
А.А. Рабаданова, А.М. Ганеев

РАЗВИТИЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ
ФОРМ ПАРТНЕРСТВА ГОСУДАРСТВА
И БИЗНЕСА В РОССИЙСКОЙ
ЭКОНОМИКЕ

Москва
Институт экономики РАН
2026

Рецензенты:
д.п.н. А.Ю. Яковлев,
к.э.н. С.А. Братченко

Рабаданова А.А., Ганеев А.М. Развитие институциональных форм партнерства государства и бизнеса в российской экономике: Научный доклад. — М.: ИЭ РАН, 2026. — 48 с.

ISBN 978-5-9940-0813-3

В работе проведено исследование традиционных и контрактных форм ГЧП, механизмов поддержки и трендов развития партнерства государства и бизнеса в новых социально-экономических условиях. Партнерство государства и бизнеса рассматривается с позиции изменения и расширения его роли в современной российской экономике. Выделены ключевые тенденции трансформации партнерских отношений в новых реалиях.

Ключевые слова: партнерство государства и бизнеса, новые социально-экономические условия, формы ГЧП, тенденции развития ГЧП, инструменты поддержки.

Классификация JEL: E02, E65, O43.

Rabadanova A.A., Ganeev A.M. The development of institutional forms of partnership between the state and business in the Russian economy: Scientific Report. — M.: Institute of Economics RAS, 2026. — 48 p.

The paper examines traditional and contractual forms of PPP, support mechanisms and trends in the development of partnership between government and business in new socio-economic conditions. The partnership between the state and business is considered from the perspective of changing and expanding its role in the modern Russian economy. The key trends in the transformation of partnerships in the new realities are highlighted.

Keywords: partnership between government and business, new socio-economic conditions, forms of PPP, PPP development trends, support tools.

JEL Classification: E02, E65, O43.

© Рабаданова А.А., Ганеев А.М., 2026
© Институт экономики РАН, 2026
© Валериус В.Е., дизайн, 2007

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
Глава 1. Теоретические аспекты развития партнерства государства и бизнеса на современном этапе	6
Глава 2. Формы партнерства государства и бизнеса в российской экономике.....	14
2.1. Традиционные формы.....	14
2.2. Контрактные формы взаимодействия.....	18
Глава 3. Механизмы и инструменты поддержки партнерства государства и бизнеса в новых социально-экономических условиях.....	30
3.1. Проекты партнерства с применением механизма аренды... ..	30
3.2. Новые подходы и финансовые инструменты софинансирования ГЧП.....	32
Глава 4. Основные тренды развития партнерства государства и бизнеса.....	37
Заключение	42
Литература	44
Приложение.....	46

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития российской экономики характеризуется существенным усложнением механизмов взаимодействия государства и бизнеса, что обусловлено как внутренними структурными изменениями, так и усилением внешнеэкономических ограничений. В условиях трансформации мировой хозяйственной системы, усиления санкционного давления, ограничения доступа к зарубежным финансовым и технологическим ресурсам возрастает значение механизмов консолидации государственных и частных ресурсов для обеспечения устойчивого социально-экономического развития страны. Партнерство государства и бизнеса становится важным элементом обеспечения устойчивости экономики, развития транспортной, коммунальной и промышленной инфраструктуры, а также формирования условий для достижения технологического суверенитета.

Научная актуальность исследования обусловлена необходимостью комплексного анализа отечественного опыта, особенностей и трендов развития партнерства государства и бизнеса в контексте структурной трансформации российской экономики в современных условиях. Несмотря на значительное количество научных работ, посвященных проблематике государственно-частного партнерства, многие аспекты трансформации современных механизмов взаимодействия публичного и частного секторов остаются недостаточно изученными. В частности, требуют дальнейшего исследования вопросы изменения и расширения роли партнерства государства

и бизнеса, эволюции организационно-экономических форм партнерства, новых инструментов поддержки ГЧП в современных реалиях российской экономики.

Цель настоящего научного доклада заключается в исследовании форм и инструментов партнерства государства и бизнеса, а также текущих тенденций развития в новых социально-экономических условиях. Для достижения поставленной цели в работе рассматриваются теоретические аспекты взаимодействия государства и бизнеса, анализируются традиционные и контрактные формы ГЧП, исследуются современные механизмы финансовой поддержки инвестиционных проектов, а также выявляются ключевые тенденции трансформации партнерских моделей в условиях структурной модернизации российской экономики.

Проведенное исследование базируется на официальных источниках информации и нормативных правовых актах РФ в сфере государственно-частного партнерства. В нем использованы методы системного анализа, аналитических и экспертных оценок.

Представленный научный доклад подготовлен в рамках выполнения темы государственного задания «Трансформация и развитие институтов государственного управления в новых социально-экономических условиях» (регистрационный номер НИОКТР – 124020100125-4).

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ПАРТНЕРСТВА ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

В современных условиях трансформации мировой и российской экономики взаимодействие государства и бизнеса приобретает особое значение как один из ключевых факторов обеспечения устойчивости развития национального хозяйства и адаптации к новым внешним вызовам. Усложнение социально-экономических процессов, усиление внешних ограничений, необходимость структурной перестройки экономики и достижения технологического суверенитета обуславливают возрастающую роль различных форм партнерства публичного и частного секторов.

Следует отметить, что в российской экономической литературе длительное время преобладал подход, при котором взаимодействие государства и бизнеса преимущественно отождествлялось с механизмами государственно-частного партнерства (ГЧП) и концессионных соглашений (Государственно-частное партнерство: теория..., 2010; Public-Private Partnerships: Theory..., 2000; Public Private Partnerships: The Worldwide..., 2004; *Зельднер*, 2014 и др.). Однако современная практика показывает, что данное взаимодействие включает значительно более широкий спектр форм: специальные инвестиционные контракты; офсетные соглашения; корпоративные модели участия государства в капитале компаний; механизмы институтов развития; государственные программы субсидирования и софинансирования; различные квази-ГЧП конструкции. В этой связи представляется важным рассматривать партнерство государства и бизнеса как более широкую категорию, выходящую за рамки традиционного понимания ГЧП.

Значительный вклад в разработку теоретических основ взаимодействия государства и бизнеса внесли отечественные и зарубежные исследователи. Иностранная научная литература содержит широкий спектр подходов к исследованию взаимодействия государства и частного сектора. Так, в работах Дж. Стиглица, М. Портера, Д. Норта, О. Уильямсона особое внимание уделяется институциональным условиям формирования эффективных моделей сотрудничества государства и бизнеса (*Стиглиц*, 2000; *Портер*, 1993; *Норт*, 1990; *Уильямсон*, 1985).

В частности, Д. Норт рассматривает институты как «правила игры», определяющие стимулы и ограничения для участников экономических отношений (*Норт*, 1990. С. 3). В данном контексте партнерство государства и бизнеса выступает как результат эволюции институтов, обеспечивающих снижение транзакционных издержек и повышение предсказуемости инвестиционной среды (*Уильямсон*, 1985. С. 47).

Исследованию проблем партнерства государства и бизнеса посвящен большой пласт публикаций российских ученых (А.Г. Зельднер, В.Г. Варнавский, Е.А. Клинова, Г.А. Борщевский и др.) Так, один из известных специалистов в данной сфере В.Г. Варнавский определяет государственно-частное партнерство как институциональный и организационный альянс государства и бизнеса, формируемый для реализации общественно значимых проектов в различных секторах экономики (Государственно-частное партнерство: теория..., 2010. С. 64).

По мнению профессора А.Г. Зельднера, ГЧП представляет собой стратегический союз, позволяющий в условиях ограничения бюджетных вложений привлечь частный капитал и в сочетании с ними за счет их более эффективного использования обеспечить устойчивый экономический рост (*Зельднер*, 2014. С. 142). Вместе с тем подобный подход отражает лишь часть более широкого комплекса отношений, складывающихся между государством и частным сектором.

Особого внимания заслуживает анализ современных российских научных подходов. В отличие от более ранних исследований, в которых ГЧП преимущественно рассматривалось как инструмент привлечения частного капитала к реализации инфраструктурных проектов, современные авторы значительно расширяют содержа-

ние данной категории, акцентируя внимание на ее институциональной, управленческой и стратегической функциях.

Существенный вклад в развитие современных подходов к исследованию взаимодействия государства и бизнеса в условиях структурной трансформации экономики внесли работы С.Н. Сильвестрова, посвященные взаимосвязи государственно-частного партнерства и стратегии экономического роста. В отличие от традиционного подхода, при котором партнерство рассматривается преимущественно как механизм реализации отдельных инвестиционных проектов, С.Н. Сильвестров предлагает более широкую трактовку ГЧП как инструмента формирования долгосрочной модели экономического развития государства (Государственно-частное партнерство и стратегия..., 2022. С. 352).

Особое внимание в исследовании уделяется проблеме выбора модели экономического развития и соответствующего ей характера взаимодействия государства и бизнеса. В современных условиях исключительно либеральная модель регулирования, основанная на минимизации государственного вмешательства, не обеспечивает устойчивого развития высокотехнологичных отраслей и не позволяет сформировать необходимые условия для долгосрочного экономического роста (там же. С. 346–347). В условиях высокой неопределенности и усиления глобальной конкуренции возрастает значение механизмов стратегической координации, предполагающих активное участие государства в распределении инвестиционных ресурсов, поддержке приоритетных отраслей и формировании долгосрочных технологических ориентиров.

В данном контексте государственно-частное партнерство начинает рассматриваться как элемент системы стратегического управления экономикой, обеспечивающий согласование интересов государства, бизнеса и институтов развития. Подход С.Н. Сильвестрова представляет интерес в контексте российских реалий, так как позволяет рассматривать партнерство государства и бизнеса не как фрагментарный инструмент преодоления инвестиционных ограничений, а как важный элемент долгосрочной экономической стратегии государства.

В своих исследованиях авторы представленного доклада также подчеркивают необходимость перехода от преимущественно инве-

стиционного подхода к стратегическому пониманию партнерства (Современные институты..., 2024. С. 231–233). Если государство рассматривает бизнес исключительно как источник дополнительных финансовых ресурсов, партнерство теряет свой долгосрочный потенциал. Напротив, устойчивое взаимодействие возможно только при признании бизнеса полноправным участником реализации национальных приоритетов (рис. 1). В этом контексте партнерство государства и бизнеса выступает не просто как механизм финансирования, а как самостоятельный институт развития современной экономики. Таким образом, под партнерством государства и бизнеса в настоящем исследовании понимается система долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества органов государственной власти, местного самоуправления и хозяйствующих субъектов, основанная на объединении ресурсов, распределении рисков, ответственности и компетенций в целях решения задач социально-экономического развития, модернизации инфраструктуры, стимулирования инвестиционной активности и повышения общественного благосостояния.



Рис. 1. Взаимоотношения государства и бизнеса в рамках стратегического подхода к партнерству

Источник: (Современные институты..., 2024. С. 231).

В современных российских реалиях актуальность развития партнерства государства и бизнеса существенно возросла после введения масштабных антироссийских санкций и последующего изменения внешнеэкономической конъюнктуры. Санкционное давление, раз-

рыв производственно-логистических цепочек, ограничение доступа к иностранным технологиям и финансовым ресурсам обусловили необходимость активизации внутренних источников экономического роста. Этот аспект авторами доклада был рассмотрен ранее в исследовании «Развитие института государственно-частного партнерства в современной российской экономике: отраслевой аспект» и прошел апробацию в научном сообществе (Рабданова, 2025а. С. 15–18).

В соответствии с новыми вызовами и задачами государственной экономической политики в последние годы произошло обновление российского законодательства, которое значительно расширило механизмы и сферы применения взаимодействия государства и бизнеса в российской экономике. Из этого можно сделать вывод, что углубление мер государственной поддержки свидетельствует о потребности государства в адаптации и дальнейшем развитии института партнерства государства и бизнеса с учетом новых условий функционирования российской экономики (там же. С. 16–18).

Речь идет не только о привлечении частного капитала в инфраструктурные и социальные проекты, но и о более широком вовлечении бизнеса в реализацию стратегических задач государства, включая импортозамещение, развитие промышленного потенциала, цифровую трансформацию и обеспечение технологического суверенитета.

При реализации соответствующих задач государство заинтересовано в расширении форм и углублении партнерства с бизнесом. В этой связи можно выделить основные институциональные формы данного партнерства в современной российской практике, которые целесообразно рассматривать в разрезе двух крупных групп: традиционных и контрактных форм.

При этом под институциональной формой партнерства государства и бизнеса в настоящем исследовании понимается закрепленный нормами права и организационно оформленный способ взаимодействия публичного и частного секторов, определяющий состав участников, распределение прав, обязанностей и рисков, механизм привлечения инвестиций, а также порядок создания, финансирования и эксплуатации объектов или оказания общественно значимых услуг. Институциональная форма выступает внешним выражением конкретного механизма сотрудничества государства и бизнеса

и отражает совокупность правовых, организационных и экономических условий реализации партнерских отношений.

К первой группе относятся *традиционные формы партнерства*, имеющие устойчивую институционально-правовую основу: концессионные соглашения, соглашения о государственно-частном и муниципально-частном партнерстве. Данные формы характеризуются высокой степенью правовой формализации, долгосрочным характером взаимодействия и наличием механизма распределения рисков между сторонами.

Наиболее распространенными традиционными формами партнерства являются концессионные соглашения, которые можно считать обобщенной разновидностью правоотношений государства и частного инвестора по поводу широкого круга видов деятельности.

В отечественной науке существуют три основных подхода к анализу природы концессионного соглашения. Сторонники первого трактуют его как гражданско-правовой договор, а второго — как договор особого рода, например, инвестиционный, предпринимательский, «гибридный» (смешанный). Согласно третьему подходу, концессия определяется как административно-правовой договор.

По мнению Г.А. Борщевского, концессионные соглашения являются одной из возможных форм государственно-частного партнерства, специфика которой заключается в сохранении титула собственности на объект соглашения за публичной стороной и в регулярных платежах концессионера (частного инвестора) концеденту (публично-правовому образованию) за его владение и пользование (Государственно-частное партнерство..., 2018). Подход Г.А. Борщевского позволяет рассматривать концессию не только как договорную форму взаимодействия государства и бизнеса, но и как инструмент достижения баланса между интересами частного инвестора и целями социально-экономического развития экономики.

В научной литературе именно традиционные формы рассматриваются как ядро системы ГЧП. Вместе с тем, как уже отмечалось выше, ограничивать партнерство государства и бизнеса только данными формами представляется методологически недостаточным.

Ко второй группе относятся *контрактные формы взаимодействия*, которые получили широкое распространение в последние годы. Как ранее отмечали авторы в своих исследованиях, к ним отно-

сятся специальные инвестиционные контракты (СПИК), офсетные контракты, контракты жизненного цикла, соглашения о защите и поощрении капиталовложений (*Смотрицкая, Черных, Шувалов, Ганеев, 2025. С. 25–31*).

Следует подчеркнуть, что данные формы обладают рядом принципиальных особенностей. Во-первых, они ориентированы не столько на проекты инфраструктурного строительства, сколько на развитие производственного потенциала и стимулирование локализации промышленного производства. Во-вторых, они позволяют государству формировать долгосрочный гарантированный спрос на продукцию, создавая устойчивые стимулы для частных инвесторов. А в условиях санкционного давления на экономику страны, как отмечают эксперты, резко возросло значение контрактных форм как инструмента влияния государства на спрос на внутреннем рынке в интересах поддержки отечественного производства и стимулирования его развития (*Смотрицкая, Шувалов, 2024. С. 13.*).

С теоретической точки зрения данные механизмы могут быть интерпретированы как инструменты снижения инвестиционной неопределенности и перераспределения рыночных рисков в пользу частного сектора.

Развитие новых партнерских форм связано с изменением характера государственного регулирования. Если классические модели исходили из жесткого разграничения функций государства и рынка, то современные подходы предполагают формирование смешанных институциональных конструкций. В частности, Д. Норт отмечал, что институциональная среда развивается не через замену старых форм новыми, а посредством постепенного наложения различных механизмов координации (*Норт, 1990. С. 83*). Применительно к российской экономике это означает формирование сложной системы, в которой сосуществуют административные, рыночные и гибридные формы взаимодействия государства и бизнеса. Данный подход приобретает особую актуальность в условиях санкционного режима и необходимости ускоренной структурной адаптации. Государство в этих условиях фактически выполняет функцию координатора долгосрочных инвестиционных процессов, создавая институциональные условия для концентрации частного капитала в приоритетных секторах.

Важной особенностью современного этапа является усиление стратегической направленности партнерства государства и бизнеса. Если ранее основной задачей являлось привлечение частных инвестиций в инфраструктуру, то в настоящее время партнерские механизмы все чаще используются для достижения долгосрочных целей структурной трансформации экономики. В частности, партнерство становится инструментом развития промышленности, цифровой экономики, транспортной системы, фармацевтики, энергетики и высокотехнологичных отраслей. В новых условиях государство заинтересовано не только в финансовом участии бизнеса, но и в использовании его компетенций в области управления, инноваций и повышения эффективности.

Вместе с тем развитие партнерства государства и бизнеса сопровождается рядом теоретических и практических ограничений. В научной литературе указывается на наличие институциональных барьеров, связанных с недостаточным уровнем доверия между сторонами, асимметрией информации, несовершенством нормативно-правовой базы и высоким уровнем административных рисков. По мнению О. Уильямсона, эффективность партнерских отношений во многом определяется качеством институтов, обеспечивающих защиту прав собственности и исполнение контрактов (Уильямсон, 1985. С. 48). В российской практике данные факторы сохраняют существенное значение, особенно в условиях повышенной экономической неопределенности.

Таким образом, на современном этапе партнерство государства и бизнеса в российской экономике характеризуется переходом к более комплексному пониманию данной категории. Его содержание значительно шире классического государственно-частного партнерства, поскольку включает широкий спектр инструментов координации интересов публичного и частного секторов. Сегодня государство и бизнес взаимодействуют не только в сфере создания объектов инфраструктуры, но и в рамках формирования новых производственных цепочек, развития высокотехнологичных отраслей, реализации научно-технологических программ. В условиях санкционного давления и структурной перестройки российской экономики данное партнерство приобретает стратегическое значение, выступая в качестве важнейшего механизма обеспечения устойчивости, модернизации и долгосрочного развития национального хозяйства.

ФОРМЫ ПАРТНЕРСТВА ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ

2.1. Традиционные формы

Традиционные формы государственно-частного партнерства в российской экономике, представленные концессионными соглашениями и соглашениями о государственно-частном и муниципально-частном партнерстве (ГЧП/МЧП), сохраняют ключевое значение в системе взаимодействия государства и бизнеса. Именно данные формы продолжают обеспечивать реализацию капиталоемких инфраструктурных проектов, формируя основу инвестиционного процесса.

С институциональной точки зрения концессия представляет собой форму долгосрочного соглашения, при которой частный партнер осуществляет создание и (или) эксплуатацию объекта инфраструктуры с последующей передачей его в собственность публичной стороны. В отличие от этого соглашения о ГЧП/МЧП предполагают более гибкую модель распределения прав собственности и рисков, что позволяет адаптировать их к различным секторам экономики.

В настоящее время наблюдается постепенное сближение указанных форм: концессии заимствуют элементы гибкости, характерные для соглашений о ГЧП, а соглашения о ГЧП усиливают требования к структурированию и распределению рисков.

Согласно данным Минэкономразвития России и аналитике Национального центра ГЧП, рынок классических форм ГЧП демонстрирует устойчивую динамику роста, несмотря на внешнеэкономические ограничения (см. табл. 1).

Таблица 1. Динамика рынка традиционных форм ГЧП в России (2020–2025 гг.)

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Количество проектов	~3100	~3400	~3800	~4100	~4400	> 4400
Объем инвестиций, трлн руб.	4,5	5,2	6,0	6,8	7,4	7,4
Доля частных инвестиций, %	~65	~67	~69	~71	~72	~72

Составлено по: материалы аналитики Национального Центра ГЧП (2020–2024 гг.), Минэкономразвития РФ и открытые данные платформы «РОСИНФРА».

По состоянию на 2025 г.¹:

- было реализовано более 4400 проектов ГЧП и концессий;
- совокупный объем инвестиций составил 7,4 трлн руб.;
- доля частных инвестиций достигла около 72% (5,3 трлн руб.).

При этом в 2024 г. был зафиксирован рекорд:

- 278 новых соглашений;
- 2,4 трлн руб. инвестиций².

Анализ отраслевой структуры ГЧП показывает (см. табл. 2),

что:

- на долю транспорта приходится 65–70 % инвестиций;
- ЖКХ – 15–20%;
- социальную сферу – 10–15%.

Таблица 2. Отраслевая структура рынка ГЧП в России (оценка по накопленному портфелю проектов, 2024–2025 гг.)

Отрасль	Доля инвестиций (%)
Транспорт	~65–70
ЖКХ	~15–20
Социальная сфера	~10–15
Прочие	~3–5

Составлено по: материалы Минэкономразвития РФ и платформы «РОСИНФРА».

1. В Минэкономразвития назвали главные результаты работы механизма ГЧП за три квартала 2025 года. https://www.economy.gov.ru/material/news/v_minekonomrazvitiya_nazvali_glavnye_rezultaty_raboty_mehanizma_gchp_zh_tri_kvartala_2025_goda.html
2. Частные инвестиции в рамках соглашений ГЧП в 2024 г составили 1,8 трлн руб. <https://tass.ru/ekonomika/24016163>

Концессионные соглашения традиционно занимают доминирующее положение в структуре ГЧП. Их распространение обусловлено высокой степенью правовой определенности и отработанными механизмами реализации.

Исторически концессии преобладали в коммунальной инфраструктуре — до 90% соглашений приходилось на ЖКХ. Однако в последние годы наблюдается существенная трансформация отраслевой структуры, связанная с:

- ростом транспортных проектов (магистралей, электро-транспорт);
- активным развитием социальной инфраструктуры (школы, медицина);
- увеличением доли экологических проектов (обращение с отходами).

Примером крупного концессионного проекта является высокоскоростная магистраль Москва — Санкт-Петербург (2024 г.) с объемом инвестиций около 2 трлн руб., реализуемая с участием государства и банковского сектора (*Рабданова, 2025а, С. 21*).

Соглашения о ГЧП/МЧП получили развитие как более гибкая альтернатива концессиям. Их ключевыми особенностями являются:

- возможность сохранения частной собственности на объект;
- более гибкая модель распределения рисков;
- применение в инновационных и высокотехнологичных проектах.

В современных условиях данные формы активно используются в социальной инфраструктуре, цифровых проектах, промышленной политике. При этом их доля в общем объеме проектов остается ниже концессий, что связано с более сложной процедурой подготовки и необходимостью высокой институциональной компетенции со стороны государства.

На основе анализа, проведенного авторами в своих предыдущих исследованиях (*Рабданова, 2025а*), обобщенно можно выделить несколько ключевых тенденций и направлений развития традиционных форм ГЧП:

1) усиление роли государства в развитии института государственно-частного партнерства. Также государство все чаще выступает не только регулятором, но и соинвестором;

2) активное развитие институциональной и правовой базы ГЧП;

3) отраслевую диверсификацию. В связи с современными условиями и задачами импульс развития ГЧП получает в новых отраслях, таких как промышленность и космическая отрасль. При этом наблюдается рост проектов в социальной и экологической сферах;

4) интеграцию с новыми инструментами. Традиционные формы дополняются механизмами софинансирования (ВЭБ, ДОМ.РФ и др.);

5) укрупнение проектов. Переход от большого числа малых проектов к ограниченному числу капиталоемких инициатив (например, ВСМ).

При этом в новых социально-экономических условиях государственно-частное партнерство сталкивается с рядом проблем и угроз, связанных с уходом западных инвесторов, усложнением логистических цепочек, ухудшением общей экономической конъюнктуры, и соответственно, ростом рисков при реализации проектов (Рабаданова, 2024. С. 335; Рабаданова, 2025b. С. 251). Поэтому несмотря на положительную динамику, сохраняется ряд системных, рыночных, правовых и институциональных ограничений, сдерживающих широкое развитие ГЧП. К ним относятся:

1) институциональная сложность. Подготовка проектов требует высокой квалификации и значительных временных затрат;

2) несбалансированность рисков. В ряде проектов риски перераспределяются в пользу частного партнера;

3) зависимость от бюджетной поддержки. Даже традиционные формы требуют софинансирования;

4) региональная дифференциация. Лидерами остаются отдельные регионы (Татарстан, Московская область), тогда как часть субъектов РФ демонстрирует низкую активность.

Таким образом, традиционные формы ГЧП на сегодняшний день сохраняют системообразующее значение в обеспечении реализации крупных инфраструктурных проектов. Вместе с тем они претерпевают существенную трансформацию, обусловленную изменением экономических условий и развитием новых инструментов финансирования.

Ключевой тенденцией является переход к смешанным моделям, сочетающим традиционные правовые конструкции с современными финансовыми механизмами. В этих условиях дальнейшее развитие традиционных форм ГЧП будет определяться способностью адаптироваться к новым институциональным и макроэкономическим реалиям.

2.2. Контрактные формы взаимодействия

В современной геополитической ситуации Российская Федерация вынуждена значительно ускорить процессы импортозамещения и темпы роста экономики. Важно заместить продукты, услуги и технологии, которые необходимы для функционирования и полноценного независимого от внешних факторов развития экономики страны.

В условиях значительных санкционных препятствий и блокирования доступа к товарам и технологиям, прежде всего к новейшим, возникает острая потребность в разработке собственных и запуске на их основе производства современной продукции на отечественной базе. Расширение участия предпринимательства и общества в разрешении существующих значительных экономических проблем становится одним из наиболее перспективных направлений развития.

Для решения поставленных задач замещения импортной продукции и технологий необходимо привлечь финансы и компетенции частного бизнеса в проекты по созданию производственных мощностей. Со своей стороны государство предлагает меры поддержки для снижения рисков и их успешной реализации. Партнерство является эффективным решением при реализации проектов по созданию крупных промышленных объектов по производству высокотехнологичных и (или) импортозамещающих товаров, которые подразумевают крупные вложения и длительные сроки окупаемости. Партнерство позволяет значительно снизить финансовые риски для бизнеса, предоставляя определенные гарантии для частного партнера со стороны государства, регламентируя участие в проекте государственного партнера.

В России активно развивается система инструментов, основанных на принципах партнерства, для привлечения ресурсов,

технологий и инвестиций. Особенно актуальными в современной обстановке становятся контрактные формы взаимодействия государства и бизнеса. В данном исследовании авторы рассматривают получившие наибольшее распространение формы взаимодействия, такие как специальный инвестиционный контракт, офсетные контракты, соглашения о защите и поощрении капиталовложений, контракты жизненного цикла.

Специальный инвестиционный контракт. Федеральным законом от 31 декабря 2014 г. № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» была создана новая контрактная форма ГЧП — *специальный инвестиционный контракт (СПИК)*. В ст. 16 «Специальный инвестиционный контракт» данного закона дается следующее определение: «По специальному инвестиционному контракту одна сторона — инвестор — в предусмотренный этим контрактом срок своими силами или с привлечением иных лиц обязуется создать либо модернизировать и (или) освоить производство промышленной продукции на территории Российской Федерации, на континентальном шельфе Российской Федерации, в исключительной экономической зоне Российской Федерации, а другая сторона — Российская Федерация или субъект Российской Федерации — в течение такого срока обязуется осуществлять меры стимулирования деятельности в сфере промышленности, предусмотренные законодательством Российской Федерации или законодательством субъекта Российской Федерации в момент заключения специального инвестиционного контракта».

Правила заключения и типовая форма СПИК устанавливаются Постановлением Правительства РФ от 16 июля 2015 г. № 708 «О специальных инвестиционных контрактах для отдельных отраслей промышленности».

Одной из главных целей применения СПИК является привлечение частных партнеров и частных инвестиций в долгосрочные проекты по созданию производственных предприятий с целью реализации политики импортозамещения. Разработка и применение инновационных технологий в производстве промышленных изделий становятся одними из приоритетных направлений расширения и распространения применения СПИК.

По данным Фонда развития промышленности, за первые пять лет распространения СПИК заключено 45 контрактов с частными партнерами на общую сумму 807,8 млрд руб³.

«По линии обрабатывающей промышленности сейчас действует 90 СПИКов, совокупный объем инвестиций по которым превышает 2 трлн рублей», — сообщил Первый заместитель Председателя Правительства РФ Денис Мантуров на совещании Правительства РФ в декабре 2025 г⁴.

Например, в Краснодарском крае был заключен СПИК с немецкой компанией CLAAS в 2016 г. Немецкий производитель сельскохозяйственной техники по контракту взял обязательства локализовать на территории Российской Федерации основные технологические процессы по производству сельскохозяйственной техники в определенные сроки. Компания CLAAS обрела статус производителя «продукта из России» и право участия в государственных программах поддержки АПК России. По условиям соглашения предполагается поступательное увеличение объемов производства основных агрегатов и составных частей зерноуборочного комбайна TUCANO из российской стали. Также часть деталей, производящихся в России, будет импортироваться для использования при сборке техники, поставляющейся для европейского рынка.

Кроме того, компания «Транснефть», Минпромторг России и Тюменская область в 2017 г. подписали договор о создании промышленного комплекса Тюменского ремонтно-механического завода. Осуществлено строительство и оснащение комплекса, который будет производить отечественное оборудование для ремонта, пользования и обслуживания объектов трубопроводной инфраструктуры и нефтяной промышленности. Заявленный объем инвестиций составил 2,9 млрд руб.

В 2019 г. ПАО «Уралкалий» были заключены два проекта по увеличению производства калийных удобрений в Пермском крае: Соликамск-2 и Половоудовский калийный комбинат. Общий объем инвестиций — более 155 млрд руб. Создано порядка 1900 новых рабочих мест.

-
3. СПИК 2.0. Перезапуск механизма и возможные последствия для бизнеса. <https://www.eg-online.ru/article/410314/>
 4. Оперативное совещание с вице-премьерами. <http://government.ru/news/57134/>

В августе 2019 г. были приняты поправки в законодательство, регулировавшее специальные инвестиционные контракты. В результате изменений был создан новый вид контракта — СПИК 2.0.

Для СПИК 2.0 изменились условия подписания:

- увеличение срока реализации СПИК: при инвестициях до 50 млрд руб. включительно максимальный срок достиг 15 лет, при инвестициях более 50 млрд руб. — 20 лет;
- появление обязательства по применению и/или разработке современной технологии в процессе реализации проекта. Технология должна быть включена в перечень современных технологий, который указан в постановлении Правительства РФ от 21 марта 2020 г. №319;
- присутствие в качестве участника РФ, субъекта РФ и муниципального образования при заключении СПИК в обязательном порядке;
- конкурсная система отбора;
- отсутствие минимального инвестиционного порога.

Основные меры поддержки, предоставленные инвестору:

- закрепление действующего налогового режима в неизменном состоянии в течение всего срок действия контракта;
- возможность предоставления субсидий;
- налоговые льготы на прибыль, имущество, транспорт, землю;
- статус отечественного продукта «Сделано в России» для преференциального участия в закупках госкомпаний.

Важнейшим условием для заключения проекта СПИК 2.0 является разработка или внедрение инновационных технологий в производственные процессы. В условиях разрыва связей между предприятиями РФ и развитых стран для преодоления технологического отставания важно обеспечить привлечение необходимых современных технологий из стран, сотрудничающих в научно-технической сфере, но, прежде всего, формирование российских технологий, особенно в тех сферах, где у нас уже существуют перспективные и успешные разработки.

В 2022 г. в связи с усилением санкционного давления и его последствиями, а также с целью поддержки российской промышленности открыта возможность заключения проектов в формате

СПИК 1.0. Однако для государства безусловно приоритетными являются проекты СПИК 2.0, предполагающие применение новейших технологий.

В условиях резкого падения объемов производства в наиболее импортозависимых отраслях экономики СПИК 1.0 и СПИК 2.0 являются эффективным и понятным для частного бизнеса и для государства механизмом партнерства. В контракте устанавливаются четкие задачи и ясные правила взаимодействия, учитываются интересы сторон.

В связи с этим чрезвычайно актуальным представляется предложение Министерства промышленности и торговли РФ по созданию нового вида контрактов – СПИК 3.0 (РобоСПИК).

Проекты СПИК 3.0 призваны простимулировать частных предпринимателей к внедрению на производстве систем роботизации и автоматизации.

Предполагаются особые условия – снижение с 750 млн до 100 млн руб. порога минимальных инвестиций в проект. Меры поддержки также будут сохранены, как и в предшествовавших проектах СПИК. Будут установлены отдельные целевые показатели – количество внедренных роботов на человека, прирост добавленной стоимости. Срок соглашения с бизнесом – до десяти лет. Механизм ориентирован прежде всего на реинжиниринг действующих производственных процессов (Ганеев, 2022b).

Российская экономика столкнулась с критическим ограничением развития – дефицитом рабочей силы. Среднегодовой уровень безработицы в России за 2025 г. достиг минимальных значений – 2,2%⁵. Дефицит кадров является следствием множества причин, и в ближайшем будущем проблема будет актуальной, а с учетом долгосрочной динамики сокращения и старения населения высока вероятность ухудшения ситуации. Однако применение роботов и автоматов на российских предприятиях может снизить негативные последствия нехватки рабочей силы, предоставит возможность интенсивного расширения производства и ускорения развития промышленности. СПИК 3.0 способен внести серьезный вклад

5. Что скрывается за рекордно низким уровнем безработицы в России. <https://www.rbc.ru/education/24/04/2026/69e0e43b9a7947413b120791>

в ускорение процессов автоматизации отечественных производств. В условиях дефицита рабочей силы данное направление развития представляет собой одно из наиболее приоритетных.

Офсетные контракты. Офсетные контракты являются чрезвычайно актуальной формой взаимодействия в условиях экономической турбулентности. Данная форма контрактов была создана в июле 2016 г. внесением ст. 111.4 в ФЗ №44 «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Заключение офсетного контракта предполагает создание промышленных комплексов по производству необходимой продукции, при этом государство берет на себя обязательство покупки поставляемых продуктов в течение периода, указанного в нем. Заключение офсетного контракта влечет за собой внесение заказчика в реестр единственных поставщиков. Данные контракты стали особенно активно применяться на фоне санкций, которые ускорили процессы импортозамещения.

Минимальный размер вложения изначально — 1 млрд руб., но с 1 июля 2022 г. вступили в силу поправки в закон о снижении инвестиционного порога до 100 млн руб.

Наибольшее количество офсетных контрактов заключено на территории города Москвы. На основной части создающихся или модернизирующихся в рамках контрактов промышленных производств планируется выпуск продуктов и изделий медицинского назначения. Однако ассортимент предполагаемой продукции расширяется.

Так компания «Биокад» в 2017 г. подписала договор о создании промышленного комплекса. На данный момент уже поставляются лекарственные препараты для лечения онкологических заболеваний в рамках соглашения. А в рамках контракта, заключенного в 2021 г. с Московским эндокринным заводом, поставляются противоглаукомные, антибактериальные и прочие препараты.

В результате конкурсного отбора в сфере фармацевтики победитель конкурса взял обязательство создать комплекс по производству 31 и более лекарственного препарата, при этом 20 препаратов, планирующихся к выпуску, не производились ранее на территории Российской Федерации. Более 300 рабочих мест созданы на открываемом предприятии.

Так, например, в 2019 г. был заключен офсетный контракт с компанией «Гемамед», согласно которому частный партнер принял обязательства инвестировать 1 млрд руб. в открытие в ОЭЗ «Технополис “Москва”» завода по производству медицинских изделий для стомированных пациентов. В течение 8 лет изделия завода будут поставляться в лечебные учреждения на нужды пациентов. Расходы на покупку изделий будут составлять 8,6 млрд руб. (Ганеев, 2022b).

Несмотря на рекордный рост объемов закупок (за 2023–2025 гг. – в 4,3 раза по сравнению с периодом 2016–2022 гг.), объем инвестиций вырос незначительно. При этом доля инвестиций в стоимости контрактов кардинально сократилась (с 29 до 4%), что ставит под сомнение реализацию основной цели офсета – стимулирование создания новых производств.

На рис. 2 показано количество случаев заключения офсетных контрактов по регионам. По состоянию на 2025 г. рынок офсетов осваивают уже 13 регионов РФ. Москва с огромным отрывом лидирует по количеству офсетных контрактов, участвуя примерно в 70% сделок, и по объему поставок – 64% от общей суммы.

2024 г. стал рекордным для Москвы по количеству заключенных офсетных контрактов – 13 договоров на 263 млрд руб. Однако



Рис. 2. Количество заключенных офсетных контрактов по регионам

Составлено по: материалы аналитического исследования «Офсетный контракт 3.0» компании You & Partners.

в 2025 г. объем снизился до уровня 2023 г. — около 100 млрд руб. Средний планируемый объем вложений по контракту также сократился в связи со снижением минимального инвестиционного порога.

За последние несколько лет выросла, сравнявшись с долей лекарственных препаратов, доля строительных материалов и элементов благоустройства во всей продукции, поставляемой по контрактам, — 26% (Аналитическое исследование..., 2026).

На рис. 3 можно заметить, что расширился ассортимент продукции и количество отраслей производства, участвующих в офсетных контрактах. Произошел сдвиг интереса от социально значимых товаров к инфраструктурным.

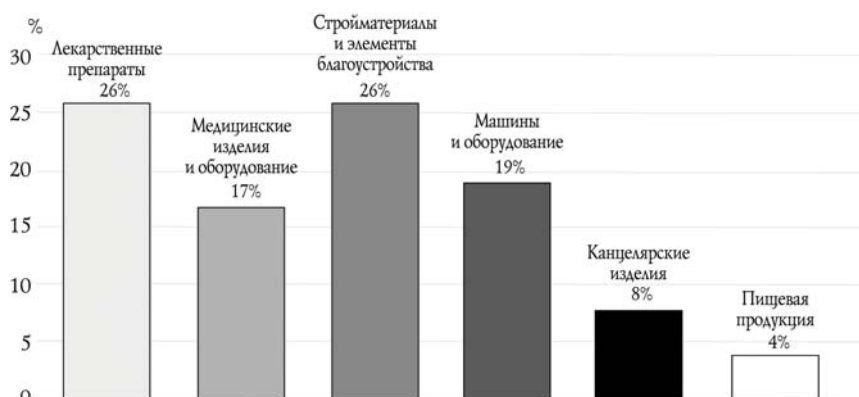


Рис. 3. Виды продукции, производимой по офсетным контрактам (2025 г.)

Составлено по: материалы аналитического исследования «Офсетный контракт 3.0» компании You & Partners.

В то же время снижается количество производств, применяющих современные технологии, хотя изначально офсетные контракты рассматривались в том числе как инструмент ускорения процессов импортозамещения. Безусловно в ближайшие годы необходимо изменить данную тенденцию и заключать контракты с целью создания производств с применением новейших и еще не внедренных в России технологий.

Участие в офсетных контрактах значительно снижает риски для частного предпринимателя, возникающие на старте проекта, стадии строительства и оснащения производства — предприятию

дают гарантию сбыта продукции для конкретного заказчика, получая поддержку для укрепления позиции на рынке и привлечения новых заказчиков. В современных условиях отсутствия возможности прогнозирования спроса и конкурентной среды на долгосрочный период офсетные контракты особенно актуальны для частных предпринимателей и могут более масштабно применяться в регионах в качестве инструмента экономической политики.

Соглашение о защите и поощрении капиталовложений. Законом от 1 апреля 2020 г. №69 ФЗ «О защите и поощрении капиталовложений в Российской Федерации» была установлена новая договорная форма ГЧП – *Соглашение о защите и поощрении капиталовложений* (СЗПК). В рамках участия в данных соглашениях государство дает гарантии сохранения всех условий налогового режима, а также возможность возврата уплаченных налогов в качестве субсидии на строительство инфраструктуры. Срок закрепления режима налогообложения составляет 6–20 лет в зависимости от размеров финансовых вложений в проект. Минимальный объем инвестиций – 200 млн руб.

Соглашение о защите и поощрении капиталовложений обретает особую актуальность в современных условиях резких политических и экономических сдвигов и изменений, создавая механизм по защите бизнеса.

В 2020 г. были подготовлены к подписанию 8 соглашений о защите и поощрении капиталовложений, предполагающих инвестиции свыше 129 млрд руб., а к 2024 г. – около 1000 соглашений с объемом вложений 14,1 трлн руб.

Например, компания «ФосАгро» реализует проект по модернизации и увеличению производственных мощностей фосфоросодержащих удобрений в Ленинградской области. Объем инвестиций – 28 млрд руб. В рамках проекта компания увеличивает на Волховском химическом комплексе выпуск продукции в 4 раза и создает рабочие места для высококвалифицированных работников.

В Московской области в 2021 г. было заключено первое соглашение о защите и поощрении капиталовложений с частным партнером – фирмой «Архбум». В рамках соглашения реконструирован завод по производству упаковочной продукции из гофрированного картона. В проект запланированы вложения в объеме 1,8 млрд руб.

Также в 2024 г. предприятие «Агроэко» начало подготовку реализации нового проекта СЗПК. Объем инвестиций – 6 млрд руб. Участник соглашения рассчитывает на достижение объема производства в 33,9 тыс. т молока ежегодно.

СЗПК позволяют не только обеспечить население страны сельскохозяйственной продукцией, но и поставлять товар на экспорт (Ганеев, 2022b).

Объем вложенных средств по механизму СЗПК в 2025 г. вырос до 2,9 трлн руб. из 4,4 трлн руб. заявленных. Из них в 2024 г. бизнес проинвестировал около 960 млрд рублей в рамках соглашений.

Проекты СЗПК реализуются в разнообразных сферах: комбинаты точного литья, производство мяса, горно-обоганительные предприятия, транспорт. В рамках проектов СЗПК было создано свыше 36 тыс. рабочих мест.

В 2025 г. были заключены два новых проекта с планами инвестирования на сумму 60 млрд руб.⁶

Также Правительством РФ проведена работа с целью законодательного оформления механизма получения налогового вычета частным партнером по расходам на строительство инфраструктуры, создаваемой в рамках проекта. Возвращение средств будет производиться на создание и модернизацию инфраструктурных объектов в рамках реализации проектов СЗПК. Для обеспечивающей инфраструктуры (необходимой только для реализации целей проекта) – 50%, для сопутствующей – 100%.

В условиях турбулентности для частного предпринимателя эффективной мерой поддержки является сохранение стабильности условий осуществления деятельности. Частный партнер сталкивается при создании производства с рисками нерентабельности и закрытия проекта раньше достижения сроков окупаемости и в существующих на данный момент условиях инвестиции в новые проекты без помощи со стороны государства становятся бесперспективными. Бизнес не справляется с возникающими затруднениями без помощи государства и снижает заинтересованность в открытии производств в условиях турбулентных изменений как

6. Более 960 млрд рублей вложил бизнес в рамках СЗПК в 2024 году. https://www.economy.gov.ru/material/news/boleee_960_mlrdrubley_vlozhil_biznes_v_ramkah_szpk_v_2024_godu.html

на внутреннем, так и на международном уровне. Данные сложности помогает нивелировать СЗПК.

В настоящее время подготавливаются новые проекты СЗПК. Данный механизм особенно актуален для долгосрочных бизнес-проектов, которые предполагают длительные сроки окупаемости. Для выполнения капиталоемких инновационных промышленных проектов чрезвычайно важна стабильность и определенность в планировании развития бизнеса на длительный период, а СЗПК позволяет снизить риски для успешной реализации через закрепление условий его функционирования.

Контракт жизненного цикла. Федеральным законом от 5 апреля 2013 г. №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» определена также следующая форма — контракт жизненного цикла (КЖЦ). КЖЦ — это контракт, предусматривающий поставку товара или выполнение работы, а также последующее обслуживание, при необходимости — эксплуатацию в течение срока службы, ремонт и (или) утилизацию поставленного товара или созданного в результате выполнения работы объекта.

Его отличительной чертой является закрепление за исполнителем обязательства по осуществлению обслуживания продукта или объекта работ в течение срока их службы. Наиболее часто он применяется в сфере строительства.

Заключение проекта КЖЦ позволяет получить необходимый товар (или объект) и снизить потери его качества и функциональности, поскольку за его эксплуатацией будет наблюдать исполнитель и обслуживать по мере необходимости. Также исполнитель заинтересован в качественности исполняемых работ, так как исправлять все недостатки придется ему же.

Выделяются следующие преимущества реализации проектов КЖЦ:

- 1) снижение рисков по функционированию товара или объекта;
- 2) долгосрочное действие контракта значительно упрощает планирование, в том числе бюджета;
- 3) нет необходимости привлекать дополнительное финансирование в процессе выполнения контракта;

4) отсутствует необходимость в проведении повторных конкурсов для работ по объекту, достаточно одного конкурса на заключение КЖЦ.

Анализ и обобщение практики осуществления проектов КЖЦ позволили выделить следующие основные недостатки реализации данной формы партнерства:

- длительность контракта не позволяет ситуативно менять исполнителя — например, в связи с более выгодными условиями у конкурентов или сложностями исполнителя;
- сложность планирования ценовых изменений, а фактически и экономических изменений на длительный срок. В связи с этим могут возникнуть ошибки в расчетах.

Выводы

Наряду с традиционными механизмами государственно-частного партнерства, представленными концессионными соглашениями и соглашениями о ГЧП/МЧП, все более значимую роль приобретают контрактные формы сотрудничества, ориентированные на стимулирование промышленного развития, импортозамещение, внедрение инноваций и обеспечение технологического суверенитета страны (обобщено основные характеристики организационно-правовых форм партнерства государства и бизнеса представлены в Приложении). Традиционные и контрактные формы не конкурируют между собой, а формируют взаимодополняющую систему инструментов, позволяющую привлекать частные инвестиции в различные сферы экономики, распределять риски между участниками и обеспечивать реализацию стратегических задач социально-экономического развития.

МЕХАНИЗМЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ПОДДЕРЖКИ ПАРТНЕРСТВА ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА В НОВЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

3.1. Проекты партнерства с применением механизма аренды

Льготная аренда

В настоящее время получает развитие такая форма партнерства, как льготная аренда. Механизм льготной аренды позволяет предоставить возможность для малого и среднего предпринимательства получить поддержку для осуществления предпринимательской деятельности, оказывая услуги, необходимые населению. Снижение расходов на помещение значительно снижает затраты на осуществление деятельности и повышает рентабельность бизнеса на ранних стадиях роста бизнес-проекта.

Например, Московское правительство начало проект ГЧП «Доктор рядом» в 2013 г. Со стороны руководства г. Москвы частные партнеры получают помещения на первых этажах жилых домов в аренду на 20 лет по символической ставке (1 руб. за 1 кв. м в год). Частный партнер при этом берет обязательство провести ремонт и оснащение оборудованием помещения и открыть частную медицинскую организацию. По договору частная сторона обязана оказать услуги по приему врача общей практики в рамках ОМС. При этом частный партнер вправе оказывать платные медицинские услуги населению.

Также для субъектов малого и среднего бизнеса на торгах предоставляются нежилые помещения с льготной годовой арендной

ставкой от 8000 руб./кв. м и со ставкой от 1000 руб./кв. м в подвальных этажах. Срок договора аренды – 10 лет. В аукционе могут участвовать субъекты МСП, а также самозанятые.

Государство реализует проекты, привлекая частные инвестиции, которые необходимы, при этом оставляя некоторые функции контроля, а частная сторона получает прибыльное предприятие с возможностями расширения и комфортными условиями функционирования, общество – необходимые услуги и продукты. Таким образом, государственно-частное партнерство позволяет получать выгоду для всех сторон сотрудничества.

Масштабный инвестиционный проект

1 марта 2015 г. внесенные изменения в Земельный кодекс РФ заожили механизм партнерства государства и бизнеса – *масштабные инвестиционные проекты* (МАИП). В рамках данных проектов передаются в аренду земельные участки без проведения торгов с целью открытия и развития производственных комплексов. Данная инициатива особенно важна в текущих условиях для ускорения развития промышленного производства продукции, которая не имеет аналогов в России или производится в недостаточных количествах.

В качестве антикризисной меры в современных условиях в рамках реализации МАИП в Москве и Московской области была снижена аренда земли. Стоимость аренды будет составлять 1 руб./год на протяжении всего времени строительства.

На территории Москвы новый инструмент находит активное применение. Переданы четыре земельных участка в аренду по ставке 1 руб. в год для создания производственных объектов. Срок аренды – 5 лет. В процессе реализации данных проектов планируется создание свыше 2000 рабочих мест для населения (Ганеев, 2022b).

Создаются производственные комплексы: по разработке электронных компонентов, производству кондитерских изделий, комплексы приборостроения и по выпуску изделий для специальной пожарной техники. Общий объем заявленных инвестиций – 10 млрд руб.

Так, в рамках МАИП на территории района Нагатинно-Садовники на юге столицы возведен инженерный корпус. Данный производственный комплекс входит в состав научно-производствен-

ного предприятия по разработке электронных компонентов для автомобильной промышленности с применением высоких технологий. Было передано около 10 тыс. кв. м и созданы рабочие места для высококвалифицированных работников.

Еще один проект реализуется на территории района Бирюлево Западное совместно с кондитерской фабрикой. Инвестор строит и оснащает промышленные объекты, на которых будет производиться 60 тыс. т продукции в год. Создается свыше 1,4 тыс. мест для работников.

Компания по производству пожарной техники вошла в проект на территории Молжаниновского района. Заявлена постройка производственного комплекса на участке свыше 8000 кв. метров.

В Останкинском районе построен комплекс по производству контрольно-измерительного оборудования и приборов. Площадь переданного земельного участка — около 14 500 кв. м⁷.

Правительство Москвы прилагает значительные усилия для развития промышленного производства в регионе, расширяет и увеличивает разнообразие мер поддержки для частного инвестора.

Данный инструмент позволяет бизнесу сократить расходы на открытие предприятия. Особенно важно на этапе строительства получить поддержку от государства и возможность улучшить условия для того, чтобы перенаправить ресурсы на более качественное оснащение и усовершенствование изготавливаемой продукции.

Власти ускоряют темпы промышленного развития региона, при этом обновляя и развивая инфраструктуру наиболее подходящих для этого территорий и создавая рабочие места для населения.

3.2. Новые подходы и финансовые инструменты софинансирования ГЧП

В современных условиях трансформации российской экономики, сопровождающейся усилением санкционного давления, ограничением доступа к внешним источникам капитала и необходимостью ускоренной модернизации инфраструктуры, особую акту-

7. Производственный комплекс площадью около 14 тыс. кв. м построят в Останкинском районе. https://stroim.mos.ru/press_releases/proizvodstviennyi-kompleks-ploshchad-14-tysyach-kv-m-postroi-at-v-ostankinskom-raione?from=cl https://stroim.mos.ru/press_releases/proizvodstviennyi-kompleks-ploshchad-14-tysyach-kv-m-postroi-at-v-ostankinskom-raione

альность приобретает развитие новых подходов к финансированию проектов государственно-частного партнерства (ГЧП). Формируется качественно новая модель взаимодействия государства и бизнеса, в рамках которой первое не только создает институциональные условия для реализации проектов, но и активно участвует в их финансовом обеспечении.

Следует отметить, что за последние пять лет наблюдается существенная эволюция инструментов поддержки ГЧП. Объем проектов с участием различных форм государственной поддержки стабильно растет, а структура финансирования становится более диверсифицированной.

Государственные программы как инструмент поддержки ГЧП

Следует отметить, что на предыдущих этапах развития ГЧП государственная поддержка преимущественно ограничивалась предоставлением бюджетных ассигнований, государственных гарантий или отдельных налоговых преференций. Однако современные условия развития экономики обусловили необходимость перехода к более гибким и интегрированным механизмам финансирования, обеспечивающим устойчивость реализации долгосрочных инфраструктурных проектов. В результате государственные программы трансформируются в инструменты комплексной модели финансирования, объединяющей бюджетные ресурсы, заемный капитал, средства институтов развития и частные инвестиции.

Качественная трансформация государственных программ особенно отчетливо проявилась после 2022 г., когда ограничение доступа к внешним финансовым рынкам привело к необходимости активизации внутренних источников инвестиций. В этих условиях государственные программы стали одним из ключевых инструментов поддержания инвестиционной активности в инфраструктурной сфере. Их значение существенно возросло в транспортной, коммунальной и социальной инфраструктуре, где реализация капиталоемких проектов требует долгосрочного и устойчивого финансирования.

Современные государственные программы также характеризуются изменением подходов к распределению финансовых рисков.

В отличие от традиционной модели ГЧП, при которой значительная часть рисков возлагалась на частного партнера, в настоящее время государство принимает участие в компенсации процентных рисков, обеспечении минимального гарантированного дохода и поддержании финансовой устойчивости проектов. Это позволяет повысить инвестиционную привлекательность инфраструктурных инициатив и обеспечить реализацию проектов с длительным сроком окупаемости.

Федеральный проект «Инфраструктурное меню»

Важнейшим элементом нового механизма является проект «Инфраструктурное меню», объединяющий различные инструменты поддержки. Общий объем финансирования по всем проектам с помощью данного федерального проекта составил более 1,4 трлн руб.⁸

«Инфраструктурное меню» обеспечивает регионам доступ к бюджетным кредитам, инфраструктурным облигациям и механизмам проектного финансирования. Особую роль в системе софинансирования играют инструменты, направленные на снижение стоимости заемного капитала и управление процентными рисками. К ним относятся механизмы субсидирования процентных ставок, установления льготных условий кредитования, а также инструменты хеджирования. В частности, в ряде регионов (Татарстан, Московская область) использование «инфраструктурного меню» позволило реализовать крупные проекты транспортной и коммунальной инфраструктуры.

Фабрика проектного финансирования ВЭБ.РФ

Фабрика проектного финансирования ВЭБ.РФ представляет собой один из наиболее развитых инструментов софинансирования проектов ГЧП. Механизм предполагает организацию синдицированного кредитования с участием государства и банковского сектора, что позволяет существенно снизить риски для частных инвесторов.

8. Более 1,4 трлн рублей получили регионы в рамках «Инфраструктурного меню». <https://www.interfax-russia.ru/realty/news/bole-1-4-trln-rublej-poluchili-regiony-v-ramkah-infrastrukturnogo-menyu>

В рамках Фабрики проектного финансирования реализуется 43 инвестиционных проекта общей стоимостью 6,5 трлн руб.⁹ В 2025 г. в Фабрику вошли пять новых проектов стоимостью 2,3 трлн руб.

Механизм включает несколько стадий: отбор проектов, структурирование финансирования, распределение рисков и мониторинг реализации. Государство берет на себя часть кредитных рисков, что позволяет снизить стоимость заемных средств на 2–3 п.п.

Фабрика проектного финансирования обеспечивает распределение рисков между участниками, включая государство, банки и инвесторов, что повышает устойчивость проектов. Кроме того, механизм предусматривает возможность рефинансирования, что делает его особенно востребованным для долгосрочных инвестиционных инициатив.

Инструменты финансирования ППК «Российский экологический оператор»

Особое место в системе поддержки ГЧП занимают инструменты финансирования Публично-правовой компании «Российский экологический оператор» (ППК РЭО), направленные на развитие отрасли обращения с отходами. В современных мировых условиях развития зеленой экономики данные инструменты приобретают стратегическое значение. ППК РЭО предоставляет частному сектору льготное финансирование, субсидии и гарантии для реализации проектов в сфере экологии. Возврат инвестиций обеспечивается за счет платежей за обработку отходов и бюджетной поддержки.

Характерной особенностью инструментов ППК РЭО является их ориентация на создание замкнутых циклов обращения ресурсов, что соответствует современным экологическим требованиям. При этом государство берет на себя значительную часть рисков, связанных с окупаемостью проектов.

9. Государство защитило в 2025 году от процентного риска проекты на 6,5 трлн рублей. https://www.economy.gov.ru/material/news/gosudarstvo_zashchitilo_v_2025_godu_ot_procentnogo_riska_proekty_na_65_trln_rublej.html

Другие инструменты

К числу дополнительных инструментов поддержки относятся:

- инфраструктурные облигации ДОМ.РФ;
- региональные займы Фонда развития территорий;
- программы поддержки моногородов;
- программа модернизации городского электротранспорта.

Важной особенностью нового подхода к поддержке проектов ГЧП является интеграция инструментов поддержки. На практике современные проекты ГЧП реализуются на основе комбинированных моделей финансирования, в рамках которых государственные программы сочетаются с механизмами «инфраструктурного меню», фабрики проектного финансирования ВЭБ.РФ, инфраструктурными облигациями и иными инструментами поддержки. Подобная интеграция позволяет сформировать более устойчивую финансовую архитектуру проектов и снизить зависимость инфраструктурного развития от конъюнктурных колебаний финансового рынка.

Несмотря на положительную динамику, сохраняются проблемы, связанные с:

- институциональной сложностью механизмов;
- недостатком компетенций региональных органов власти;
- высокой зависимостью от бюджетного финансирования.

Таким образом, современные подходы к софинансированию ГЧП в России характеризуются усилением роли государства и институтов развития и переходом к комплексным моделям финансирования. Это позволяет обеспечить устойчивость инвестиционной активности в условиях ограниченного доступа к внешним рынкам капитала.

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ПАРТНЕРСТВА ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА

В условиях трансформации российской экономики, обусловленной усилением внешнеэкономических ограничений, перестройкой финансовых потоков и необходимостью ускоренного развития инфраструктуры, партнерство государства и бизнеса приобретает качественно новое содержание. Анализ современных практик и институциональных изменений позволяет выделить ряд устойчивых трендов, определяющих эволюцию данной формы взаимодействия.

В отличие от предыдущих этапов, когда партнерство носило фрагментарный характер и рассматривалось как инструмент реализации отдельных инфраструктурных проектов, на современном этапе оно трансформируется в системный механизм, обеспечивающий устойчивость инвестиционного процесса и адаптацию экономики к новым условиям.

Переход к стратегическому уровню партнерства

В качестве обобщающего тренда можно выделить переход от проектного к стратегическому уровню партнерства.

Если ранее ГЧП рассматривалось как инструмент реализации отдельных проектов, то в настоящее время оно все чаще используется:

- как элемент государственной инвестиционной политики;
- как механизм структурной трансформации экономики;
- как долгосрочный инструмент обеспечения технологического суверенитета.

Это означает, что партнерство государства и бизнеса начинает выполнять функции координации долгосрочного развития, концентрации инвестиционных ресурсов, управления ключевыми направлениями экономической политики.

Развитие нормативной базы взаимодействия государства и бизнеса.

Ведется планомерная работа над развитием механизмов и инструментов взаимодействия государства и бизнеса, а также поиск баланса между государственными, общественными и частными интересами.

Формы взаимодействия государства и бизнеса подстраиваются под современные условия и интересы сторон. Под проекты разной степени сложности предлагаются разные меры поддержки, и существует возможность их комбинирования путем заключения разнообразных договоров.

Одновременно с этим формируется и усложняется система осуществления проектов и контроля за их реализацией. Условия становятся более четкими и понятными.

Рост взаимной заинтересованности в партнерстве

Возрастает интерес во взаимодействии со стороны как государства, так и бизнеса. Государство нуждается в помощи для реализации многочисленных проектов в рамках импортозамещения и развития российской экономики. А бизнес столкнулся с препятствиями, которые зачастую не способен преодолеть без поддержки государства.

Государство предоставляет возможность создания новых интересных для бизнеса проектов и необходимые меры поддержки. Меры поддержки расширяются в зависимости от сложности и перспективности проекта. В то же время частный бизнес начинает проявлять инициативу в создании проектов.

Усиление роли государства как активного участника инвестиционного процесса

Следующий значимый тренд связан с трансформацией роли государства в системе партнерства. Если ранее оно преимущественно выполняло функции регулятора и институционального координатора, то в современных условиях наблюдается расширение его роли еще и как полноценного участника инвестиционного процесса.

Это проявляется в нескольких аспектах:

- росте доли проектов с бюджетным софинансированием (более 60% в ряде отраслей);
- расширении участия государственных институтов развития;
- использовании механизмов субсидирования и гарантий.

Данный тренд обусловлен объективной необходимостью компенсации ограничений, связанных с санкционным режимом и снижением доступности внешнего финансирования.

Переход к гибридным моделям партнерства

Одним из ключевых трендов является постепенный отход от «чистых» форм государственно-частного партнерства к гибридным моделям, сочетающим элементы различных институциональных и финансовых механизмов.

Как показывает анализ практики реализации проектов, классические конструкции — концессии и соглашения о ГЧП — все чаще дополняются инструментами проектного финансирования, государственными программами и механизмами бюджетной поддержки.

Фактически формируется новая модель, в рамках которой:

- правовая форма проекта остается традиционной;
- финансовая архитектура становится многоуровневой и комбинированной.

Особенно отчетливо данный тренд проявляется в крупных инфраструктурных проектах, где одновременно используются:

- концессионные механизмы;
- государственные гарантии;
- инструменты софинансирования (включая участие институтов развития).

Такое сочетание позволяет снизить инвестиционные риски, обеспечить долгосрочную устойчивость проектов, повысить их финансовую реализуемость в условиях ограниченного доступа к внешним рынкам капитала.

Диверсификация отраслевой структуры партнерства

Еще одним важным трендом является существенное расширение отраслевого спектра применения механизмов партнерства.

Если на ранних этапах развития ГЧП преобладали проекты коммунальной инфраструктуры, то в настоящее время наблюдается:

- рост транспортных проектов;
- активное развитие социальной инфраструктуры;
- формирование новых сегментов (экология, цифровые проекты высокотехнологичные отрасли, производственные проекты).

В настоящее время транспортная отрасль среди проектов ГЧП занимает лидирующие позиции по объемам инвестиций. Отметим, что в российской экономике в транспортной сфере традиционно запускается относительно небольшое количество проектов ГЧП, но они характеризуются высокой капиталоемкостью. В силу определенных особенностей (масштабность, высокий порог капитальных вложений, длительный срок возврата вложенных инвестиций) создание таких крупных объектов, как транспортная инфраструктура, невозможно без поддержки государства, и практически во всех проектах, прошедших коммерческое закрытие, предусмотрено финансирование из федерального бюджета (Рабданова, 2026. С. 110).

Особое значение приобретает развитие проектов в сфере обращения с отходами, где формируются устойчивые модели финансирования с участием специализированных институтов.

Также усиливается роль партнерства в реализации:

- промышленной политики;
- регионального развития;
- технологической модернизации.

Таким образом, партнерство государства и бизнеса перестает быть исключительно инфраструктурным инструментом и начинает выполнять функции более широкого экономического регулирования.

Цифровизация механизмов ГЧП

Стоит отметить такой актуальный на сегодняшний день тренд, как развитие институциональной среды и цифровизация процессов реализации проектов.

В последние годы наблюдается:

- стандартизация процедур подготовки проектов;
- внедрение электронных механизмов проведения конкурсов;
- повышение прозрачности взаимодействия участников.

Кроме того, усиливается роль предварительной оценки эффективности проектов, независимой экспертизы, мониторинга реализации.

Цифровизация позволяет сократить сроки подготовки проектов, снизить транзакционные издержки, повысить предсказуемость результатов. Одновременно происходит институциональное усложнение системы ГЧП, что требует развития компетенций как на федеральном, так и на региональном уровне.

Таким образом, развитие партнерства государства и бизнеса в новых социально-экономических условиях характеризуется формированием качественно новой модели взаимодействия, основанной на сочетании традиционных институциональных форм и современных финансовых инструментов. В совокупности данные тенденции свидетельствуют о том, что такое партнерство становится одним из ключевых механизмов адаптации экономики к новым условиям и обеспечения ее устойчивого развития.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современной ситуации для достижения целей интенсивного социально-экономического развития страны необходимы формирование долгосрочных качественных партнерских отношений и укрепление доверия между государством и бизнесом. Это возможно только при условии соблюдения интересов сторон, прозрачности и понятности условий осуществления взаимодействия и взаимного желания успешной реализации проектов. Одновременно с этим важен контроль за выполнением обязательств обеих сторон.

Формы и механизмы взаимодействия государства и частного предпринимательства позволяют реализовывать проекты на условиях, приносящих выгоду для всех сторон и четко разделяющих права и обязанности. Партнерство государство и бизнеса дает возможность привлекать финансы, ресурсы, компетенции сторон для минимизации рисков и максимизации результатов, используя сильные стороны партнеров.

Практика реализации проектов партнерства государства и бизнеса показывает эффективность форм и механизмов взаимодействия государства и бизнеса. Возрастает многообразие, расширяется область применения форм и механизмов партнерства. Государство обладает высокой долей участия в российской экономике, однако стремится соблюсти баланс прав и обязанностей сторон с целями решения задач импортозамещения и преодоления возникших сложностей.

На основании исследования можно выделить следующие перспективные направления совершенствования системы взаимодействия государства и бизнеса в современных социально-экономических условиях:

1) развитие и активное внедрение цифровых технологий во все стадии подготовки и реализации проектов государственно-частного взаимодействия;

2) модернизация законодательной базы, регулирующей функционирование форм и механизмов взаимодействия государства и бизнеса. Формирование гибкой, но четкой системы, учитывающей интересы всех сторон. Поиск баланса свободы и контроля в процессе реализации проектов;

3) рост числа проектов, направленных на создание или обновление производственных мощностей. Это обусловлено острой необходимостью ускорения процессов импортозамещения, государственной политикой и интересом со стороны частных инвесторов;

4) развитие и масштабирование лучших практик применения форм и механизмов партнерства государства и бизнеса для адаптации экономики к новым условиям, обеспечения ее устойчивого развития и реализации национальных целей развития страны.

ЛИТЕРАТУРА

- Аналитическое исследование «Офсетный контракт 3.0». <https://www.youandpartners.ru/analytics/analiticheskoe-issledovanie-ofsetnyy-kontrakt-3-0/> (дата обращения: 21.05.2026).
- Государственно-частное партнерство и стратегия экономического роста / С.Н. Сильвестров, Ю.А. Крупнов, Е.В. Золотарев, Н.В. Лапенкова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2022. Т. 18. № 2(407). С. 341–363.
- Государственно-частное партнерство: теория и практика / В.Г. Варнавский, А.В. Клименко, В.А. Королев. М.: ГУ ВШЭ, 2010.
- Государственно-частное партнерство: учебник и практикум для вузов / Г.А. Борщевский. М.: Юрайт, 2018.
- Ганеев А.М. Офсетные контракты как инструмент государственного управления в современных условиях // Экономические науки. 2022а. № 216. С. 391–393.
- Ганеев А.М. Развитие современных инструментов государственного управления для реализации стратегии импортозамещения // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2022b. № 3. С. 16–24.
- Ганеев А.М. Специальный инвестиционный контракт в современных условиях // Экономические науки. 2024. № 240. С. 119–123.
- Зельднер А.Г. ГЧП – мейнстрим современной российской экономики // Мир перемен. 2014. №1 С. 140–143.
- Инвестиции в инфраструктуру и ГЧП 2022: аналитический обзор. М.: АНО «Национальный центр развития ГЧП», 2022.
- Инвестиции в инфраструктуру и ГЧП 2023: аналитический обзор. М.: АНО «Национальный центр развития ГЧП», 2023.
- Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Начала, 1997 (ориг. 1990).
- Основные тренды и статистика рынка ГЧП по итогам 2022 года: аналитический дайджест. М.: АНО «Национальный центр развития ГЧП», 2022.
- Основные тренды и статистика рынка ГЧП по итогам 2023 года: аналитический дайджест. М.: АНО «Национальный центр развития ГЧП», 2023.
- Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. М.: Международные отношения, 1993.
- Рабаданова А.А. Трансформация института ГЧП в новых социально-экономических условиях // Региональные проблемы преобразования экономики. 2024. № 12 (170). С. 331–336.

- Рабаданова А.А. Развитие института государственно-частного партнерства в современной российской экономике: отраслевой аспект. Препринт. М.: ИЭ РАН, 2025а.
- Рабаданова А.А. Этапы трансформации института государственно-частного партнерства в современной российской экономике // Региональные проблемы преобразования экономики 2025b. № 11. С. 247–255.
- Рабаданова А.А. Современные направления и ограничения развития государственно-частного партнерства в отраслях российской экономики // Общество и экономика (Society and economics). 2026. № 1–2. С. 103–113.
- Смотрицкая И.И., Шувалов С.С. Контрактный институт публичных закупок: современный вектор развития // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2024. № 6. С. 7–21.
- Смотрицкая И.И., Черных С.И., Шувалов С.С., Ганеев А.М. Институт контрактных отношений в российской экономике: современные реалии и перспективы развития. Научный доклад М.: ИЭ РАН, 2025.
- Современные институты государственного управления: вызовы, адаптация, развитие (монография) / Под общ. ред. И.И. Смотрицкой, С.И. Черных. М.: ИЭ РАН, 2024.
- Стиглиц Дж. Экономика государственного сектора. М.: МГУ, 2000.
- Уильямсон О. Экономические институты капитализма. СПб.: Лениздат, 1996 (ориг. 1985).
- Public-Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective / Stephen P. Osborne. London: Routledge, 2000.
- Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance / D. Grimsey, M. Lewis. Cheltenham: Edward Elgar, 2004.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Характеристики организационно-правовых форм партнерства государства и бизнеса в России

Название	Особенности	Срок	Минимальный объем капиталовложений
Концессии	Проект концессионного соглашения предполагает создание и (или) реконструкцию объекта концессионером с последующей эксплуатацией. Право собственности на объект принадлежит или возникает у публичной стороны (концедента), а концессионер получает право владения и пользования объектом на срок соглашения. Возможны капитальный грант, плата концедента и иные меры государственной поддержки	Определяется соглашением с учетом срока создания (реконструкции) объекта и окупаемости инвестиций. На практике обычно от 5 до 49 лет	Отсутствует (за исключением отдельных догворенных концессий в сфере ЖКХ, где минимальный объем инвестиций рассчитывается по правилам Федерального закона РФ №115-ФЗ)
Соглашения о ГЧП/МЧП	Проект ГЧП/МЧП предполагает создание и (или) реконструкцию объекта частным партнером с последующей эксплуатацией. Особенностью является возникновение или сохранение права собственности частного партнера на объект (при соблюдении условий соглашения), возможность финансирования проекта публичным партнером, предоставления гарантий и иных мер поддержки	Определяется соглашением с учетом срока создания объекта, возврата инвестиций и получения частным партнером необходимой доходности. На практике обычно от 3 до 49 лет	Отсутствует (федеральным законодательством не установлен)
Специальный инвестиционный контракт	Проект СПИК предполагает создание промышленного производства. Основные меры поддержки: СПИК 1.0 – стабилизационная отоворка, налоговые льготы, статус российского производителя и привилегии данного статуса; СПИК 2.0 – стабилизационная отоворка, налоговые льготы, статус российского производителя и привилегии данного статуса, а также возможность получения субсидии	СПИК 1.0: до 10 лет. СПИК 2.0: 15–20 лет в зависимости от объема капиталовложений	СПИК 1.0: 750 млн руб. СПИК 2.0: отсутствует
Соглашение о защите и поощрении капиталовложений	Проект СЗПК предполагает создание промышленного производства. Основные меры поддержки: стабилизационная отоворка и возможность возмещения затрат на строительство инфраструктуры	6–20 лет в зависимости от объема капиталовложений	СЗПК на федеральном уровне: 750 млн. руб. СЗПК на региональном уровне: 200 млн руб.
Оффсетные контракты	Проект оффсетного контракта предполагает создание промышленного производства. Основные меры поддержки: гарантия сбыта до 30% от всего объема продукции, включение в реестр единственных поставщиков	До 10 лет	Оффсетный контракт в одном регионе: 100 млн руб. Межрегиональный оффсетный контракт: 400 млн руб.
Контракты жизненного цикла	Проект жизненного цикла предполагает предоставление услуги или товара, строительство или ремонт объекта, а также обслуживание и ремонт в течение длительного времени контракта	Отсутствует	Отсутствует

Источник: авторская разработка.



Редакционно-издательский отдел:

Тел.: +7 (499) 129 0472

e-mail: print@inecon.ru

сайт: www.inecon.ru

Научный доклад

А.А. Рабаданова, А.М. Ганеев

**РАЗВИТИЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ФОРМ ПАРТНЕРСТВА
ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ**

Оригинал-макет — *Валериус В.Е.*

Редактор — *Ерзнкян М.Д.*

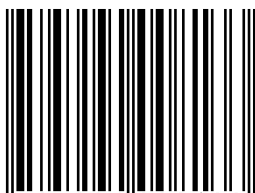
Компьютерная верстка — *Хацко Н.А.*

Подписано в печать 03.09.2026 г.

Заказ № 7. Тираж 300. Объем 2,4 уч. изд. л.

Отпечатано в ИЭ РАН

ISBN 978-5-9940-0813-3



9 785994 008133 >