

# РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС НА ПОВОРОТНОМ ЭТАПЕ

## СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ ГОРОДСКОЙ ЭКОНОМИКИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕХАНИЗМОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Цехомский Н.В.<sup>27</sup>, Великанова А.А.<sup>28</sup>, Лодягин Б.А.<sup>29</sup>, Осташвер Е.А.<sup>30</sup>,  
Юргелас А.Л.<sup>31</sup>

В статье рассмотрены возможные подходы к выявлению, оценке, подготовке и реализации с использованием механизмов государственно-частного партнерства социально-значимых инфраструктурных проектов, направленных на ускоренное развитие экономики городов. Модель была рассмотрена с точки зрения работы с различными бенефициарами данных проектов, – населением и инвесторами. В том числе, представлен обзор социальных и информационно-коммуникационных рисков, связанных с разрывом коммуникаций между сторонами проектов государственно-частных партнерств и конечными пользователями инфраструктуры – жителями города, туристами.

На основе анализа российского и зарубежного опыта разработана и предложена комплексная модель управления ГЧП-проектами со стороны администраций городов, учитывающая потребность граждан при возведении объектов инфраструктуры, успешные методы минимизации информационно-коммуникационных рисков и принципы клиентоцентричности в работе органов власти с инвесторами. Возможный подход к внедрению разработанной модели рассмотрен на примере Петропавловска-Камчатского.

<sup>27</sup> **Цехомский Николай Викторович** - к.э.н., профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти, Первый заместитель председателя ВЭБ.РФ - член правления ВЭБ.РФ, [gr@hse.ru](mailto:gr@hse.ru)

<sup>28</sup> **Великанова Алёна Александровна** – студентка 3 курса бакалавриата ОП «Журналистика» НИУ ВШЭ, [aavelikanova\\_1@edu.hse.ru](mailto:aavelikanova_1@edu.hse.ru)

<sup>29</sup> **Лодягин Борис Алексеевич** – студент 1 курса магистратуры ОП «Финансы» НИУ ВШЭ, [balodyagin@edu.hse.ru](mailto:balodyagin@edu.hse.ru)

<sup>30</sup> **Осташвер Елизавета Александровна** – студентка 3 курса бакалавриата ОП «Экономика» НИУ ВШЭ, [eaostashver@edu.hse.ru](mailto:eaostashver@edu.hse.ru)

<sup>31</sup> **Юргелас Анна Леонидовна** – стажёр-исследователь Научно-учебной лаборатории исследований в области бизнес-коммуникаций, студентка 3 курса бакалавриата ОП «Социология» НИУ ВШЭ, [ayurgelas@hse.ru](mailto:ayurgelas@hse.ru)

Ключевые слова:

*государственно-частное партнерство, концессионное соглашение, инфраструктурные проекты, стейкхолдеры, информационно-коммуникационные риски.*

Реализация проектов развития социально-значимой инфраструктуры является драйвером городской экономики, так как позволяет обеспечивать потребности населения и бизнеса, тем самым стимулируя их приток на территорию и их активную экономическую и социальную деятельность, но требует высокого уровня затрат как по времени, так и по ресурсам. Создание объектов инфраструктуры ввиду их высокой стоимости зачастую требует привлечения дополнительных частных инвестиций.

Реализация инфраструктурных проектов в партнерстве с бизнесом более сложный и трудозатратный процесс, чем реализация таких проектов в рамках государственного заказа. Цена ошибки при определении, подготовке и реализации таких проектов выше и как правило может приводить к дополнительным затратам обеих сторон - бизнеса и городских администраций, а также негативно влиять на достижение целей социально-экономического развития территории и на удовлетворенность граждан. Для недопущения ошибок при инициировании, подготовке и запуске таких проектов, а также для комплексного учета интересов всех сторон и, в первую очередь населения, необходимо использовать комплексный подход, основанный на эффективном стратегическом планировании и системной работе с бизнесом и населением от выявления до непосредственной реализации инфраструктурного проекта. Это позволит повысить эффективность бюджетных расходов, упростить инициирование и запуск таких проектов, что в конечном счете приведет к увеличению обеспеченности и удовлетворенности населения инфраструктурными услугами в городах.

Соответственно, в данной работе подробно рассмотрены принципы взаимодействия с заинтересованными сторонами проекта ГЧП, в частности

подняты вопросы по эффективной работе с нуждами населения и инвесторов, по поддержанию коммуникации с местными жителями и представителями частного бизнеса во избежание информационных рисков. Полученные знания об элементах данной модели социального взаимодействия в рамках реализации инфраструктурного проекта будут продемонстрированы на примере городского развития Петропавловска-Камчатского.

В законодательстве нет четкого определения понятия инфраструктурного проекта, при этом в литературе также не был сформирован единый подход к определению. В основном, к инфраструктуре исследователи относят то, «что традиционно считается общественной услугой» [1]. Например, Е.А. Малицкая дает следующее определение инфраструктурному проекту – это долгосрочный стратегический проект, который определяет «конкурентоспособность территории, ее устойчивое и сбалансированное развитие, предполагающий строительство (реконструкцию) или модернизацию объектов инфраструктуры в соответствии с потребностями промышленности, повышение качества оказываемых потребителям услуг, улучшение социально-экономической ситуации на территории» [2], а возведенные инфраструктурные объекты определяют как те, «деятельность которых направлена на удовлетворение основных потребностей населения» [3].

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что важной особенностью инфраструктурных проектов является характеристика востребованности населением и возможности приносить пользователям пользу – положительный социальный и экономический эффекты [4]. Развитая инфраструктура улучшает качество жизни населения, позволяет повысить доступность и качество инфраструктурных услуг в сфере транспорта, здравоохранения,

образования, коммунальных услуг и пр. Качественная инфраструктура стимулирует приток инвестиций в город, способствует развитию экономики, что выражается в создании новых рабочих мест и увеличении доходов жителей. Более того, администрация города несет социальную ответственность за благополучие и комфорт местных жителей. Оценка и приоритизация потребностей в развитии инфраструктуры позволяет администрации городов разрабатывать долгосрочные стратегии развития, учитывая потребности жителей и экономические возможности города. В условиях текущего экономического развития и рыночной среды, конкуренция развивается и на уровне территорий, например, среди городов, которые соперничают за различные ресурсы. Развитые города привлекают не только материальные и нематериальные, денежные ресурсы, но и человеческие – квалифицированные кадры [5].

Социальная инфраструктура необходима для обеспечения сбалансированного подхода к устойчивому развитию местных сообществ. Планирование и обеспечение социальной инфраструктуры имеет конкретный экономический и социальный смысл: возможность значительной экономии для правительства и положительного социального эффекта для общества в среднесрочной и долгосрочной перспективе [6]. Учет реальной востребованности горожанами тех или иных объектов инфраструктуры в рамках государственного стратегического планирования может производиться различными способами:

1. Общественные слушания: участие в них дает жителям города возможность высказать мнение и предложить идеи по поводу необходимых объектов инфраструктуры. Слушания могут проходить в форме встреч, онлайн-консультаций, опросов и т.п.

2. Опросы и анкетирование: их проведение – эффективный способ выявления потребностей горожан. Опросы

могут проводиться онлайн или офлайн, и включать в себя вопросы о необходимости новых объектов инфраструктуры, качестве существующей инфраструктуры и желаемых улучшениях.

3. Мониторинг социальных сетей: он может помочь в выявлении общественного мнения и пожеланий жителей города по поводу развития инфраструктурных проектов. Мониторинг может проводиться с помощью специальных инструментов анализа социальных медиа.

4. Анализ статистических данных: анализ демографической и экономической статистики может помочь определить потребности в инфраструктуре. Например, данные о количестве жителей, возрастной структуре населения и распределении доходов позволяют определить потребности в новых школах, больницах, дорогах и пр.

5. Использование данных, полученных с использованием различных цифровых сервисов и решений, в том числе, в рамках технологий «интернета вещей»: с помощью датчиков и инструментов сбора данных о состоянии городской инфраструктуры и окружающей среды (например, данные о заторах и загрязнении воздуха) можно сделать вывод о проблемах в обеспечении работы объекта инфраструктуры в «узком месте» и необходимости его реновации. Данные сотовых операторов, платежных систем и массовых социальных сетей позволяют сделать выводы о структуре населения территорий, их потребностях, интересах, паттернах поведения, что позволяет развивать сервисы по планированию территориального развития.

Кроме того, органы государственной власти и местного самоуправления могут использовать информацию от профессиональных ассоциаций, экспертов, инвесторов и других заинтересованных сторон. Оценка потребностей населения необходимо производить и на этапе реализации стратегических планов, поскольку это позволяет корректировать план развития инфраструктуры, учитывая

ее воздействие на социальный и трудовой потенциал человека. Поскольку производительность труда связана с удовлетворенностью социальной обустроенностью, развитие социально-значимой инфраструктуры требует гибкой методологии перспективного планирования, учитывающей закон «возвышения потребностей», социальные, демографические, географические и экономические характеристики территории. Для обеспечения наибольшей точности в оценках рекомендуется комбинирование имеющихся инструментов оценки текущего уровня развития инфраструктуры, запроса пользователей территории на новые объекты - от инструментов прямого выявления мнения граждан (слушания, обсуждения, опросы, сходы, проекты соучаствующего проектирования) до использования источников информации о текущем уровне обеспеченности граждан сервисами, государственными услугами и объектами инфраструктуры (документы стратегического планирования, в т.ч. мастер-планы, государственные информационные системы учета объектов инфраструктуры, индексы качества городской среды, удовлетворенности граждан, в т.ч. индекс качества жизни в городах ВЭБ.РФ, индекс ДОМ.РФ), верифицируя полученные выводы посредством анализа данных, полученных из различных независимых источников. Также в перспективе необходимо использовать технологии «умного города» и «интернета вещей» для более точной верификации выводов на основе больших данных.

Следует оценивать потенциальный социальный и экономический эффект (экстерналии) новых объектов инфраструктуры с помощью методов анализа затрат и результатов, что позволяет ранжировать проекты по степени их потенциальной эффективности и реализуемому социальному эффекту. Городам следует стремиться к созданию целевой модели (см. рис. 1), которая будет способствовать более эффективному управлению инфраструктурными потребностями и ресурсами. С учетом вышесказанного, такая целевая модель может выглядеть следующим образом:

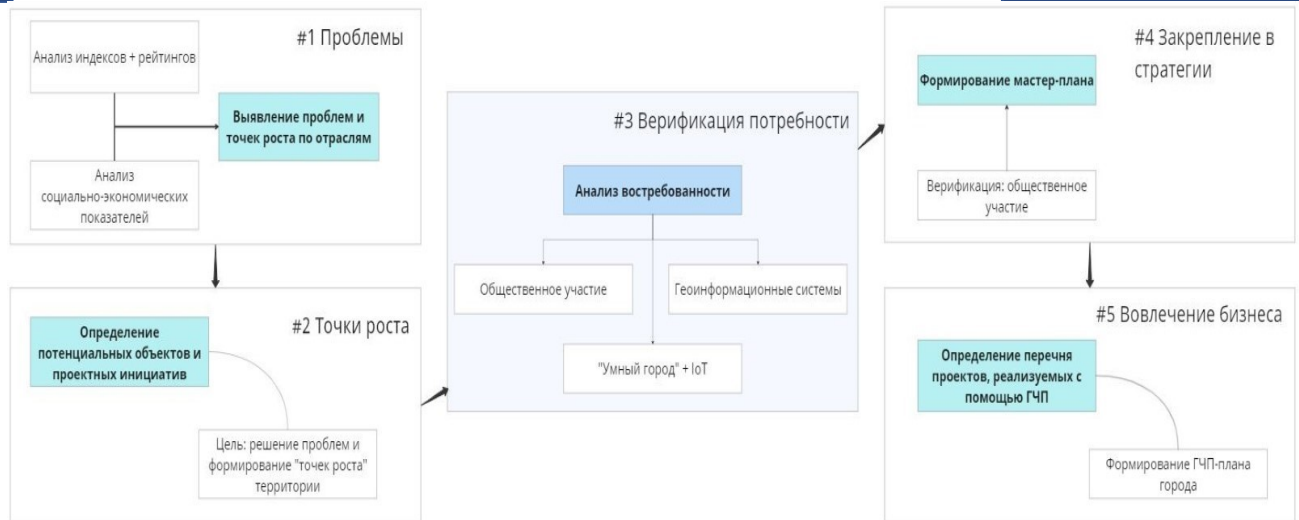
1. выявление ключевых проблемных отраслей и точек роста территории, посредством анализа статистических и социально-экономических показателей, в том числе с использованием различных индексов и рейтингов;

2. определение потенциальных объектов и проектных инициатив, которые могут повлиять на решение проблем и стать «точками роста» территории;

3. проведение анализа реальной востребованности через общественное обсуждение и использование геоинформационных систем (и технологий «умного города» и «интернета вещей»);

4. формирование мастер-плана развития территории и ее обсуждение с населением и экспертным сообществом;

5. определение перечня объектов, в отношении которых возможности применения механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП) и формирование ГЧП-плана города.



**Рисунок 1. Целевая модель отбора проектов социально-значимой инфраструктуры с учетом потребностей граждан (источник: составлено авторами)**

Такой подход позволит городам оптимизировать использование ресурсов и создать более комфортные, безопасные и устойчивые условия для жизни горожан. Как было указано ранее, некоторые инфраструктурные объекты могут быть реализованы только с привлечением частных средств, например, посредством заключения концессионных соглашений или соглашений о ГЧП/МЧП, что будет способствовать более эффективному управлению возводимыми объектами инфраструктуры. Однако важно учитывать специфику государственно-частного партнерства, а также понимать, какие потребности граждан могут быть обеспечены с помощью инфраструктурных проектов, реализованных с использованием механизмов ГЧП? Для каких инфраструктурных проектов в принципе могут быть использованы данные механизмы? Одним из путей является определение целесообразности привлечения частного капитала с помощью критериев возможности применения ГЧП. Необходимо оценить: соответствие проекта приоритетам стратегического развития; соответствие возводимого объекта перечню объектов, в отношении которых возможно заключение концессионного соглашения или соглашения о ГЧП/МЧП; соответствие

проекта базовым принципам государственно-частного партнерства; риски успешного запуска и реализации проектам на принципах ГЧП.

Концентрация на форме государственно-частного партнерства в контексте инвестиций в городскую инфраструктуру обусловлена тем, что ГЧП представляет процесс взаимодействия государства и бизнеса, при котором инвестор участвует в финансировании объекта инфраструктуры. Последующая работа городских администраций с потенциальными инвесторами, направленная на инициирование, подготовку, согласование и запуск ГЧП-проекта должна соответствовать современным принципам клиентоцентричности в государственном управлении. Данный вопрос стоит достаточно остро, поскольку нет единого разработанного стандарта по взаимодействию между государством и инвестором согласно идее клиентоцентричности. Ответ на вопрос о важности внедрения данного принципа лежит на поверхности. Развитие городов – важная часть внутренней политики. Для её реализации, несомненно, нужны инвестиции. Их получение напрямую зависит от того, как организован процесс взаимодействия с клиентами. В России исключительно точно организован процесс, соответствующий принципам

доступности, удобства и надежности во время взаимодействия с государством, а также планирования, реализации и эксплуатации инфраструктурного проекта для городской среды. Для притока инвестиций важно разработать единый стандарт соответствия ГЧП принципу клиентоцентричности и внедрить его повсеместно.

Для более глубокого погружения и понимания термина «**клиентоцентричное государство**» обратимся к дефиниции Министерства экономического развития, которая определяет его как государство, «функции и услуги которого организованы удобным для человека образом, позволяют эффективно удовлетворять потребности человека и постоянно совершенствуются на основе анализа клиентского опыта». В рамках данного блока также логично определить инвестора в контексте городской инфраструктуры и идеи клиентских отношений. Итак, **инвестор** - лицо, заинтересованное в работе с государством с использованием механизмов государственно-частного партнерства, готовый вложить свои средства в проекты направленные на развитие города с целью получения прибыли. **Государство** или, точнее говоря, уполномоченный орган, представляющий его, - организация, наделенная в соответствии с законодательством полномочиями по осуществлению государственных функций, предоставлению государственных услуг с целью предоставления комфортной городской среды для населения. Инвесторов можно отнести к одной из категорий «клиентов» государства, для которого важно создать необходимую среду и условия для успешного инициирования, подготовки, запуска и реализации проектов, направленных на развитие городской инфраструктуры. Таким образом, понятие клиентоцентричности в рамках патрон-клиентских отношений (где патрон - государство, а клиент - инвестор) формулируется следующим образом: это *процесс построения комфортного*

*взаимодействия между государственными структурами и представителями коммерческой сферы с целью эффективной реализации совместных проектов, направленных на создание новой или улучшение уже имеющейся городской инфраструктуры.*

Обрисовывая проблематику, можно сделать следующие выводы: государство в лице его представителей имеет слабое представление о том, что представляет их клиент - инвестор, какие у него потребности, как лучше выстраивать с ним коммуникацию и как донести до него ценностную основу создаваемого совместно инфраструктурного продукта. Итогом является неэффективное или в принципе отсутствующее взаимодействие, ведущее к стагнации в сфере городского развития. Для того, чтобы обозначить основные принципы клиентоцентричности в отношении взаимодействия городской администрации с инвестором обратимся к документации, составляющей правовую основу проекта «Государство для людей», занимающегося реализацией данным механизмом на практике. Поскольку существует недоработка в сфере создания коммуникационной площадки между инвесторами и представителями государства, её разработка - одна из главных целей для достижения эффективной работы по данному направлению. Бизнес, рассматриваемый как клиент в данном случае, ждёт, что властные структуры будут выстраивать взаимодействие, уделяя внимание их индивидуальным потребностям. Таким образом, *основными принципами* являются удобство, быстрота реакции на запрос клиента, открытость к диалогу и изменениям.

Важно отметить, что следование данным принципам должно осуществляться как на подготовительном этапе, так и в процессе непосредственной реализации. Это закрепляет стандарт, прописанный в рамках проекта «Государство для людей», рассматривая инвестора как действующего субъекта предпринимательской деятельности, так и

потенциального в любой доступной правовой организационной форме. Теоретической основой перечисленных принципов клиентоцентричности являются нацеленность на достижение результата наиболее выгодным для обеих сторон способами, четкое понимание профиля клиента (совокупности сведений о нем для улучшения клиентского опыта, определение последовательности его действий с момента возникновения идеи об участии в инвестиционном проекте до непосредственного осуществления). Основным принцип - клиент должен быть центральным элементом, его потребности должны быть первоочередно учтены в процессе работы.

Таким образом, весь процесс подчинен идее доступности, которая отображает возможность беспрепятственного обращения за получением услуг и сервисов вне зависимости от обстоятельств. Процедуры должны быть последовательными, простыми и понятными. Это включает в себя не только четкую алгоритмизацию процесса, но и решение более низкоуровневых задач, таких как упрощение языка нормативно-правового регулирования и описательную детализацию. Коммуникация с инвестором должна быть непрерывной и высокоскоростной, так как существует проблема, связанная с бюрократией и неоправданно долгими сроками получения обратной связи. Ещё одним ключевым принципом является выстраивание персонализированного типа общения с клиентом. Это требует не только большего профессионализма от представителей государства, ведущих деловую коммуникацию, но и более детальной проработки по вопросам, связанным с потребностями и желаниями клиента. Самая лучшая форма, в которой это может быть реализовано, - институт персональных менеджеров с личной степенью ответственности за конкретного инвестора и проект. Это повысит эффективность и скорость взаимодействия.

Основная цель взаимодействия государства и инвестора заключается в создании общими силами комфортных условий для проживания граждан в городской среде. Государство берет на себя регуляторную функцию. Его задача - определить, что нужно жителю, найти исполнителя и проследить за тем, чтобы выполнение работ было качественно выполнено и доведено до конца. Инвестор, в свою очередь, вкладывая деньги, руководствуется не только филантропическими, но и сугубо экономическими мотивами. Несогласованность и не проработанность политики ГЧП на федеральном и региональном уровнях, отсутствие глубоких знаний и учета отраслевых особенностей также напрямую влияют на конечную реализацию проектов и построение долгосрочных отношений.

Анализируя реализованные кейсы, можно выделить пять основных направлений деятельности, связанных с реализацией принципа клиентоцентричности в городах.

1. *Наличие доступной инфраструктуры для размещения объектов.*
2. *Создание специализированного интернет-портала об инвестиционной деятельности в регионе.*
3. *Адаптированный регламент сопровождения инвестпроектов с использованием цифровых решений (системы управления проектами, CRM-системы, бизнес-аналитические инструменты, электронная документация, платформенный подход).*
4. *Наличие системы обучения, повышения и оценки компетентности уполномоченных сотрудников ОГВ и организаций по привлечению инвестиций и работе с инвесторами.*
5. *Наличие каналов прямой связи инвесторов и руководства субъекта РФ для оперативного решения вопросов.*

В качестве основной рекомендации предлагается алгоритмизировать процесс взаимодействия с инвестором, опираясь на принцип клиентоцентричности. Первым шагом должно стать повсеместное создание специальной платформы для



взаимодействия между государством и инвестором. Данная платформа должна отражать непосредственный запрос властей на те или иные инфраструктурные объекты. Запрос, сформированный в доступной для изучения форме обязан содержать полную информацию об объекте, сроках, необходимых вложениях, условиях и мультипликативности. Это поможет повысить уровень государственного менеджмента на уровне города, создать и обеспечить непрерывное поддержание единого прозрачного бизнес-процесса в рамках подачи предложения, его предварительного согласования и рассмотрения, а также последующего запуска, с использованием цифровых решений. Данный портал должен быть, как минимум, двуязычным, для привлечения зарубежных инвестиций. Кроме русского и английского, предлагается подключить на портале также языки, свойственные определенному региону (например, татарский для Казани). Информация на портале должна быть прозрачной и открытой с доступным «листингом» всех предлагаемых проектов и претендующих на их спонсирование инвесторов. Обеспечение информационного и алгоритмизированного руководства для инвесторов, создание эффективного цифрового инструментария для реализации переговорного и делового процесса, оцифровка бизнес-процессов на этапе подготовки, запуска и реализации проекта с необходимыми типовыми документами, - все это поможет привлечь инвесторов и усилить степень их заинтересованности. Также должны быть созданы каналы прямой связи инвесторов и руководства субъекта РФ для оперативного решения вопросов для того, чтобы четко обозначать актуализированные инвестиционные потребности, очерчивать реальный горизонт работ, прописывать гарантии и пути хеджирования рисков на каждом из этапов взаимодействия. У клиента (в данном случае инвестора) не должно быть ни толики сомнения в благонадежности государства. За это также отвечает степень профессионализма

представителей государственной власти. По этой причине очень важно наличие системы обучения, повышения и оценки компетентности уполномоченных сотрудников ОГВ и организаций по привлечению инвестиций и работе с инвесторами.

Специалисты должны не только обеспечить наличие типовых документов и необходимого уровня компетенций на местах для быстрого и не затратного запуска и подготовки проектов, но и разработать стандарты деятельности, установить и оценить обязательные требования, корректность оформления ГЧП в зависимости от отрасли и формы реализации проектов (контракт жизненного цикла/долгосрочный договор с инвестиционными обязательствами/инвестиционный договор/договор аренды с инвестиционными обязательствами/энергосервисный контракт/договор офсетной закупки/специальный инвестиционный контракт/ корпоративная форма партнерства), а также реализовывать индивидуальный подход к инвестору, определять точки для роста и гибкий подход в контексте интеракции, построение среды добровольного исполнения взаимных обязательств. Важно предоставлять необходимые сервисы при исполнении государственных и муниципальных функций, включая функции предоставления в пользование государственного и муниципального имущества, подготовки и реализации проектов государственно-частного партнерства, муниципально-частного партнерства, получения необходимых разрешений и доступа к инженерной инфраструктуре, а также выдерживать направленность взаимодействия на предоставление мер государственной и муниципальной поддержки, создание специальных режимов правового регулирования, включая особые экономические зоны, территории опережающего социально-экономического развития в связке с инвестором.

Оценка соблюдения обязательных требований в рамках государственного контроля (надзора) за выбранным исполнителем по реализации инфраструктурного объекта с целью повышения степени доверия между государством и инвестором, наличие доступной инфраструктуры для размещения объектов инвесторов, укрепление связей с отраслевыми ассоциациями и институтами развития, организация обратной связи, - это основа для успешной работы и реализации клиентоцентричного подхода.

Принципы клиентоцентричности могут быть эффективно реализованы в том случае, если информация о потенциальных объектах будет публиковаться в достаточном объеме для того, чтобы инвестор мог принимать решение о целесообразности участия в проекте. Государство должно работать над антикоррупционными программами и усилением контроля за деятельностью исполнительной власти в целях повышения эффективности и построения правильной модели взаимодействия с инвесторами и отслеживать изменения внешней и ценовой конъюнктуры рынка, повышать состоятельность по выполнению долгосрочных финансовых обязательств, корректировать регуляторные условия для создания благоприятного имиджевого фона в лице инвесторов.

Обеспечение эффективной коммуникации со стейкхолдерами - одна из ключевых задач в ходе осуществления ГЧП. Однако ему могут помешать возникшие на разных этапах взаимодействия с этими заинтересованными лицами информационно-коммуникационные риски, отражающие недочеты публичной и частной стороны в их методах выявления потребностей населения, работе с инвесторами и соответствующей конкурсной документацией, прозрачности проектных материалов. Это может повлиять на реализацию ГЧП-соглашения и социально-психологическое состояние коммуникационной среды. Далее будет

подробнее изучено, каким образом следует идентифицировать эти риски, и какие существуют подходы в российской и зарубежной практике по их оценке и минимизации.

В рамках реализации государственно-частного партнерства при развитии городской инфраструктуры необходимо также учитывать *информационные и социально-политические риски или, по-другому, информационно-коммуникационные риски (ИКР)*, возникающие в связи с распространением или наоборот утаиванием, искажением, асимметричностью информации об инфраструктурном проекте или в связи с некачественной коммуникацией между участниками проекта и общественностью [7, 12]. Их часто характеризуют как «*слепую зону*» за счет сложности их идентификации и динамичности по мере создания инфраструктурного объекта. Актуальность возникновения данного типа рисков обусловлена активной цифровизацией во всех сферах общественной жизни и, как следствие, усиления роли населения для проектов ГЧП. Происходит трансформация человека в медиапространстве: он не только является получателем информации, но становится поставщиком контента, что, в свою очередь, приводит к увеличению социальной вовлеченности в информационном поле, оказывающем воздействие на дальнейшие решения организаций в ходе участия в проектах ГЧП, к примеру по экологической повестке (ESG, защита окружающей среды и т.п.). Несмотря на то, что по итогам 2022 г. [8] наблюдалось некоторое сокращение числа информационно-коммуникационных рисков с 18% до 14% от общего числа оцененных инициатив, в 25 из 176 проектов по-прежнему были обнаружены ИКР. Причем, специфика сферы, в которой планируется имплементация ГЧП, также может подействовать на особенности протекания ИКР, в частности в вопросах, связанных с возможной оптимизацией персонала унитарного предприятия при

его переходе в новую проектную компанию, потенциальным негативным воздействием на окружающую среду. Текущее санкционное давление может отразиться на увеличении стоимости материалов и оборудования и, соответственно, датах реализации ГЧП-проекта, что может привести к возникновению ИКР со стороны политических активистов, конкурентов и др. В свою очередь, проработка информационно-коммуникационных рисков во многом зависит от качества взаимодействия муниципальных органов власти с населением, которые должны обеспечивать его на всех стадиях выполнения ГЧП-сотрудничества.

Опасность социально-политических рисков заключается в том, что они базируются на проблеме принципал-агента, то есть на состоянии асимметрии информации между *агентом-организатором* (публичной и частной сторонами участвующих в реализации инфраструктурного проекта с использованием механизмов ГЧП) и *принципалом-потребителем* (жителями городов и иными заинтересованными лицами вне проекта). Разные доступы к материалам, знаниям об инфраструктурных проектах приводят к искажению информации и, как следствие, к ангажированности населения против реализации данных работ и аккумуляции конкурентов, как в создании нового конфликта, так и в усилении уже развивающегося.

Несмотря на недооценку влияния информационно-коммуникационных рисков на ход работ по проекту, следует заострить внимание на том, что именно они выступают катализаторами других угроз для взаимодействия частной и публичной сторон в рамках проекта. С одной стороны, это могут быть финансовые последствия, выражающиеся в потере средств на покрытия издержек структурирования проекта и оплаты труда, срыве сроков создания объекта и последующем увеличении стоимости реализации проекта, расторжении

соглашения ввиду нового конкурса для поисков другого частного партнера – для концессионера и в компенсации затрат бизнесу в случае разрыва соглашения, потери налоговых поступлений от осуществления проекта – для концедента. С другой стороны, информационный поток формирует имидж этих организаций и, соответственно, диктует дальнейшую репутацию представителей проектной концессии. Среди возможных негативных репутационных последствий для публичной стороны можно выделить: ухудшение инвестиционной привлекательности региона или конкретной территории реализации проекта, утрату авторитета и доверия органам власти со стороны населения ввиду их необоснованных ожиданий как потенциальных потребителей инфраструктуры, для частной – формирование негативного образа в каналах массовой информации и получение отказа государства от дальнейшего взаимодействия, потерю потенциальных партнерств.

Среди *факторов возникновения информационно-коммуникационных рисков* при партнерстве государства с бизнесом чаще всего выделяют роль разнообразной информации о проектах ГЧП на вовлеченность граждан в них и условия их жизнеобеспечения, априорное негативное восприятие таких проектов с акцентом на их аффилированность с властью оппозиционными СМИ, недоверие частному исполнителю со стороны населения по поводу эффективности использования бюджетных средств, завышенных смет на стройку и возможного повышения стоимости услуг инфраструктуры, общественные возмущения, выражающиеся в массовых протестных акциях против ГЧП-проектов. В целом, ИКР – это способ устранить конкурента на рынке, распространив недостоверную информацию. Причем, подобные риски могут возникнуть как в случае с заменой существовавшей ранее инфраструктуры, так и при создании абсолютно новой.

Типизация информационных и социально-политических рисков зависит от рассматриваемой перспективы. Во-первых, можно классифицировать их по *информационно-коммуникационным ошибкам* [7, 14–17]. К ним относят игнорирование интересов населения, коррупционную составляющую проекта, недобросовестную конкуренцию, недостаточное обоснование целесообразности, организационные нюансы, репутационные особенности частной стороны, проблему в трудовых отношениях, подрыв национальной экономики, экологические вопросы и угрозу жизнедеятельности. Во-вторых, типология может применяться согласно *сферам*, в которых данные проекты реализуются, к примеру, в коммунальной инфраструктуре и ТКО, социальной, транспортной и цифровой инфраструктуре и связи. В-третьих, дифференциация ИКР может быть произведена также с акцентом на том, кто в концессионном соглашении должен отвечать за возникшие информационно-коммуникационные риски. Иначе, их обозначают как *обстоятельства непреодолимой силы* [7, 7] – чрезвычайные, непреодолимые, не зависящие от воли и действий/бездействия сторон экономического соглашения обстоятельства, в связи с которыми они оказываются неспособными выполнить принятые на себя обязательства. Под этими обстоятельствами подразумеваются забастовки и иные акты протестной активности. Причем, важно понимать, что подход к распределению прав и обязанностей между публичной и частной стороной влияет на то, каким образом будут засчитываться те или другие акции протеста (в т. ч. вопрос их организаторов), кто будет возмещать ущерб по результатам столкновения с информационно-коммуникационными рисками. Соответственно, могут возникнуть ситуации, при которых *обе стороны не несут обязательств за возникшие форс-мажоры*, как это было при строительстве автомобильной дороги по проекту 2000 на

Ямайке [7, 32]. Наряду с ними, могут произойти случаи, когда *один из участников ГЧП-проекта ответственен за разрешение ИКР*. Так, устранение форс-мажоров в рамках развития федеральной транспортной инфраструктуры в Бразилии было закреплено за публичной стороной, а строительство и последующее содержание шоссе во Франции – за частной [7, 34]. Напротив, встречаются обстоятельства, которые *перекладываются на третье лицо* (компетентный орган или иное уполномоченное лицо), например, в рамках концессионного соглашения по строительству и эксплуатации железнодорожной линии «станция Шар – Усть-Каменогорск» в Казахстане [7, 35]. При этом специфика распределения прав и обязанностей может обуславливаться *содержанием форс-мажора*. Из практик борьбы с ИКР в Индии [7, 33] известно о том, что если сложившаяся ситуация признана непрямым политическим форс-мажором, то расходы будут покрываться частным партнером по величине страховой суммы, а если произошел неполитический форс-мажор – каждая сторона несет ответственность по своим направлениям.

Идентифицировать возникновение информационно-коммуникационных рисков можно посредством оценки территории, на которой планируется реализовать проект государственно-частного партнерства со статистической перспективы. Для этого следует обратиться к «Индексу качества жизни» от «ВЭБ.РФ» [9], который позволяет составить категориальный портрет российского города, включенного в мониторинг данного показателя. Соответственно, с одной стороны, следует заострить внимание на тех параметрах, которые могут свидетельствовать о непростой, *затруднительной ситуации в городе, связанной с инфраструктурой*. Это, в свою очередь, поможет инициаторам ГЧП-проекта распознать «подводные камни», определить те инфраструктурные области (ЖКХ, транспорт, благоустройство парков и др.), чьи изменения будут наиболее остро восприниматься местным населением.

Причем это может быть как в негативном, так и в положительном ключе, - это вопрос силы реакции на актуальные проблемы данного населенного пункта. Среди показателей, относящихся к *жилищным условиям*, можно рассмотреть долю износа городских сетей (тепловых, паровых, водопроводных и канализационных) и их замены, долю площади многоквартирных домов, признанных аварийными и жилья без основных коммунальных удобств. В рамках вопросов *здоровья* можно затронуть обеспеченность города спортивными сооружениями, больничными койками, врачами и средним медицинским персоналом в учреждениях, оказывающих амбулаторную медицинскую помощь. *Городскую мобильность* можно оценить по доле дорожной сети городских агломераций в нормативном состоянии, уровню автомобилизации, доле населения, проживающего в 10-минутной пешей доступности от остановки общественного транспорта, периодичности его движения. А степень *благоустройства* можно узнать через долю площади городских земель, отведенной под парки/ зеленые зоны в пределах городской черты. С другой стороны, следует сделать акцент и на изучении *состава населения рассматриваемой территории*. Для этого важно ознакомиться с социально-экономическими качествами, присущими местным жителям, например, в контексте дохода и работы «ВЭБ.РФ», т.е. через индекс Джини по показателю располагаемых доходов или уровень безработицы.

В дополнение к социальным характеристикам необходимо исследовать само информационное поле данного города и, соответственно, подумать о том, каким образом потребляются представителями населения социальные сети в разрезе постов от местных блогеров, их просмотров, лайков и других показателей вовлеченности аудитории. К тому же можно осветить и результаты по субъективным показателям, чтобы тем самым предсказать возможные траектории

поведения жителей, а именно уточнить данные по уровню социального доверия/сети социальной поддержки (среди друзей или родственников), - в целом самооценки человеком его здоровья, удовлетворенности жизни.

В свою очередь, информационно-коммуникационные риски могут произойти на всех стадиях ГЧП-проекта: 1) его инициирования и разработки, 2) согласования и принятия решения о его реализации, 3) подготовки и проведения конкурса, 4) коммерческом и финансовом закрытии 5) реализации проекта. Чаще всего они происходят на 2-м, 4-м и 5-м этапах. Наиболее ярко ИКР проявляют себя в таких сферах ГЧП-партнерства, как здравоохранение, транспортная отрасль и экологическая повестка. На стадии инициирования проекта информационно-коммуникационные риски связаны с отсутствием взаимодействия представителей концессии с местным населением, как это было при создании и эксплуатации платной дороги «Виноградово-Болтино-Тарасовка» [7, 18] в Московской области или системы коммунальной инфраструктуры в Новосибирской области [10]. Если в первом случае риск удалось преодолеть «административным купированием», то во втором это привело к расторжению концессионного соглашения.

На этапе коммерческого и финансового закрытия ИКР можно описать непрозрачностью распространяемой в ходе ведения ГЧП-проекта документацией, в частности, обвинением партнеров в использовании коррупционных схем. Это затронуло и работы по созданию и эксплуатации системы взимания платы «Платон» [1, 21]. Примечательно, что наряду с проблемой ограничений в доступе к информации, в этом кейсе на этапе согласования проекта инициаторы концессии не учли неготовность населения к изменению положения МСП в области грузовых перевозок посредством введения нового транспортного сбора, что тем самым привело к общественному недовольству.

Тем не менее, платформа до сих пор функционирует.

Чаще всего среди ГЧП-проектов встречаются те, которые подвергаются информационным и социально-политическим рискам на этапе создания объекта и его последующей эксплуатации. Так, примером действия ИКР на рассматриваемой стадии может послужить недостаточная проработанность проектной документации в вопросах взаимодействия сторон ГЧП-соглашения на предыдущих этапах, повлекшая за собой организационные нюансы, как это проявилось при проведении работ по возведению мостовых переходов через р. Кама и р. Буй в Удмуртии [11], где концессионеру пришлось за свой счет покрывать затраты на корректировку проекта и прохождение новой государственной экспертизы ввиду недоучета последствий во время разработки материалов соглашения. Может возникнуть и общественное недовольство по поводу негативного воздействия нового инфраструктурного объекта на экологию. Можно выделить экологические протесты 2007–2012 гг. [12], организованные против решения Министерства транспорта РФ о строительстве платной автомагистрали Москва - Санкт-Петербург через Химкинский лес и протестные акции в США против сооружения нефтепровода «Dacota Access» [13] в 2016 г.

Контроль за возникновением информационно-коммуникационных рисков следует осуществлять и после завершения ГЧП-проекта, в частности, обращать внимание на степень удовлетворенности, как потребителей, так и исполнителей. Так, это было упущено при реконструкции Салаватского городского родильного дома в Башкортостане [7, 20], где жалобы общественности и непосредственно сотрудников открывшегося АНО «Перинатальный центр» были связаны с изменением формы учреждения с бюджетной на частную, что подразумевало «оптимизацию» кадрового состава,

лишение медработников социальных льгот. В результате такое недовольство послужило причиной расторжения концессионного соглашения. В том числе риски в сфере здравоохранения приняли новый оборот в период COVID-19. Например, в Шотландии обострилась проблема платных парковок, принадлежащих частной стороне в ГЧП-партнёрстве, при больницах (the Edinburgh Royal Infirmary, Glasgow Royal Infirmary and Ninewells in Dundee) [14]. Вследствие общественного давления, государству пришлось выплатить крупную сумму для компенсации расходов инвестору, которую потом обсуждали местные жители, негодую от не результативности распределения бюджетных средств на спонсирование парковок, а не на обеспечение оплаты труда врачам, медсестрам, которых не хватало в эпидемиологическое время.

Соответственно, можно сформулировать следующие практические рекомендации по работе с данным типом рисков. Во-первых, во избежание возникновения ИКР на ранних этапах работ по инфраструктурному объекту следует уделить большое внимание коммуникации представителей органов муниципальной власти с населением в форматах опросов, общественных слушаниях, - не только для выявления в целом потребности у местных жителей в подобном объекте, но и для определения их настроения, отношения к возможным переменам окружающей среды, жилищных условий и затем продолжать поддерживать их информированность посредством публикации проектной документации в открытое пространство, проведения дополнительных общественных обсуждений. Наряду с этим, важно проанализировать альтернативные проекты для данной сферы, произвести оценку бюджетных и технических возможностей концедента. Во-вторых, не менее важно согласовать права и обязанности публичной и частной сторон на этапах формирования проектной документации для того, чтобы предотвратить появление ИКР на стадии

реализации проекта, связанных с административным давлением на концессионеров или невыгодности ГЧП-сотрудничества в вопросах содержания новой инфраструктурной точки. Параллельно с этим, необходимо разработать методические материалы для акционеров и менеджмента участников проекта, представителей концедента для осуществления внешних коммуникаций для минимизации ИКР. В-третьих, во время оценки последствий реализации ГЧП-проектов в городе необходимо производить полноценную разностороннюю экспертизу состояния городской среды, комфортности информационного-общественного пространства как с помощью статистических данных (Индекса качества жизни городов, Росстата и др.), так и посредством субъективных подходов (самовосприятия территории населением, собственной оценки жителей объектов инфраструктуры, организации мониторингов уровня удовлетворенности населения качеством оказываемых услуг). В целом, рекомендации подчеркивают значимость обращения к социально-политическим аспектам жизни горожан, других заинтересованных лиц и иным критериям качества их проживания в населенном пункте как ключевом способе избегания информационно-коммуникационных рисков.

Апробировать подходы, упомянутые в статье, планируется на примере города Петропавловска-Камчатского. Данный город был выбран как один из значимых региональных центров, где по данным платформы для подготовки проектов и привлечения инвестиций в инфраструктуру «Росинфра», за 2022 г. не было реализовано ни одного ГЧП-проекта. Однако в июле 2023 г. было подписано первое концессионное соглашение о создании и эксплуатации общественного центра в Камчатском крае. Планируется показать, как с помощью механизмов ГЧП возможно трансформировать город Петропавловск-Камчатский в контексте развития туристического потенциала.

## Имплементация модели социального взаимодействия на примере туристической отрасли Петропавловска-Камчатского

### Анализ туристического потенциала Петропавловска-Камчатского

Петропавловск-Камчатский известен своей уникальной природой: вулканы, гейзеры и озёра Камчатки относятся к объектам Всемирного наследия ЮНЕСКО, на территории находятся более 100 памятников природы и самый высокий действующий вулкан в Евразии - Ключевская сопка. Тема развития Камчатского края, в частности, города Петропавловска-Камчатского с каждым годом становится актуальнее. Например, на ПМЭФ-2022 губернатор Камчатки Владимир Викторович Солодов, выступив спикером на сессии «Туризм: новые тренды, новые возможности, новые маршруты», отметил, что в 2023 г. планируется ввести в эксплуатацию новые объекты туристической инфраструктуры в центре города. Однако в рейтинге городов по уровню развития ГЧП за 2022 г. Петропавловск-Камчатский занял 117 место из 203 с ключевой отраслью в теплоснабжении и ГВС. Приоритетными проблемами туристического развития Петропавловска-Камчатского являются: низкий объем частных инвестиций, слабая диверсификация экономики, отток населения, дефицит качественного жилья и низкая транспортная доступность. Грамотно организованное сотрудничество государства и бизнеса поможет развитию этой отрасли. Учитывая особенности и уникальный природный комплекс Петропавловска-Камчатского, наличие и успешность ГЧП-проектов становится одним из факторов, который оказывает существенное влияние на туризм и конкурентоспособность отрасли.

Согласно данным исследования аналитического центра НАФИ, большинство жителей России (79%) считают, что Дальний Восток привлекателен для туризма. Туристов интересует природа, активный отдых, охота и рыбалка. Однако, говоря о

реальных намерениях приезда туристов, только 28% опрошенных ответили, что готовы посетить Дальний Восток. О возможности поездки конкретно на Камчатку в ближайший год задумываются всего 6% респондентов. Сдерживающими факторами приезда является высокая стоимость билетов и дороговизна отдыха, долгий перелёт и сложная дорога. Также присутствуют опасения, связанные с непростыми условиями отдыха и недостатком знаний о регионе. При этом россияне демонстрируют высокий интерес к Камчатке (37%).

#### Специфика мастер-плана и оценка возможности применения ГЧП-механизмов.

Камчатский край стал первым регионом в стране, который разработал стратегический мастер-план – документ, который задал долгосрочный вектор развития Петропавловска-Камчатского. Ключевой блок обновления города связанный с туризмом, направлен на создание современной, комфортной городской среды и повышение доступности природных достопримечательностей города. Центр Петропавловска-Камчатского должен стать «драйвером» развития туристской отрасли. Для этого планируется создать туристическую инфраструктуру. В ее составе - производственная и социальная, в том числе, рекреационная инфраструктура. Трансформация экономики города должна происходить во многом за счет туризма. К 2030 г. город планирует увеличить вклад этой отрасли в ВВП с 2,6 млрд. руб. до 12,8 млрд.

Для выявления приоритетных проблем, которые мешают развитию туризма в Петропавловске-Камчатском, были использованы данные системы ВЭБ.РФ - «Индекса качества жизни в городах России». В «Индексе» были выбраны три ключевых направления, которые влияют на развитие туристской отрасли: «Благоустройство», «Экология» и «Работа и отдых». Для сравнения этих направлений с Петропавловском-Камчатским были взяты наиболее

популярные города (региональные центры) для путешествий из исследования сервиса «Яндекс.Путешествия» за 2019 г. Таким образом, Петропавловск-Камчатский был сравнен с такими городами, как Сочи, Ялта, Казань, Севастополь и Екатеринбург по трем указанным выше направлениям.

По направлению «Благоустройство» средний балл по городам РФ составляет 60.43. Балл Петропавловска-Камчатского находится выше среднего и среди городов выборки занимает пятое место (из шести), с оценкой в 65.37. Однако этот показатель находится практически на одной линии с Сочи, у которого балл 65.22. По направлению «Экология» Петропавловск-Камчатский лидирует среди всех городов, набрав 72.95 балла. По направлению «Работа и отдых» Петропавловск-Камчатский находится в зоне ниже среднего, имея 43.53 балла. Среди представленных городов это худший показатель. К направлению «Работа и отдых» относится динамика количества туристов, количество достопримечательностей, оценка уровня развития культурной жизни города и др. Благодаря сравнительному анализу городов, получилось понять, какие приоритетные проблемы влияют на развитие туризма в Петропавловске-Камчатском. Резюмируем: в городе лучший показатель по «Экологии», однако, до сих пор не создано туристической инфраструктуры.

Уникальный природный потенциал не стал доступнее для горожан и туристов. В Петропавловске-Камчатском не хватает городских объектов - парков, зелёных и общественных зон. Также, в городе недостаточно музеев, кинотеатров, галерей, театров, филармоний, гастрономических центров и др., в целом ощущается нехватка общего количества достопримечательностей. В Петропавловске-Камчатском слабо развита культурная жизнь, от чего также страдает показатель туристской динамики.

С учетом данных анализа мастер-плана и базы данных «Индекса качества жизни в городах России» был составлен



перечень перспективных инфраструктурных проектов города. Он поможет систематизировать ключевые проекты из мастер-плана и понять, реализация каких объектов с помощью механизмов ГЧП решит приоритетные проблемы туристского развития города. Заданным параметрам из 19-ти проектов мастер-плана соответствуют 5: детский центр на территории бывшей этнодеревни, экопарк на озере Култучное, спортивный парк у стадиона «Спартак», центральная площадь и набережная на Озерновской косе и парк на Мишенной сопке с канатной дорогой. Эти пять проектов можно отнести к направлениям «Благоустройство», «Работа и отдых» и «Экология» в «Индексе качества жизни в городах России». В статье фокус сделан на этих проектах, объединенных сферой благоустройства общественных пространств (к ним относятся парки, скверы и набережные). Эти объекты должны стать рекреационными пространствами для жителей всех возрастов в городе Петропавловске-Камчатском. Интересно, что в мастер-плане города структура финансирования всех пяти ключевых проектов практически идентична, для 4-х проектов это федеральный бюджет и для «Спортивного парка у стадиона Спартак» - сочетание федерального и регионального бюджетов.

Проекты, связанные с городской средой и благоустройством, не являются привычными для коммерческих банков или инвесторов, поэтому долгое время они воспринимались исключительно как бюджетные. Возможными причинами низкого интереса со стороны ГЧП может быть отсутствие типовых бизнес-концепций, профессиональных операторов и планомерного развития новых территорий, обеспечивающих сочетание развития городской среды с решением задачи окупаемости вложенных инвестиций. Как потенциальный актив такие проекты не рассматривались, что отражается в мастер-плане Петропавловска-Камчатского. Однако, бюджетного финансирования для всех

проектов, вероятно, будет недостаточно, поэтому заключение концессионных соглашений в отношении таких объектов может рассматриваться как оптимальная форма для их создания.

Подходы к привлечению инвесторов при подготовке, запуске и реализации ГЧП-проектов в сфере благоустройства.

В результате возникает проблема привлечения потенциальных инвесторов для подготовки и запуска подобных ГЧП-проектов, направленных на развитие туризма в городе. На 2022 г. в России были реализованы порядка 15 концессионных соглашений по развитию общественных пространств в городах. Например, проект «Центральный парк культуры и отдыха» в Волгограде (более 800 млн. руб.) является самым капиталоемким уже реализованным проектом ГЧП. Для ГЧП-проектов в сфере парковой инфраструктуры важным является не только правильное формирование концепции проекта и требований к нему, но и последующее эффективное управление таким объектом после запуска: инвестор должен быть заинтересован в эксплуатационном доходе, а значит спроектировать и построить объект городской среды высокого качества, учитывая запросы горожан. Благодаря эффективному управлению и формированию грамотной стратегии развития, парки могут быть успешными и привлекательными для инвесторов. Подобная практика по России уже есть: парки Ижевска относятся к одним из самых лучших социально-ориентированных культурно-развлекательных кластеров. С общей площадью управления в 120 га и портфелем из 14-ти объектов, в 2022 г. парки привлекли более 1 млрд. инвестиций. Проект АО «Парки Ижевска» отличается развитой инфраструктурой территорий, активным событийным наполнением и осуществлением деятельности под управлением единого оператора. Формат управления через единого оператора позволяет оптимизировать операционные расходы и

выстроить понятную и современную систему менеджмента.

Сложность на первом этапе (этапе определения проекта) заключается в оценке инвестиционной емкости, вход в парк не может быть платным и монетизация должна быть основана на сопутствующих услугах. В случае с парками, возможные источники дохода можно разделить между десятью секторами:

1. Активности (спортивный кластер, кластер аттракционов, лодочная станция, система сезонного проката).
2. Образование (досуговые центры, лектории, зелёная школа).
3. Оздоровительные центры (бассейны, термы, спа).
4. Экообъекты (подвесные экотропы, биотопы и оранжереи).
5. Кино (сезонные, тематические показы, лектории)
6. Торговля (аутентичные шоурумы - ЗОЖ, музыка, профильный спорт, книги и др.; магазины (торговля сувенирной продукцией парка).
7. Событийные мероприятия (день города, концерты, фестивали).
8. Еда (фудкорты, розничные торговые площадки, рестораны).
9. Культурно-выставочный центр (круглогодичные (абонементные) концерты, языковые школы, циклы лекций и тематические презентации; инклюзивные, театральные и иммерсивные программы, VR/AR и экспозиции).
10. Коворкинги.

Формы дохода в этих секторах могут быть разными: например арендные платежи, процент с оборота или прямая монетизация. На этапе определения проекта публичная сторона должна предоставить показатели, которые могут помочь спрогнозировать коммерческий потенциал проекта, в данном исследовании - объекта городской среды - парка. Механизм возмещения затрат инвестора на создание и эксплуатацию объекта зависит от спроса на услугу, оказываемую в рамках проекта, и

социального эффекта от реализации проекта. Так как оценить потенциальный спрос достаточно сложно, требуется комбинированная работа над выработкой оптимального платежного механизма. На основе полученных вводных данных (о земле, текущих арендаторах и др.) возникает понимание того, в какой форме проект можно реализовывать. После выбора модели и выбора объекта, следующая стадия - сбор исходных данных. На этих двух этапах (определении объекта и сборе исходных данных) формируется концепция проекта.

Нехватка профессиональных операторов является одним из факторов, который снижает инвестиционную привлекательность проекта. Для эффективного управления можно привлечь международных операторов или, как в случае с проектом «Парк Минного городка» во Владивостоке, где управлением занимаются молодые эксперты из «Дирекции общественных пространств» - создать организацию на местах. Также одним из подходов к привлечению инвесторов может быть проработка идеи объединения нескольких парков в один проект с одним оператором, создание под него компании со 100% участием региона или Корпорации развития региона, которая уже в последующем выступит в качестве «точки сборки» иных бизнес-участников. Также для повышения инвестиционной привлекательности таких проектов необходимо правильным образом их структурировать, учитывая оптимальный объектный состав и сезонность, а также предусмотреть механизмы софинансирования государством. В грамотно структурированном проекте сочетаются экономическая эффективность, распределение рисков и отсутствие единовременной нагрузки на бюджет. Оптимальной моделью с учётом распределения рисков, сроков и опыта реализации аналогичных проектов является концессия. В данной модели концессионер обязуется создать и обеспечить эксплуатацию объекта за счет

собственных и привлеченных средств. В обязанности концедента входит: создание сопутствующей транспортной и коммунальной инфраструктуры; предоставление необходимого софинансирования; обеспечение гарантии и оплаты посещения льготных групп населения. Собственность на объект в этой модели государственная.

Ещё одним подходом является поиск оптимального бизнес-решения, которое должно включать проработанный проект с объектами социальной инфраструктуры в парковом пространстве. Подобные объекты могут стать центром притяжения (досуговые центры, спортивные объекты, лектории, фудкорты и др.) и обеспечить возврат инвестиций (сформировать условия возврата инвестиций через механизмы гибкой, снижаемой платы концедента за счет роста коммерческой составляющей).

Подходы к управлению ИКР при подготовке, запуске и реализации ГЧП-проектов в сфере благоустройства.

Важной частью, связанной с ГЧП-проектами, является управление информационно-коммуникационными рисками. В данном случае возникает вопрос «Как минимизировать ИКР при подготовке, запуске и реализации ГЧП-проектов в сфере благоустройства общественных пространств?». Реализация проектов в сфере благоустройства общественных пространств (парков, скверов, набережных) напрямую влияет на качество жизни горожан, поэтому, чем раньше стороны будут вовлекать население, тем меньше рисков будет возникать на разных этапах. Жизненный цикл инфраструктурного проекта состоит из таких стадий, как:

1. Инициирование и разработка проекта,
2. Согласование и принятие решения о реализации проекта,
3. Подготовка и проведение конкурса/предквалификация и участие в конкурсе,
4. Коммерческое и финансовое закрытие,

## 5. Реализация проекта.

На первой и ключевой стадии необходимо провести подготовительные работы: маркетинговые и социологические исследования (опросы, глубинные интервью и др.) по принципам соучастия. Необходимо вовлечь горожан, определить, кто является целевой аудиторией проекта, и получить информацию о востребованности парка. Используя различные инструменты (онлайн-опросы, интерактивные карты и др.) население может указать свои пожелания, например, рассказать, какие зоны в парке им хотелось бы видеть. Наибольшую опасность представляет игнорирование мнения общественности и иных заинтересованных сторон на начальных этапах подготовки и запуска проекта. При разработке проекта по благоустройству на этой стадии нужно провести анализ больших данных о территории с возможным привлечением сторонних экспертных компаний. Хорошим примером работы с населением и данными является команда «Парка Минного городка» во Владивостоке. Проект «Парка Минного городка» как исследовательский и подготовительный был реализован благодаря семи экспертным компаниям. Команды провели подготовительные работы с жителями по принципу соучаствующего проектирования на этапе разработки. В ходе онлайн-исследования были опрошены 10907 человек, которые помогли сформировать портрет пользователя парка и выявить потребности горожан.

На втором этапе - согласования и принятия решения о реализации проекта - для минимизации ИКР проводятся обязательные общественные обсуждения (в соответствии с паспортом приоритетного проекта «Формирование комфортной городской среды», утвержденного протоколом президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам от 18.04.2017 г. № 5 проекты по благоустройству должны проходить общественное обсуждение). Помимо обязательных встреч, стоит организовать

внеплановые публичные мероприятия в рамках форумов или конференций, например, проведение больших лекториев или воркшопов. Важно зафиксировать план мероприятий для открытого диалога с жителями. С помощью встреч можно распространять информацию о проекте и информировать население. Также важно предоставлять населению офлайн и/или онлайн-площадку для обратной связи.

На последующих этапах важно продолжать вести работу с населением, использовать социальные сети и сотрудничать с местными СМИ. Наличие четкого и убедительного плана действий и концепции проекта (с преимуществами и возможной выгодой для горожан), которое транслируется по разным каналам, имеет важное значение. Социально-экономический эффект проекта – это, в первую очередь, эффект для населения, поэтому так важна предварительная подготовка общественности. Еще один подход – разработать отдельный раздел соглашения о маркетинге и работе с общественностью и СМИ. Также на этапе концепции проекта важно учесть «социальные обязательства проекта»:

1. льготные цены для категорий населения;
2. использование имущества парка для местных и/или общественных целей;
3. использование имущества спортивными командами, коллективами образовательных организаций.

Диалог с населением на этапе инициирования и разработки проекта, может стать самым главным шагом для минимизации ИКР. Парки и объекты городской средой создаются для жителей и должны учитывать их потребности и интересы.

Таким образом, в ходе исследования были выявлены ключевые особенности коммуникации, связанной с реализацией проектов государственно-частного партнерства (ГЧП) в контексте крупных инфраструктурных объектов, которые имеют социальную направленность и требуют значительных затрат, что делает

их малопривлекательными для частного бизнеса. В таких случаях эти проекты реализуются с помощью ГЧП механизмов. Однако успешное осуществление данных проектов зависит от эффективной реализации социального компонента и обеспечения благосостояния всех заинтересованных сторон, а именно конечных пользователей и стейкхолдеров. Для этого требуется детальный предварительный анализ потребностей жителей территории, чтобы избежать излишних расходов времени и ресурсов органов исполнительной власти, органов местного самоуправления и населения, что позволяет также поддержать доверие и внимание граждан к проектам ГЧП.

С целью оптимизации этого процесса предлагается реализация следующих этапов. Сначала проведение анализа статистических и социально-экономических показателей для выявления ключевых проблемных секторов и потенциальных точек роста на территории. Далее – определение объектов и проектных инициативы, которые способны решить выявленные проблемы и стать двигателями развития данной территории. Ключевым элементом является также анализ реальной потребности общества, реализуемый с помощью общественных обсуждений и анализа данных геоинформационных систем, а также с помощью больших данных, получаемых на основе технологий «умного города» и «интернета вещей». Следующий этап предполагает формирование мастер-плана развития и обновления социально значимой инфраструктуры территории, с участием населения и экспертного сообщества. Наконец, определяются объекты, которые могут быть реализованы посредством механизмов ГЧП, и формируется соответствующий ГЧП-план для города.

Необходима переориентация работы с инвесторами на клиентоцентричный подход. Ключевая задача – определение порядка действий и создание доступной среды для его реализации государством и инвесторами

на всех стадиях работы. Важными пунктами для проработки и внедрения являются наличие доступной инфраструктуры для инвесторов, создание мультязычного интернет-портала об инвестиционной деятельности, системы обучения и оценки компетентности сотрудников органов власти и организаций, адаптированный регламент сопровождения инвестиционных проектов и каналы прямой связи с инвесторами. Также предполагается создание информационных платформ в городах, отображающих полную информацию по проекту на всех его стадиях. Однако реализация проектов ГЧП связана с рисками. Недостаточное внимание анализу потребностей населения и информационная непрозрачность приводят к реализации социально-политических рисков. Применение статистических показателей, опросов и городских рейтингов, развитие институциональной среды и публикация информации о проектах помогают оценить и сократить такие риски.

Проведенная апробация методов с использованием «Индекса качества жизни в городах России» национального института развития ВЭБ.РФ в Петропавловске-Камчатском позволила выделить и проанализировать три ключевых направления: «Благоустройство», «Экология» и «Работа и отдых». Петропавловск-Камчатский лидирует по направлению «Экология», но нуждается в развитии общественных пространств. В статье предложены наиболее подходящие объекты туристической инфраструктуры мастер-плана, ориентированные на социальные потребности и возможность реализации через механизмы ГЧП. Также даны рекомендации для привлечения инвесторов, где важно внедрять практику найма профессиональных операторов на развиваемые объекты инфраструктуры. В контексте минимизации ИКР, необходимо внедрять практику реализации проектов с помощью соучаствующего проектирования.

### Список литературы

1. Делмон Дж. Государственно-частное партнерство в инфраструктуре. М., 2010.
2. Малицкая Е.А. Понятие инфраструктурного проекта и управление его жизненным циклом // Экономика регионов. 2014. № 3.
3. Измалкова С.А., Головина Т.А., Фаустова И.Л., Тронина И.А., Елецкая С.С. Управление инфраструктурными проектами: Учеб. пособие для высшего профессионального образования. Орел, 2012.
4. Попов М.С. Понятие инфраструктурных проектов и специфика их правовой природы // Труды Института государства и права РАН. 2015. №. 6. С. 50-60.
5. Степанова Е.М. Необходимость формирования комфортной городской среды и факторы, препятствующие этому процессу в России // Молодой ученый. 2019. №. 49. С. 542-545.
6. Establishing Standards for Social Infrastructure. URL: [https://realeoptionsconsulting.com.au/wp-content/uploads/2015/03/Sharyn-Casey\\_Establishing-Standards-for-Social-Infrastructure.pdf](https://realeoptionsconsulting.com.au/wp-content/uploads/2015/03/Sharyn-Casey_Establishing-Standards-for-Social-Infrastructure.pdf).
7. Аналитическое исследование HYPERION, YOU & PARTNERS «Информационно-коммуникационные риски – слепая зона инфраструктурных проектов», 2019.
8. Информационно-коммуникационные риски по-прежнему актуальны для инфраструктурных проектов. URL: <https://t.me/InfraClub/2995> (дата обращения: 13.04.2023).
9. Индекс качества жизни по вопросам учета мнения населения. URL: <https://citylifeindex.ru/> (дата обращения: 25.06.2023).
10. Новосибирская «мусорная реформа»: не допустить повторения пройденного // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5412613> (дата обращения: 25.03.2023).

11. Глава Удмуртии: Готовы компенсировать проезд по Камскому мосту в некоторых случаях. URL: <https://udm-info.ru/news/2022-08-05/glava-udmurtii-gotovy-kompensirovat-proezd-po-kamskomu-mostu-v-nekotoryh-sluchayah-1997315> (дата обращения: 13.04.2023).

12. Инфраструктурные проекты часто сталкиваются с общественным недовольством // Ведомости URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2019/07/12/806418-infrastrukturnie-proekti> (дата обращения: 24.03.2023).

13. Протесты против строительства нефтепровода «Dakota Access» // Википедия. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%82%D0%B5%D1%81%D1%82%D1%8B\\_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2\\_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0\\_%D0%BD%D0%B5%D1%84%D1%82%D0%B5%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%B0\\_Dakota\\_Access](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%82%D0%B5%D1%81%D1%82%D1%8B_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0_%D0%BD%D0%B5%D1%84%D1%82%D0%B5%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%B0_Dakota_Access) (дата обращения: 26.03.2023)/

14. History RePPeated II. Why Public-Private Partnerships are not the solution. P.20 // Eurodad. URL: [https://assets.nationbuilder.com/eurodad/pages/3071/attachments/original/1671445992/01\\_history-rePPeated-2022-EN\\_19dec.pdf?1671445992](https://assets.nationbuilder.com/eurodad/pages/3071/attachments/original/1671445992/01_history-rePPeated-2022-EN_19dec.pdf?1671445992) (дата обращения: 25.03.2023).

15. Рейтинг городов по уровню развития ГЧП (2022) // Rosinfra.ru URL: [https://assets.nationbuilder.com/eurodad/pages/3071/attachments/original/1671445992/01\\_history-rePPeated-2022-EN\\_19dec.pdf?1671445992](https://assets.nationbuilder.com/eurodad/pages/3071/attachments/original/1671445992/01_history-rePPeated-2022-EN_19dec.pdf?1671445992) <https://rosinfra.ru/digest/rating-of-cities-2022> (дата обращения: 24.03.2023).

16. Владимир Солодов на ПМЭФ-2022 рассказал о подходах Камчатки к развитию туризма // Официальный сайт Правительства Камчатского края (2022) // Kamgov.ru URL: <https://apparat.kamgov.ru/news/vladimir-solodov-na-pmef-2022-rasskazal-o-podhodah-kamcatki-k-razvitiu-turizma-52400>. (дата обращения: 10.03.2023).

17. Адвокатское бюро «Линия права» (2021) Государственно-частное партнерство в туризме. Инвестиции в гостеприимство // Rosinfra.ru URL: <https://rosinfra.ru/files/analytic/document/db3a70973d1b2e3cced2097bd9726dc9.pdf>. (дата обращения: 10.03.2023).

18. Гласова Е.С., Сафронова С.Э. Государственно-частное партнерство в сфере туризма в России // Бизнес-образование в экономике знаний. 2017. № 1 (6). С. 12-14.

19. Лаврова Т.А., Уваров С.А. Государственно-частное партнерство как основа интенсивного развития туризма в России // Журнал правовых и экономических исследований. 2017. № 2. С. 190-195.

20. Шаралдаева В.Д., Максанова Л.Б.-Ж., Шарафанова Е.Е. Государственно-частное партнерство в сфере туризма в России: состояние и особенности. М., 2020.

21. Развитие внутреннего туризма – в списке приоритетов (2022) // Туризм.рф URL: [razvitie-vnutrennego-turizma---v-spiske-prioritetov](https://rosinfra.ru/files/analytic/document/db3a70973d1b2e3cced2097bd9726dc9.pdf) (дата обращения: 10.03.2023).

22. Ассоциация туроператоров АТОР подвела предварительные итоги туристического 2022 года // Сайт atorus.ru URL: <https://www.atorus.ru/node/50839> (дата обращения: 13.03.2023).

23. Россияне назвали барьеры, останавливающие от путешествий на Дальний Восток (2023) // Аналитический центр НАФИ URL: <https://nafi.ru/upload/iblock/20f/20f089fe30702bbd510520359cad3c1e.docx> (дата обращения: 13.03.2023).

24. Турпоток на Камчатку в будущем может увеличиться до 1 млн. человек в год (2020) // Интерфакс URL: <https://tourism.interfax.ru/ru/news/articles/92037/> (дата обращения: 13.03.2023).

25. Стратегический мастер-план агломерации Петропавловска-Камчатского (2022) URL: [https://drive.google.com/file/d/1xkItSjebosqZ35ga7KdCJcmEm9RseR28/view?usp=share\\_link](https://drive.google.com/file/d/1xkItSjebosqZ35ga7KdCJcmEm9RseR28/view?usp=share_link)

26. Мельникова В. Стратегический мастер-план: инструмент управления будущим. М., 2014.
27. Исследование сервиса «Яндекс.Путешествия» (2019): Где отдыхают россияне URL: <https://yandex.ru/company/researches/2019/tourism> (дата обращения: 13.03.2023).
28. Онищук Д. Презентация управляющего директора блока городских решений и развития моногородов ВЭБ.РФ АО «ИнфраВЭБ» Городские парки как концессионный проект (2022) URL: <https://rosinfra.ru/files/analytic/document/ccf88572ace0fdf2b1d4108bbe3f549f.pdf> (дата обращения: 14.03.2023).
29. Разработка проекта развития общественного пространства: исследование (2020) // Дирекция общественных пространств города Владивостока URL: [https://minepark.su/upload/iblock/28c/Park\\_Minnogo\\_gorodka\\_Issledovanie.pdf](https://minepark.su/upload/iblock/28c/Park_Minnogo_gorodka_Issledovanie.pdf) (дата обращения: 13.03.2023).

## A SYSTEMATIC APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF THE URBAN ECONOMY USING PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP MECHANISMS

**Nikolay Tsekhomsky** – PhD, Professor of the Department of Theory and Practice of Interaction between Business and Government of the National Research University Higher School of Economics, First Deputy Chairman - Member of the Board of VEB.RF. Address: 101000, Moscow, Pokrovsky blvd., 11, office. D401. E-mail: [gr@hse.ru](mailto:gr@hse.ru)

**Alena Velikanova** - 3<sup>rd</sup>-year student of the educational program "Journalism" of the Higher School of Economics, email: [aavelikanova\\_1@edu.she.ru](mailto:aavelikanova_1@edu.she.ru)

**Boris Lodiagin**- 1<sup>st</sup>-year student of the educational master program "Finances" of the Higher School of Economics; email: [balodyagin@edu.hse.ru](mailto:balodyagin@edu.hse.ru)

**Elizaveta Ostashver** - 3<sup>rd</sup>-year student of the educational program "Economics" of the Higher School of Economics; email: [eaostashver@edu.hse.ru](mailto:eaostashver@edu.hse.ru)

**Anna Yurgelas** – trainee-researcher at the Research and Study Laboratory for Studies in Business Communications; 3<sup>rd</sup>-year student of the educational program "Sociology" of the Higher School of Economics; email: [ayurgelas@hse.ru](mailto:ayurgelas@hse.ru)

The proposed article presents a model of the realization of urban infrastructure projects from the stage of their definition and development to the step of exploitation. The article highlights an overview of social and informational communication risks associated with the breakdown of communications during coping with projects between members of public-private partnership and stakeholders – investors, city residents, tourists.

According to the literature analysis, practical Russian and foreign experiences, models in terms of the needs of citizens in the construction of infrastructure facilities, methods for minimizing communicational risks and implementing the principles of client-centricity were made up in the article. Drawbacks and successful practices of implementing infrastructure development projects within the framework of public-private partnership are considered on the example of Petropavlovsk-Kamchatsky.

### Keywords:

*public-private partnership, concession agreement, infrastructure projects, stakeholders, information and communication risks.*