



---

## **ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ В СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМЫХ ОТРАСЛЯХ**

**Игорь Соппа, Владимир Секерин**

[i.v.soppa@mospolytech.ru](mailto:i.v.soppa@mospolytech.ru), [bcintermarket@yandex.ru](mailto:bcintermarket@yandex.ru)

**Московский политехнический университет, 107023,  
Москва, Большая Семеновская, 38  
РОССИЯ**

**Ключевые слова:** долгосрочный контракт жизненного цикла, социально значимые услуги, государственно-частное партнерство, эффективность, качество социально значимых услуг, доступность социально значимых услуг

**Резюме:** В статье обосновано, что управление в отраслях, имеющих высокую социальную значимость, отличается от управления отдельным коммерческим субъектом хозяйствования. Следует учитывать интересы основных институциональных участников (государства, бизнес-структур, населения) при реализации социально значимых проектов. Систематизированы институциональные аспекты контрактов жизненного цикла для основных участников: их преимущества и риски. Обоснована целесообразность использования долгосрочных контрактов на принципах жизненного цикла, поскольку они способствуют повышению качества и увеличению доступности социально значимых услуг. Долгосрочным контрактам на принципах жизненного цикла свойственны главные характеристики государственно-частного партнерства: они представляют собой смешанные договоры, в соответствии с этими контрактами не передаются бизнес-структурам в полном объеме права собственности на объект, регламентируется разделение рисков между бизнес-структурами и государством. Исследована практика применения долгосрочных контрактов на принципах жизненного цикла в развитых странах. Показано, что лидерами по применению на практике долгосрочных контрактов жизненного цикла являются страны Европейского Союза. В отраслевом разрезе наибольшую долю имеют контракты жизненного цикла в сфере дорожно-транспортной инфраструктуры. Обоснованы преимущества их использования в России в сфере дорожно-транспортной инфраструктуры: повышение уровня технической готовности автодорог, уровня их безопасности, снижение степени перегруженности дорог, рост удовлетворенности граждан дорожной ситуацией в стране

### **ВВЕДЕНИЕ**

Управление в отраслях, имеющих высокую социальную значимость, отличается от управления отдельным коммерческим субъектом хозяйствования. Данные отрасли производят общественные блага, оказывают социально значимые услуги и стратегически важны для государства. От качества и эффективности их функционирования существенно зависит уровень и качество жизни населения.

В социально значимых отраслях принципы и модели классической экономики не дают объективных и достоверных моделей в связи с наличием существенных внешних эффектов. Поэтому моделирование следует производить на базе институциональных моделей. В условиях значимых внешних эффектов необходимо их государственное регулирование. Кроме этого, следует учитывать и интересы третьих лиц по отношению к хозяйственным операциям. Это может быть достигнуто введением в анализ трех институциональных участников (предпринимательские структуры, государство и активное гражданское общество) и учета их интересов. В связи с этим представляется актуальным исследование институциональных аспектов управления хозяйственной деятельностью в социально значимых отраслях.

## **1 ДОЛГОСРОЧНЫЙ КОНТРАКТ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КАК ПЕРСПЕКТИВНАЯ ФОРМА ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

Перспективным инструментом управления в отраслях, имеющих высокую социальную значимость, в настоящее время является долгосрочный контракт на принципах жизненного цикла [2]. По своему содержанию подобный контракт – это форма государственно-частного партнерства, регламентирующая взаимодействие между органами государственной власти и / или органами местного самоуправления и частными предпринимательскими структурами в отношении объектов государственной и муниципальной собственности, а также в отношении услуг, оказываемых или исполняемых государственными и муниципальными органами, учреждениями и предприятиями в интересах реализации общественно значимых проектов [5, 7].

Поэтому долгосрочным контрактам на принципах жизненного цикла свойственны главные характеристики государственно-частного партнерства: они представляют собой смешанные договоры, в соответствии с этими контрактами не передаются бизнес-структурам в полном объеме права собственности на предмет контракта, регламентируется разделение рисков между бизнес-структурами и государством [6].

Основной ценностью контрактов на принципах жизненного цикла является возможность для государства использовать полезные свойства объектов, не участвуя не только в их создании, но и в последующих обслуживании и утилизации. Именно за счет этого контракты жизненного цикла набирают все большую популярность во многих странах. В настоящее время накоплен достаточно большой опыт использования долгосрочных контрактов жизненного цикла, во многих странах сформирована нормативная правовая база, выработаны институциональные механизмы, регламентирующие правовое поле взаимодействия государства и предпринимательских структур. В таблице 1 систематизированы основные институциональные аспекты контрактов жизненного цикла (КЖЦ) для институциональных участников.

**Таблица 1**

Участник признак	Предпринимательские структуры (бизнес-структуры)	государство	Граждане (конечные потребители)
преимущества	Стабильность доходов (зафиксированы по проекту государственно частного партнерства); Возможность долгосрочного финансирования, которое может быть	По сравнению с традиционными закупками КЖЦ позволяют повысить качество и существенно снизить риск оппортунистического поведения производителя блага (за счет объединения различных стадий контракта (проектирование, производство, поставку, обслуживание, утилизацию)); Снижение транзакционных издержек и издержек управления	Получение общественного блага более высокого качества (предпринимательские структуры становятся заинтересованными в обеспечении высокого качества общественных благ, в противном случае

	обеспечено аннуитетными платежами по проекту; Укрепление рыночных позиций компании; Возможность переложить часть рисков выручки на публичного партнера	(так как контракт заключается с одним контрагентом); Оптимизация распределения во времени платежей; Повышение точности планирования социально-экономического развития (поскольку контракт имеет долгосрочный характер); Повышение эффективности расходования ресурсов	увеличатся их расходы на ремонт и содержание предмета контракта); Минимальные ограничения доступности общественного блага; Достигается экономия от масштаба, т.е. снижается себестоимость общественного блага
риски	Политические риски (смена политического курса); Риски технических составляющих (риск изменения технических требований к предмету закупки в течение жизненного цикла); Коммерческие риски (инфляционный рост издержек); Риск несбалансированности и интересов сторон в рамках КЖЦ	Риск несбалансированности интересов сторон в рамках КЖЦ; Риски спроса	Риск несбалансированности интересов сторон в рамках КЖЦ

Составлено авторами

Посредством заключения контрактов на принципах жизненного цикла государство получает возможность решить целый спектр общих задач, нацеленных на повышение эффективности функционирования общественного сектора. Однако, практическое использование контрактов жизненного цикла сопряжено с рядом трудностей, которые условно можно разбить на две группы: сама процедура выработки и заключения этих контрактов и специфика реализации указанных контрактов.

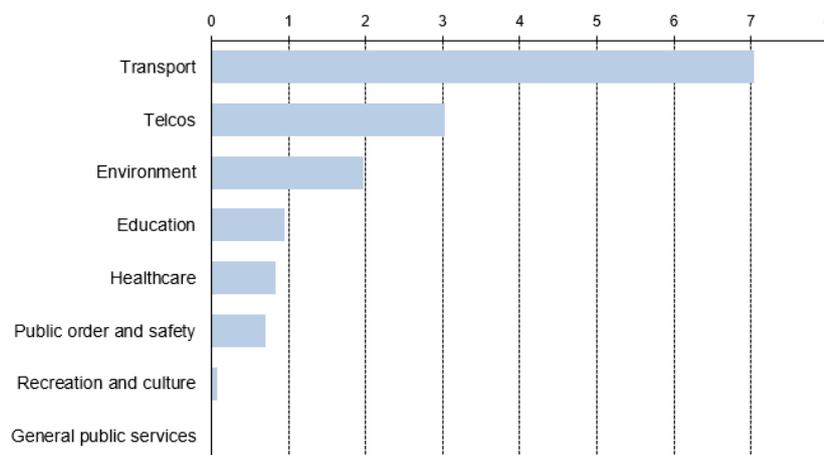
## 2 ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОНТРАКТОВ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ЗА РУБЕЖОМ

Начиная с 90-х гг. XX века в развитых странах стали все более активно применять инструменты государственного частного партнерства для создания благ в общественном секторе. Изначально формы государственно частных партнерств были весьма разнообразны, но затем все большее их число стало приобретать черты контракта жизненного цикла. Следует отметить, что в англоязычных источниках термин «life-cycle contract» используется редко, более распространен термин «Public-Private Partnership, PPP» (перевод на русский язык – государственно частное партнерство).

Если проанализировать динамику количества контрактов жизненного цикла в различных странах за период 2004 – 2015 гг., то наибольшее количество контрактов реализуется в Великобритании и Континентальной Европе [4]. Именно в этих государствах сформирована и развивается социально-рыночная модель хозяйства. За период 2009 – 2018 гг. максимально значение стоимости заключенных контрактов

отмечалось в 2013 году, а максимальное число заключенных контрактов зафиксировано в 2010 году [3]. За период 2014 – 2018 гг. по объему заключенных контрактов лидировала Турция (22,76 млн евро), затем Великобритания (15,08 млн евро), на третьем месте – Франция (10,68 млн евро), затем Норвегия, Германия и Италия [4].

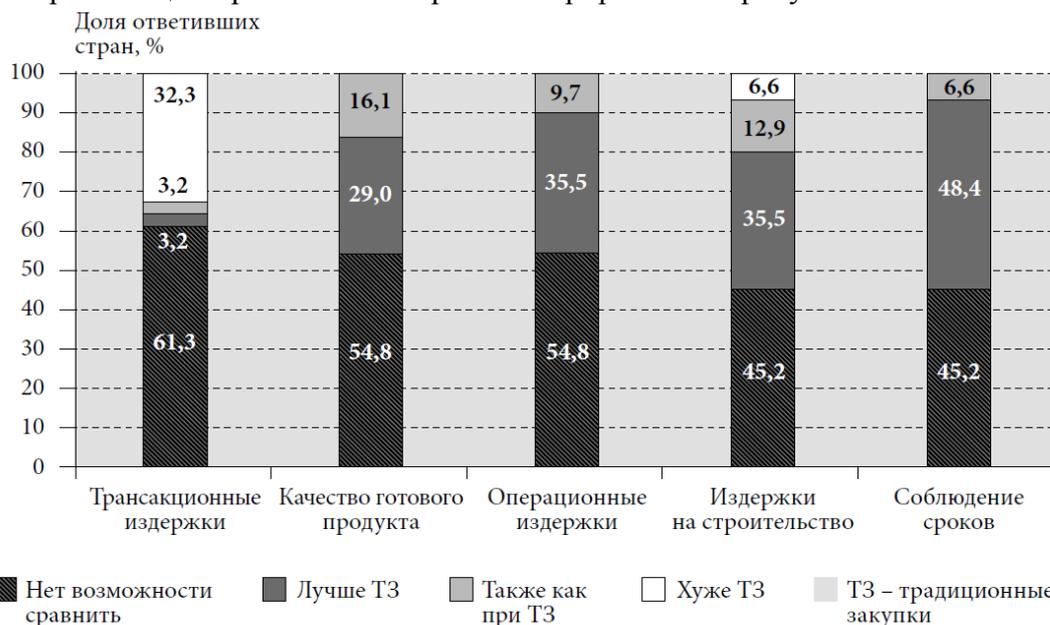
На рисунке 1 отражены общая стоимость и количество заключенных долгосрочных контрактов на принципах жизненного цикла в 2018 году в Европейском Союзе.



**Фиг.1 Стоимость проектов государственно-частного партнерства в странах ЕС в 2018 году, млн евро [3]**

Из этого рисунка видно, что наибольший стоимостной объем контрактов заключен в сфере транспорта. Если проанализировать отраслевую структуру инфраструктурных инвестиций, то практически половина инвестиций приходится на контракты жизненного цикла в сфере транспорта (47%) [1].

По сравнению с механизмом традиционных государственных закупок долгосрочные контракты на принципах жизненного цикла имеют существенные преимущества в отношении эффективности расходования средств: экономия транзакционных издержек; повышение качества услуг; сокращение текущих издержек; снижение издержек на стадии строительства, а также соблюдение регламентированных сроков реализации проектов. Это проиллюстрировано на рисунке 2.



**Фиг.2 Оценка контрактов жизненного цикла по сравнению с традиционными закупками в странах Европейского Союза [8]**

### **3 ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В РОССИИ КОНТРАКТОВ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА В СФЕРЕ ДОРОЖНО-ТРАНСПОРТНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ**

Применение долгосрочных контрактов на принципах жизненного цикла в дорожно-транспортной инфраструктуре является широко распространенным в развитых странах в современных условиях. Эффективная работа транспортной системы в значительной степени зависит от уровня технической подготовки дорог, и во многом может достигаться благодаря рациональной организации производственного процесса ремонта и обслуживания дорог.

В настоящее время российским законодательством не предусмотрены специальные положения, регулирующие контракты жизненного цикла. Это обусловлено отсутствием конкретных планов развития страны на период 30–40 лет, а также отсутствием нормативных правовых актов, регламентирующих государственно частное партнерство (это прерогативы региональных властей).

Перечислим ряд преимуществ долгосрочных контрактов на принципах жизненного цикла в сфере развития дорожно-транспортной инфраструктуры:

- ◆ Рост коэффициента технической готовности автодорог;
- ◆ Обеспечение требуемой степени безопасности дорожного движения в агломерациях;
- ◆ Улучшение состояния дорожной сети агломераций;
- ◆ Снижение степени перегрузки дорожной сети городских агломераций;
- ◆ Рост удовлетворенности граждан дорожной ситуацией.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, в статье обосновано, что управление в отраслях, имеющих высокую социальную значимость, отличается от управления отдельным коммерческим субъектом хозяйствования. Следует учитывать интересы основных институциональных участников при реализации социально значимых проектов. Для этого целесообразно использовать долгосрочные контракты на принципах жизненного цикла, способствующие повышению качества и увеличению доступности социально значимых услуг. Исследована практика применения долгосрочных контрактов на принципах жизненного цикла в развитых странах. Обоснованы преимущества их использования в России в сфере дорожно-транспортной инфраструктуры.

### **ЛИТЕРАТУРА:**

- [1] Национальный центр государственно-частного партнерства // <http://pppcenter.ru>.
- [2] Bajari P., Houghton S., Tadelis S. (2014) Bidding for Incomplete Contracts: An Empirical Analysis of Adaptation Costs // *American Economic Review*. Vol. 104. Iss. 4. P. 1288–1319.
- [3] Market Update Review of the European PPP Market in 2018 [https://www.eib.org/attachments/epec/epec\\_market\\_update\\_2018\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/epec/epec_market_update_2018_en.pdf)
- [4] Public-private partnerships and the global infrastructure challenge // How PPPs can help governments close the “gap” amid financial limitations <http://www.fa.ru/org/chair/gchp/Documents/biblio/EY-public-private-partnerships-and-the-global.pdf>.
- [5] Sclar E. (2015) The political economics of investment Utopia: public–private partnerships for urban infrastructure finance // *Journal of Economic Policy Reform*. Vol. 18. Iss. 1. P. 1–15.
- [6] Sekerin V.D., Gorlevskaya L.E., Gorokhova A.E. Formation of Ecosystem Marketing Concept // *Journal of Environmental Management and Tourism*. – Volume IX, Issue 1(25), 2018, Pages: 160-166
- [7] Tsenina E.V., Danko T.P., Ekimova K.V., Sekerin V.D., Gorokhova A.E. Indication of

## INSTITUTIONAL ASPECTS OF MANAGEMENT IN THE SOCIALLY IMPORTANT INDUSTRIES

Vladimir Sekerin, Igor Soppa

[bcintermarket@yandex.ru](mailto:bcintermarket@yandex.ru), [i.v.soppa@mospolytech.ru](mailto:i.v.soppa@mospolytech.ru)

*Moscow polytechnical university, 107023,  
Moscow, Bolshaya Semenovskaya, 38  
RUSSIA*

**Key words:** *long-term life cycle contract, socially important services, public-private partnership, efficiency, quality of socially important services, availability of socially important services*

**Abstract:** *In paper it is proved that management in the high social importance industries differs from management of the certain commercial subject. It is necessary to consider the interests of the main institutional participants (the states, business structures, the population) at implementation of socially important projects. Institutional aspects of life cycle contracts for the main participants are systematized: their advantages and risks. The expediency of use of long-term life cycle contracts as they promote improvement of quality and increase in availability of socially important services is proved. The main characteristics of public-private partnership are peculiar to long-term life cycle contracts: they represent the mixed contracts, according to these contracts the ownership to an object are not transferred to business structures in full, division of risks between business structures and the state is regulated practice of application of long-term life cycle contracts in the developed countries is investigated. It is shown that leaders in practical application of long-term life cycle contracts are the countries of the European Union. In a branch section life cycle contracts in the sphere of road and transport infrastructure have the greatest share. Advantages of their use in Russia in the sphere of road and transport infrastructure are proved: increase technical readiness of highways, safety, decrease in degree of congestion of roads, growth of satisfaction of citizens with a road situation in the country*