УДК 338.4

© В. В. Криштал, канд. экон. наук, доцент
(Ассоциация производителей и экспортеров
отечественных спортивных товаров и оборудования,
Москва, Россия)

E-mail: krishtal21@gmail.com

© В. В. Асаул, д-р экон. наук, профессор

© В. А. Кошчев, д-р экон. наук, доцент
(Санкт-Петербургский государственный
архитектурно-строительный университет,
Санкт-Петербург, Россия)

E-mail: es@spbgasu.ru

© Ж. Г. Петухова, д-р экон. наук, доцент
(Норильский государственный индустриальный
институт, г. Норильск, Россия)

E-mail: petuhovajg@mail.ru

DOI 10.23968/1999-5571-2020-17-5-223-232

© V. V. Krishtal, PhD in Sci. Ec., Associate Professor
(Domestic Sport Goods Manufacturers
and Exporters Association,
Moscow, Russia)

E-mail: krishtal21@gmail.com

© V. V. Asaul, Dr. Sci. Ec., Professor

© V. A. Koshcheev, Dr. Sci. Ec., Associate Professor
(Saint Petersburg State University
of Architecture and Civil Engineering,
St. Petersburg, Russia)

E-mail: es@spbgasu.ru

© J. G. Petukhova, Dr. Sci. Ec., Associate Professor
(Norilsk State Industrial Institute,
Norilsk, Russia)

E-mail: petuhovajg@mail.ru

ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО КАК МЕХАНИЗМ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ И СНИЖЕНИЕ РИСКОВ

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A MECHANISM FOR ATTRACTING INFRASTRUCTURE INVESTMENTS: IMPLEMENTATION PROBLEMS AND RISK REDUCTION

Рассматривается проблема привлечения инвестиций в строительство инфраструктуры, которая остро стоит в каждом регионе России. Активных действий государства для реализации крупных инфраструктурных проектов, по мнению авторов статьи, недостаточно. Необходимо привлечение значительных финансовых ресурсов и реализация соответствующих национальных проектов. Раскрывается механизм привлечения инфраструктурных инвестиций, используемый во всем мире, — государственно-частное партнерство (ГЧП). Авторы анализируют сдерживающие факторы внедрения ГЧП в национальные проекты, строительство автомобильных дорог; предлагают механизмы снижения рисков ГЧП.

Ключевые слова: инфраструктурные инвестиции, строительство, государственно-частное партнерство, автомобильные дороги, риски.

The article discusses the problem of attracting infrastructure investments which is acute for every region of Russia. According to the authors of the article, the state participation is not enough to implement major infrastructure projects. It is necessary to attract significant financial resources and to ensure the implementation of relevant national projects. The article reveals the mechanism for attracting infrastructure investments used throughout the world, namely, the public-private partnership (PPP). The authors analyze the constraints on the implementation of PPP in national projects, the construction of roads. Some mechanisms for reducing PPP risks are offered.

Keywords: infrastructure investments, construction, public-private partnership, automobile roads, risks.

В нашей стране практически в каждом регионе остро стоит вопрос создания инфраструктуры. При этом реализация крупных инфраструктурных проектов постоянно откладывается. Для решения указанных проблем, помимо активных

действий государства, необходимы значительные финансовые ресурсы¹ [4].

Помочь с ситуацией нехватки финансирования может механизм государственно-частного

¹ Инвестиции в инфраструктуру 2018, 2019, 2020 // Сборник аналитики Infra ONE Research. Коллектив авторов Infra One. М.: Изд-во «Интеллектуальная литература», 2020. С. 12–15.

партнерства (ГЧП), который давно и активно используется в мире для привлечения инвестиций в развитие инфраструктуры (рис. 1).

В настоящий момент наиболее распространены следующие формы ГЧП-проектов:

- концессия (самая популярная и часто встречающаяся форма);
- соглашение государственно-частного партнерства и соглашение муниципального частно-государственного партнерства (СГЧП/СМЧП);
- квази-ГЧП, к которому эксперты относят инвестиционное соглашение, контракт жизненного цикла по 44-ФЗ, арендное соглашение с инвестиционными обязательствами арендатора и другие формы «не классического» ГЧП.

В рамках концессионных соглашений в России было успешно реализовано 2496 (82,5 %) инвестиционных проектов в развитие инфраструктуры за все время реализации механизмов ГЧП с 2007 до конца 2019 года. Суммарный объем вложений частных инвесторов в концессии оценивается примерно 619 млрд руб.

На долю частных инвестиций в СГЧП/СМЧП приходится около 336,1 млрд руб., при этом их вклад в общий объем ГЧП-проектов совсем не велик и не превышает 3 %.

Используя механизмы квази-ГЧП, инвесторы осуществили около 871,4 млн руб. частных вложений, это 12 % по количеству ГЧП-проектов (табл. 1)².

В 2018 году были успешно завершены 353 ГЧП-проекта, по сравнению с 2017 годом их количество уменьшилось в полтора раза (рис. 2). При этом величина вложений частных инвесторов по сравнению с 2017 годом (247,5 млрд руб.) выросла почти в 2 раза до 451,7 млрд руб. Это произошло за счет реализации двух мегапроектов, связанных со строительством железнодорожных путей: Элегест – Кызыл – Курагино (с объемом частных вложений в 126,6 млрд руб.) и Северный широтный ход (с объемом частных вложений в 103 млрд руб.).

По статистике максимально инструментарий ГЧП применяются в тех субъектах Российской Федерации, в которых величина ежегодного объема строительства превышает 100 млрд руб. (по итогам 2018 года их 25), в них уровень развития многих видов инфраструктуры превышает большинство регионов и средний уровень по стране. В субъектах, где величина строительных работ

² Национальный Центр ГЧП — ведущий центр компетенций в сфере государственно-частного партнерства. URL: <http://pppcenter.ru/assets/files/260418-rair.pdf>

Источники: расчеты Национального центра ГЧП по данным PPPL.ru, Всемирного банка, OECD, национальных статистических бюро

* EMDE — развивающиеся страны.

Рис. 1. Динамика инвестиций в развитие инфраструктуры, реализованных в форме ГЧП (в % от ВВП)*

* Просто и честно об инвестициях в инфраструктуру и государственно-частном партнерстве в России // Национальный центр ГЧП, Аналитический обзор. 2019. URL: <https://www.rosinfra.ru/digest/documents/one/prosto-i-cestno-ob-investiciiah-v-infrastrukturu-i-gosudarstvenno-castnom-partnerstve-v-rossii-analiticeskij-obzor>

Таблица 1

Структура ГЧП в России в развитии инфраструктуры в форме концессий на начало 2020 года

Параметр	Проекты с объемом финансирования до 100 млн руб.	Проекты с объемом финансирования от 100 млн руб. до 1 млрд руб.	Проекты с объемом финансирования 1 млрд руб. и более
Количество проектов	545	74	67
Общая стоимость проектов, млн руб.	1 446 683	34 283	1 571 313
Средняя стоимость проектов	2 654	463	20 406
Максимальная продолжительность концессии	49	49	49
Минимальная продолжительность концессии	2	3	8
Средний срок концессии	19	19	24
Количество размещенных выпусков облигаций	0	2	32
Объем привлеченных средств по выпускам облигаций, млн руб.		2 550	94 386

Источник: уточненные данные и расчеты Национального Центра ГЧП по итогам сбора данных для Платформы «РОСИНФРА»

Рис. 2. Количество проектов ГЧП, прошедших стадию коммерческого закрытия в соответствующем году, и объем частных инвестиций в этих проектах по годам**

** Экспертный анализ Национального центра ГЧП и платформы поддержки инфраструктурных проектов Росинфра, февраль, 2018. URL: <http://pppcenter.ru/assets/files/reliz190218.pdf>

меньше и/или равна 20 млрд руб. (16 субъектов), состояние транспортной и энергетической инфраструктуры, как правило, хуже среднего российского уровня, а возможности инвестировать ограничены (рис. 3).

На начало 2019 года в нашей стране находились в стадии реализации 3422 ГЧП-проекта. Объем инвестиций частных инвесторов в них можно оценить в 2182 млрд руб. Для сравнения, в Китае в тот же период времени реализовывался 4691 ГЧП-проект с объемом финансирования 1 трлн долл., а в Республике Казахстан — всего 473 ГЧП-проекта общим объемом 528 млрд тенге (около 90 млрд руб.).

193 проекта по развитию инфраструктуры стоимостью более 1 млрд руб. составляют 92 % от всего объема вложений частных инвесторов в ГЧП. Это всего 6 % от общего числа проектов ГЧП. Такое соотношение стало уже традиционным, и вряд ли стоит ожидать, что картина изменится. Интерес частных инвесторов всегда выше к крупным объектам инвестирования. По этой причине происходит укрупнение проектов даже в тех отраслях и направлениях, где они традиционно оставались на небольшом уровне — до 1 млрд руб. (рис. 4).

На стадии обсуждения находятся такие крупные федеральные проекты, как высокоскоростные магистрали (ВСМ) Екатеринбург–Челябинск, в которых величина вложений частных инвесторов оценивается в 180–200 млрд руб., глубоководный порт в г. Архангельске (123 млрд руб.) и

другие. Есть не менее крупные и муниципальные проекты, например, модернизация объектов централизованных систем холодного водоснабжения и водоотведения в г. Самаре, в котором доля вложений частных инвесторов составляет 22 млрд руб. (на 100 % частный проект). Сейчас величину потенциальных ГЧП проектов эксперты оценивают в 3 трлн руб. (рис. 5).

Транспортное строительство, прежде всего строительство и ремонт автомобильных дорог, лидирует по объему инфраструктурных инвестиций, так как оно аккумулирует 59 % от суммарной величины инвестиций в развитие инфраструктуры, что составляет 1 292,6 млрд руб., из них 828 млрд руб. (64 %) — вложения частных инвесторов. Но стоит отметить, что количество инвестиционных проектов, которые можно отнести к инвестициям в развитие транспортной инфраструктуры, невелико и составляет 4 %.

Доля ГЧП в национальном проекте «Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры» оценивается в 17,5 %. Это всего 7–9 проектов, из которых 4–6 — долго согласуемые государством мегапроекты, вероятность реализации которых всегда под вопросом. По нашей оценке, долю ГЧП проектов можно увеличить с 17,5 до 42 % от общего объема национального проекта (рис. 6).

При этом в период с 2020 по 2024 год на инвестиции в строительство и ремонт автомобильных дорог придется порядка 30 % вложений. Пока автодороги — наиболее развитая сфера

Источник: данные, расчеты Национального Центра ГЧП

Рис. 3. Законтрактованные инвестиционные обязательства частных партнеров в проектах ГЧП, по годам, накопленным итогом**

** Экспертный анализ Национального центра ГЧП и платформы поддержки инфраструктурных проектов Росинфра, февраль, 2018.
URL: <http://pppcenter.ru/assets/files/reliz190218.pdf>

Рис. 4. Соотношение объема концессий от 100 млн руб. и от 1 млрд руб.**

** Экспертный анализ Национального центра ГЧП и платформы поддержки инфраструктурных проектов Росинфра, февраль, 2018. URL: <http://pppcenter.ru/assets/files/reliz190218.pdf>

Рис. 5. Структура рынка ГЧП по категории проектов свыше 1 млрд руб. частных инвестиций***

*** Национальный Центр ГЧП — ведущий центр компетенций в сфере государственно-частного партнерства. URL: <http://pppcenter.ru/assets/files/260418-rait.pdf>

по использованию инструментов ГЧП. Тем не менее, большая часть автодорог Росавтодора³

³ Федеральное дорожное агентство (Росавтодор) является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по оказанию государственных услуг и управлению государственным имуществом в сфере автомобильного транспорта и дорожного хозяйства, в том числе в области учета автомобильных дорог, а также функции по оказанию государственных услуг в области обеспечения транспортной безопасности в этой сфере. URL: <https://rosavtodor.gov.ru/about>

в комплексном плане предполагает заключение государственных контрактов, в том числе и с муниципальными и региональными дорогами.

С большой долей вероятности через процедуру государственного заказа будут развиваться автодороги на подходах к морским портам Каспийского, Балтийского, Азово-Черноморского, Дальнево-

Рис. 6. Формы участия инвесторов в реализации инфраструктурных проектов на 2019–2024 годы***

*** Национальный Центр ГЧП — ведущий центр компетенций в сфере государственно-частного партнерства. URL: <http://pppcenter.ru/assets/files/260418-rait.pdf>

сточного бассейнов, а также бассейнов Западной и Восточной Арктики.

В формате концессии целесообразно запускать проекты строительства автомобильных дорог вокруг крупных городов. В такие проекты частные вложения будут составлять, по нашей оценке, до 25 % стоимости проекта. Больше доля инвесторов может составлять при строительстве путепроводов — порядка 40 % стоимости проекта (табл. 2)⁴.

С применением государственно-частного партнерства должны быть запущены все проекты ГК «Автодор». Госкомпания отвечает за строительство 729 км дороги Москва–Нижний Новгород–Казань (ЕЗК) и 708 км скоростных дорог, связывающих центры экономического роста. То есть за шесть лет «Автодор» должен построить почти 1,5 тыс. км автодорог, что подразумевает ежегодно строительство порядка 240 км.

Для сравнения, в 2010–2017 годах «Автодор» в среднем вводил не более 100 км новых автодорог, и даже в наиболее успешном 2014 году удалось сдать участки автомобильных дорог общей протяженностью в 130 км.

По нашему мнению, госкомпания сможет реализовать в форме концессии еще 2–3 участка

⁴ Национальный Центр ГЧП — ведущий центр компетенций в сфере государственно-частного партнерства. URL: <http://pppcenter.ru/assets/files/260418-rait.pdf>

ЕЗК (Европа–Западный Китай), на которых прогнозируется высокий уровень интенсивности движения. При этом до 40 % объема проектов могут составлять вложения частных инвесторов. Остальные участки, скорее всего, будут строить по долгосрочным инверсионным соглашениям с долей частного капитала до 10–15 %, так как трафик на них менее привлекательный.

Как видно из табл. 2, наиболее популярной концессией являются вложения в строительство автодорог (6 проектов из 10 крупнейших). Это подтверждают и другие данные. Так, по информации Первой инфраструктурной компаний InfraOne с 2007 по 2008 год в России было заключено 19 концессий объемом финансирования каждая более одного миллиарда рублей. Суммарный объем таких сделок составил 585 млрд руб.

К **сдерживающим факторам** по внедрению ГЧП в национальные проекты можно отнести следующие:

1. *Недостаточное качество формализации (касается большинства нацпроектов)*. Текст правил не отражает особенности предоставления денежных средств на проекты ГЧП даже в тех случаях, когда в самих федеральных проектах планируется достижение показателей национальных проектов с помощью механизмов ГЧП.

Таблица 2

Топ-10 крупнейших концессий в России

№ п/п	Проект	Сфера	Регион	Стоимость, млрд руб.	Срок, лет	Инвестор
1	Железнодорожная линия Элегест–Кызыл–Курагино	Железные дороги	Красноярский край, Тува	192,40	30	ТЭПК «Кызыл–Курагино»
2	Железная дорога Обская Салехард–Надым	Железные дороги	ЯНАО	113	34	ООО СПХ
3	ЦКАД-3	Автодороги	Московская область	80,1	30	ООО «Автодорожная строительная корпорация»
4	ЦКАД-4	Автодороги	Московская область	77,1	30	ООО «Юго-Восточная магистраль»
5	Скоростная автомобильная дорога М-11 «Москва– Санкт-Петербург» на участке 543–684 км	Автодороги	Московская область Ленинградская область	76,8	27	ООО «Магистраль двух столиц»
6	Дублер Кутузовского проспекта	Автодороги	Москва	61	40	АО «Новая концессионная компания»
7	Скоростная автомобильная дорога М-11 «Москва– Санкт-Петербург» на участке 15–58 км	Автодороги	Московская область Ленинградская область	59,6	31	Консорциум инвесторов ООО «Северо-Западная концессионная компания»
8	Водоснабжение и водоотведение в Волгограде	ЖКХ	Волгоградская область	58	30	ООО «Концессия водоснабжения»
9	Строительство четвертого моста через Обь	Мосты	Новосибирская область	40,5	21	ООО «Сибирская концессионная компания»
10	Автомобильная дорога «Обход г. Хабаровска» на участке 13–42 км	Автодороги	Хабаровский край	37	16	ООО «Региональная концессионная компания»

2. *Целевое направление средств.* Зачастую мероприятия, на которые направляются средства в рамках правил, сформулированы не в терминологии законодательства о ГЧП.

3. *Бюджетное планирование.* Сроки, которые заложены для софинансирования в рамках правил, не всегда соответствуют особенностям реализации проектов ГЧП (особенно в части их запуска). Для проектов ГЧП характерна ситуация, когда субъект РФ должен понимать, будет ли софинансирование из федерального центра до того, как взять на себя существенные расходные

обязательства (то есть еще на стадии конкурсного отбора частного партнера и заключения соответствующего соглашения).

4. *Оценка расходов.* Большинство федеральных проектов содержат установки, что администрация субъекта РФ должна успеть отчитаться о полученных средствах в течение одного отчетного года, что невозможно осуществить на практике, так как предынвестиционная и инвестиционная стадии проектов могут длиться 2–3 года и больше.

5. Единой и полной базы отечественных ГЧП-проектов все еще не появилось, а существующие ресурсы отличаются друг от друга, так как берут информацию из разных источников. Кроме того, в одной и той же базе данные могут со временем корректироваться. В основном это связано с учетом небольших концессионных соглашений (100–400 млн руб.) и, как правило, на муниципальном уровне, о факте подписания которых заинтересованные стороны не всегда сообщают публично и оперативно.

6. Высокие риски инвестирования на нулевой стадии. Органы власти не имеют права осуществлять запуск проектов без привлечения инвесторов, которые не готовы осуществлять вложения без уверенности одобрения и поддержки проектов со стороны государства. Получается замкнутый круг, и это при том, что доступный объем для внебюджетного инвестирования в развитие инфраструктуры составляет более 2 трлн руб. (банки, НПФ, частные инвесторы), а на участие в качественно подготовленном проекте в среднем претендует не менее трех финансирующих организаций.

Факторы, сдерживающие внедрение механизмов ГЧП в строительство автомобильных дорог можно поделить на две большие группы:

1) *Технические*. К ним можно отнести:

- неубедительное обоснование трафика;
- риски трафика либо не идентифицированы полностью, либо отсутствует механизм их адекватного распределения или управления. При этом необходимо отметить, что непонятно, за что отвечает концессионер, если все риски на концеденте;

- неубедительное обоснование социально-экономических (в том числе бюджетных) эффектов.

2) *Экономические*. К ним относятся:

- чрезмерно оптимистичное представление доходов от трафика;
- завышенные инвестиционные затраты на покупку основных фондов, а также затраты по обслуживанию кредитов на их приобретение;
- завышенные запросы в государственной поддержке и попытки манипуляции формами государственной поддержки.

Кроме вышеуказанных проблем, проекты ГЧП сопряжены с рисками, которые несут угрозу

их успешной реализации. Их можно увидеть на примере реального проекта (табл. 3)³.

К механизмам снижения рисков [1, 2] ГЧП, на наш взгляд, можно отнести следующие:

7. Механизм минимального гарантированного дохода (МГД)⁵ инвестора на эксплуатационной стадии реализации проекта может успешно применяться для снижения коммерческих рисков инвестора в концессионных проектах.

Использование данного механизма в проекте способствует⁴:

- уменьшению рисков некупаемости проекта;
- увеличению качества оказываемых с использованием объекта услуг (выполняемых работ, производимых товаров), так как нет надобности искусственно уменьшать затраты на его использование и эксплуатацию;
- появлению возможности привлечения инвестиций на принципах проектного финансирования;
- привлечению инвестиций на более долгие сроки реализации проекта;
- минимизации рисков в проектах, предусматривающих реализацию товаров и услуг по регулируемым ценам (тарифам).

Поскольку при реализации МГД есть возможность применять различные законодательные конструкции, это может привести к различным формулировкам условий МГД в соглашениях, к отсутствию единообразия в позициях судебных органов о правомерности МГД как одного из способов гарантирования окупаемости инвестиций.

Механизм МГД особенно подходит для ГЧП при инвестировании в строительство автомобильных дорог, потому что, в отличие от остальных видов деятельности, в данном случае имеется прямое упоминание этого механизма в законодательстве (пункт 5 части 3 статьи 38 257-ФЗ). Положения 115-ФЗ прямо не указывают на возможность установления и осуществления выплат в рамках МГД. В свою очередь, формирующаяся судебная практика⁶ по вопросу оценки

⁵ Минимальный гарантированный доход в концессионных соглашениях. URL: <http://lecap.ru/upload/iblock/473/4733dc8f78c31237db350264f7dd2869.pdf>

⁶ Экспертный анализ Национального центра ГЧП и платформы поддержки инфраструктурных проектов Росинфра, февраль, 2018. URL: <http://pppcenter.ru/assets/files/reliz190218.pdf>

Таблица 3

Пример ГЧП по направлению «Транспорт, улично-дорожная сеть и перевозки» в рамках национального проекта «Развитие магистральной инфраструктуры»

<p>Основные данные проекта: реконструкция объекта дорожного сервиса — здания диспетчерского пункта с созданием информационно-диспетчерского центра, а также остановочных павильонов с конструктивно связанными мультимедийными табло вывода информации («Умные остановки»)</p>		
<p>Субъект – Нижегородская область. Объект соглашения: диспетчерская, 334 «умные остановки». Предмет соглашения: проектирование, реконструкция, строительство, эксплуатация, техническое обслуживание. Форма: концессионное соглашение (КС) (115-ФЗ). Публичная сторона: администрация Нижнего Новгорода. Частная сторона: ПАО «Ростелеком». Дата подписания КС: 21.06.2018. Срок проекта (лет): 10. Общий объем капитальных затрат (тыс. руб.) 1 600 000. Модель возврата инвестиций: прямой сбор платы с потребителей и/или иная коммерческая деятельность. Текущий статус: инвестиционный. Финансирование: САРЕХ (частные инвестиции): 1 600 000 тыс. руб. САРЕХ (бюджетные инвестиции): не предусматривается. Иное бюджетное софинансирование: не предусматривается. Концессионная плата: 4077, 345 тыс. рублей. Выплачивается ежегодно равными долями. Недвижимое имущество: диспетчерская: этажность – 2 с подвалом, площадь – 362,1 кв. м Год ввода в эксплуатацию: 1993. Движимое имущество: (создание, установка) 334 остановочных павильона с конструктивно связанными мультимедийными табло вывода информации. Осуществление проектирования, реконструкции и создания объектов производится поэтапно: информационно-диспетчерский центр – 12 месяцев с даты заключения КС (в том числе ввод в эксплуатацию). И очередь: 134 остановки – 4 месяца с даты заключения КС. II очередь: 200 остановок – 10 месяцев с даты заключения КС.</p>		
Распределение ключевых рисков между участниками соглашения		
Стадия	Концессионер	Концедент
Проектирование	<ul style="list-style-type: none"> Риск внесения изменений в проектную документацию, получения разрешений для начала работ и результатов экспертизы 	<ul style="list-style-type: none"> Риск неустранения либо несвоевременного устранения особых обстоятельств, за которые он несет ответственность Риск нарушения срока согласования точного места размещения движимых объектов КС
Строительство	<ul style="list-style-type: none"> Нарушение при выполнении реконструкции и создании объектов КС требований, установленных КС, технических регламентов, проектной документации, иных обязательных требований к качеству имущества, входящего в КС Риск возмещения убытков, возникших в результате неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств по КС Риск нарушения сроков исполнения обязательств Риск случайной гибели или случайного повреждения незавершенных объектов, а также реконструированных и создаваемых объектов до даты передачи концеденту 	<ul style="list-style-type: none"> Риск заключения и нарушения срока заключения договора аренды ЗУ Риск неисполнения обязательств по предоставлению концессионеру прав владения и пользования объектом КС Риск досрочного расторжения соглашения в случае нарушения гарантий концессионера в отношении ЗУ, а также объектов КС Риск обременения ЗУ, в том числе правами третьих лиц Риск компенсационной выплаты концессионеру в случае досрочного расторжения КС Риск неустранения либо несвоевременного устранения особых обстоятельств, за которые он несет ответственность
Эксплуатация	<ul style="list-style-type: none"> Риск гражданской ответственности перед третьими лицами за возможное причинение ущерба в результате эксплуатации объектов Риск случайной гибели или случайного повреждения незавершенных объектов, а также реконструированных и создаваемых объектов до даты передачи концеденту Риск обеспечения работоспособности и бесперебойного функционирования технологического оборудования, составляющего объекты КС Риск нецелевого использования объектов КС 	<ul style="list-style-type: none"> Риск согласования регламента эксплуатации объектов КС Риск компенсационной выплаты концессионеру в случае досрочного расторжения КС

правомерности включения условий об МГД в текст соглашений свидетельствует об отсутствии у арбитражных судов однозначного понимания данного механизма.

8. *Расширение круга стейкхолдеров — участников проекта*, сотрудничество с фондами поддержки ГЧП, таких как, например, Российский транспортный и инфраструктурный фонд (РТИФ).

9. *Применение механизмов риск-менеджмента*. Важно сбалансировать риски, бесполезно пытаться заставить государство принимать на себя те риски, которыми оно не может управлять.

10. *Разработка уникального дизайна проекта*.

Библиографический список

1. Асаул В. В., Александрова Е. Б., Кришталь В. В., Семенова С. В. Минимизация рисков формирования эффективных интеграционных образований в инвестиционно-строительной сфере. СПб.: АНО ИПЭВ, 2011. 364 с.

2. Асаул В. В., Александрова Е. Б., Кришталь В. В. Управление рисками в строительстве на основе теории самоорганизации. СПб.: ИД «Петрополис», 2018. 230 с.

3. *Комплексный план: деньги, ограничения, перспективы* // Сборник аналитики Infra ONE Research. Коллектив авторов Infra One. URL: https://infraone.ru/sites/default/files/analitika/2019/kompleksnyj_plan_dengi_ogranicheniya_perspektivy_infraone_research.pdf

References

1. Asaul V. V., Aleksandrova E. B., Krishtal' V. V., Semenova S. V. *Minimizatsiya riskov formirovaniya effektivnykh integratsionnykh obrazovaniy v investitsionno-stroitel'noy sfere* [Minimizing the risk of formation of efficient integration structures in the investment and construction sphere]. St. Petersburg, ANO IPEV Publ., 2011, 364 p.

2. Asaul V. V., Aleksandrova E. B., Krishtal' V. V. *Upravlenie riskami v stroitel'stve na osnove teorii samoorganizatsii* [Risk management in construction based on the theory of self-organization]. St. Petersburg, Petropolis Publ., 2018, 230 p.

3. *Kompleksniy plan: den'gi, ogranicheniya, perspektivy* [Comprehensive plan: money, restrictions, prospects]. *Sbornik analitiki InfraONE Research. Kollektiv avtorov InfraOne* [Collection of InfraONE Research Analytics works. Team of authors InfraOne]. Available at: https://infraone.ru/sites/default/files/analitika/2019/kompleksnyj_plan_dengi_ogranicheniya_perspektivy_infraone_research.pdf