

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЕ

Шайахметов Р.Р.¹ Солодилова Н.З.¹

¹ФГБОУ ВО «Уфимский государственный университет экономики и сервиса», Уфа, Россия (450078, Республика Башкортостан, г. Уфа, ул. Чернышевского, д. 145), e-mail: shayakhmetov_64@mail.ru

В данной статье рассмотрены принципы развития государственно-частного партнерства в социально-культурной сфере. Целью исследования является определение эффективной региональной модели управления государственно-частным партнерством в социально-культурной сфере. Предложен новый механизм государственного и муниципального управления ГЧП, основанный на управлении ограничениями, блокирующими развитие государственно-частного партнерства. Сформирована матрица критических факторов успеха (КФУ) — условий, без которых невозможно государственно-частное партнерство. За счет этого обеспечен системный подход к управлению ГЧП-процессами. Разработана модель взаимодействия органов государственной и муниципальной власти при реализации ГЧП-проектов. Исследованы требования к обладанию компетенциями участников проектов и предложена система обучения персонала публичных и частных партнеров. Произведен анализ целей участников государственно-частного партнерства в социально-культурной сфере и их влияния на эффективность ГЧП-проектов.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, социально-культурная сфера, критические факторы успеха, услуги, государство

THE BASIC PRINCIPLES OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE SOCIO-CULTURAL SPHERE

Shayakhmetov R.R.¹, Solodilova N.Z.¹

¹State Educational Institution of Higher Education «Ufa State University of Economics and Service», (450078, Russia Bashkortostan Ufa 145 Chernyushevskii st.), e-mail: shayakhmetov_64@mail.ru

This article describes the principles of public-private partnership in the socio-cultural sphere. The aim of the study is determination of effective regional governance model public-private partnership in the socio-cultural sphere. A new mechanism of state and municipal management of PPP-based constraints are blocking the development of public-private partnership. The matrix critical success factors (KCS), conditions without which it is impossible for public-private partnership. Thereby provided a systematic approach to the management of PPP processes. The model of interaction between the state and municipal authorities in the implementation of PPP projects. Researched requirements for possession of competences of project participants and the proposed system personnel training public and private partners. The analysis of the objectives of participants of public-private partnership in the socio-cultural sphere and their influence on the efficiency of PPP projects.

Keywords: public-private partnership, socio-cultural sphere, critical success factors, services, the state

Развитие социально-культурной сферы (СКС) в современных условиях предполагает использование частных инвестиций, что значительно изменяет принципы оказания социально значимых услуг населению. Государственно-частное партнерство (ГЧП), являясь эффективным механизмом развития, предполагает новые принципы управления и выдвигает жесткие требования к реализации проектов.

Государство, используя ГЧП в СКС, преследует две цели:

- 1) при оказании услуг при участии бюджетного финансирования – повышение эффективности использования бюджетных средств при выполнении требований минимальных социальных стандартов;

- 2) при оказании услуг, оказание которых не гарантируется государством, но являющимся общественно значимыми, определяющими качество жизни населения (туризм, информационные услуги, досуг и т.д.), — повышение доступности и качества услуг.

Главная цель осуществления предпринимательской деятельности во всех сферах – получение максимальной прибыли.

Целью данного исследования является определение эффективной региональной модели управления ГЧП в СКС.

Первым шагом создания эффективной работоспособной модели государственно-частного партнерства является выявление критических факторов успеха (КФУ) — необходимых условий, без которых невозможна реализация проекта. Исходя из этого основными критическими факторами успеха ГЧП в социально-культурной сфере являются:

- 1) для публичных партнеров при оказании социально-культурных услуг, гарантируемых государством, — выполнение требований минимальных социальных стандартов и снижение финансовой нагрузки на бюджет;
- 2) при оказании социально-культурных услуг, оказание которых не гарантируется государством, — увеличение объема услуг при обеспечении необходимого качества и доступности.

Для частных партнеров – получение нормы прибыли при реализации ГЧП-проекта, сопоставимой с нормой прибыли, получаемой при осуществлении обычной предпринимательской деятельности в аналогичных условиях.

Все остальные критические факторы успеха являются производными от вышеуказанных и зависят от поставленных целей ГЧП.

Исследователи предполагают различные принципы и классификации критических факторов успеха ГЧП-проектов. В частности, Хун Квак в концептуальной классификации определяет 4 группы КФУ (схема 1), обеспечивающих реализацию ГЧП-проектов [5]:

- 1) роль и обязанности правительства;
- 2) выбор частного партнера (процесс конкурса, методы отбора и критерии);
- 3) ГЧП-риски (идентификация рисков, распределение рисков);
- 4) ГЧП-финансы (стратегии финансирования, государственная поддержка).

Таблица 1

Критические факторы успеха развития ГЧП в социально-культурной сфере

Критические факторы успеха	Цели и задачи	Способы и методы достижения
Прибыльность ГЧП-	Обеспечение получения частным	Государственная поддержка ГЧП-

проекта для частного партнера, возврат инвестору вложенных средств	партнером разумной нормы прибыли, минимизация рисков, вложенных частных инвестиций	проектов
Повышение эффективности использования бюджетных средств, повышение качества, доступности услуг, их объема	Снижение затрат бюджета на оказание услуг, гарантируемых государством. Увеличение объема социально значимых услуг для населения, повышение их доступности и качества	Развитие объектов социально-культурной сферы за счет привлечения частного сектора, включая инвестиции
Положительное общественное мнение	Формирование в обществе положительного образа ГЧП	Информационная поддержка ГЧП-проектов. Разъяснительная работа органов власти, экспертного сообщества среди населения о преимуществах государственно-частного партнерства
Наличие компетентных специалистов, обладающими знаниями, умениями, навыками в сфере ГЧП	Умение специалистов участников ГЧП управлять процессами развития ГЧП	Формирование системы обучения для специалистов, участвующих в развитии ГЧП. Установление профессионального стандарта для специалистов в сфере ГЧП
Документ, определяющий цели развития ГЧП	Установление реалистичных целей, перспективных направлений, определение проектов, предлагаемых к реализации в рамках ГЧП, форм реализации	Исследование рынка услуг, определение возможностей бюджетного финансирования, определение методов повышения эффективности деятельности объектов СКС и определение потребности в ГЧП-проектах
Региональное законодательство о ГЧП	Регулирование порядка взаимодействия органов власти при подготовке и реализации ГЧП-проектов. Определение принципов и форм в ГЧП-проектах: <ul style="list-style-type: none"> ➤ поддержки проектов региональной и муниципальной властью; ➤ бюджетного финансирования; ➤ осуществления контроля за их реализацией; ➤ конкурсных процедур. Распределение рисков, создание благоприятного инвестиционного климата	Подготовка и принятие нормативных правовых актов. Их корректировка с учетом нарабатанной практики
Наличие методик, руководящих документов по организации и управлению ГЧП-проектами	Снижение стоимости управления ГЧП за счет стандартизации системы принятия решений, повышение эффективности проектов	Разработка и утверждение методик, руководящих документов по развитию ГЧП, отбору соответствующих проектов, использованию моделей ГЧП
Бюджетное финансирование	Финансовое обеспечение успешного выполнения целевых показателей развития	Финансирование разработки методик, руководящих документов, обучения специалистов органов власти в сфере

	государственно-частного партнерства в регионе	ГЧП, работ на предпроектной стадии, выполнение финансовых обязательств по соглашению ГЧП
Проектная документация	Оценка целесообразности проектов с точки зрения использования механизмов ГЧП. Подготовка оптимального выгодного коммерческого предложения потенциальным частным партнерам с учетом требований общественных интересов	Разработка технико-экономического обоснования, подготовка предложений по использованию модели ГЧП. Идентификация рисков ГЧП-проекта и их распределение между партнерами. Разработка и согласование конкурсной документации
Конкурс по привлечению частного партнера	Успешная реализация ГЧП-проектов за счет участия квалифицированного частного партнера, мотивированного на эффективную реализацию проекта	Проведение прозрачного и объективного конкурса
Мониторинг и контроль за реализацией проектов, включая качество и доступность услуг, обязательств сторон, выполнение установленных показателей	Обобщение опыта проекта и его использование в дальнейшем развитии ГЧП. Принятие своевременных необходимых мер в целях успешной реализации проекта или для его закрытия в случае его неэффективности, нанесения неприемлемого ущерба общественным интересам	Выполнение мониторинговых и контрольных процедур, установленных в нормативных правовых актах, соглашениях о ГЧП

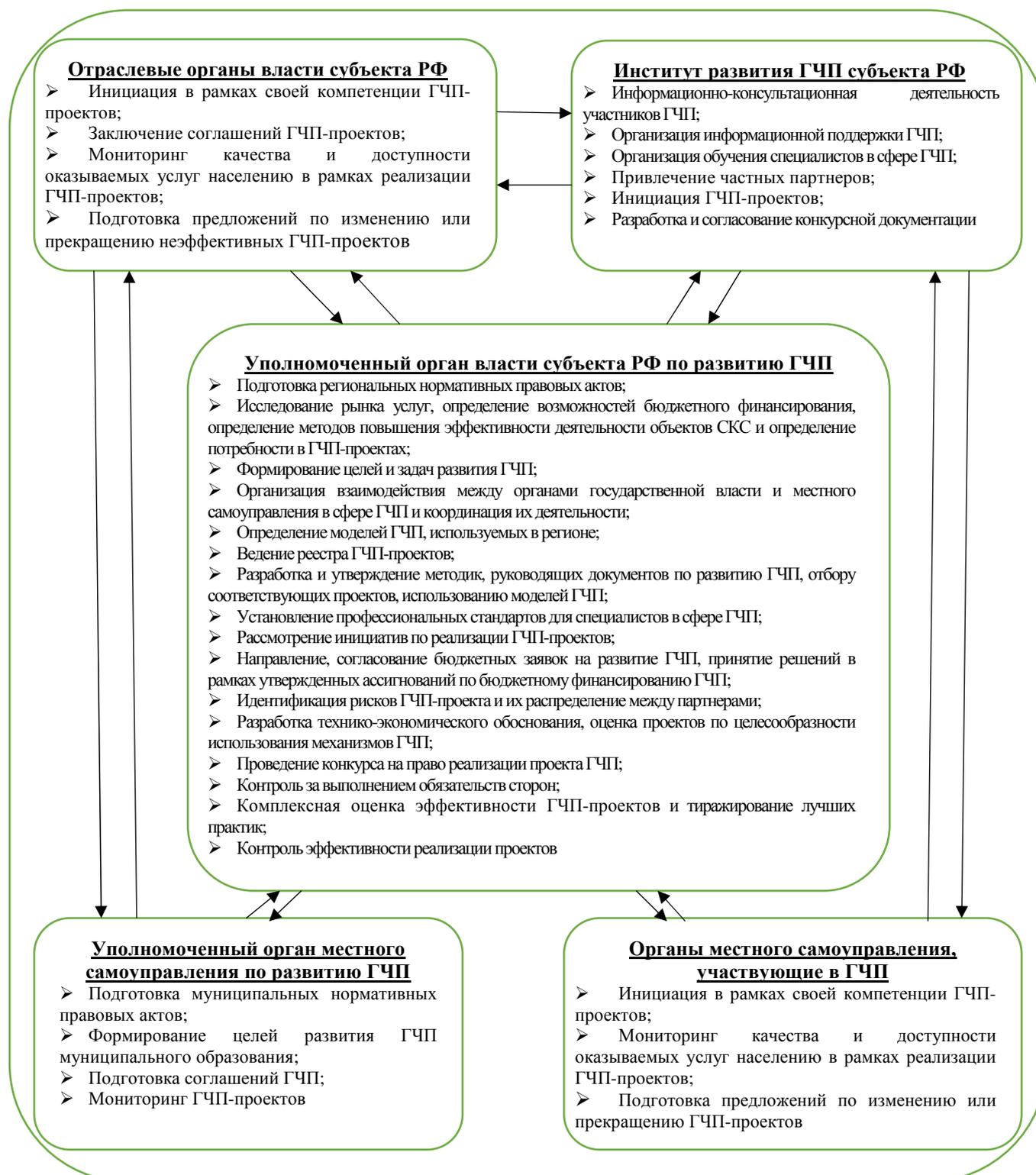
В таблице 1 сформирована матрица КФУ, определяющих развитие ГЧП в российских регионах.

А так как развитие любой системы ограничивается ключевым фактором, имеющим по сравнению с другими минимальное значение, развитие механизма ГЧП не позволяет игнорировать ни один КФУ, управление которыми позволяет создать эффективную систему развития ГЧП. Вследствие этого формирование региональных механизмов развития государственно-частного партнерства в социально-культурной сфере должно базироваться на системе КФУ, так как они обеспечивают системный подход к решению основных проблем развития государственно-частного партнерства в СКС за счет устранения ограничений, блокирующих развитие ГЧП.

Результативность развития ГЧП во многом определяется системой государственного управления, а также эффективностью взаимодействия между участниками ГЧП. С учетом использования КФУ, отраженных в таблице 1, предлагается организовать взаимодействие органов управления ГЧП через распределение функций между ними, указанных на схеме 1.

Предлагаемое разграничение полномочий органов государственного и муниципального управления ГЧП разработано в соответствии с методическими рекомендациями Министерства экономического развития Российской Федерации [3].

Распределение функций органов управления ГЧП



В исследовании «Барьеры развития механизма ГЧП в России», проведенном НПФ «Экспертный институт», указано, что проблема низкого уровня квалификации государственных чиновников и представителей бизнеса является одной из наиболее важных проблем развития ГЧП. «Это выражается в непонимании того, что такое ГЧП, ... в отсутствии навыков проектного подхода, неготовности представителей госсектора к партнерским отношениям с бизнесом, распространенности бюрократического мышления, в

рамках которого чиновники стараются максимизировать свои полномочия и минимизировать собственную ответственность» [1].

Эффективный механизм развития ГЧП предполагает наличие квалифицированного персонала. Поэтому первоочередной задачей является формирование стандартов по обладанию соответствующими компетенциями персонала органов управления государственно-частным партнерством в регионе. Предлагаемые минимальные стандарты по обладанию компетенциями в сфере ГЧП приведены в таблице 2.

Таблица 2

Минимальные стандарты по обладанию компетенциями в сфере ГЧП

Должность	Индекс должности	Компетенции
Руководитель, заместитель руководителя органа региональной власти, органа муниципальной власти	Р-1	Знание: 1) основных направлений, проблем, теории и методов государственно-частного партнерства; 2) нормативной правовой базы развития ГЧП; 3) целей и задач развития ГЧП в регионе; 4) форм реализации ГЧП-проектов в регионе. Умение: 1) управлять процессами развития ГЧП; 2) ставить реалистичные цели ГЧП-проектов. Владение: 1) методами управления ГЧП-процессами; 2) навыками анализа эффективности развития ГЧП
Руководитель, заместитель руководителя института развития ГЧП, уполномоченного органа власти субъекта РФ по развитию ГЧП, уполномоченного органа местного самоуправления по развитию ГЧП	Р-2	Знание: 1) основных направлений, проблем, теории и методов государственно-частного партнерства; 2) нормативной правовой базы развития ГЧП; 3) целей и задач развития ГЧП в регионе; 4) методов повышения экономической эффективности ГЧП-проектов; 5) форм реализации ГЧП-проектов в регионе; 6) рисков реализации ГЧП-проектов; 7) проведения анализа эффективности ГЧП-проекта относительно других инструментов развития СКС; 8) требований по проведения конкурса по отбору частного партнера, к конкурсной документации. Умение: 1) управлять процессами развития ГЧП; 2) определять оптимальные модели ГЧП-проектов, используемые для решения социально значимых задач в регионе; 3) сбалансированно распределять риски между участниками ГЧП-проектов; 4) ставить реалистичные цели Владение: 1) методами управления ГЧП-процессами; 2) инструментами повышения инвестиционной эффективности ГЧП-проектов; 3) навыками анализом эффективности развития ГЧП
Руководитель объекта соглашения ГЧП,	РЧП	Знание: 1) основных направлений, проблем, теории и методов

оператора, частного партнера		<p>государственно-частного партнерства;</p> <p>2) нормативной правовой базы развития ГЧП;</p> <p>3) требований по проведения конкурса по отбору частного партнера, к конкурсной документации;</p> <p>4) механизма мониторинга и контроля за реализацией ГЧП-проектов</p> <p>Умение: создавать экономически эффективную модель оказания услуг.</p> <p>Владение:</p> <p>1) методами проектного управления;</p> <p>2) навыками клиентоориентированного сервиса</p>
<p>Руководитель подразделения уполномоченного органа власти субъекта РФ по развитию ГЧП, уполномоченного органа местного самоуправления по развитию ГЧП, ответственного за ГЧП</p>	РП-1	<p>Знание:</p> <p>1) основных направлений, проблем, теории и методов государственно-частного партнерства;</p> <p>2) нормативной правовой базы развития ГЧП;</p> <p>3) целей и задач развития ГЧП в регионе;</p> <p>4) форм реализации ГЧП-проектов в регионе;</p> <p>5) методов повышения экономической эффективности ГЧП-проектов;</p> <p>6) проведения анализа эффективности ГЧП-проекта относительно других инструментов развития СКС;</p> <p>7) требований по проведения конкурса по отбору частного партнера, к конкурсной документации;</p> <p>8) механизма мониторинга и контроля за реализацией ГЧП-проектов</p> <p>Умение:</p> <p>1) управлять процессами развития ГЧП;</p> <p>2) ставить реалистичные цели ГЧП-проектов;</p> <p>3) проводить анализ эффективности ГЧП-проекта относительно других инструментов развития СКС;</p> <p>4) сбалансированно распределять риски между участниками ГЧП-проектов;</p> <p>5) подготавливать и проводить конкурсные процедуры</p> <p>Владение:</p> <p>1) инструментами повышения инвестиционной эффективности ГЧП-проектов;</p> <p>2) методами проведения анализа эффективности ГЧП-проекта относительно других инструментов развития СКС;</p> <p>3) методами проектного управления;</p> <p>4) навыками разработки ТЭО ГЧП-проектов</p>
<p>Руководитель подразделения органа региональной власти, органа муниципальной власти, ответственного за ГЧП</p>	РП-2	<p>Знание:</p> <p>1) основных направлений, проблем, теории и методов государственно-частного партнерства;</p> <p>2) нормативной правовой базы развития ГЧП;</p> <p>3) целей и задач развития ГЧП в регионе;</p> <p>4) методов повышения экономической эффективности ГЧП-проектов;</p> <p>5) форм реализации ГЧП-проектов в регионе;</p> <p>6) требований по проведения конкурса по отбору частного партнера, к конкурсной документации;</p> <p>7) механизма мониторинга и контроля за реализацией ГЧП-проектов.</p> <p>Умение:</p> <p>1) управлять процессами развития ГЧП;</p> <p>2) ставить реалистичные цели ГЧП-проектов;</p> <p>3) подготавливать и проводить конкурсные процедуры</p> <p>Владение:</p>

		<p>1) инструментами повышения инвестиционной эффективности ГЧП-проектов;</p> <p>2) методами проектного управления;</p> <p>3) навыками разработки ТЭО ГЧП-проектов</p>
<p>Специалист, обеспечивающий подготовку ТЭО</p>	Э	<p>Знание:</p> <p>1) основных направлений, проблем, теории и методов государственно-частного партнерства;</p> <p>2) целей и задач развития ГЧП в регионе;</p> <p>3) форм реализации ГЧП-проектов в регионе;</p> <p>4) требований по проведения конкурса по отбору частного партнера, к конкурсной документации.</p> <p>Умение:</p> <p>1) проводить анализ эффективности ГЧП-проекта относительно других инструментов развития СКС;</p> <p>2) сбалансированно распределять риски между участниками ГЧП-проектов;</p> <p>3) подготавливать и проводить конкурсные процедуры</p> <p>Владение:</p> <p>1) методами проектного управления;</p> <p>2) навыками разработки ТЭО ГЧП-проектов</p>
<p>Специалист, обеспечивающий подготовку конкурсной документации, сопровождающий конкурс по отбору ГЧП</p>	Ю-1	<p>Знание:</p> <p>1) основных направлений, проблем, теории и методов государственно-частного партнерства;</p> <p>2) целей и задач развития ГЧП в регионе;</p> <p>3) форм реализации ГЧП-проектов в регионе;</p> <p>4) требований по проведения конкурса по отбору частного партнера, к конкурсной документации.</p> <p>Умение: подготавливать и проводить конкурсные процедуры</p> <p>Владение: навыками разработки конкурсной документации</p>
<p>Специалист института развития ГЧП, уполномоченного органа власти субъекта РФ по развитию ГЧП, уполномоченного органа местного самоуправления по развитию ГЧП, обеспечивающий юридическое сопровождение ГЧП</p>	Ю-2	<p>Знание:</p> <p>1) основных направлений, проблем, теории и методов государственно-частного партнерства;</p> <p>2) целей и задач развития ГЧП в регионе;</p> <p>3) форм реализации ГЧП-проектов в регионе;</p> <p>4) правового механизма регулирования развитием ГЧП;</p> <p>5) порядка разработки нормативных правовых актов, внесения в них изменений;</p> <p>6) механизма мониторинга и контроля за реализацией ГЧП-проектов;</p> <p>7) требований по проведению конкурса по отбору частного партнера, к конкурсной документации</p> <p>Умение:</p> <p>1) использовать правовые методы повышения эффективности ГЧП;</p> <p>2) подготавливать и проводить конкурсные процедуры</p> <p>Владение:</p> <p>1) инструментами правового регулирования развития ГЧП;</p> <p>2) навыками разработки конкурсной документации</p>
<p>Специалист института развития ГЧП, уполномоченного органа власти субъекта РФ по развитию ГЧП, уполномоченного органа местного</p>	МК	<p>Знание:</p> <p>1) основных направлений, проблем, теории и методов государственно-частного партнерства;</p> <p>2) целей и задач развития ГЧП в регионе;</p> <p>3) форм реализации ГЧП-проектов в регионе;</p> <p>4) механизма мониторинга и контроля за реализацией ГЧП-проектов</p>

самоуправления по развитию ГЧП, ответственный за мониторинг и контроль ГЧП-проектов		Умение: 1) использовать полномочия мониторинга и контроля в целях оперативного реагирования, связанных с исполнением ГЧП-соглашений; 2) анализировать выполнение целей и задач ГЧП-проектов Владение: 1) навыками анализа эффективности ГЧП-проектов; 2) инструментами мониторинга и контроля за исполнением ГЧП-соглашений
Административно-управленческий персонал объекта соглашения ГЧП, оператора, частного партнера	АУП	Знание: 1) основных направлений, проблем, теории и методов государственно-частного партнерства; 2) нормативной правовой базы развития ГЧП; 3) требований по проведения конкурса по отбору частного партнера, к конкурсной документации; 4) механизма мониторинга и контроля за реализацией ГЧП-проектов Умение: создавать экономически эффективную модель оказания услуг Владение: 1) методами проектного управления; 2) навыками клиентоориентированного сервиса

В соответствии с этим предлагается система обучения, указанная в таблице 2, основанная на модульной структуре. Предполагается, что результатом обучения будут освоенные профессиональные компетенции в соответствии с требованиями минимальных стандартов по обладанию компетенциями административно-управленческого персонала в сфере ГЧП.

Таблица 3

Система обучения для представителей органов управления ГЧП

Модуль	Результаты (освоенные компетенции) профессиональные	* Целевая аудитория
Формы взаимодействия государства и бизнеса. Преимущества и недостатки ГЧП	Понимание возможностей ГЧП. Умение управлять процессами развития ГЧП, ставить реалистичные цели	Р-1, Р-2, РЧП, РП-1, РП-2, Э, Ю-1, Ю-2, МК, АУП
Нормативная правовая база ГЧП	Знание правового механизма регулирования развитием ГЧП. И умение его использования для повышения эффективности ГЧП	Р-1, Р-2, РЧП, РП-1, РП-2, АУП
Формы реализации ГЧП-проектов	Знание форм реализации ГЧП-проектов. Умение определять оптимальные модели ГЧП-проектов для решения социально значимых задач	Р-1, Р-2, РП-1, РП-2,
Управление рисками ГЧП-проектов	Умение сбалансированно распределять риски между участниками ГЧП-проектов	Р-2, РП-1, РП-2
Повышение инвестиционной привлекательности ГЧП-проектов	Знание методов повышения экономической эффективности проектов и умение их использования	Р-2, РП-1, РП-2
Особенности ТЭО ГЧП-проектов, оценка эффективности	Обладание навыками разработки ТЭО ГЧП-проектов. Владение методами проектного управления. Умение проведения анализа эффективности ГЧП-проекта относительно других инструментов развития СКС	Р-2, РП-1, Э

Правовое обеспечение ГЧП	Знание особенностей правового регулирования ГЧП, порядка разработки нормативных правовых актов, внесения в них изменений. Умение использования правовых механизмов в повышении эффективности ГЧП	Ю-2
Проектная документация. Конкурсные процедуры	Знание требований по проведению конкурса по отбору частного партнера, к конкурсной документации. Умение подготовки и проведения конкурсных процедур, обладание навыками разработки конкурсной документации	Р-2, РЧП, РП-1, РП-2, Э, Ю-1, Ю-2, АУП
Мониторинг и контроль за реализацией ГЧП-проектов	Знание механизма мониторинга и контроля за реализацией ГЧП-проектов, умение их использования на практике	Р-2, РЧП, РП-1, РП-2, Ю-2, МК, АУП
Управление ГЧП-проектами	Владение методами проектного управления. Умение создания экономически эффективной модели оказания услуг	РЧП, АУП

* Индекс должности

Перечисленные в статье принципы развития ГЧП не являются исчерпывающими, но на данном этапе они являются основополагающими для построения механизма управления ГЧП в субъектах Российской Федерации.

Развитые страны активно используют возможности государственно-частного партнерства. В ЕС с 1995 по 2011 гг. реализовано 1523 ГЧП-проекта на сумму 290 млрд евро [4].

Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г. определяет, что основные приоритеты социальной и экономической политики включают в себя налаживание институтов частно-государственного партнерства, развитие его механизмов для инвестиционных целей, в целях содействия повышения конкурентоспособности ведущих отраслей экономики. А также она указывает, что развитие сектора социальных услуг на принципах частно-государственного партнерства, обеспечивающего рост доли частных и автономных учреждений в сфере социальных услуг для населения, окажет позитивное влияние на качество экономического роста [2].

Заключение

Сдерживающим фактором развития ГЧП в России является отсутствие институциональных основ формирования модели развития государственно-частного партнерства. Предлагаемые в публикации принципы государственного и муниципального управления позволяют сформировать эффективную систему развития ГЧП, соответствующую современным требованиям.

Список литературы

1. Барьеры развития механизма ГЧП в России / НПФ «Экспертный институт» / М. 2010. С. 18–29 / [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.exin.ru/ppp-Results_24_11_2010_Fin_1.pdf (Последняя дата обращения 23.01.2015 г.).
2. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года / Распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р / Официальный интернет-портал правовой информации (Государственная система правовой информации) [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://ips.pravo.gov.ru/?searchres=&bpas=cd00000&textpres=&sort=7&a6=102000066&a3=102000486&a7type=4&a7from=&a7to=&input-date=&a8=1662-%F0&a8type=2&a1=> (Последняя дата обращения 15.08.2014 г.).
3. Методические рекомендации по развитию институциональной среды в сфере государственно-частного партнерства в субъектах РФ / Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации / [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/43d8fbec-069c-42b3-b0d6-7349e4fcbb02/ppp.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=43d8fbec-069c-42b3-b0d6-7349e4fcbb02> (Последняя дата обращения 27.07.2015 г.).
4. Andreas Kappeler PPPs and their Financing in Europe: Recent Trends and EIB Involvement / [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.eib.org/attachments/efs/econ_note_2012_ppp_and_financing_in_europe_en.pdf (Последняя дата обращения 11.09.2014 г.).
5. Y.H. Kwak, Y.Y. Chih, C. W. Ibbs Towards a Comprehensive Understanding of Public Private Partnerships for Infrastructure Development / California Management Review / VOL. 51, NO.2, 2009. С. 51–78 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.researchgate.net/profile/C_Ibbs/publication/228943861_Towards_a_Comprehensive_Understanding_of_Public_Private_Partnerships_for_Infrastructure_Development/links/00b7d5213e852cc6fe000000.pdf (Последняя дата обращения 23.01.2015 г.).

Рецензенты:

Маликов Р.И., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Экономика и менеджмент» ФГБОУ ВО «УГУЭС», г. Уфа;

Зайнашева З.Г., д.э.н., профессор кафедры «Региональная экономика и управление» ФГБОУ ВО «УГУЭС», г. Уфа.