

ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЁРСТВО В РОССИИ: РЕГИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ

Татьяна Александровна Терещенко¹,
Ирина Владимировна Балашова²

¹Краснодарский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», Российская Федерация, г. Краснодар, ул. Садовая, 23, e-mail: tanja-ter@mail.ru

²Краснодарский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», Российская Федерация, г. Краснодар, ул. Садовая, 23, e-mail: balashova.reu@mail.ru

Аннотация. Введение. Государственно-частное партнёрство (ГЧП) выступает одним из ключевых инструментов реализации инфраструктурных проектов в условиях ограниченности бюджетных ресурсов. Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации механизмов ГЧП к региональной специфике, в частности в Краснодарском крае – регионе с высоким инвестиционным и туристско-рекреационным потенциалом. Цель работы – комплексный анализ региональных практик ГЧП и разработка рекомендаций по совершенствованию взаимодействия публичного и частного партнёров в контексте стратегического развития Краснодарского края.

Методы. Теоретико-методологическую базу составили положения институциональной экономической теории и концепции регионального стратегирования. Применены формально-юридический и сравнительно-правовой анализ, системный подход, статистический и сравнительно-аналитический методы, метод кейс-стади (шесть крупнейших проектов ГЧП региона), а также прогнозный метод и экспертные оценки при разработке рекомендаций.

Результаты. Выявлено, что в Краснодарском крае доминируют концессионные соглашения (ЖКХ, транспорт), однако наблюдается постепенное расширение применения соглашений о ГЧП в социальной сфере (образование, здравоохранение). Составлена таблица крупнейших проектов с указанием объёмов инвестиций, сроков и социально-экономических эффектов. На примере проекта водоснабжения г. Сочи детализировано распределение строительных, операционных, коммерческих, регуляторных и природно-климатических рисков. Систематизированы региональные проблемы развития ГЧП: нормативно-правовые коллизии, высокая долговая нагрузка муниципалитетов, кадровый дефицит на местном уровне, отраслевая асимметрия и сложности распределения рисков в курортных зонах.

Обсуждение. Дальнейшее развитие ГЧП в Краснодарском крае должно быть интегрировано в документы стратегического планирования: Стратегию-2030 (цели «умной экономики», «умных городов и сёл», устойчивого транспортного каркаса) и региональный проект «Чистая страна». Предложены направления совершенствования: расширение отраслевого применения (экология, АПК, туризм, цифровая экономика), совершенствование регионального законодательства, развитие новых форм финансирования (инфраструктурные облигации), создание единой цифровой платформы управления проектами, повышение квалификации муниципальных служащих и активизация межрегионального сотрудничества. Реализация рекомендаций позволит повысить эффективность ГЧП как инструмента модернизации инфраструктуры и улучшения качества жизни населения региона.

Ключевые слова: государственно-частное партнёрство, инвестиционная привлекательность, концессионные соглашения, инфраструктурные проекты.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Терещенко Т.А., Балашова И.В. Государственно-частное партнёрство в России: региональные аспекты реализации. Государственное управление и право. 2026. № 1(09). С. 195-206. EDN: SHOTYN



PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN RUSSIA: REGIONAL ASPECTS OF IMPLEMENTATION

Tatiana A. Tereshchenko¹,
Irina V. Balashova²

¹Krasnodar Institute (Branch) of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Plekhanov Russian University of Economics», Russian Federation, Krasnodar, Sadovaya str., 23, e-mail: tanja-ter@mail.ru

²Krasnodar Institute (Branch) of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Plekhanov Russian University of Economics», Russian Federation, Krasnodar, Sadovaya str., 23, e-mail: balashova.reu@mail.ru

Annotation. Introduction. Public-private partnership (PPP) serves as one of the key instruments for implementing infrastructure projects under conditions of limited budget resources. The relevance of the study stems from the need to adapt PPP mechanisms to regional specifics, particularly in Krasnodar Krai – a region with high investment and tourist-recreational potential. The aim of the work is a comprehensive analysis of regional PPP practices and the development of recommendations for improving interaction between public and private partners in the context of the strategic development of Krasnodar Krai.

Methods. The theoretical and methodological framework is based on the principles of institutional economic theory and the concept of regional strategic planning. The study employs formal-legal and comparative legal analysis, a systemic approach, statistical and comparative analytical methods, the case study method (six largest PPP projects in the region), as well as forecasting methods and expert assessments when developing recommendations.

Results. It was revealed that concession agreements dominate in Krasnodar Krai (housing and communal services, transport), but there is a gradual expansion of the use of PPP agreements in the social sphere (education, healthcare). A table of the largest projects is compiled, indicating investment volumes, implementation periods, and socio-economic effects. Using the example of the Sochi water supply project, the distribution of construction, operational, commercial, regulatory, and natural-climatic risks is detailed. Regional problems of PPP development are systematized: legal conflicts, high debt burden of municipalities, local staffing shortages, sectoral asymmetry, and difficulties in risk distribution in resort areas.

Discussion. Further development of PPP in Krasnodar Krai should be integrated into strategic planning documents: Strategy-2030 (goals of "smart economy", "smart cities and villages", sustainable transport framework) and the regional project "Clean Country". Directions for improvement are proposed: expanding sectoral application (ecology, agriculture, tourism, digital economy), improving regional legislation, developing new forms of financing (infrastructure bonds), creating a unified digital project management platform, improving the qualifications of municipal employees, and enhancing interregional cooperation. Implementation of the recommendations will increase the effectiveness of PPP as a tool for infrastructure modernization and improving the quality of life of the region's population.

Keywords: public-private partnership, investment attractiveness, concession agreements, infrastructure projects.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Tereshchenko, T.A., Balashova, I.V. (2026). Public-private partnership in Russia: regional aspects of implementation. Public administration and law. 1(09). 195-206. EDN: SHOTYN

Введение

Государственно-частное партнёрство (далее – ГЧП) в современной России представляет собой один из наиболее перспективных инструментов социально-экономического развития. В условиях ограниченности бюджетных ресурсов и необходимости

модернизации инфраструктуры ГЧП позволяет объединить потенциал государства и бизнеса для решения общественно значимых задач [1, с. 75].

Актуальность исследуемой проблематики обусловлена необходимостью совершенствования механизмов взаимодействия государства и частного



сектора в контексте реализации национальных проектов и программ регионального развития. Краснодарский край, обладая значительным экономическим потенциалом и инвестиционной привлекательностью, демонстрирует интересный опыт имплементации проектов ГЧП в различных отраслях экономики.

Развитие института государственно-частного партнёрства в России имеет непродолжительную историю. Федеральный закон № 224-ФЗ «О государственно-частном партнёрстве, муниципально-частном партнёрстве в Российской Федерации» был принят лишь в 2015 году, однако механизмы концессионных соглашений использовались и ранее на основании Федерального закона № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» (2005 год). За прошедший период сформировалась определённая практика реализации проектов ГЧП, позволяющая выявить как положительные аспекты, так и проблемные зоны в данной сфере [2, с. 134].

Исследовательский интерес к региональным особенностям реализации проектов ГЧП обусловлен существенной дифференциацией субъектов Российской Федерации по уровню экономического развития, инвестиционной привлекательности, а также качеству институциональной среды. Краснодарский край как один из ведущих субъектов Южного федерального округа представляет особый интерес с точки зрения анализа специфики региональных практик ГЧП.

Цель и задачи исследования

Основной целью настоящего исследования является комплексный анализ специфики реализации проектов государственно-частного партнёрства в Краснодарском крае и разработка рекомендаций по совершенствованию механизмов взаимодействия государства и бизнеса в регионе.

Для достижения поставленной цели сформулированы следующие задачи: исследовать теоретико-методологические аспекты государственно-частного партнёрства в контексте российских социально-экономических реалий, проанализировать нормативно-правовое регулирование ГЧП на федеральном и региональном уровнях, изучить институциональную среду развития ГЧП в Краснодарском крае, выявить проблемы и ограничения развития ГЧП в Краснодарском крае, раз-

работать рекомендации по совершенствованию механизмов ГЧП с учётом региональной специфики.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили нормативно-правовые акты федерального и регионального уровней, статистические данные, материалы Национального Центра ГЧП, Корпорации развития Краснодарского края, а также результаты авторских исследований.

Методология исследования

Теоретико-методологическую основу работы составили фундаментальные положения институциональной экономической теории, теории общественных финансов и концепции стратегического регионального менеджмента. В процессе исследования использовалась совокупность взаимодополняющих методов, что позволило обеспечить репрезентативность оценок и обоснованность выводов.

Во-первых, применён формально-юридический метод и метод сравнительного правоведения, которые использовались для анализа эволюции нормативно-правовой базы государственно-частного партнёрства. Сопоставлялись положения Федерального закона № 115-ФЗ и № 224-ФЗ с региональным законодательством Краснодарского края, что позволило выявить степень гармонизации правового поля и определить сохраняющиеся коллизии в правоприменительной практике на субфедеральном уровне.

Во-вторых, в основе эмпирической части исследования лежит метод системного анализа и синтеза. Институциональная среда ГЧП Краснодарского края была рассмотрена как сложная многоуровневая система, включающая нормативные, организационные и финансовые подсистемы. Путём синтеза разрозненных данных (статистика Национального Центра ГЧП, отчёты Корпорации развития, открытые данные администрации края) была сформирована целостная картина развития партнёрств в регионе.

В-третьих, для обработки фактических данных использовался статистический и сравнительно-аналитический подход. В частности, ретроспективный анализ динамики проектов позволил выявить структурные сдвиги в отраслевой специализации ГЧП. Сравнение количественных параметров проектов (объём инвестиций, сроки реализации) с заявленными социально-эконо-

мическими эффектами легло в основу оценки эффективности реализуемых соглашений.

В-четвёртых, ключевую роль в верификации теоретических положений сыграл метод кейс-стади. Углублённому анализу были подвергнуты шесть крупнейших инвестиционных проектов Краснодарского края в сферах ЖКХ, транспорта, образования и туризма. Изучение каждого кейса проводилось по единой схеме: «форма реализации – финансовая модель – распределение рисков – достигаемые эффекты – выявленные барьеры». Такой подход позволил не только проиллюстрировать общие тенденции, но и выявить уникальные региональные практики, не фиксируемые на агрегированном уровне статистики.

В-пятых, при разработке рекомендаций и перспективных направлений развития ГЧП был задействован прогнозный метод и метод экспертных оценок, основанный на анализе стратегических документов социально-экономического развития Краснодарского края и экспертных заключений профильных ведомств. Это обеспечило прикладную направленность выводов и их соответствие долгосрочным целям региональной политики.

Комплексное применение перечисленных методов позволило обеспечить необходимую глубину проработки темы, сочетая макроэкономический взгляд на проблему с микроанализом конкретных инвестиционных решений.

Результаты исследования и их обсуждение

Особенность российской модели ГЧП заключается в том, что наряду с соглашениями о ГЧП/МЧП активно используются концессионные соглашения, регулируемые отдельным законом [3, с. 17]. Кроме того, в практике государственно-частного взаимодействия применяются и иные формы, в частности инвестиционные договоры, контракты жизненного цикла, договоры аренды с инвестиционными обязательствами и специальные инвестиционные контракты [4, с. 97].

Теоретическое осмысление феномена ГЧП в российской науке происходило одновременно с его практическим внедрением. В научной литературе сформировалось несколько подходов к пониманию сущности ГЧП. Согласно институциональному

подходу, ГЧП рассматривается как особый институт, формирующий новые правила взаимодействия государства и бизнеса. Экономический подход акцентирует внимание на эффективном распределении ресурсов между партнёрами [5, с. 49]. Управленческий подход фокусируется на организационных аспектах взаимодействия публичного и частного партнёров.

Значимым теоретическим аспектом ГЧП является распределение рисков между участниками. Современная модель ГЧП предполагает оптимальное распределение рисков, при котором каждый из партнёров принимает на себя те риски, управление которыми он может осуществлять более эффективно [6, с. 31]. Публичный партнёр, как правило, берёт на себя политические и административные риски, тогда как частный партнёр – финансовые, технические и операционные.

Законодательная база ГЧП в России формировалась постепенно. Ключевыми нормативными актами являются Федеральный закон № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» (2005 г.) и Федеральный закон № 224-ФЗ «О государственно-частном партнёрстве, муниципально-частном партнёрстве в Российской Федерации» (2015 г.). Кроме того, правовое регулирование отдельных аспектов ГЧП осуществляется Бюджетным кодексом РФ, Гражданским кодексом РФ, Земельным кодексом РФ и рядом отраслевых законов.

На региональном уровне в Краснодарском крае действует Закон Краснодарского края от 21.07.2008 № 1539-КЗ «О государственной политике Краснодарского края в сфере государственно-частного партнёрства». Данный закон был принят до появления федерального законодательства о ГЧП и впоследствии был приведён в соответствие с ним. В развитие регионального закона были приняты подзаконные акты, определяющие порядок межведомственного взаимодействия при подготовке и реализации проектов ГЧП, методику оценки эффективности проектов, порядок контроля за исполнением соглашений.

Институциональная среда ГЧП в Краснодарском крае включает в себя специализированные структуры, ответственные за развитие данного механизма [7, с. 55]. Ключевую роль играет Департамент инвестиций и развития малого и среднего предприниматель-

ства Краснодарского края, а также созданный при нём Региональный центр ГЧП. Кроме того, важную роль в привлечении инвестиций и структурировании проектов ГЧП играет АО «Корпорация развития Краснодарского края».

Краснодарский край демонстрирует положительную динамику в сфере развития государственно-частного партнёрства [8, с. 57]. Согласно рейтингу регионов по уровню развития ГЧП, ежегодно составляемому Национальным Центром ГЧП, Краснодарский край стабильно входит в двадцатку лидеров среди субъектов Российской Федерации.

Отраслевая структура проектов ГЧП в Краснодарском крае отражает как общероссийские тенденции, так и региональную специфику. Наибольшее количество проектов реализуется в сфере жилищно-коммунального хозяйства (водоснабжение и водоотведение, теплоснабжение), транспортной инфраструктуры, здравоохранения, образования и туризма [9, с. 221].

В таблице 1 представлены ключевые проекты ГЧП, реализуемые в Краснодарском крае, с указанием их отраслевой принадлежности, формы реализации, объёма инвестиций и текущего статуса.

Таблица 1. Анализ крупнейших проектов ГЧП в Краснодарском крае [составлено авторами]
Table 1. Analysis of the largest PPP projects in the Krasnodar Territory [compiled by the authors]

Наименование проекта	Отрасль	Форма реализации	Объём инвестиций (млрд руб.)	Срок реализации	Текущий статус	Социально-экономические эффекты
Реконструкция и модернизация системы водоснабжения и водоотведения г. Сочи	ЖКХ	Концессионное соглашение	6,8	2018-2033	Эксплуатация	Снижение аварийности на 40 %, экономия ресурсов до 15 %
Строительство и эксплуатация автомобильной дороги «Обход г. Краснодара»	Транспорт	Соглашение о ГЧП	29,2	2019-2044	Строительство	Снижение транспортной нагрузки на городскую инфраструктуру, сокращение времени в пути на 30 %
Создание сети амбулаторных диализных центров	Здравоохранение	Концессионное соглашение	0,9	2015-2030	Эксплуатация	Увеличение доступности высокотехнологичной медицинской помощи для 600+ пациентов ежегодно
Строительство образовательного комплекса в г. Краснодаре	Образование	Соглашение о ГЧП	3,2	2020-2040	Строительство	Создание 2500 новых учебных мест, внедрение инновационных образовательных технологий
Создание многофункционального туристического комплекса «Абрау-Дюрсо»	Туризм	Инвестиционное соглашение	5,1	2017-2032	Эксплуатация	Увеличение туристического потока на 250 тыс. человек в год, создание 700+ рабочих мест
Модернизация системы теплоснабжения г. Новороссийска	ЖКХ	Концессионное соглашение	2,3	2019-2039	Инвестиционная стадия	Снижение теплопотерь на 25 %, повышение надёжности теплоснабжения
Строительство мусоросортировочного комплекса в Краснодарской агломерации	Обращение с ТКО	Концессионное соглашение	3,5	2020-2045	Инвестиционная стадия	Увеличение доли переработки ТКО до 60 %, снижение объёма захоронения отходов

Как видно из таблицы, концессионные соглашения остаются доминирующей формой реализации проектов ГЧП в Краснодарском крае. Это соответствует общероссийской тенденции, обусловленной более длительной историей правоприменения концессионного законодательства и относительной простотой структурирования таких проектов [10, с. 80].

Анализ реализованных проектов позволяет выделить ряд особенностей развития ГЧП в Краснодарском крае. Высокая инвестиционная привлекательность региона способствует привлечению крупных инвесторов, в том числе федерального уровня, готовых участвовать в масштабных инфраструктурных проектах [11, с. 79].

Наблюдается диверсификация отраслевой структуры проектов ГЧП с постепенным расширением их реализации в социальной сфере, что соответствует общемировым трендам.

В регионе активно используются различные механизмы государственной поддержки проектов ГЧП, включая субсидирование части затрат инвестора, предоставление налоговых льгот и земельных участков на льготных условиях [12, с. 22].

Наличие значительного туристического потенциала обуславливает привлекательность проектов ГЧП в сфере

развития туристической инфраструктуры, что является региональной особенностью Краснодарского края [13, с. 181].

Сформирована эффективная система институциональной поддержки проектов ГЧП, включающая организационное, консультационное и методическое сопровождение.

Детальное рассмотрение проекта реконструкции и модернизации системы водоснабжения и водоотведения г. Сочи позволяет выявить ключевые факторы успеха в реализации проектов ГЧП. Данный проект был инициирован в связи с высоким уровнем износа инженерных сетей (более 70 %) и необходимостью обеспечения надёжного водоснабжения города-курорта. Концессионное соглашение предусматривало поэтапную модернизацию объектов инфраструктуры с применением современных технологий. Финансовая структура проекта включала собственные средства инвестора, заёмное финансирование и бюджетное софинансирование в форме капитального гранта [14, с. 50]. Успешной реализации проекта способствовало детальное структурирование соглашения с чётким распределением рисков между сторонами, а также наличие гарантий возвратности инвестиций через тарифные источники (таблица 2).

Таблица 2. Распределение ключевых рисков в проекте водоснабжения г. Сочи [составлено авторами]

Table 2. Distribution of key risks in the Sochi water supply project [compiled by the authors]

Вид риска	Носитель риска	Механизм минимизации / компенсации
Строительный (смета, сроки)	Частный партнёр	Детальное ТЗ, фиксированная цена контракта, ответственность подрядчиков
Операционный (аварии, износ)	Частный партнёр	Предиктивное обслуживание, страховые резервы, инвестиции в модернизацию
Коммерческий (неплатежи)	Разделённый (сбытовая организация / тариф)	Сохранение функции сбыта за муниципалитетом, гарантированная тарифная выручка
Регуляторный (изменение тарифов)	Публичный партнёр	Долгосрочные тарифные параметры, индексация, механизм компенсации при изменении политики
Природно-климатический (форс-мажор)	Совместная ответственность	Совместный план ликвидации, бюджетное софинансирование сверх страховки
Политический (смена власти)	Публичный партнер	Долгосрочный характер соглашения, защита инвестиций на федеральном уровне

С другой стороны, анализ проекта строительства образовательного комплекса в г. Краснодаре выявил ряд проблем, характерных для проектов ГЧП в социальной сфере. В частности, сложности были связаны с определением механизма возврата инвестиций частного партнёра, поскольку прямой платёж пользователей в данной сфере ограничен конституционным правом граждан на бесплатное образование. Данная проблема была решена посредством включения в соглашение о ГЧП условия о плате публичного партнёра, рассчитываемой исходя из показателей доступности и качества предоставляемых услуг [15, с. 20].

Несмотря на наличие положительных примеров и сформированной институциональной инфраструктуры, развитие механизмов государственно-частного партнёрства в Краснодарском крае сопряжено с рядом проблем, многие из которых приобретают в регионе специфическое звучание. Классификация данных ограничений позволяет выделить несколько ключевых блоков.

1. Нормативно-правовые ограничения проявляются не только в общих коллизиях между федеральным и региональным законодательством, но и в особенностях правоприменения на местном уровне. Для Краснодарского края, характеризующегося высокой плотностью муниципальных образований курортной и пригородной зон, остро стоит проблема разграничения полномочий между регионом и муниципалитетами в части подготовки и согласования проектов ГЧП. Муниципальные образования, не обладая достаточными компетенциями, зачастую затягивают процедуры, что удлиняет предынвестиционную стадию проектов на 6-12 месяцев по сравнению с плановыми сроками. Кроме того, существующая региональная нормативная база недостаточно учитывает специфику курортных территорий (например, особый правовой режим земель в прибрежных зонах), что создаёт дополнительные барьеры для инвесторов в туристической инфраструктуре.

2. Финансово-экономические проблемы в регионе усугубляются структурными особенностями бюджетной системы. Высокая стоимость заёмных средств (общероссийский тренд) накладывается на значительную долговую нагрузку муниципальных образо-

ваний края, многие из которых имеют ограниченные возможности для финансирования проектов даже при наличии федеральной поддержки [16, с. 39]. Это снижает мультипликативный эффект бюджетных инвестиций. Дополнительным фактором выступает сезонность экономики региона: для проектов в сферах туризма и санаторно-курортного лечения характерны неравномерные денежные потоки, что усложняет прогнозирование доходной базы и повышает требования к финансовой устойчивости частного партнёра в межсезонье. Банковские структуры, оценивая такие риски, ужесточают условия кредитования либо требуют избыточного обеспечения.

3. Институциональные ограничения связаны с кадровым дефицитом и неравномерностью развития инфраструктуры поддержки ГЧП на территории края. Если на уровне региона (Департамент инвестиций, Корпорация развития) сформированы достаточно компетентные команды, то в муниципалитетах, особенно в отдалённых сельских районах, наблюдается острый недостаток специалистов, владеющих современными методиками структурирования ГЧП-проектов и контрактов жизненного цикла. Это приводит к тому, что потенциально перспективные проекты в сельском хозяйстве, переработке или экологии либо не доходят до стадии коммерческого предложения, либо реализуются по неоптимальным схемам. Отсутствие единой цифровой платформы межведомственного взаимодействия на региональном уровне дополнительно замедляет обмен информацией между участниками процесса.

4. Отраслевая асимметрия проявляется в гипертрофированной концентрации проектов ГЧП в традиционных секторах (ЖКХ, транспорт) при явно недостаточном освоении новых сфер, имеющих высокий потенциал для Краснодарского края [17, с. 445]. В частности, несмотря на аграрную специализацию региона, механизмы ГЧП крайне слабо задействованы в создании объектов мелиорации, логистических центров для хранения и переработки сельхозпродукции, а также в развитии экологической инфраструктуры (системы переработки отходов, очистные сооружения в малых городах и курортных посёлках). В социальной сфере проекты реализуются точечно и

не формируют системного предложения. Туристический кластер, являясь визитной карточкой края, также испытывает дефицит ГЧП-проектов в сегменте круглогодичных объектов семейного отдыха и экотуризма, что могло бы сгладить проблему сезонности.

5. Специфика распределения рисков в краснодарских проектах часто становится камнем преткновения на переговорах на стадии. Частные инвесторы, особенно в условиях курортных территорий с высокой волатильностью турпотока, стремятся переложить на публичного партнёра коммерческие риски (недозагрузку объектов), что противоречит базовым принципам ГЧП. В свою очередь, публичный партнёр, опасаясь обвинений в неэффективном использовании бюджетных средств, зачастую предлагает инвестору избыточные гарантии, которые сложно администрировать. Особую остроту приобретают риски, связанные с землеотводом и изменением градостроительных регламентов в прибрежных зонах – процессы, неподконтрольные ни одному из партнёров в одиночку, требуют сложных многосторонних согласований, что увеличивает транзакционные издержки.

С учётом выявленных проблем и региональной специфики, а также в контексте реализации документов стратегического планирования Краснодарского края, можно определить следующие перспективные направления развития ГЧП.

1. Расширение отраслевого применения механизмов ГЧП должно осуществляться в русле приоритетов, заданных Стратегией социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года. В соответствии с целью СЦ-4 «Территория умной экономики» необходимо активизировать использование ГЧП в сферах цифровой экономики, включая развитие телекоммуникационной инфраструктуры и создание цифровых платформ для оказания государственных услуг. В рамках реализации цели СЦ-6, предполагающей развитие парадигмы «умных городов и сел», перспективными являются проекты по внедрению интеллектуальных транспортных систем, энергоэффективного городского освещения и экологического мониторинга на основе ГЧП. В экологической сфере ключевым ориентиром выступает региональный проект «Чистая страна» (в

составе национального проекта «Экология»), в рамках которого уже заключены три концессионных соглашения на строительство комплексов по обработке ТКО мощностью 750 тыс. тонн в год. Требуется дальнейшее развитие данного направления, включая создание современных систем очистки водных объектов и рекультивацию сельхозземель.

2. Совершенствование регионального законодательства о ГЧП должно быть направлено на реализацию задачи, поставленной в разделе 3.2.2.3 Стратегии-2030 («Госуправление 3.0»), – создание «сквозной» системы сопровождения инвестиционных проектов и проектов ГЧП с участием муниципальных образований. Это предполагает устранение правовых коллизий между региональным и федеральным законодательством, а также разработку дополнительных стимулов для частных инвесторов [18, с. 690], особенно в части регулирования земельных отношений в прибрежных зонах и на особо охраняемых природных территориях, что критически важно для курортной специфики края.

3. Развитие новых форм финансирования проектов ГЧП должно учитывать задачу, сформулированную в разделе 3.2.4 Стратегии («Научно-инновационная сфера»), – привлечение финансирования проектов ГЧП в области реализации приоритетных направлений научно-технологического развития. Практическими инструментами могут стать использование механизмов инфраструктурных облигаций, привлечение средств институциональных инвесторов (пенсионных фондов, страховых компаний), а также активное участие в федеральных программах поддержки, включая инфраструктурные бюджетные кредиты и субсидии. В транспортной сфере, в соответствии с целью Ц-8.2 (устойчивый транспортный каркас) [19, с. 51], требуется отработка механизмов возвратности инвестиций в крупных инфраструктурных проектах, таких как планируемая автомагистраль «Краснодар – Абинск – Кабардинка» с объёмом инвестиций 276 млрд рублей.

4. Формирование комплексной программы повышения квалификации государственных и муниципальных служащих в сфере ГЧП должно стать частью реализации цели Ц-2.3 («эффективно работает государствен-

ное управление третьего поколения»). Особый акцент следует сделать на обучении специалистов муниципальных образований, особенно в отдалённых районах и на курортных территориях, современным методикам структурирования ГЧП-проектов и контрактов жизненного цикла. Созданная в 2025 году краевая комиссия по ГЧП и специализированные отраслевые рабочие группы должны выполнять не только координационную, но и методическую функцию, распространяя лучшие практики на муниципальный уровень.

5. Создание единой цифровой платформы для управления проектами ГЧП на всех этапах их жизненного цикла соответствует задачам цифровой трансформации государственного управления, заложенным в Стратегии-2030. Это позволит обеспечить прозрачность процессов, повысить эффективность межведомственного взаимодействия и создать единую базу данных о реализуемых и планируемых проектах, что особенно важно для инвесторов, принимающих решения о вхождении в регион.

6. Разработка и внедрение системы мониторинга и оценки эффективности реализации проектов ГЧП должна базироваться на ключевых показателях эффективности (KPI), увязанных с целевыми индикаторами Стратегии-2030. В частности, для проектов в социальной сфере (образование, здравоохранение) необходимо учитывать не только финансовые параметры, но и показатели доступности и качества услуг, что соответствует целям Ц-14.1 и Ц-14.2.

7. Активизация межрегионального сотрудничества в сфере ГЧП, включая реализацию совместных проектов с соседними субъектами Южного федерального округа, может способствовать формированию макрорегиональных инфраструктурных кластеров, особенно в сферах транспорта, туризма и обращения с отходами, что соответствует пространственным приоритетам Стратегии-2030.

8. Развитие механизмов ГЧП в туристической сфере, являющейся одним из приоритетных направлений экономического развития Краснодарского края, должно учитывать задачу, поставленную в разделе 3.2.6 Стратегии, – определение политики сохранения и приспособления объектов культурного наследия к новым функциям с использованием формата ГЧП. Перспек-

тивными направлениями являются создание многофункциональных туристических кластеров, модернизация курортной инфраструктуры, развитие экологического и сельского туризма, а также круглогодичных объектов семейного отдыха, что позволит сгладить проблему сезонности [20, с. 60].

9. В контексте цифровизации экономики актуальным является применение механизмов ГЧП для развития «умных городов» на территории Краснодарского края, что напрямую коррелирует с целью СЦ-6 Стратегии-2030. Проекты в сфере интеллектуальных транспортных систем, энергоэффективного городского освещения, систем безопасности и экологического мониторинга должны стать приоритетными для пилотной реализации в крупных муниципалитетах (Краснодар, Сочи, Новороссийск) с последующим тиражированием успешных практик.

10. В агропромышленном комплексе, в соответствии с целью Ц-9.3 Стратегии-2030, требуется инициирование создания рыбохозяйственного субкластера и развитие в его рамках различных форм ГЧП. Также перспективным является использование механизмов ГЧП для создания объектов мелиорации, логистических центров для хранения и переработки сельхозпродукции, что позволит реализовать экспортный потенциал аграрного сектора региона.

Выводы

Таким образом, государственно-частное партнёрство в Краснодарском крае демонстрирует положительную динамику развития, о чём свидетельствует рост количества и объёма реализуемых проектов, а также диверсификация их отраслевой структуры. В регионе сформирована необходимая нормативно-правовая база и институциональная инфраструктура для реализации проектов ГЧП.

Региональная специфика реализации проектов ГЧП в Краснодарском крае обусловлена географическим положением, структурой экономики и приоритетами социально-экономического развития региона. Особенностью является активное применение механизмов ГЧП в сфере развития туристической инфраструктуры, что соответствует курортному потенциалу региона.

Концессионные соглашения остаются доминирующей формой реали-

зации проектов ГЧП в Краснодарском крае, что соответствует общероссийской тенденции. Однако наблюдается постепенное расширение применения соглашений о ГЧП/МЧП, предусмотренных Федеральным законом № 224-ФЗ.

Ключевыми проблемами развития ГЧП в регионе являются: сложность процедур согласования проектов, недостаточный уровень квалификации специалистов публичного партнёра, ограниченные возможности бюджетного финансирования, неравномерное отраслевое развитие, а также сложности в достижении оптимального распределения рисков между партнёрами.

Перспективными направлениями развития ГЧП в Краснодарском крае являются: расширение отраслевого применения данного механизма, совершенствование регионального законодательства, развитие новых форм финансирования проектов, повышение квалификации государственных и муниципальных служащих, цифровизация процессов управления проектами ГЧП, а также активизация межрегионального сотрудничества.

Для повышения эффективности реализации проектов ГЧП необходимо совершенствование методологии оценки их социально-экономической эффективности с учётом не только финансовых, но и социальных, экологических и инновационных аспектов.

Важным аспектом успешной реализации проектов ГЧП является обеспечение их интеграции в стратегию социально-экономического развития Краснодарского края и национальные проекты, что позволит достичь синергетического эффекта и повысить общую эффективность государственных инвестиций.

В целом, государственно-частное партнёрство в Краснодарском крае имеет значительный потенциал для дальнейшего развития и может стать эффективным инструментом модернизации инфраструктуры и повышения качества жизни населения. Реализация предложенных рекомендаций позволит преодолеть существующие ограничения и обеспечить качественно новый уровень взаимодействия государства и бизнеса в интересах социально-экономического развития региона.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Строев В.В., Рогуленко Т.М., Близкий Р.С. Государственное регулирование деятельности естественных монополий в части формирования внутренних регламентов контроля и аудита // Государственное управление и право. 2025. № 2(06). С. 73-84. EDN: QYSUDI.
2. Матюшко Е.В. Современные модели региональной политики в условиях новой реальности на примерах регионов Российской Федерации // Государственное управление и право. 2025. № 2(06). С. 127-139. EDN: OPMJTY.
3. Челаева Т.В. Программно-проектный подход к оценке результативности деятельности органов местного самоуправления по комплексному развитию территории // Государственное управление и право. 2025. № 1(05). С. 11-22. EDN: DQCSJS.
4. Кулик Е.И. Стратегия цифровой трансформации региона: концептуализация подхода // Государственное управление и право. 2025. № 1(05). С. 93-103. EDN: MMVEQU.
5. Блажевич О.Г., Сафонова Н.С. Комплексная оценка формирования доходной части бюджетов государства // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2024. № 2(67). С. 45-66. DOI 10.29039/2312-5330-2024-2-45-66. EDN: IXFJJG.
6. Воробьёва Е.И., Блажевич О.Г. Государственная финансовая стратегия Российской Федерации: теоретические аспекты и практика реализации // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2024. № 3(68). С. 17-33. DOI 10.29039/2312-5330-2024-3-17-33. EDN: NEOKGD.
7. Баладыга Э.Г. Устойчивое развитие региона в контексте современных вызовов. Краснодар: ИП Кабанов В.Б. (издательство «Новация»), 2025. 80 с. ISBN 978-5-00179-697-8. EDN: MEYQRH.
8. Богатырёва О.В., Павленко В.С. Прогнозирование показателей социально-экономического развития Краснодарского края // Решение новых задач экономики и производства: Сборник научных трудов преподавателей VI национальной (всероссийской) научно-практической конференции, Краснодар, 21 ноября 2024 года. Краснодар: Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, 2024. С. 53-59. EDN: QQIODQ.

9. Глава 3 Краснодарский край / Р.В. Брюшков, Т.П. Хохлова, Е.О. Горецкая [и др.] // Комплексное развитие экономики региона: вызовы, приоритеты, стратегические ориентиры. Смоленск: Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, 2024. С. 183-266. EDN: AQFPUN.
10. Богатырёва О.В., Кухтина Д.Т. Повышение инвестиционной привлекательности региона // Актуальные вопросы современных научных исследований: теория и практика: Сборник научных трудов преподавателей V Международной научно-практической конференции, г. Краснодар, 22-23 апреля 2021 года. Краснодар: Краснодарский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», 2021. С. 75-83. EDN: DCICMV.
11. Совершенствование методологии оценки налогового потенциала региона / Ю.С. Ермакова, А.В. Петровская, Л.В. Куцегреева, Э.Г. Баладыга. Краснодар: ООО «Экоинвест», 2020. 146 с. ISBN 978-5-94215-549-0. EDN: IHNMT.
12. Баладыга Э.Г., Журба Т.В. Развитие малого предпринимательства в Краснодарском крае: состояние и перспективы // Сфера услуг: инновации и качество. 2019. № 41. С. 15-30. EDN: MYQTJH.
13. Строев В.В., Некрасова О.Л., Рогуленко Т.М. Инструментарий государственного управления конкурентоспособностью объекта туристической индустрии путём его реструктуризации // Государственное управление и право. 2025. № 2(06). С. 177-189. EDN: OUIBYO.
14. Богатырёва О.В., Азамов Н.Н., Альдхаб Н.А. Пути повышения качества муниципального управления в Краснодарском крае // Сфера услуг: инновации и качество. 2025. № 76. С. 42-52. EDN: TUBTWG.
15. Цифровой нарратив в HR-дискурсе: эволюция и усиление на этапе экономических рестрикций / О.В. Богатырёва, В.Н. Волненко, А.В. Островская, Г.Г. Вукович // Экономика устойчивого развития. 2025. № 1(61). С. 19-21. EDN: XBSLPG.
16. Богатырёва О.В., Азамов Н.Н., Альдхаб Н.А. Обоснование эффективности механизма устойчивого развития Краснодарского края в современных условиях // Сфера услуг: инновации и качество. 2025. № 76. С. 32-41. EDN: LANZLQ.
17. Impact of tax approaches, standards, and rules on the parameters of tax policy in EU member states / S. Aleksina, I. Otcheskiy, O. Petrova [et al.] // Relações Internacionais do Mundo Atual. 2024. Vol. 3, No. 45. P. 687-698. DOI 10.21902/Revrima.v3i45.7075. EDN: IBGTYN.
18. Комплексное развитие экономики региона: вызовы, приоритеты, стратегические ориентиры / В.А. Мельников, Р.А. Можаяева, Н.Е. Новикова [и др.]. Смоленск: Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, 2024. 841 с. ISBN 978-5-6049099-9-7. EDN: LTGEAR.
19. Блажевич О.Г., Воробьёва Е.И. Рынок бюджетных ресурсов Российской Федерации: формирование и перспективы развития // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2024. № 4(69). С. 42-59. DOI 10.29039/2312-5330-2024-4-42-59. EDN: UFREHF.
20. Трансформация корпоративного и государственного управления в новых реалиях цифровой экономики / И.В. Балашова, О.В. Богатырёва, М.Я. Веприкова [и др.]. Краснодар: Издательство «Экоинвест», 2023. 150 с. ISBN 978-5-94215-670-1. EDN: JXYEGC.

Информация об авторах

Терещенко Татьяна Александровна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов и бизнес-аналитики

Балашова Ирина Владимировна – кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой корпоративного и государственного управления

REFERENCES

1. StroeV, V.V., Rogulenko, T.M., Blizky, R.S. (2025). State regulation of natural monopolies in terms of forming internal control and audit regulations. Public Administration and Law. 2(06);73-84. (In Russ.)
2. Matyushko, E.V. (2025). Modern models of regional policy in the new reality on the examples of regions of the Russian Federation. Public Administration and Law. 2(06);127-139. (In Russ.)
3. Chelaeva, T.V. (2025). Program-project approach to assessing the performance of local self-government bodies in the integrated development of the territory. Public Administration and Law. 1(05);11-22. (In Russ.)
4. Kulik, E.I. (2025). Strategy of digital transformation of the region: conceptualization of the approach. Public Administration and Law. 1(05);93-103. (In Russ.)
5. Blazhevich, O.G., Safonova, N.S. (2024). Comprehensive assessment of the formation of the revenue part of state budgets. Scientific Bulletin: Finance, Banking, Investment. 2(67);45-66. DOI 10.29039/2312-5330-2024-2-45-66. (In Russ.)

6. Vorobeva, E.I., Blazhevich, O.G. (2024). State financial strategy of the Russian Federation: theoretical aspects and implementation practice. *Scientific Bulletin: Finance, Banking, Investment*. 3(68);17-33. DOI 10.29039/2312-5330-2024-3-17-33. (In Russ.)
7. Baladyga, E.G. (2025). Sustainable development of the region in the context of modern challenges. Krasnodar: IE Kabanov V.B. (Novation Publishing House). 80. (In Russ.)
8. Bogatyreva, O.V., Pavlenko, V.S. (2024). Forecasting indicators of socio-economic development of Krasnodar Krai. Solving new problems of economics and production: Proceedings of the VI National (All-Russian) scientific-practical conference, Krasnodar, November 21, 2024 Krasnodar: Plekhanov Russian University of Economics. 53-59. (In Russ.)
9. Bryushkov, R.V., Khokhlova, T.P., Goretskaya, E.O. [et al.] (2024). Chapter 3 Krasnodar Krai. In *Integrated development of the region's economy: challenges, priorities, strategic guidelines*. Smolensk: Plekhanov Russian University of Economics. 183-266. (In Russ.)
10. Bogatyreva, O.V., Kukhtina, D.T. (2021). Increasing the investment attractiveness of the region. *Current issues of modern scientific research: theory and practice: Proceedings of the V International scientific-practical conference*, Krasnodar, April 22-23, 2021. Krasnodar: Krasnodar branch of Plekhanov Russian University of Economics. 75-83. (In Russ.)
11. Ermakova, Yu.S., Petrovskaya, A.V., Kutsegreeva, L.V., Baladyga, E.G. (2020). Improving the methodology for assessing the tax potential of the region. Krasnodar: Ekoinvest LLC. 146. (In Russ.)
12. Baladyga, E.G., Zhurba, T.V. (2019). Development of small business in Krasnodar Krai: state and prospects. *Service Sector: Innovation and Quality*. 41;15-30. (In Russ.)
13. StroeV, V.V., Nekrasova, O.L., Rogulenko, T.M. (2025). Tools of state management of the competitiveness of a tourism industry object by its restructuring. *Public Administration and Law*. 2(06);177-189. (In Russ.)
14. Bogatyreva, O.V., Azamov, N.N., Aldhab, N.A. (2025). Ways to improve the quality of municipal governance in Krasnodar Krai. *Service Sector: Innovation and Quality*. 76;42-52. (In Russ.)
15. Bogatyreva, O.V., Volnenko, V.N., Ostrovskaya, A.V., Vukovich, G.G. (2025). Digital narrative in HR discourse: evolution and strengthening at the stage of economic restrictions. *Economics of Sustainable Development*. 1(61);19-21. (In Russ.)
16. Bogatyreva, O.V., Azamov, N.N., Aldhab, N.A. (2025). Substantiation of the effectiveness of the mechanism for sustainable development of Krasnodar Krai in modern conditions. *Service Sector: Innovation and Quality*. 76;32-41. (In Russ.)
17. Aleksina, S., Otcheskiy, I., Petrova, O. [et al.] (2024). Impact of tax approaches, standards, and rules on the parameters of tax policy in EU member states. *Relações Internacionais do Mundo Atual*. 3(45);687-698. DOI 10.21902/Revrima.v3i45.7075. (In Russ.)
18. Melnikov, V.A., Mozhaeva, R.A., Novikova, N.E. [et al.] (2024). Integrated development of the region's economy: challenges, priorities, strategic guidelines. Smolensk: Plekhanov Russian University of Economics. 841. (In Russ.)
19. Blazhevich, O.G., Vorobeva, E.I. (2024). The market of budgetary resources of the Russian Federation: formation and development prospects. *Scientific Bulletin: Finance, Banking, Investment*. 4(69);42-59. DOI 10.29039/2312-5330-2024-4-42-59. (In Russ.)
20. Balashova, I.V., Bogatyreva, O.V., Veprikova, M.Ya. [et al.] (2023). Transformation of corporate and public administration in the new realities of the digital economy. Krasnodar: Ekoinvest Publishing House. 150. (In Russ.)

Information about the authors

Tatiana A. Tereshchenko – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Finance and Business Analytics

Irina V. Balashova – PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Corporate and Public Administration

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. *Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 28.10.2025

Поступила после рецензирования 19.12.2025

Принята к публикации (Accepted) 10.03.2026