

3. Банк ВТБ 24 [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <https://www.vtb24.ru/>. – Дата доступа: 17.03.2017.
4. Корпоративное управление / под ред. В.Г. Антонова. – М.: Норма, 2016. – 288 с.
5. Корпоративное управление в российской промышленности / под ред.: С.М. Гуриева. – М.: Издательство МГУ, 2013. – 200 с.
6. Данилова О.В. Внутрикorporативный механизм реализации политики социальной ответственности / О.В. Данилова // Корпоративное управление. – 2015. – №1. – С. 13.
7. Корпоративное управление и глобализация мировой экономики // Стенограмма Международной конференции (30-31 мая 2008 года, Москва). Москва, 2008.
8. Корпоративное управление: история и практика [Электронный ресурс] // Служба банка России по финансовым рынкам: официальный сайт. – Режим доступа: [www.fcsr.ru/catalog.asp?ob\\_no=3730](http://www.fcsr.ru/catalog.asp?ob_no=3730). – Дата доступа: 17.03.2017.
9. Тепман Л.Н. Корпоративное управление / Л.Н. Тепман. – М.: Контракт, 2014. – 239 с.
10. Мошкова Л.Е. Формирование партнерских отношений в системе корпоративного управления в условиях модернизации экономики: монография / Л.Е. Мошкова. – Тверь: Тверской гос. ун-т, 2011. – 144 с.
11. Цена корпоративного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mckinsey.com/russianquarterly>. – Дата доступа: 17.03.2017.

**Михеев А.С.**

### **ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО: ПРАКТИКА ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН**

В статье рассматривается зарубежная практика государственно-частного партнерства, которая признается одной из наиболее эффективных форм организации инвестиционного процесса и помощи в социально-экономическом развитии современного государства. Анализируются механизмы реализации ГЧП в Великобритании и Германии. Рассмотрены методы государственной поддержки проектов государственно-частного партнерства, которые могут быть применены и для Российских предприятий.

*Ключевые слова:* государственно-частное партнерство, зарубежный опыт, механизмы ГЧП, сотрудничество, взаимодействие государства и частного бизнеса, инвестиции, финансирование, социальная ответственность, закон ГЧП.

**Mikheev A.S.**

### **PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP: FOREIGN PRACTICE**

The article examines the foreign practice of public-private partnership, which is recognized as one of the most effective forms of organization of investment processes and assistance in the social and economic development of the modern state. The author analyses mechanisms of PPP implementation in Great Britain and Germany and explores the methods of state support of public-private partnership projects that can be applied to Russian enterprises.

*Keywords:* public-private partnership, foreign experience, PPP mechanisms, cooperation, interaction between the state and business, investment, financing, social

responsibility, PPP law.

В последнее время, все более активно рассматриваются вопросы устойчивого функционирования экономики отдельного региона, поиск факторов и условий, обеспечивающих достижение высоких показателей его социально-экономического развития через призму самых разнообразных теорий, а так же подходов [1]. Проекты, которые предполагают сотрудничество государства и бизнеса, всё чаще обсуждаются в российской практике.

Мировая практика насчитывает огромное количество реализованных проектов в форме государственно-частного партнерства (далее – ГЧП), тем не менее на сегодняшний день не существует единого подхода к определению понятийной и институциональной базы такого рода взаимодействия государства и частного сектора. Регулярно увеличивается число проектов ГЧП, которые успешно реализуются и работают во многих сферах, в том числе инфраструктурной, производственной. Как в отечественной и иностранной научной литературе, и печати, так и в определенной практике термин ГЧП зачастую применяется для обозначения различных форм взаимоотношений государства и частного капитала (сектора) [2]. Само понятие «ГЧП» является дословным переводом английского термина «public-private partnership» (PPP) и уже давно используется в зарубежных странах: Франции, Великобритании, США, Канаде, Австрии, Бельгии, Дании и других.

За рубежом под термином ГЧП чаще всего подразумевается весьма широкая область форм сотрудничества государственного и частного секторов, а в самом общем смысле используется при любом использовании частных ресурсов с целью удовлетворения потребностей общества.

Наиболее общее определение дает В.А. Кабашкин: «Государственно-частное партнерство – привлечение частного сектора для более эффективного и качественного исполнения задач, относящихся к публичному сектору на условиях компенсации затрат, разделения рисков, обязательств, компетенций» [3, с. 57].

Формы осуществления проектов ГЧП также могут отличаться по степени ответственности партнеров, распределению рисков, продолжительности сотрудничества, капитальными вложениями и системой финансирования.

Практика зарубежных стран наглядно показывает, что удовлетворению нужд общества является одним из приоритетных форм ГЧП в современных условиях. По мнению экспертов, наиболее успешным и передовым опытом в области реализации ГЧП (PPP – Public Private Partnership) обладает Великобритания. С помощью механизма ГЧП бри-

танское правительство обеспечивает продуктивное и эффективное сотрудничество государственного и частного сектора, привлекая тем самым инвестиции в строительство объектов общественной инфраструктуры и оказания услуг населению. Так же снижается нагрузка на бюджет государства, что позволяет сосредоточить свободные ресурсы на более качественное и эффективное осуществление других программ.

Как отмечают исследователи, первые шаги в Великобритании по привлечению инвестиций из частного сектора были предприняты при реализации крупных национальных проектов. К ним относятся такие проекты как: перестройка в 1981 году портовых построек в Лондоне, строительство метрополитена, Евротоннеля, а кроме того новые железнодорожные пути сообщения [4]. При этом необходимо отметить, что реализация механизма Public-Private Partnership приобрела особый характер и форму – PFI, The Private Finance Initiative («Частная финансовая инициатива»). Нормативно-правового регулирования данный институт не получил, в Великобритании до сих пор не существует отдельных правовых норм, регулирующих ГЧП. Это связывают, в первую очередь, с прецедентным характером англо-саксонской системы права и закреплением договорной основы регулирования таких отношений [5].

Самыми главными отличительными особенностями программы PFI считаются следующие: PFI-проекты рассматриваются с позиций того, как их реализация будет способствовать повышению качества жизни населения, а не с позиции приобретения государством новых активов; частная сторона берёт на себя долгосрочные обязательства по обслуживанию какого-либо актива или оказанию услуги; правительство, в свою очередь, берёт на себя долгосрочные обязательства по обеспечению спроса на надлежащие продукты или услуги; значительную часть рисков согласно проекту берёт на себя частная сторона. Помимо этого, на данный момент в Великобритании не существует каких-либо ограничений на стоимость отдельного проекта, осуществляемого по схеме PFI. При заключении таких контрактов министерства и местные власти ориентируются на реальные объемы собственных бюджетов.

Эксперты GLG (Global Legal Group) Ф. Вернон и Дж. Сандерс подчеркивают, что «...в принципе, нет никакого специального правового либо нормативного законодательства, регулирующего госзаказы в PPP/PFI. Однако, там, где это применимо, действуют в полной мере либо частично. Во многих секторах есть неуставные руководства, которые обеспечивают определенную форму документооборота. Существует «неписанный» процесс выбора победителя конкурса среди PFI-проектов (в рамках правил ЕС по государственным заказам). На во-

прос о наличии пробелов в законодательстве касательно регулирования PFI, эксперты отметили, что «в общем, существующие законы применимы к PPP/PFI-проектам, однако в некоторые областях, к примеру: несостоятельность, пенсии, строительство, налоговое законодательство – приходится воспринимать PPP/PFI как исключение».

Так же, стоит отметить, что с 90-х годов прошлого века ГЧП в Великобритании получило новый стимул в развитии. За счет доходов от эксплуатации объекта, инвестор получает компенсацию собственных затрат, формированием которого он занимался, или за счет платежей из бюджета. Как правило, инвестор участвует в дальнейшей эксплуатации объекта, организует его деятельность.

На этой основе был реализован целый ряд проектов, среди которых можно выделить следующие: создание интегрированной системы обработки отходов на острове Уайт, строительство школ в Бриджпорте и Дорсете, домов престарелых в Сурее, здания полиции в Илкестоне, северного кольца Бирмингема и железнодорожной сети Кройдона и т.д. Ежегодно в Великобритании заключается до 80 новых соглашений о партнерстве. Согласно данным британского правительства, такие проекты обеспечивают 17% экономии бюджета страны [6, с. 51].

Опыт развития института ГЧП в Германии, можно применить для России, в силу схожего федеративного устройства государства. Свое развитие институт начал с 2002 г., после создания так называемых ГЧП-центров практически во всех округах страны, принятия в 2005 г. закона «Об ускорении внедрения ГЧП», который подразумевает повсеместное создание ГЧП на территории Германии, а также открытия консалтинговой компании «Партнерства Германии». ГЧП-центры присутствуют на уровне отдельных федеральных земель, а также на федеральном уровне. Реализуется проектная, координационная, консультационная, а также научно-методическую деятельность. За это отвечает федеральный центр совместно с оперативными группами [7].

Важно отметить, что страны с разным уровнем социально-экономического развития реализуют проекты ГЧП во многих отраслях. Так, по сравнению с общей тенденцией в западноевропейских странах, проекты транспортной инфраструктуры стоят далеко не на 1-м месте. Главным в списке проектов, реализуемых в этих странах, стоит здравоохранение (184 проекта, или 29,9% от общего количества), на 2-м месте – образование (138 проектов – 22,4%), на 3-м – автодороги (92 проекта – 15,0%) [8, с. 14].

### Заключение

Таким образом, характерной особенностью всех проектов ГЧП

является решение наиболее острых общественно значимых проблем, направленность на конкретную сферу, что в условиях рыночной экономики и растущих потребностей населения особенно важно. Проекты ориентированы на решение жилищно-коммунальных проблем, вопросов образования, здравоохранения, энергоэффективности и градостроительства.

Мировая и в частности европейская практика показывают, что в последнее время инструменты ГЧП стали все активнее использоваться также в целях разработки и внедрения передовых технологий, укрепления позиций национального бизнеса, его продвижения на мировой рынок, формирования положительного имиджа страны в целом. При этом, каждая страна или регион выбирают сферу в зависимости от социально-экономического положения.

Применительно к нашей стране, важно не просто перенимать успешные технологии у зарубежных коллег, а скорее квалифицированно адаптировать их с учетом социальных, экономических, политических и других российских особенностей. Кроме того, не стоит забывать о том, что сложная политическая и экономическая ситуация увеличивают риски для всех заинтересованных лиц, и их грамотное распределение и оценка приобретают первостепенное значение. В настоящее время запущен ряд новых проектов в формате ГЧП, известным из которых являются, к примеру, территории опережающего развития. Нельзя отрицать то, что в нынешних условиях всеобщего кризиса ликвидности, те сферы экономики, которые могут создавать денежный поток в краткосрочной перспективе, более приоритетны, чем другие.

Однако, проекты в энергетической и транспортной сферах более капиталоемкие и долгосрочные для возврата вложений, но также и более перспективные в силу масштабности и социальной значимости. В конечном итоге, ГЧП за рубежом применяется более активно в связи с наличием большого количества форм распределения ответственности, управления и финансирования таких проектов. Федеральный закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» закреплены только 4 формы. Более того, только одна из них имеет под собой достаточно подробно проработанное законодательство, определяющее порядок ее применения.

Таким образом, российский и зарубежный опыт дает возможность констатировать то, что, невзирая на существования различных барьеров, ГЧП является эффективным инструментом регулирования экономики отдельных регионов и страны в целом.

#### *Библиографический список*

1. Мингалёва Ж.А., Гершанок Г.А. Устойчивое развитие региона: инновации, экономическая безопасность, конкурентоспособность / Ж.А. Мингалёва, Г.А. Гершанок // Экономика региона. – 2012. – № 3. – С. 68–77.
2. Рагулина Ю.В., Петрова Ю.И., Плахотников А.А., Елесина М.В. Государственно-частное партнерство: региональный опыт развития: монография / Ю.В. Рагулина, Ю.И. Петрова, А.А. Плахотников, М.В. Елесина. – М.: Научная библиотека, 2014. – 176 с.
3. Государственно-частное партнерство: международный опыт и российские перспективы / В.А. Кабашкин [и др.]; под ред. В.А. Кабашкина. – М.: ОАО «МИЦ», 2010. – 576 с.
4. ООО «ЮКАТЭС». Аналитика [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: [http://www.ucates.ru/analytics\\_09](http://www.ucates.ru/analytics_09).
5. Мусатаева Ж. Государственно-частное партнерство в Великобритании [Электронный ресурс] / Ж. Мусатаева // АО «Казахстанский центр ГЧП». – Режим доступа: <http://www.minplan.kz/pressservice/78/35291/>.
6. Кабашкин В.А., Малахаева О.М. Государственно-частное партнерство в Великобритании и Ирландии / В.А. Кабашкин, О.М. Малахаева. – М.: ООО «МИЦ», 2010. – 130 с. – Серия: «Мировая экономика. Современное взаимодействие власти и бизнеса».
7. Сухих В.А., Руденко М.Н., Оборина Е.Д. Государственно-частное партнерство: опыт России и Германии / В.А. Сухих, М.Н. Руденко, Е.Д. Оборина // Вестник Пермского ун-та. Серия: Экономика. – 2013. – № 3(18). – С. 32–35.
8. Пьянкова К.В., Косвинцев Н.Н. Государственно-частное партнерство: преимущества и недостатки для государства и бизнеса / К.В. Пьянкова, Н.Н. Косвинцев // Вестник Пермского ун-та. Серия: Экономика. – 2010. – № 4(7). – С. 12–19.

**Никитюк Н.Ю.**

## **РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ ПРАКТИКИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «ТВЕРЬАВТОТРАНС»**

В работе автором рассмотрено практика корпоративного управления. Представлены принципы корпоративного управления в компании, а также их реализация в финансово-хозяйственной деятельности. Выявлены недостатки корпоративного управления и составлены пути их устранения.

*Ключевые слова:* корпоративное управление, принципы корпоративного управления, стандарты корпоративного управления, совет директоров.

**Nikityuk N.Yu.**

## **OJSC «TVERAUTOTRANS» AS AN EXAMPLE OF CORPORATE GOVERNANCE DEVELOPMENT**

The article deals with the issues of corporate governance practice at the specific company. It also presents key principles of corporate governance of the company and analyses the impact of implementation of those principles on financial and operational activities. The author reveals challenges of corporate governance and concludes by highlighting possible solutions.

*Keywords:* corporate governance, the principles of corporate governance, standards of corporate governance, Board of Directors.