

УДК 338.24

**И.Г. Пивень**

**ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО  
В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ  
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНА**

**I.G. Piven'**

**PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP  
IN THE STRATEGIC MANAGEMENT  
OF REGION'S SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT**

---

Рассмотрены варианты обеспечения и необходимые меры для реализации стратегии управления развитием региона. Обоснованы и определены основные принципы управления развитием региона. На их основе сформулированы условия развития стратегического партнерства государства и бизнеса. Выделены и дополнены основные этапы стратегического партнерства сторон. Обоснована необходимость выделения этапа социальной значимости, экологической безопасности, стратегической перспективы. Определены формы взаимодействия сторон в рамках государственно-частного партнерства. Предложена концессия как форма взаимодействия сторон. Выделены наиболее выгодные формы сотрудничества сторон. Разработана общая модель концессии на условиях участия в финансировании и владения объектом. Определены выгоды сторон.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ; ПРИНЦИПЫ И ПОДХОДЫ; СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНА; ЭТАПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЕРСТВА; ОСНОВЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ; ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО; КОНЦЕССИОННАЯ МОДЕЛЬ.

This paper, considers supply modes and measures necessary to implement the regional development management strategy. The author identified and validated basic principles of development management in the region, which resulted into formulating conditions for the development of the strategic partnership between the state and business. The main stages of the strategic partnership were specified and complemented.. The paper proved the necessity to separate the stages of social significance, environmental security and strategic perspective. The forms of cooperation between the parties within the framework of the public-private partnership were determined. Concession was offered as a form of cooperation between the parties within the framework of the public-private partnership. The author came up with most advantageous forms of cooperation between the parties, developed a general model of concession on the terms of participation in financing and ownership and emphasized benefits for both parties.

STRATEGIC MANAGEMENT; PRINCIPLES AND APPROACHES; REGION'S SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT; STAGES OF STRATEGIC PARTNERSHIP; BASES FOR INTERACTION; PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP; CONCESSION MODEL.

---

В условиях мирового экономического кризиса усиливается нестабильность развития национальных экономик и, как следствие, нарушается баланс развития экономик на уровне регионов внутри стран. Все это повышает роль государственного управления развитием экономики на общенациональном и региональном уровнях. Особенности современной ситуации на фоне множества внутренних проблем и внешних угроз повышают значимость стратегического

управления развитием регионов как основы управления развитием государственной экономики в целом.

В экономической литературе выделяют основные элементы стратегического управления: стратегическое планирование, реализация стратегии, стратегический контроль. Ключевым звеном в стратегическом управлении социально-экономическим развитием региона является этап реализации намеченной стратегии. В традиционном представле-

нии реализация стратегии представляет собой процесс по выполнению необходимых действий, обеспечивающих ее выполнение. В комплексе управленческие действия направлены на последовательное выполнение пунктов стратегического плана в соответствии с обязанностями и ответственностью, предусмотренными для всех звеньев системы регионального управления. Реализация стратегии предусматривает и разработку необходимых мер стимулирования и координации взаимодействия всех участников. Все это требует соответствующего обеспечения: информационного, кадрового, организационного, финансового, материально-технического. Задачи, выполняемые органами власти, предполагают использование таких форм и методов, которые обеспечивали бы согласование интересов федерального центра и региона, создавали предпосылки для взаимосвязи и взаимовыгодного использования материальных и финансовых ресурсов, как межрегиональных, так и внутрирегиональных. Кроме того, актуальной задачей стратегического управления является и разработка способов совершенствования механизма государственной поддержки социально-экономического развития регионов. Для этого создаются различные стратегические программы, осуществляются конкретные действия и мероприятия, стимулирующие развитие экономики региона, создание новых ра-

бочих мест, расширение возможности для экономической активности населения и частного бизнеса, обеспечение на основе этого повышения поступлений в бюджет, что в свою очередь позволит перераспределять расходы на социальную сферу региона и экологические мероприятия [1].

Воздействие региональных властей на экономическое развитие региона выражается в обеспечении благоприятных условий в регионе для развития и регулирования деловой активности на основе взаимовыгодного объединения власти и бизнес-сообщества. В экономической литературе рассматривают различные виды такого воздействия [2] (табл. 1).

В качестве основных принципов управления развитием региона выделяют: обеспечение условий для сохранения и использования социальных ресурсов отдельно каждого региона и России; определение наиболее важных, приоритетных направлений для капитальных вложений; разработку и поиск вариантов поддержания отдельных (как приоритетных, так и нуждающихся) сфер на основе малокапиталоемких или некапиталоемких проектов. Все это отвечает основным принципам устойчивого развития региона. Одним из условий обеспечения устойчивого развития является партнерство региональных властей, бизнес-сообщества региона и населения как активного участника воспроизводственного процесса в регионе [1].

Таблица 1

**Виды воздействия региональных властей на экономическое развитие региона**

Формирование общих условий бизнеса	Регулирование деловой активности	Прямая кооперация администрации и бизнеса
Транспорт Связь Гостиницы Рекреации Телекоммуникации Региональная рыночная инфраструктура Банки, аудит Страхование Консультации	Зонирование Правила землепользования Налогообложение Субсидии Льготы Гарантии	Совместные проекты Взаимодействие с некоммерческими организациями (торгово-промышленные палаты, учебно-консультационные центры)

Современные политические, институциональные, экономические условия социально-экономического развития страны и регионов создают возможность кооперации администрации и бизнеса (власти и бизнес-сообщества) на основе стратегического партнерства. Объединение сторон как партнеров-участников предполагает достижение общих целей (экономических, социальных и др.) или тех целей, которые не противоречат интересам каждой из сторон и не мешают их достижению. Можно сказать, что партнерство представляет собой кооперацию участников, в которой интересы сторон частично совпадают или стороны оценивают конкуренцию между собой, как уменьшение положительных перспектив и лишение некоторых преимуществ в достижении поставленных ими целей. Наибольшую сложность представляет партнерство тех сторон, которые находятся на различных уровнях развития, имеют разные масштабы финансирования и различную степень зависимости от политических и экономических факторов, имеют различную степень влияния на них. Для решения возникающих вопросов и разрешения некоторых противоречий между властями региона и бизнес-сообществом необходимо предусмотреть условия, обеспечивающие согласование интересов всех сторон-участников партнерства. При этом необходимо учесть особенности стратегического партнерства на региональном уровне, а именно — достижение конечной цели, т. е. повышение благосостояния населения региона, обеспечение экологической и экономической безопасности региона.

Для решения проблем совмещения различных интересов необходимо выделить основные этапы становления и укрепления такого партнерства, которые позволят создать основу партнерства, создадут предпосылки для успешного сотрудничества сторон и возможности развития их отношений в долгосрочной перспективе. Рассматривая возможность партнерства региональных властей, бизнес-сообщества и населения, представляется возможным применить к ним общие подходы и принципы, сформулированные применительно к человеку как субъекту партнерских отношений, а также к муниципальным образованиям и другим объектам и подсистемам региона [1].

Как правило, к основным принципам партнерства относят: добровольность вхождения в состав партнеров-участников; взаимовыгодность сотрудничества для всех сторон; общую ответственность в рамках договоренностей; общее согласие по основным стратегическим вопросам. В контексте стратегического партнерства властей, населения и бизнеса возможно рассматривать принципы партнерства, применимые к человеческим партнерским отношениям: «принцип равных возможностей; принцип личной свободы; принцип прав собственности; принцип обязанностей, принцип реализации ответственности через уплату налогов; принцип ответственности несобственников; принцип соответствия собственности и ответственности; принцип гарантированности свободы; принцип исключительности в ограничении свободы; принцип совладения общественным достоянием; принцип неразрывности гражданства и права на долю в общественном достоянии; принцип возмездного приобретения и безопасного пользования ресурсами природы; принцип справедливых способов получения права собственности; принцип владения продуктами своего труда; принцип справедливости использования чужой собственности для производства; принцип справедливого определения меры труда и меры потребления; принцип возмездности платного внеэкономического служения обществу; принцип исключения прижизненных привилегий за безвозмездное служение обществу; принцип равенства государственной поддержки граждан» [3].

Чаще всего выделяют три основных этапа стратегического партнерства [3–5]: идеологический; расчетный, или экономический; психологический, или мотивационный. При этом этапы, которые традиционно выделяют в экономической литературе, неполно учитывают весь срез социально-экономических проблем региона. На основе приведенных принципов равенства и принципов устойчивого развития региона нами дополнена этапность стратегического партнерства. В основные этапы дополнительно включены этап социальной значимости, этап экологической безопасности, этап оценки стратегической перспективы. В табл. 2 приведено описание каждого этапа [1].

Таблица 2

Этапы стратегического партнерства в регионе

Этап	Содержание этапа
Идеологический	Обозначаются общие цели, обосновываются варианты решения противоречий или их сглаживания. На этой основе рассматриваются новые уровни возможностей сторон и их достижения. Выявляются родство стратегий сторон, установок в управлении и предпочтительных методов и технологий
Расчетный, или экономический	Согласовываются затраты и возможные эффекты каждого участника, определяются варианты распределения, приемлемые для всех
Психологический, или мотивационный	Определяются возможные гарантии учета особенностей участников на основе выявления их различий в мотивации и внутренних предпосылок к участию
Социальной значимости*	Определяются основные направления сотрудничества в социальной сфере. Выделяются значимые для региона и его образований объекты и сферы сотрудничества, с учетом возможностей обеспечения участия партнеров различного уровня, с соблюдением условий, определенных экономическим этапом
Экологической безопасности*	Определяются главные направления взаимодействия сторон – партнеров в решении вопросов сохранения экологического баланса региона как в рамках вновь организуемых проектов, так и в рамках действующих экологических проектов
Стратегической перспективы*	Определяются главные направления обеспечения более выгодных условий взаимодействия сторон на основе рассмотрения долгосрочных перспектив участия и определенных гарантий с каждой стороны: региональные власти и бюджет – льготы, субсидии, целевые поступления, дотации и т. д.; банки и инвестиционные фонды – предоставление кредитов, грантов и т. д.; региональные бизнес-сообщество и частные инвесторы, а также участники других территорий и регионов, в том числе зарубежные – размер инвестиций, участия; гарантия участия населения в осуществлении контроля и обратной связи для обеспечения возможности проведения более полного и объективного стратегического анализа и контроля

\* Дополнено автором.

Принципам, целям, задачам, этапам стратегического партнерства наиболее отвечает такая форма взаимодействия власти и бизнеса, как государственно-частное партнерство (ГЧП).

Государственно-частное партнерство – элемент смешанной экономики, который существовал всегда, однако в период либерализации во всех странах мира в 1990-е гг. прошли существенные изменения, в результате которых, частный сектор получил те объекты и функции, которые изначально находились в государственной собственности. Это автомобильные и железные дороги, порты, аэропорты, энергетические системы, трубопроводный транспорт, коммунальное хозяйство: газо-, водо-, электро-, теплоснабжение городов, предприятий, населения. Все эти сегменты экономики в 1980–1990-х гг. во многих странах и на постсоветском пространстве постепенно перешли в управление частных компаний. При этом государство право собственности на эти объекты остав-

ляло у себя, а бизнесу передавались права владения, пользования, управления. В мире на основе частно-государственного партнерства строятся не только дороги, мосты, тоннели, объекты энергетики, но и госпитали, школы и даже тюрьмы, возведение которых только государству или муниципалитетам оказалось бы не под силу.

Сегодня достаточно высокий уровень ГЧП отмечается в Англии. В России исторический опыт партнерства власти и бизнеса имеется, но широкого распространения ГЧП не получило, хотя его развитие в форме концессий, акционирования широко использовалось в период самодержавия для модернизации жилищно-коммунальной инфраструктуры городов, строительства и эксплуатации железных дорог, развития металлургии. Концессии существовали и в советской России периода нэпа, однако весомого вклада в развитие экономики они не внесли, и впоследствии были упразднены. На сегодняшний день в России ведется работа по развитию ГЧП в нескольких

направлениях: меняется законодательство, открыты конкурсы на участие в проектах ГЧП, рассматриваются различные варианты участия сторон, отрабатываются механизмы взаимодействия сторон, некоторые проекты успешно реализованы. Однако многие вопросы все еще требуют урегулирования как на федеральном, так и региональном уровне.

Определяя государственно-частное партнерство как сотрудничество государственного и частного секторов с целью экономически более эффективного выполнения общественных задач, можно рассматривать ГЧП в широком и узком смысле. В узком смысле ГЧП – это совместное финансирование крупномасштабных проектов либо иное финансовое участие государства в бизнес-проектах. Для государственно-частного партнерства в широком смысле целью государства является привлечение частных инвестиций в реализацию социальных программ и инвестиционных проектов, имеющих стратегическое значение.

К ГЧП относятся концессионные соглашения, инвестиционные соглашения, предусмотренные правилами формирования и использования бюджетных ассигнований Инвестиционного фонда РФ. Рассматривая эти формы как инструменты ГЧП, их можно условно разделить по источникам финансирования:

- инструменты бюджетного инвестирования (федеральные целевые и федеральные адресные инвестиционные программы);
- инструменты бюджетного финансирования без признаков бюджетных инвестиций (сервисные контракты, контракты жизненного цикла);
- инструменты частного инвестирования (концессионные соглашения, иные виды инвестиционных соглашений с условиями инвестирования со стороны бизнеса);
- смешанное финансирование, которое может осуществляться в ряде комплексных проектов (например, в инвестиционных соглашениях, реализуемых с участием средств Инвестиционного фонда РФ).

Сегодня реализация ГЧП-проектов в России носит лишь фрагментарный характер. Причем, иногда государственно-частным партнерством называют ситуацию простого предоставления государством разного рода субсидий, дотаций и льгот бизнесу. В основ-

ном завершенные ГЧП-проекты находятся в сфере ЖКХ (12 из 36 ГЧП-проектов). Из числа остальных завершенных проектов можно выделить пять проектов по развитию транспорта (в т. ч. железные дороги, транспорт, аэропорт), три – в сфере здравоохранения, три – в сфере энергетики, три – в сфере развития территорий. Поскольку они завершены, их и можно назвать более удачными. Они не такие длительные, как в сфере транспорта, менее капиталоемкие, с быстрой окупаемостью инвестиций. Как пример – проекты Росводоканала в регионах по управлению водоканалами на основе аренды с инвестиционными обязательствами.

Потребность российской инфраструктуры в инвестиционных ресурсах на период до 2020 г. составляет в целом около 1 трлн долл. США. С учетом ограниченных бюджетных ресурсов и объема средств Инвестиционного фонда РФ одним из источников удовлетворения потребности развития инфраструктуры могут быть средства бизнеса.

В современной России условия для использования значительной части механизмов государственно-частного партнерства уже созданы:

- используются концессионные соглашения (на основе принятых базовых нормативно-правовых актов);
- созданы особые экономические зоны (определены регионы – победители конкурса по созданию особых экономических зон промышленно-производственного типа);
- отобраны регионы, где будут созданы особые экономические зоны туристско-рекреационного типа, в перспективе планируется создать портовые.

На сегодняшний день более 80 регионов приняли законы о государственно-частном партнерстве.

В 2005 г. принят Закон «О концессионных соглашениях», в период с 2007 по 2011 г. в него были внесены существенные изменения, которые учитывают интересы бизнеса в большей степени, чем в первоначальной редакции [6]. Как показывает практика, этого мало. Для обеспечения успешного взаимодействия сторон и обеспечения гарантий всех участников необходимо доработать действующее законодательство на федеральном уровне в сфере земельных отношений, в сфе-

ре обеспечения имущественных прав на недвижимое имущество, в сфере бюджетного регулирования и др. Опыт государственно-частного партнерства, наработанный в Российской Федерации за последние семь лет при давлении постоянно меняющейся нормативной среды, а также творческое использование имеющейся международной практики позволяют выделить три основные модели ГЧП, применимые в коммунальной отрасли: арендная модель; приватизационно-инвестиционная схема; концессионное соглашение. Помимо них могут существовать (и существуют) гибридные формы и различные их разновидности.

Наиболее развитая, перспективная и комплексная форма партнерства — концессии, хотя перспективы активного развития и внедрения концессионных проектов в ближайшее время неоднозначны, потому что на данный момент рынок концессионных проектов еще не заработал в полную силу. Привлекательна эта форма тем, что позволяет подробно прописать в контракте взаимные обязательства частного инвестора и государства, снизить нагрузку на бюджет за счет привлечения частных средств и обеспечить полноценную защиту частных инвестиций. Кроме того, механизм концессии позволяет учитывать также и интересы потребителей коммунальных услуг, предоставляет возможность концессионеру взимать плату, при этом в некоторых случаях возможна отмена обязательной концессионной платы концеденту, закрепляет право собственности концессионера на продукцию, имущество и доходы, получаемые концессионером. Отношения сторон в форме концессии законодательно закреплены в России, в отличие от других возможных форм и моделей партнерства государства и частного бизнеса.

Концессионное соглашение представляет собой некий компромисс сторон: государства и частных лиц. ГЧП на основе концессионных соглашений имеет множество разновидностей. Особенности концессий определяются отраслевой принадлежностью, объемом прав и обязательств сторон, инвестиционным участием, распределением рисков, ответственностью и т. д. В зависимости от различных вариантов и комбинаций условий концессионных соглашений различают и концессионные модели.

По материалам исследования выделены наиболее часто встречающиеся модели концессий [7–9]. В табл. 3 приведено их описание [1].

Согласно принятым в табл. 3 обозначениям наиболее приемлемы с позиции развития инфраструктуры региона и социальной сферы комплексная модель DFBOT (планировать—финансировать—строить—владеть—передать), а также как разновидность — DFBOOT (планировать—финансировать—строить—владеть—управлять—передать) с условием установления четких временных рамок перехода объекта в собственность государства. Эти модели представляют собой дополненные разновидности описанных в таблице моделей DBOOT и DBFO. Общим в этих моделях является и условие участия сторон в финансировании [1].

Общая модель концессии по схемам DFBOT и DFBOOT с учетом указанных условий приведена на рисунке [1, 10].

С позиции наиболее полного соблюдения интересов сторон — участников государственно-частного партнерства необходимо предусмотреть не только условия участия в финансировании каждой из сторон, но и возможность возврата частного капитала и получение прибыли (с рассмотрением варианта взимания платы с пользователей непосредственно концессионером), а также обеспечение экологической безопасности региона.

Такой подход к регулированию вопросов стратегического партнерства заставляет рассмотреть варианты участия сторон в ГЧП, в частности, в концессионных соглашениях, и критерии оценки их эффективности и результативности с позиции их значимости для социальной, экологической, экономической сферы региона и соблюдения этапности стратегического партнерства, указанной в табл. 2.

Формы взаимодействия сторон на основе концессионной модели целесообразно рассматривать с учетом норм закона «О концессионных соглашениях». В законе представлен перечень объектов, в части которых могут применяться концессионные соглашения. К ним относятся объекты ЖКХ, транспорта, инженерных сетей, дорожной и придорожной инфраструктуры, здравоохранения, социально-культурного, социально-бытового назначения, образования, физкультуры и спорта и др. Перечень объектов концессии является закрытым [6].

Таблица 3

**Концессионные модели и их описание**

Модель концессии	Описание
ВОТ строительство – управление – передача	<i>Концессия в традиционном виде.</i> Строительство и эксплуатацию объекта осуществляет концессионер, по истечении срока концессии государство принимает объект от концессионера
ВТО строительство – передача – управление	<i>Традиционная концессия.</i> Концессионер передает государству объект сразу по окончании его строительства. После этого концессионная компания принимает объект в пользование, при этом она не имеет права владения им
ВОО строительство – владение – управление	<i>Одна из форм традиционной концессии.</i> При такой форме концессии концессионер не только строит объект, но и управляет им на правах владения и пользования. Срок концессии не фиксируется
ВООТ строительство – владение – управление – передача	<i>Достаточно распространенная форма концессии.</i> Концессионер имеет право владения, право использования объекта в течение всего срока концессии, затем передает объект государству
Браунфилд-контракт	Осуществляется деятельность по расширению, восстановлению, реконструкции уже имеющегося объекта. Предмет концессионного соглашения не предусматривает нового строительства
ДВООТ планирование – строительство – владение – управление – передача	Предусматривается участие в финансировании объекта
ДВФО планирование – строительство – финансирование – управление	Предусматривается участие концессионера в финансировании, но не определяется условие передачи объекта
РВО проектирование – строительство – управление	<i>Ирландская модель концессии.</i> Концессионер проектирует и строит объект, управление которым осуществляется в течение определенного срока, по окончании которого происходит передача объекта

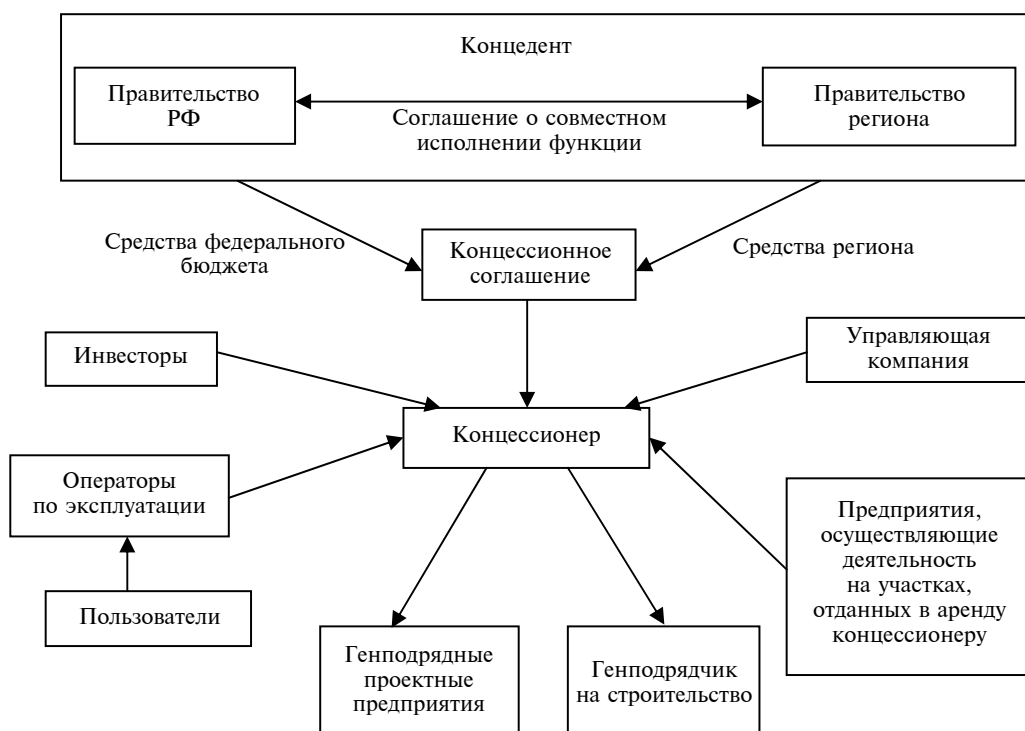
Примечание. В обозначении модели (от англ.): D – design – планировать, B – build – строить, O – own – владеть, O – operate – управлять, T – transfer – передать, F – finance – финансировать, P – projekt – проектировать

Реализация государственных проектов на основе концессионных соглашений позволит привлечь в государственный сектор экономики на региональном и федеральном уровне значительные суммы инвестиций, создать крупные объекты государственной собственности и одновременно переложить некоторую долю рисков на бизнес-сообщество, при этом важно, что контроль за объектом осуществляется государством.

Кроме того, еще один важный социальный аспект концессионных отношений заключается в том, что социальная сфера относится к сфере ответственности государствен-

ных структур. Многие объекты социальной сферы убыточны, так как многие социальные объекты и услуги, предоставляемые ими, предусматривают льготный порядок обслуживания малоимущих слоев населения.

Одновременно законодатели предусмотрели и механизм регулирования степени заинтересованности бизнеса в участии финансирования и развития социальных объектов – путем предоставления налоговых льгот, выгодных условий кредитования, предоставления права пользования и распоряжения объектами на некоторый срок и получения коммерческой выгоды негосударственными инвесторами.



Общая модель концессии по схемам DFBOT и DFBOOT

Общий эффект такого сотрудничества очевиден: государство и бизнес получают прибыль, предусмотренную договором, население получает возможность удовлетворения потребностей и получения льготных услуг. При этом создание новых рабочих мест, повышение заработной платы и льготные цены на услуги позволяют снизить социаль-

ную напряженность в регионе и формируют условия для роста воспроизводственного потенциала региона. Все это позволяет не только соблюдать баланс интересов власти, населения и бизнеса, но и создавать основу устойчивого развития региона, что увеличивает его привлекательность в глазах инвесторов.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Пивень И.Г. Совершенствование организационного и методического обеспечения стратегического управления социально-экономическим развитием региона: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Адыгейский государственный университет. Майкоп, 2014. 256 с.
2. Коваленко Е., Зинчук Г. и др. Региональная экономика и управление: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2008. 288 с.
3. Норкин К.Б. Рыночная экономика большого города. Путем ошибок к процветанию // Новая экономическая политика. 1996. № 3. С. 82–87.
4. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учебник. 5-е изд. М.: Омега-Л, 2011. 464 с.
5. Гордон Ян Х. Маркетинг партнерских отношений. СПб.: Питер, 2001. 384 с.
6. О концессионных соглашениях: Федер. закон РФ № 115-ФЗ от 21.07.2005 г. / СПС «Консультант-Плюс».
7. Грицай С.В. Использование частно-государственного партнерства для повышения эффективности деятельности промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Российский государственный гуманитарный университет. М., 2006. 27 с.
8. Дерябина М.А. Теоретические и практические проблемы ГЧП / Центр теории экономической трансформации ИЭ РАН. URL: <http://www.inecon.ru/ru/index.php?go=Content&id=29>
9. Фильченков В.А. Формирование государственно-частного партнерства в социальной сфере: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Российский государственный университет туризма и сервиса. М., 2008. 27 с.



10. **Пивень И.Г.** Совершенствование организационного и методического обеспечения стратегического управления социально-экономическим

развитием региона: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Адыгейский государственный университет. Майкоп, 2014. 26 с.

## REFERENCES

1. **Piven' I.G.** Sovershenstvovanie organizatsionnogo i metodicheskogo obespeche-niia strategicheskogo upravleniia sotsial'no-ekonomicheskim razvitiem regiona: dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05. Adygeiskii gosudarstvennyi universitet. Maikop, 2014. 256 s. (rus)

2. **Kovalenko E., Zinchuk, G.** i dr. Regional'naia ekonomika i upravlenie: ucheb. posobie. SPb.: Piter, 2008. 288 s. (rus)

3. **Norkin K.B.** Rynochnaia ekonomika bol'shogo goroda. Putem oshibok k protsvetaniiu. *Novaia ekonomicheskaiia politika*. 1996. № 3. S. 82–87. (rus)

4. **Gaponenko A.L., Pankrukhin A.P.** Strategicheskoe upravlenie: ucheb. 5-e izd. M.: Omega-L, 2011. 464 s. (rus)

5. **Gordon Ian Kh.** Marketing partnerskikh otnoshenii. SPb.: Piter, 2001. 384 s. (rus)

6. O kontsessionnykh soglasheniiakh: Feder. zakon RF № 115-FZ ot 21.07.2005 g. SPS «Konsul'tantPlius». (rus)

7. **Gritsai S.V.** Ispol'zovanie chastno-gosudarstvennogo partnerstva dlia povyshe-niia effektivnosti deiatel'nosti promyshlennogo predpriatiia: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05. Rossiiskii gosudarstvennyi gumanitarnyi universitet. M., 2006. 27 s. (rus)

8. **Deriabina M.A.** Teoreticheskie i prakticheskie problemy GChP. Tsentr teorii ekonomicheskoi transformatsii IE RAN. URL: <http://www.inecon.ru/ru/index.php?go=Content&id=29> (rus)

9. **Fil'chenkov V.A.** Formirovanie gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v sotsi-al'noi sfere: avtoref. dis. ... kand. ekonomicheskikh nauk: 08.00.05. Rossiiskii gosudar-stvennyi universitet turizma i servisa. M., 2008. 27 s. (rus)

10. **Piven' I.G.** Sovershenstvovanie organizatsionnogo i metodicheskogo obespeche-niia strategicheskogo upravleniia sotsial'no-ekonomicheskim razvitiem regiona: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05. Adygeiskii gosudarstvennyi universitet. Maikop, 2014. 26 s. (rus)

---

**ПИВЕНЬ Ирина Григорьевна** – доцент Кубанского государственного технологического университета, кандидат экономических наук.

350072, ул. Московская, д. 2, г. Краснодар, Россия. E-mail: [irina\\_a017@mail.ru](mailto:irina_a017@mail.ru)

**PIVEN' Irina G.** – Federal State Educational Institution of Higher Professional Education Kuban State Technological University.

350072. Moskovskaya str. 2. Krasnodar, Russia. E-mail: [irina\\_a017@mail.ru](mailto:irina_a017@mail.ru)

---