

УДК 334.012

DOI:10.21295/2223-5639-2019-5-95-104

*Солтангазинов А.Р.*

Инновационный Евразийский университет (г. Павлодар), PhD, ассоциированный профессор, ассоциированный профессор кафедры бизнеса и управления

*Исенова Г.К.*

Университет «Адам» / Бишкекская финансово-экономическая академия (г. Бишкек), докторант PhD

*Кайдарова Л.К.*

Инновационный Евразийский университет (г. Павлодар), канд. экон. наук, ассоциированный профессор кафедры бизнеса и управления

## МОДЕЛИ И ФОРМЫ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА

**Аннотация.** Статья посвящена основным положениям государственно-частного партнерства, рассматриваемого в качестве универсального механизма интеграции ресурсов публичного и частного секторов, основанного на взаимовыгодном сотрудничестве для решения социально важных задач. Рассмотрены основные формы и модели реализации инфраструктурных проектов на основе партнерских отношений публичного сектора и частных структур в контексте их взаимосвязи со спецификой институциональной среды, присущей для разных стран. Определены ключевые особенности и роль государственно-частного партнерства в социально-экономическом развитии государства. Важное внимание в исследовании уделяется анализу специфических особенностей и основных критериев, на основе которых формируются разные способы к разработке множества моделей и форм планирования и реализации проектов, направленных на инфраструктурное развитие как в Казахстане, так и зарубежных странах. Установлено, что отсутствует полноценная систематизированная информация об имеющихся формах взаимодействия государства и бизнеса, а также четкое и полное контурное описание их характеристик, выявлены ограничения развития механизма сотрудничества государства и бизнеса, а также выработаны направления эффективной реализации проектов государственно-частного партнерства на территории РК за счет их структуризации на основе проектного подхода.

**Ключевые слова:** государственно-частное партнерство, инфраструктурный проект, формы, частный партнер, модели, публичный сектор.

**Введение.** В современных условиях одной из основных тенденций трансформационных процессов в системе национального хозяйства любой страны является изменение форм участия частного сектора в инфраструктурном развитии

государства, проявляющееся в переходе от фрагментарного подхода к системному. Это означает, что если ранее субъектам предпринимательства отводилась роль в качестве исполнителей на определенных стадиях жизненного цикла проекта, то те-

перь происходит расширение диапазона сотрудничества, предполагающего участие бизнеса не только в момент реализации проекта, но и после завершения инвестиционного периода. Важная предпосылка эволюции традиционной формы размещения государственного заказа и наличия контрактов с инвестиционными обязательствами частных компаний – обеспечение усиливающего эффекта в решении вопросов инфраструктурного развития. Синергетическую интеграцию возможностей государства и бизнеса на основе формирования взаимовыгодных отношений принято называть государственно-частным партнерством (далее ГЧП).

Актуальность исследования обусловлена тем, что ГЧП выступает в качестве одного из способов создания инфраструктурных объектов, базирующегося на долгосрочном характере сотрудничества публичного и частного секторов, в рамках которого бизнес не только участвует в создании объекта ГЧП, но и в его эксплуатации, управлении или обслуживании.

Различные аспекты развития ГЧП получили широкое освещение в трудах: Л. Шарингер, М.А. Дерябиной, В.А. Кабашкина и ряда других ученых [1, 2, 3].

Целью исследования является проведение системного анализа формирования и развития форм и моделей ГЧП в отечественной и зарубежной практике.

Рабочие гипотезы исследования:

– четкое структурирование проекта с учетом правильного применения или комбинации форм и моделей ГЧП обеспечит приток частных инвестиций в социально значимые проекты;

– уровень институциональной среды оказывает непосредственное влияние на эффективность развития ГЧП.

**Методы исследования.** При проведении исследования использовались следующие методы: описания, сравнения, обобщения, дедукции, индукции, анализа и синтеза.

**Результаты исследования.** Мировой опыт показывает, что возрастает популярность ГЧП, а также интерес к данному механизму экономических отношений, который проявляется не только со стороны государства, но и бизнеса, обусловленный, прежде всего, широким его применением в различных отраслях национальных экономик.

Важная отличительная особенность механизма ГЧП по сравнению с традиционными подходами взаимодействия государства и бизнеса в том, что частная компания в обязательном порядке в той или иной степени участвует в финансировании создаваемого инфраструктурного объекта. При этом государство может осуществлять компенсацию инвестиционных или эксплуатационных затрат либо указанных видов затрат одновременно.

Практика показывает, что при реализации проектов ГЧП, как правило, бюджетные затраты на единицу объекта будут выше по сравнению с классическим подходом в рамках договорных отношений публичного и частного секторов. Вместе с тем, это нивелируется следующими преимуществами ГЧП:

1. Расширение ресурсных возможностей за счет вовлечения частного капитала в воспроизводство общественных благ. Следует отметить, что в связи с недостаточностью бюджетных средств не всегда представляется возможным реализация ключевых проектов, направленных на социально-экономическое развитие. В этих условиях ГЧП является тем механизмом, который обеспечивает привлечение дополнительных финансовых источников в решение безотлагательных инфраструктурных задач. При этом возвратность финансовых инвестиций производится не в полной сумме их стоимости в одномоментном порядке, а по частям в течение определенного периода времени.

2. Гарантия прямых и конечных результатов в силу заинтересованности част-

ного партнера в оптимизации расходов и сроков завершения строительных работ с акцентом на качество. Это обусловлено тем, что в большинстве проектов ГЧП, имеющих высокий уровень коммерческой эффективности, частная компания может оказывать платные услуги, и это служит не только дополнительным источником обеспечения возвратности вложенных инвестиций, но и является мотивационным фактором качественного возведения инфраструктурного объекта.

3. Для частного сектора эта модель, имеющая широкий спектр отношений, открывает доступ к новым инвестиционным возможностям в различных секторах экономики.

4. Важные критериальные показатели, учитывающие ценовые параметры, наилучшие качественные характеристики и снижение рисков, служат основой для определения целесообразности и полезного эффекта для общественности при принятии управленческих решений в пользу ГЧП.

5. Для государственного сектора партнерство позволяет увеличить долю инновационного развития, так как бизнес по своей экономической природе, основываясь на рыночных принципах, стремится к нововведениям и использованию прогрессивных технических и технологических процессов в целях укрепления конкурентоспособности.

Базовые признаки ГЧП:

– совместное участие субъектов публичного и частного секторов в решении задач инфраструктурного развития на основе реализации проекта ГЧП;

– долгосрочный характер партнерства обусловлен, с одной стороны, тем, что требуется обеспечение возвратности вложенных инвестиционных ресурсов частного партнера, а с другой – интеграцией этапов инфраструктурного строительства и эксплуатации либо обслуживания объектов ГЧП;

– достижение социально-экономического эффекта за счет реализации проекта ГЧП на основе взаимовыгодного сотрудничества;

– распределение рисков, т.е. возможных отклонений от параметров проектов, оказывающих влияние на денежные потоки в рамках проекта, а также разграничение ответственности между сторонами контракта ГЧП;

– объединение ресурсов государственного партнера и частного партнера, включая полное или частичное финансирование инфраструктурного проекта частной компанией.

Значительное количество исследований ученых посвящены вопросам эффективности тех или иных форм и инструментов ГЧП, широко применяемых в мировой практике, а также преимуществ и недостаткам ГЧП с позиции государства, бизнеса и общества, согласованию интересов субъектов ГЧП и др.

Практическая сложность ГЧП обусловлена, прежде всего, тем, что оно охватывает следующих ключевых стейкхолдеров: государство, бизнес и население. При этом следует отметить, что интересы указанных заинтересованных сторон могут существенно различаться. Поэтому обеспечение грамотного сочетания базовых условий участия государства и бизнеса в проектах ГЧП, а также долгосрочный характер взаимодействия предопределяет то, что сложность согласования интересов этих экономических субъектов рынка гораздо выше по сравнению с традиционными формами их сотрудничества.

В современных экономических условиях данный аспект является одним из ключевых сдерживающих факторов развития ГЧП. Это, безусловно, связано с наличием для каждого из партнеров, наряду с позитивными возможностями, и определенных противоречий, которые требуют их нивелирования и приводят к повышению стоимости предпроектных работ, увеличе-

нию временного горизонта как на стадии переговорного процесса по согласованию условий, интересов и целей проектов между субъектами ГЧП, так и на стадии конкурсного определения частного партнера для реализации проекта.

В ходе исследования установлено, что в рамках современных подходов общепризнанных устоявшихся формул, однозначно определяющих понятия «формы ГЧП», «модели ГЧП», до сих пор не имеются.

Многоаспектность форм и моделей ГЧП обусловлена специфической особенностью формирования и развития институциональной среды, разнородностью интересов субъектов партнерских отношений в контексте отдельного проекта ГЧП, а также определенными инфраструктурными задачами, которые решаются на основе сотрудничества государства и бизнеса.

Опыт развитых стран свидетельствует о том, что уровень вовлеченности государственного и частного партнеров, а также базовые условия договорных отношений между ними могут значительно различаться. Исходя из этого, по мнению ряда исследователей, ГЧП рассматривается как «модель сотрудничества публичного и частного секторов».

Каждая конкретная форма ГЧП соотносится со специфической структурой, допускаемой и регулируемой законодательной базой в области ГЧП определенной страны. Этим обуславливается отсутствие систематизированной и всеобъемлющей информации об имеющихся формах взаимодействия публичного сектора и частных структур, а также полноценного контурного описания их особенностей. Кроме того, анализ форм ГЧП разных зарубежных стран показывает, что их конфигурация может трансформироваться до такой степени, что не представляется возможным их обобщить.

Л. Шарингер выделяет пять моделей ГЧП исходя от роли каждого из субъектов ГЧП во взаимосвязи финансирования, собственности и управления: опера-

тора, лизинга, концессии, кооперации и договорная [1].

С точки зрения М.А. Дерябиной, учитывая многообразие форм ГЧП и исходя из целей партнерского взаимодействия, а также решаемых социально-экономических проблем, различают следующие модели ГЧП:

1. Организационная модель – концессионные соглашения между правообладателем и пользователем.

2. Модель финансирования – включает коммерческий наем, аренду, лизинг, предварительное и объединенное проектное финансирование.

3. Модель кооперации – предполагает различные формы и методы интеграции усилий участников партнерских отношений, отвечающих за отдельные этапы воспроизводства и создания новой потребительной стоимости [2].

В.А. Кабашкин, исследуя экономическую природу ГЧП, модели взаимодействия публичного и частного секторов разделяет на институциональную и контрактную. Реализация институциональной модели ГЧП осуществляется на базе совместного участия в капитале частной компании либо иного долевого участия посредством создания совместных предприятий в различных организационно-правовых формах. Контрактная модель ГЧП реализуется на основе договорных отношений (контракты на управление, строительство, эксплуатацию объектов, аренда, концессия и т.д.) [3].

В докладах и официальных информационных источниках международных организаций и международных финансовых организаций отражаются разные методические руководства к структурированию моделей, форм, инструментов и механизмов реализации инфраструктурных проектов на основе ГЧП. Отличительные особенности моделей ГЧП, наиболее часто применяемых в практике развитых стран, представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Характеристика основных моделей ГЧП**

Модели ГЧП	Предметная область и отличительные признаки модели ГЧП
ВОТ (Строительство, Управление, Передача)	Частный партнер за счет своих средств осуществляет инфраструктурное строительство и после возведения объектов, связанных с обеспечением благополучного существования населения и развитием финансово-экономической системы территории, частная компания наделяется правом эксплуатации объекта в течение определенного времени, продолжительность которого определяется исходя из расчета срока окупаемости вложенных инвестиционных ресурсов частного партнера в строительство. При этом собственником объекта является публичный партнер
ВТО (Строительство, Передача, Эксплуатация, Управление)	Частный партнер строит объект за счет своего частичного или полного финансирования. По завершении строительства передает инфраструктурный объект в собственность государству. Затем государство осуществляет передачу права на эксплуатацию объекта частному партнеру до завершения срока контракта с целью возмещения затрат частного партнера на проект и получения прибыли согласно положениям контракта
ВОМТ (Строительство, Управление, Обслуживание, Передача)	Отличительная особенность данной модели от модели ВОТ в том, что частная компания обладает правом не только пользования, но и владения объектом на период, указанный в контракте о ГЧП. По завершении срока контракта инфраструктурный объект также возвращается публичному партнеру. В некоторых странах иногда применяется и право выкупа инфраструктурного объекта
ВООТ (Строительство, Владение, Управление, Передача)	Частный партнер осуществляет строительство объекта и его последующую эксплуатацию. При этом данная схема предусматривает переход права собственности на объект после завершения срока действия контракта. В отдельных странах имеет место «обратный» ВООТ, в рамках которого инфраструктурное строительство, а также финансирование осуществляются за счет государства
ВОО (Строительство, Владение, Эксплуатация)	Частный партнер за свой счет осуществляет финансирование и строительство инфраструктурного объекта, обеспечивает обслуживание и управление, принимает на себя коммерческий риск. Отличительная особенность в том, что право владения на объект по окончании срока контракта ГЧП остается за частным партнером
Management contract (Контракт на управление)	Частный партнер осуществляет эксплуатацию объекта на определенный временной период, зафиксированный в контракте. Частному партнеру осуществляется компенсация операционных затрат, а также в целях повышения эффективности управления в качестве мотивации могут быть предусмотрены премии за достижение целевых показателей или перечисление определенной доли от прибыли.
DBFO (Проектирование, Строительство, Финансирование, Эксплуатация)	Частная компания осуществляет реализацию комплексного инвестиционного проекта с учетом принятия ответственности за проектирование, строительство, управление и техническое обслуживание инфраструктурного объекта. Характерная особенность в том, что финансовые обязательства полностью возлагаются на частного партнера

\* Составлено по источникам [1, с. 15; 4].

Значительная и разносторонняя мировая практика применения ГЧП в разных секторах экономики не позволяет провести конкретное ее обобщение. Ряд ученых сходятся во мнении, что в настоящее время формируются два сценария партнерских отношений между публичным и частным секторами, отличающихся друг от друга составом институциональных изменений. Развитие первого сценария взаимодействия государства и бизнеса преимущественно происходит в странах с высоким уровнем социально-экономического развития и характеризуется структурными изменениями институциональной среды в

свете меняющихся приоритетных направлений хозяйственной системы страны. Реализация второго сценария осуществляется в государствах Восточной Европы и СНГ, а также в отдельных развивающихся странах на основе кардинального изменения правовой базы и развития институциональной структуры поддержки ГЧП [5].

Всемирным банком на основе систематизации многолетнего опыта в мировой практике по реализации проектов между публичным сектором и бизнес-структурами была разработана классификация основных форм ГЧП (табл. 2).

Таблица 2

### Основные формы ГЧП

Формы ГЧП	Специфические особенности
Контракты по управлению и аренде	Данная форма предусматривает передачу инфраструктурного объекта бизнесу в целях осуществления управленческих функций, однако право собственности на передаваемый объект сохраняется за государственным партнером
Концессионные соглашения	Специфика этой схемы в том, что при реализации инфраструктурного проекта ГЧП за частной компанией закрепляются крупные инвестиционные обязательства. Также к числу специфических особенностей данной схемы относят долгосрочный характер контракта
Гринфилд-проекты, проекты «с чистого листа», проекты «с нуля»	Обязательным условием в процессе реализации проектов является новое инфраструктурное строительство
Передача собственности, участие в капитале	Данная форма предполагает осуществление полной либо неполной передачи частному партнеру права собственности на имущественный комплекс

\* Составлено по источнику [6].

К числу основополагающих направлений систематизации разных действий и приемов к структурированию разнообразного количества существующих моделей, форм, а также механизмов ГЧП, осуществленных такими международными организациями, как Организация экономического сотрудничества и развития, ООН, Всемирный банк, Международный банк реконструкции и развития, относят:

1. Модель законодательного струк-

турирования проектов, согласно которой разделяют институциональную и контрактную формы ГЧП. В первом случае создается специальное юридическое лицо в организационно-правовой форме товарищества с ограниченной ответственностью или акционерного общества и на основе разных подходов капитализации возводится объект ГЧП. Контрактная форма ГЧП предполагает реализацию проекта посредством подписания контрактов ГЧП;

2. Определение четких границ обязательств частного сектора на различных стадиях жизненного цикла проекта (разработка проектно-сметной документации, строительство или реконструкция объекта, финансирование или совместное финансирование, эксплуатация, обслуживание и др.) [7].

В странах ЕС выделяют применение пяти моделей ГЧП: модель «проектирование, строительство, финансирование и эксплуатация», модель «строительство, эксплуатация, передача», сервисный контракт, контракт на управление и эксплуатацию, арендный договор [8].

В Казахстане ГЧП по способу осуществления подразделяется на институциональное, которое реализуется компанией ГЧП, и контрактное, осуществляемое в следующих видах: контракт жизненного цикла; концессия; сервисный контракт; договоры, заключаемые на разработку технологии, изготовление опытного образца, опытно-промышленное испытание и мелкосерийное производство; доверительное управление государственным имуществом; имущественный найм (аренда) государственного имущества; лизинг и иные договоры, соответствующие признакам ГЧП [9].

Разнообразие форм и моделей ГЧП дает возможность, в первую очередь для публичного сектора, привлекать инвестиции частного сектора и достаточно широко использовать его возможности в решении социально значимых проблем, связанных с инфраструктурным развитием. Вместе с тем зарубежная и отечественная практика показывает, что описанные выше модели ГЧП, как правило, применяются в различных сочетаниях.

В развитых странах для широкого привлечения частных инвесторов и успешной реализации проектов фокус внимания все больше направлен на развитие институциональной среды. Накопленный мировой практический опыт свидетельствует о воз-

можности намного успешнее реализовать некоторые проекты при условии более:

- правильной разработки структуры проектов ГЧП на основе применения проектного подхода;
- эффективной координации;
- прозрачности процессов конкурсного отбора и закупок.

К числу основных факторов, влияющих на активность и успешность применения схем ГЧП в развитых странах, относятся:

- стабильность экономического положения в стране;
- эффективность законодательных механизмов в сфере ГЧП;
- открытость и прозрачность всех процедур;
- минимальный уровень социально-экономических, политических и других рисков;
- эффективная государственная поддержка частной финансовой инициативы.

Международный опыт показывает, что более сбалансированным является подход, который базируется на четком распределении затрат и рисков. Применение данного подхода требует выявления наиболее рациональных, обоснованных и эффективных принципов для точечного и целенаправленного оказания мер государственной поддержки при реализации проектов ГЧП [10]. Исходя из этого, для эффективного решения задач по правильному распределению затрат и рисков необходимо в государственных структурах широко использовать методы проектного управления.

Управление проектом предполагает практическое использование средств, приемов и навыков для реализации работ проекта. Управление проектами интегрирует разные этапы жизненного цикла проекта: инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, закрытие. Согласно действующему законодательству Казахстана в области ГЧП, на стадии планирования проекта ГЧП при необходимости

создается проектная группа посредством привлечения специалистов подведомственных организаций, независимых экспертов, проектных, инжиниринговых и других компаний, заинтересованных государственных органов, субъектов предпринимательства, а также консультантов. Поэтому, на наш взгляд, структуризация проекта ГЧП на основе проектного подхода, несомненно, будет способствовать качественно и своевременному достижению целевых параметров проекта.

**Выводы и заключение.** Таким образом, анализируя результаты исследования, можно сделать вывод о том, что отсутствует единообразное понимание форм и моделей ГЧП. В связи с этим на основе оценки практической реализации различных вариантов моделей и форм ГЧП установлены специфические их особенности и основные характерные признаки. При этом в ходе применения на практике отраженных в исследовании моделей и форм взаимодействия государственного и частного секторов в сферах ответственности государства в зависимости от характера решаемых конкретных задач следует принимать во внимание тот факт, что они не всегда идеально подходят для определенной территории, поэтому при их выборе необходимо учитывать социально-экономические условия региона.

### Список литературы

1. Шарингер, Л. Новая модель инвестиционного партнерства государства и частного сектора [Текст] / Л. Шарингер // Мир перемен. – 2004. – № 2. – С. 13–17.
2. Дерябина, М. А. Государственно-частное партнерство: теория и практика [Текст] / М. А. Дерябина // Вопросы экономики. – 2008. – № 8. – С. 66.
3. Кабашкин, В. А. Развитие государственно-частного партнерства в Российской Федерации [Текст] / В. А. Кабашкин // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2010. – № 4. – С. 39–55.
4. Дерябина, М. А. Теоретические и практические проблемы государственно-частного партнерства [Электронный ресурс] / М. А. Дерябина. – Режим доступа : <http://www.imepi-eurasia.ru/baner/docladD.doc>. (дата обращения : 07.08.2019).
5. Белицкая, А. В. Зарубежный опыт государственного регулирования государственно-частного партнерства [Текст] / А. В. Белицкая // Приложение к журналу «Предпринимательское право». – 2010. – № 4. – С. 10–15.
6. Федулов, Д. В. Государственно-частное партнерство как инструмент управления социально-экономическим развитием муниципальных образований [Текст] / Д. В. Федулов, А. А. Победин // Вопросы управления. – 2015. – Том № 5. – С. 66–72.
7. Житяева, Е. С. Формы, модели и механизмы реализации инвестиционных проектов на основе государственно-частного партнерства [Электронный ресурс] / Е. С. Житяева, М. С. Гусева // Региональное развитие : Электронный научно-практический журнал. – 2016. – № 5(17).
8. Maksimov, V. V. Public-private partnership in transport infrastructure [Text] / V. V. Maksimov. – М. : AlpinaPublishers, 2010. – 151 p.
9. Официальный сайт АО «Казахстанский Центр развития ГЧП» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.kzppp.kz>.
10. Гладов, А. В. Зарубежный опыт реализации государственно-частного партнерства: общая характеристика и организационно-институциональные основы [Текст] / А. В. Гладов, А. М. Исупов и др. // Вестник СамГУ. – 2008. – № 7(66). – С. 36–55.



**Soltangazinov A.R.**

Innovative Eurasian University (Pavlodar), PhD, Associated Professor, Associate Professor, Chair of Business and Management

**Isenova G.K.**

University Adam / Bishkek Academy of Finance and Economics, Doctorate Degree Applicant

**Kaidarova L.K.**

Innovative Eurasian University (Pavlodar), Candidate of Economics, Associate Professor, Chair of Business and Management

## MODELS AND FORMS OF STATE AND PRIVATE PARTNERSHIP

**Abstract.** The article is devoted to the main provisions of public-private partnerships considered as a universal mechanism for integrating public and private sector resources to solve socially important problems. The main forms and models of the implementation of infrastructure projects based on partnerships between the state and business in the context of their relationship with the specifics of the institutional environment inherent in different countries are considered. The key features and the role of public-private partnership in the socio-economic development of the state are identified. The important attention in the study is paid to the analysis of specific features and basic criteria, on the basis of which various methods are formed for the development of many models and forms of planning and implementation of projects aimed at infrastructure development, both in Kazakhstan and in foreign countries. It has been established that there is no comprehensive, systematic information on the existing forms of interaction between the state and business, as well as a clear and complete outline description of their characteristics, restrictions on the development of the mechanism of cooperation between the state and business have been identified, and directions for the effective implementation of public-private partnership projects in Kazakhstan due to their structuring based on the project approach.

**Keywords:** public-private partnership, form, model, mechanism, structuring, infrastructure project.

### References

1. Sharinger, L. (2004). Novaya model investitsionnogo partnerstva gosudarstva i chastnogo sektora [A new model of investment partnership between the state and the private sector]. *Mir peremen [World of Changes]*. 2, 13-17.

2. Deryabina, M.A. (2008), Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo: teoriya i praktika [Public-Private Partnership: Theory and Practice]. *Voprosy ekonomiki [Issues of Economics]*. 8, 66.

3. Kabashkin, V.A. (2010). Razvitie gosudarstvenno-chastnogo partnYorstva

v Rossiyskoy Federatsii [Development of public-private partnerships in the Russian Federation]. *ETAP: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika [ETAP: Economic Theory, Analysis, Practice]*. 4, 39-55.

4. *Prakticheskoe rukovodstvo po voprosam effektivnogo upravleniya v sfere gosudarstvenno-chastnogo partnerstva. Nyu-York i Zheneva: OON, [A practical guide to good governance in public-private partnerships. New York and Geneva: UN (as amended on August 07, 2019)].* Ofitsialnyie publikatsii ONN. Retrieved from: <http://www.un.org/ru/publications/>

5. Belitskaya, A.V. (2010).

*Zarubezhnyiy opyt gosudarstvennogo regulirovaniya gosudarstvenno-chastnogo partnerstva [Foreign experience of state regulation of public-private partnerships]. Prilozhenie k zhurnalu "Predprinimatelskoe pravo" [Appendix to journal Entrepreneurial Law]. 4, 10–15.*

6. Fedulov, D.V. & Pobedin, A.A. (2015). Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo kak instrument upravleniya sotsialno-ekonomicheskim razvitiem munitsipalnykh obrazovaniy [Public-private partnership as a tool for managing the socio-economic development of municipalities]. *Voprosy upravleniya [Issues of Management]*. 5, 66-72.

7. Zhityaeva, E.S. & Guseva, M.S. (2016). *Formy, modeli i mehanizmy realizatsii investitsionnykh proektov na osnove gosudarstvenno-chastnogo partnerstva [Forms, models and mechanisms for implementing investment projects based on*

*public-private partnerships]. Regionalnoe razvitie: Elektronnyy nauchno-prakticheskiy zhurnal [Regional Development: Electronic research and practical journal]. 5(17).*

8. Maksimov, V.V. (2010). *Public-private partnership in transport infrastructure*. M.: AlpinaPublishers.

9. *Ofitsialnyy sayt AO «Kazahstanskiy Tsentrazvitiya GChP» [Official site of Kazakhstan Center for the Development of PPP JSC]*. Retrieved from: <http://www.kzppp.kz>.

10. Gladov, A.V. et al (2008). *Zarubezhnyiy opyt realizatsii gosudarstvenno-chastnogo partnerstva: obshchaya harakteristika i organizatsionno-institutsionalnyie osnovy [Foreign experience in implementing public-private partnerships: general characteristics and organizational and institutional foundations]. Vestnik SamGU [Bulletin of the SamSU]. 7 (66), 36-55.*

---

e-mail: aibek.soltangazinov@yandex.ru