, эффективность функционирования ГЧП напрямую зависит от надежности правовой базы вне зависимости от того, каким именно образом осуществляется норма-

тивное регулирование отношений в рамках ГЧП. Законодательная база должна давать возможность заинтересованным сторонам участвовать в судебных процессах, защищая свои права, и гарантировать им доступ к участию в процессе принятия решений [5, с. 29].

Отдельно стоит отметить принцип справедливого распределения рисков, благодаря соблюдению которого возможно достижение оптимального соотношения цены и качества реализации проекта и его финансовой устойчивости. Риски проектов ГЧП можно отнести к следующим категориям: проектно-строительные риски, возникающие на этапе проектирования-строительства объекта; преимущественно возникающие на этапе строительства финансовые риски, связанные с соблюдением финансовых обязательств участниками проекта; управленческие риски эксплуатационной стадии; а также возникающие на протяжении всего срока реализации проекта административно-политические риски [13, с. 137-139] (*Makhovikova, Efimova, 2013*). Осуществление проектов на условиях ГЧП предоставляет партнерам возможность разделения рисков, в соответствии с которым, каждый берет на себя тот риск, с которым он способен справиться эффективнее другого партнера [13, с. 136] (*Makhovikova, Efimova, 2013*).

Еще одним важным принципом эффективного управления в сфере ГЧП является проведение конкурса на недискриминационной основе при прозрачных условиях отбора [5, с. 46]. Общепринятым в мировой практике фактором, определяющим эффективность проведения конкурса, является приверженность принципам открытой конкуренции.

Кроме того, руководящими принципами на каждом этапе развития ГЧП должны быть соблюдение приоритета интересов людей и улучшения условий их жизни [5, с. 63], соблюдение экологических требований, а также соответствие критериям устойчивого развития [5, с. 64].

Осуществление управления в сфере ГЧП при соблюдении вышеизложенных принципов эффективного управления, согласно рекомендациям ООН, преследует следующие цели: проведение честного и прозрачного отбора участников; соблюдение принципа оптимального соотношения цены и качества (*Value for Money*); подготовка квалифицированных кадров; предоставление льгот и преференций на недискриминационной основе, справедливое распределение рисков; предотвращение конфликтов во избежание дополнительных расходов государственного бюджета, справедливое разрешение споров при их возникновении; работа по улучшению качества услуг, предоставляемых населению в рамках проектов ГЧП, обеспечение безопасности процесса эксплуатации объектов соглашений [5, с. 8].

Следование данным целям способствует достижению определенных экономических выгод. Так, соблюдение принципа оптимального соотношения цены и качества, а также проведение честного конкурсного отбора частных партнеров в перспективе обеспечивает более эффективное использование средств госбюджета. В то время как открытое предоставление информации о конкурсе является подтверждением надёжности государственного органа в качестве партнёра. Тщательная разработка и планирование проектов ГЧП, основанные на консенсусе между вовлечёнными участниками

(посредством проведения консультаций и проч.), не только способствуют более качественной реализации проекта, но и позволяют уменьшить вероятность возникновения конфликтов, споров и связанных с ними издержек.

Осуществляя инфраструктурные ГЧП-проекты, государство и бизнес преследуют различные интересы несмотря на то, что их деятельность в рамках партнерства направлена на достижение единого конечного результата. В этой связи постановка четких достижимых целей и задач, определение приоритетных направлений развития, стимулирование вовлечения частного сектора в рамках единой политики развития ГЧП — все это способствует более эффективному управлению сферой ГЧП и результативному применению механизмов партнерства в реализации проектов в малоприбыльных, но социально значимых отраслях. Поэтому экспертные организации рекомендуют правительствам государств, практикующим применение ГЧП, формировать правовые и политические рамки для улучшения управления в данной сфере. Однако стоит отметить, что в некоторых, как правило, развитых странах проекты ГЧП могут осуществляться и без специального законодательства, регулирующего данную сферу.

> Государство не всегда справляется со всеми управленческими функциями и задачами в сфере развития ГЧП: в этом случае создаются автономные структуры развития ГЧП.
>
> The government does not always cope with all the managerial functions and tasks in PPP development: in this case, they create autonomous structures of PPP development

Согласно определению Всемирного Банка, к правовым и политическим рамкам ГЧП относятся: декларация принципов проводимой политики, в которой обозначены ответственные институты, цели применения ГЧП, процедуры и правила; законодательные акты и нормативные документы, затрагивающие или непосредственно регулирующие сферу ГЧП; методические материалы и руководства, которые представляют собой описание наилучших практик ГЧП [8, с. 71].

Программа политики в сфере ГЧП, как правило, включает в себя: цели; спектр сфер применения ГЧП; принципы осуществления проектов [8, с. 72]. Цели, устанавливаемые в рамках политики в сфере ГЧП зависят от специфики экономического развития страны или субъекта. Наиболее очевидными и распространенными целями политики в сфере ГЧП являются: привлечение частных инвестиций в инфраструктуру; повышение качества инфраструктуры и общественных услуг; осуществление проектов по принципу наиболее оптимального соотношения цены и качества; привлечение инновационных технологий и управленческой эффективности со стороны частного сектора; а также общее стимулирование роста и развития экономики [8, с. 73].

Для осуществления целей политики ГЧП государство определяет спектр сфер применения ГЧП, отбирает стратегически важные проекты, устанавливает механизмы

финансирования и применяемые правовые формы соглашений о ГЧП, а также стоимостной минимум проектов [10, с. 23]. Стоит отметить, что некоторые секторы экономики могут быть законодательно исключены из участия в проектах ГЧП.

Что касается основных принципов ГЧП, следование им является еще одним фактором, определяющим успех реализации проектов. Поскольку конечные цели партнерства заключаются в создании социальной полезности, а не только в извлечении коммерческой выгоды, вне зависимости от формы и отрасли реализации проекта политика в сфере ГЧП осуществляется на следующих принципах: равенство интересов сторон; стабильность контракта ГЧП и одновременно возможность его изменения и адаптации к новым условиям; конкурентность; прозрачность; невмешательство государственного партнера в сферу ответственности частного партнера; гарантии и преференции, предоставляемые государством частному партнеру; возмездность; недискриминационное отношение к иностранным компаниям [9, с. 11-12] (*Varnavskiĭ, Klimenko, Korolev, 2010*); прозрачность; соблюдение принципа «цена-качество»; справедливое и эффективное распределение рисков и др. [8, с. 76].

Для того, чтобы данные принципы соблюдались всеми участниками партнерства и были основой политики в сфере ГЧП, в ее разработке должны принимать участие все ведомства, департаменты и институты, так или иначе имеющие отношение к ГЧП. Помимо вовлечения представителей различных министерств (финансов, транспорта, жилищно-коммунального хозяйства, энергетики, здравоохранения, образование и др.) необходимо проведение консультаций с заинтересованными представителями бизнеса, потенциальными частными партнерами.

При разработке политики ответственными органами особое внимание уделяется следующим аспектам: формам осуществление проектов ГЧП; управлению рисками; установлению критериев, определяющих эффективность ГЧП в качестве метода реализации проекта; стимулированию вовлечения заинтересованных сторон [11, с. 22].

Вышеперечисленные аспекты, как правило, отражены в законах о ГЧП, программе политики или других руководящих документах, планах и рекомендациях по реализации проектов ГЧП. Наличие методического обеспечения политики в сфере ГЧП способствует успешному осуществлению проектов, поскольку регулирует взаимные долговременные обязательства и представляет собой гарантию надежности для инвесторов, вовлеченных в осуществление проектов с долгосрочным горизонтом планирования. Особенности правовых рамок сферы ГЧП определяются правовой системой и практикой того или иного государства. Некоторые страны, как упоминалось ранее, реализуют проекты ГЧП без специального законодательства, регулирующего данную сферу.

Например, в Великобритании в отсутствие профильного законодательства отношения, связанные с ГЧП регулируются наднациональным законодательством ЕС и общими нормами британского законодательства о сферах, затрагиваемых в проектах ГЧП. Казначейство её Величества и другие ответственные ведомства издают руководящие принципы государственно-частного партнерства, которые имеют обязательную

силу в отношении некоторых отраслей, где практикуется применение механизма ГЧП [13, с. 71] (*Makhovikova, Efimova, 2013*). Таким же образом специальное комплексное законодательство в сфере ГЧП отсутствует в Австрии, Нидерландах, Швейцарии и др., и за исключением дифференцированного регулирования ГЧП в некоторых отдельных сферах экономики в Азербайджане, Германии, Дании, Испании, Италии, ЮАР и др. [14] (*Sazonov, 2012*).

Для стран, где ГЧП находится на более ранних стадиях развития, наличие специального законодательства в данной сфере не только свидетельствует об их заинтересованности в дальнейшем развитии механизма, но и позволяет им осуществлять более эффективное управление ГЧП-проектами. Специальное унифицированное законодательство в виде профильного нормативно-правового акта или актов, регулирующих сферу ГЧП, создается для всех отраслей экономики на национальном уровне (Австралия, Аргентина, Бельгия, Бразилия, Гватемала, Гондурас, Греция, Египет, Ирландия, Канада, Кения, Колумбия, Кыргызстан и др.) или как на национальном, так и на региональном уровнях (Аргентина, Бразилия, Канада, Мексика, США и др.) [14] (*Sazonov, 2012*).

Вопрос наиболее оптимальной организации системы управления ГЧП остается дискуссионным. Прежде всего, для организации системы управления сферой ГЧП необходимо наличие определенных компетенций у ответственных органов, налаженная координация между этими органами, центрами развития и внешними консультантами, а также следование единой политике в данной сфере при надлежащем соблюдении принципов ГЧП и планомерном достижении поставленных целей. Система управления механизмом взаимодействия государства и бизнеса должна отвечать национальной и региональной специфике конкретного государства и коррелироваться с общей системой государственного управления.

Можно выделить три типа центров развития: центры компетенций, малофункциональные и многофункциональные центры

We may distinguish three types of development centers: competence centers, functional and multifunctional centers

Таким образом, можно сделать вывод, что создание эффективной системы управления сферой ГЧП с учетом международного опыта способствует повышению качества взаимодействия государства и бизнеса на долгосрочной основе в целях реализации социально значимых инфраструктурных проектов, а также интенсификации и стабилизации государственного управления в целом.

***

В июле 2015 года президент Российской Федерации Владимир Путин подписал Федеральный закон № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-

частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», который вступил в силу в начале 2016 года. Таким образом было оформлено единое правовое поле, в рамках которого возможно осуществление ГЧП-проектов взаимовыгодных для государства, общества и бизнеса. На данный момент в России вопросами ГЧП занимаются государственные органы федерального, регионального и местного уровней, действует Ассоциация участников государственно-частного партнерства «Центр развития ГЧП», комитет ТПП РФ по ГЧП, в качестве консультантов привлекаются частные консалтинговые и юридические фирмы, аналитические центры созданы при ведущих ВУЗах страны и др.

Несмотря на преимущества применения ГЧП в Российской Федерации, потенциал развития этого механизма используется далеко не полностью. развития этого механизма и реализации проектов на его основе. В немалой степени это связано с несовершенством существующей системы управления сферой ГЧП: отсутствием ее целостности, недостаточной координированностью усилий властей разных уровней, существенным разрывом в степени вовлеченности и заинтересованности регионов в осуществлении ГЧП-проектов, равно как и в уровне их компетентности. Требует должного внимания и выработка государственной политики в сфере ГЧП, учитывающей как инфраструктурные потребности государства, так и интересы долгосрочных инвесторов. Все эти проблемы актуализируют целесообразность и необходимость изучения лучших практик управления сферой ГЧП, формирования политики в сфере ГЧП, а также разработки на основе успешного международного опыта отечественных подходов.

Работа органов, отвечающих за сферу ГЧП, зависит от общей эффективности функционирования системы государственного управления в стране

The work of administrations responsible for PPP depends on common effectiveness of public administration system functioning in the country

ИСТОЧНИКИ:

1. Jooste S. F., Scott W. R. Organizations Enabling Public Private Partnerships: An Organization Field Approach Working Paper № 49 Revision 1 October 2009, Collaboratory for Research on Global Projects, Stanford, CA
2. OECD. Dedicated Public-Private Partnership Units: A Survey of Institutional and Governance Structures
3. Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships. OECD. 2012 URL: http://www.oecd.org/governance/budgeting/PPP-Recommendation.pdf.

4. Designing and Using Public-Private Partnership Units in Infrastructure: Lessons from Case Studies around the World Grid Lines, PPIAF. Note No.27 — September 2007
5. The United Nations. Guidebook on Promoting Good Governance in Public-Private Partnerships. United Nations. New York and Geneva, 2008 URL: http://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/ppp.pdf.
6. The World Bank. Global Infrastructure Facility URL: http://www.worldbank.org/en/programs/global-Infrastructure-facility#1.
7. What is Good Governance? UNESCAP, 2009 URL: http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf.
8. World Bank. Development Research Group (DECRG). Public-private partnerships: Reference guide version 2.0. 2014 URL: http://documents.vsemirnyjbank.org/curated/ru/2014/01/20182310/public-private-partnerships-reference-guide-version-20#.
9. Варнавский В.Г., Клименко А.В., Королев В.А. Государственно-частное партнерство: Теория и практика. — М.: ВШЭ, 2010.
10. Делмон Дж. Государственно-частное партнёрство в инфраструктуре. Практическое руководство
11. Европейская экономическая комиссия Организации Объединенных Наций. Практическое руководство по вопросам эффективного управления в сфере государственно-частного партнерства, Организация Объединенных Наций, Нью-Йорк и Женева URL: http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=36046.
12. Иванов О.В. Формирование институциональной среды как фактор развития государственно-частного партнерства (международный опыт) // Право и управление. XXI век. — 2015. — № 3 (36).
13. Маховикова Г.А., Ефимова Н.Ф. Государственно-частное партнерство: зарубежный опыт и российские реалии. — СПб.: СПбГЭУ, 2013.
14. Сазонов В.Е. Государственно-частное партнерство: гражданско-правовые, административно-правовые и финансово-правовые аспекты. / Монография. — М.: Российский университет дружбы народов, 2012.
15. Семенин А.А. Центры развития государственно-частного партнерства: сравнительный анализ. — М.: Центр развития государственно-частного партнерства, 2010.

REFERENCES:

Ivanov O.V. (2015). Formirovanie institutsionalnoy sredy kak faktor razvitiya gosudarstvenno-chastnogo partnerstva (mezhdunarodnyy opyt) [An institutional environment as a key factor in public-private partnership development (international practice)]. Pravo i upravlenie. XXI vek. (3 (36)). (in Russian).

Jooste S. F., Scott W. R. Organizations Enabling Public Private Partnerships: An Organization Field Approach Working Paper № 49 Revision 1 October 2009, Collaboratory for Research on Global Projects, Stanford, CA.

Makhovikova G.A., Efimova N.F. (2013). Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo: zarubezhnyy opyt i rossiyskie realii [Public-private partnership: international experience and Russian reality] SPb.: SPbGEU. (in Russian).

Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships. OECD. 2012. http://www.oecd.org/governance/budgeting/PPP-Recommendation.pdf.

OECD. Dedicated Public-Private Partnership Units: A Survey of Institutional and Governance Structures, OECD Publishing, Mar 3, 2010. http://infrastructureaustralia.gov.au/policy-publications/publications/files/Dedicated_PPP_Units_OECD_2010.pdf.

Prakticheskoe rukovodstvo po voprosam effectivnogo upravleniya v sfere gosudarstvenno-chastnogo partnerstva. Evropeyskaya ekonomicheskaya komissiya Organizatsii Obedinennyikh Natsiy. Organizatsiya Obedinennyikh Natsiy, New York, Geneva, 2008. http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=36046. C. 22. (Guidebook on Promoting Good Governance in Public-Private Partnerships. UNECE. New York, Geneva, 2008. http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=36046

Sanghi A., Sundakov A., Hankinson D., Designing and Using Public-Private Partnership Units in Infrastructure: Lessons from Case Studies around the World. Grid Lines, PPIAF. Note No.27 — September 2007.

Sazonov V.E. (2012). Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo: grazhdansko-pravovye, administrativno-pravovye i finansovo-pravovye aspekty [Public-private partnership: civil, administrative and financial aspects] M.: Rossiyskiy universitet druzhby narodov. (in Russian).

Semenin A.A. (2010). Tsentry razvitiya gosudarstvenno-chastnogo partnerstva: sravnitelnyy analiz [Development centers of public-private partnership: a comparative analysis] SPb.: Tsentr razvitiya gosudarstvenno-chastnogo partnerstv. (in Russian).

The United Nations. Guidebook on Promoting Good Governance in Public-Private Partnerships. United Nations. New York and Geneva, 2008. http://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/ppp.pdf.

The World Bank. Global Infrastructure Facility. http://www.worldbank.org/en/programs/global-Infrastructure-facility#1

Varnavskiĭ V.G., Klimenko A.V., Korolev V.A. (2010). Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo: Teoriya i praktika [Public private partnership: theory and practice] M.: VShE. (in Russian).

What is Good Governance? UNESCAP, 2009. http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf.

World Bank. Development Research Group (DECRG). Public-private partnerships: Reference guide version 2.0. 2014. http://documents.vsemirnyjbank.org/curated/ru/2014/01/20182310/public-private-partnerships-reference-guide-version-20#.