
МИРОВОЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО И ЧАСТНОГО СЕКТОРОВ В ПРОМЫШЛЕННОЙ СФЕРЕ¹

Никитаева Анастасия Юрьевна, д-р экон. наук, доц.
Писарская Оксана Викторовна, асп.

Южный федеральный университет, ул. Большая Садовая, 105/42, Ростов-на-Дону, Россия, 344006; e-mail: aunikitaeva@sfedu.ru; aksi10@mail.ru

Цель: определение условий и направлений активизации и совершенствования механизма государственно-частного партнерства в регионах России. *Обсуждение:* в процессе исследования было выявлено, что промышленные предприятия во всем мире используют различные виды и формы сотрудничества с государственными структурами, однако, в современной российской экономике потенциал взаимовыгодного сотрудничества промышленных структур и государства существенно недооценен и не используется в полной мере. *Результаты:* проанализирован мировой и отечественный опыт реализации взаимодействия государственного и частного секторов в промышленности, выявлены его наиболее востребованные формы и предложены рекомендации по совершенствованию условий распространения государственно-частного партнерства в промышленной сфере российских регионов и страны в целом.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, промышленность, промышленные предприятия, сотрудничество государства и бизнеса, формы государственно-частного партнерства.

DOI: 10.17308/meps.2015.8/1261

Введение

В условиях финансово-экономической нестабильности, антироссийских экономических санкций и ухудшения конъюнктуры на мировых рынках энергоносителей ресурсы для инновационно ориентированного развития отечественной промышленности существенно сократились. Тем не менее именно инвестиционно емкие инновационные промышленные проекты способны решить актуальные задачи импортозамещения (как в продуктовом, так и в технологическом контексте) и обеспечить достижение целевых ориентиров стратегий и программ средне- и долгосрочного развития экономики страны. В сложившейся ситуации приоритетным механизмом решения приоритетных задач промышленного развития с учетом существующих огра-

¹ Публикация подготовлена в рамках поддержанного РФНФ научного проекта № 15-32-01013.

ничений может стать государственно-частное партнерство (ГЧП). Мировой опыт свидетельствует о том, что сотрудничество государственных и частных структур является эффективным инструментом реализации инновационной политики. Однако в современной российской экономике потенциал взаимодействия государства и бизнеса на партнерских началах недооценен и используется в промышленной сфере крайне ограниченно. Это актуализирует проведение анализа мирового и отечественного опыта взаимодействия государственного и частного секторов в промышленной сфере, определение условий и направлений активизации механизма государственно-частного партнерства в регионах России.

Методология исследования

Теоретико-методологической основой исследования выступает конвергенция системного, эволюционного, синергетического подходов и совокупность концептуальных положений, представленных и обоснованных в научных трудах отечественных и зарубежных ученых по проблемам взаимодействия государственных и частных секторов, вопросам формирования механизмов государственно-частного партнерства, а также влияния данного вида взаимодействий на промышленное развитие. При разработке проблемы использованы методы категориального, экономического, логического, сравнительного, статистического анализа и другие методы экономических исследований.

Обсуждение результатов

Сотрудничество между государством и бизнесом, как подтверждает опыт зарубежных стран, достаточно давно практикующих проекты ГЧП, является одним из наиболее эффективных видов взаимодействия хозяйствующих субъектов [15, 16, 17, 18 и др.]. В современном понимании ГЧП – это прогрессивная форма взаимодействия государства и частного сектора в целях реализации общественно значимых проектов, прежде всего, в тех сферах, за которые традиционно несет ответственность государство [7].

В научной сфере существует большое количество точек зрения относительно толкования понятия «государственно-частное партнерство» [1, 2, 5]. В результате их анализа было сформулировано авторское определение ГЧП. Государственно-частное партнерство – это механизм построения хозяйственных взаимоотношений между государством и частным сектором с целью совместной реализации значимых проектов в экономике и других сферах, который базируется на пересечении интересов сторон сотрудничества и специализированной институциональной основе, позволяет использовать ресурсы и возможности частного и государственного секторов. Данная трактовка ГЧП охватывает необходимый спектр факторов, его характеризующих, в том числе формы и сферы реализации, институциональную основу, возможности государственного и частного секторов.

В основе инновационного развития промышленной сферы государства лежит успешная реализация различных форм государственно-частного пар-

тнерства, поэтому важно на основе имеющегося успешного мирового опыта определить возможности применения данных форм в России с учетом специфики различных регионов страны. Следует отметить, что отечественной экономике необходимо пройти сложный процесс экономической и правовой адаптации многих форм ГЧП для их успешной практической реализации [8].

Анализ использования механизмов ГЧП в мировой практике показал, что данный вид сотрудничества применяется преимущественно для привлечения частных компаний с целью долговременного финансирования и управления общественной инфраструктурой по широкой гамме ГЧП-объектов. Выбор первоочередного направления реализации ГЧП-проекта зависит от уровня социально-экономического развития и приоритетности задач конкретной страны или региона [11].

Развитие ГЧП в мире условно можно разделить на три стадии (рис.). Многие государства все еще находятся на первой стадии развития партнерства государства и бизнеса, включая разработку соответствующих стандартов и законодательной базы. Наиболее высокий уровень зрелости ГЧП характерен для стран с развитой рыночной экономикой и устоявшимися традициями взаимодействия государства и частного сектора [2].



Рис. Кривая зрелости рынка ГЧП [6]

В каждой стране существуют свои отраслевые приоритеты реализации ГЧП-проектов. Так, по данным аналитиков, в Европе такой отраслью является образование – 34%, проекты в промышленной сфере занимают 10%. В России в приоритете коммунальная и энергетическая сферы – 39% и 32% соответственно (по данным единой информационной системы государственно-частного партнерства в РФ и официального сайта Европейского инвестиционного банка).

В разных странах роль государственно-частного партнерства в промышленности отличается, но при этом ГЧП признается эффективным инструментом реализации инновационной политики (наднациональной, национальной и региональной). Программы ГЧП, стимулирующие тесные контакты между научным и промышленным секторами экономики и ориентирующие государственные исследования на промышленные инновации,

характерны для всех экономически развитых стран мира. К числу наиболее сложившихся и распространенных форм партнерства государства и бизнеса относятся концессии, контракты, аренда, соглашения о разделе продукции, совместные предприятия.

Среди европейских стран лидерами по использованию в промышленной деятельности механизмов ГЧП являются французские компании. Во Франции создана и функционирует одна из двух базовых моделей концессии – «французская модель», которая в значительной степени отличается от другой базовой – англо-американской модели – целым рядом существенных черт. Например, в отличие от англо-американской модели, где при выборе частного партнера проводится три отдельных тендера: на проектирование, на строительство, на содержание (или управление), во Франции, напротив, особенностью является то, что существует один тендер на все виды работ или услуг. Необходимо отметить, что единого закона, который объединял бы в себе все формы ГЧП, во Франции нет. Каждая форма регулируется различными нормативно-правовыми актами и нормами административного и гражданского права [2].

Промышленно-энергетический сектор во Франции был и остается одним из крупнейших получателей частных инвестиций в рамках проектов сотрудничества между государственным и частным секторами, сектор составляет почти 60% от всех проектов ГЧП в сфере производства с преобладанием концессионных соглашений (по данным Всемирного банка).

Механизм государственно-частного партнерства активно используется компаниями AREVA и EDF при сооружении атомных электростанций (АЭС) как на территории Франции, так и за рубежом. Особенностью проектов сооружения АЭС является возможность организации на различных стадиях проекта изменяемой структуры финансирования. Это обеспечивает финансовую гибкость, возможность рефинансирования привлекаемого долга и переход на более эффективное финансирование в долгосрочной перспективе [9].

В странах группы БРИКС, особенно в Индии, КНР и Бразилии, также активно применяются концессионные схемы ГЧП, прежде всего, в сферах производственной, коммунально-бытовой инфраструктуры, переработки вторичного сырья, освоения сырьевых месторождений, сельскохозяйственных земель и разработки лесных ресурсов. По оценкам ЮНКТАД и Экономической комиссии ООН, именно в Китае существует наиболее жесткая и отрегулированная система контроля реализации ГЧП-проектов (по данным официального сайта «Россия в БРИКС»).

По имеющимся данным, в РФ в 2014-2020 гг. совместно с партнерами из Китая намечена реализация более 100 ГЧП-проектов в различных отраслях. В частности, уже реализуется проект строительства Хуадянь-Тенинской парогазовой-ТЭЦ мощностью 450 МВт в Ярославле (партнеры – российская компания ТГК-2 и китайская корпорация «Хуадянь») (по данным информационного портала Ярославля и области).

Наиболее качественные и успешные российские проекты ГЧП в промышленности сконцентрированы в основном в европейской части страны – это концессионные проекты в Воронежской, Мурманской и Тамбовской областях. Надо отметить, что 2014 год отличался значительным увеличением числа концессионных соглашений в отношении объектов энергетической инфраструктуры в муниципальных образованиях с населением, не превышающим 10 тысяч человек [13].

Анализ реализуемых ГЧП в российских регионах показал, что в настоящее время сотрудничество власти и бизнеса в субъектах Российской Федерации реализуется в различных формах:

- в форме заключения только концессионных соглашений [3];
- в форме заключения и исполнения соглашений разного типа, в том числе концессионных [4];
- в форме заключения не только договоров (контрактов) о сотрудничестве, управлении компанией, реализации лизинговых договоров, договоров об уступке (концессии), но и создания смешанных компаний или присоединения государственных образований и частных партнеров к существующей компании [14];
- участия сторон государственно-частного партнерства в реализации инвестиционных проектов [12];

Проведенный анализ применения ГЧП в отечественной промышленности показал, что легитимных форм партнерства в данной сфере достаточно много (табл.), однако не все они находят практическое применение. В большинстве регионов страны промышленным предприятиям законодательно предоставляется возможность заключения государственных договоров, концессионных соглашений, инвестиционных контрактов и участия в капиталах предприятий. При этом на практике в большинстве случаев заключаются только концессионные соглашения. Во многом это обусловлено рядом существенных ошибок при разработке проектов, включая: отсутствие существенных условий соглашений, формальный подход к определению обязательств государственного и частного секторов и др. В субъектах РФ, в которых принят закон о ГЧП, даются определения государственно-частного партнерства, но они достаточно расплывчаты и не позволяют выделить специфику именно партнерских отношений государства и бизнеса. Как правило, федеральные министерства и ведомства, региональные органы власти относят к ГЧП любое взаимодействие или сотрудничество государства и частных компаний при выполнении инвестиционных проектов. В результате проекты, которые заявляются как «государственно-частное партнерство», на самом деле к ГЧП имеют слабое отношение, потому что при их реализации каждый участник финансирует объекты своей собственности и не несет перекрестных рисков с другими участниками. К текущему моменту времени каждый пятый подготовленный в России концессионный конкурс не состоялся, что говорит о невысоком качестве подготовки проектов и о недоста-

точной активности органов власти при взаимодействии с частным сектором.

Тем не менее существует и положительная динамика запуска новых качественно проработанных проектов ГЧП в промышленной сфере в Московской, Новосибирской областях, Республике Татарстан, субъектах Дальневосточного федерального округа [13].

Таблица

Применяемые формы ГЧП в промышленности

Форма ГЧП	Промышленная сфера	Основные характеристики	Округ
Инвестиционный контракт	– отрасли промышленности, имеющие приоритетное значение для социально-экономического развития РФ; – создание объектов промышленной инфраструктуры; – создание и освоение производства высокотехнологичной продукции; – создание и модернизация промышленного производства на территории РФ.	– стимулирование инвестиций путем предоставления инвесторам отраслевых льгот и преференций и обеспечения стабильных условий ведения бизнеса; – льготы по уплате арендной платы за пользование государственным и муниципальным имуществом, в том числе земельными участками; – гарантии от неблагоприятных изменений действующего законодательства и др.	Южный ФО, Приволжский ФО, Центральный ФО, Дальневосточный ФО
Участие в уставных капиталах юридических лиц	– легкая промышленность; – химическое производство; – нефтехимическое производство.	– совместная собственность партнеров на конечный продукт; – получение современных технологий; – повышение конкурентоспособности продукта на рынке	Южный ФО, Уральский ФО, СКФО, Приволжский ФО
Концессионное соглашение	Промышленные предприятия, деятельность которых направлена на обработку, использование природных ресурсов.	– передача в пользование комплекса исключительных прав, принадлежащих правообладателю; – передача прав на эксплуатацию природных ресурсов, предприятий, оборудования и иных прав	Применяется во всех субъектах РФ
Арендные отношения, лизинг	Промышленные предприятия разных сфер экономической деятельности	– передача частному партнеру государственного или муниципального имущества во временное пользование и за определенную плату	Южный ФО, Центральный ФО, Приволжский ФО, Дальневосточный ФО, СКФО
Соглашение о разделе продукции	– нефтеперерабатывающая промышленность; – нефтехимическая промышленность; – нефтегазовая промышленность; – горнодобывающая промышленность; – добыча минерального сырья	– создание благоприятных условий для привлечения инвесторов в сферу недропользования; – предоставление государственных гарантий стабильности условий хозяйственной деятельности на весь период действия соглашения о разделе продукции	Северо-Западный ФО, Дальневосточный ФО, Приволжский ФО, Сибирский ФО

Источник: составлено по материалам официального сайта Министерства промышленности и торговли РФ и Единой информационной системы государственно-частного партнерства в РФ

Несмотря на наличие отечественных примеров реализации ГЧП в промышленности, большинство проектов находятся в стадии планирования и

рассмотрения. В современной российской экономике существует значительное количество барьеров (институциональных, административных, политических, организационно-управленческих), препятствующих их реализации. Кроме того, общее количество государственно-частных проектов в промышленной сфере крайне невелико. В этой связи важно обозначить такое направление содействия модернизации промышленности, как использование государственно-частного партнерства при разработке и реализации промышленной политики на федеральном и региональном уровне. Использование потенциала бизнеса в данном направлении позволит более эффективно определять приоритеты промышленного развития и формулировать комплексные меры по содействию реализации инновационно ориентированных модернизационных проектов [9].

Для инновационного развития промышленной сферы регионов и страны в целом необходима активизация и совершенствование механизма ГЧП в промышленности посредством:

1. Стимулирования создания региональной промышленной инфраструктуры с использованием ГЧП, то есть развитие производственных зон, подключенных к инженерной инфраструктуре, оборудованных системами автоматизации производственных процессов, создание промышленных зон и технопарков.

2. Согласования и консолидации интересов государственных и частных структур с целью реализации проектов модернизации промышленного комплекса при помощи технологий ГЧП.

3. Улучшения организационно-финансовых показателей инвестиционных проектов при помощи органов власти путем снижения рисков инвестирования в рамках ГЧП и сокращения затрат по созданию инфраструктуры.

4. Устранения препятствий организационно-управленческого характера [10].

При этом важно отметить, что государственно-частное сотрудничество в промышленной сфере целесообразно реализовывать одновременно в двух взаимосвязанных направлениях. В первую очередь, использовать ресурсы государства для формирования комплексных объектов, обеспеченных инженерной инфраструктурой, для привлечения в них частных промышленных компаний. В данном случае речь идет о создании промышленных зон и технопарков, бизнес-инкубаторов и других объектов инновационной инфраструктуры с привлечением интегрированных институциональных ресурсов государственного и частного секторов. Это позволит сократить издержки промышленных компаний на самых затратных и рискованных этапах разработки и реализации проектов, когда их результирующая часть является наиболее неопределенной. В качестве второго направления имеет смысл рассматривать непосредственно государственно-частные промышленные проекты, достигая синергетического эффекта и получая позитивные результаты как для отдельных хозяйственных образований в промышлен-

ности, так генерируя импульсы промышленного развития страны в целом.

Заключение

В итоге можно заключить, государственно-частное партнерство является эффективным инструментом реализации инновационной политики, в том числе в промышленной сфере. Посредством выбора наиболее действенных форм государственно-частного сотрудничества и адаптации их к отечественным экономическим и институциональным условиям возможно наиболее полное использование интегрированного потенциала государственных и частных структур для реализации стратегических приоритетов промышленного развития страны. Учет региональной специфики и отраслевых особенностей позволит сформулировать наиболее действенный комплекс мер по содействию реализации инновационно ориентированных модернизационных проектов в промышленной сфере регионов России на основе государственно-частного сотрудничества.

Список источников

1. Бруссер П.В., Рожкова С.К. Государственно-частное партнерство – новый механизм привлечения инвестиций // *Рынок ценных бумаг*, 2007, по. 2, с. 29-33.
2. Варнавский В.А. Приватизационные процессы в инфраструктуре: успехи и ошибки реформ // *Мировая экономика и международные отношения*, 2005, по. 8, с. 109-113.
3. О режиме наибольшего благоприятствования для инвесторов в Саратовской области : закон Саратовской области от 28.06.2007 № 116-ЗСО.
4. Об участии Санкт-Петербурга в государственно-частных партнерствах : закон Санкт-Петербурга от 25.12.2006 № 627-100.
5. Красовская Л.И. Механизмы формирования государственно-частного партнерства в России // *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика*, 2011, по. 1, с. 83-88.
6. Кузнецов И.В. Зарубежный опыт государственно-частного партнерства (США, Европа, Канада) // *Экономические науки*, 2012, по. 8(93), с. 196-202.
7. Матвеева Л.Г., Никитаева А.Ю., Рощина Е.В. *Управление государственно-частными проектами*. Ростов-на-Дону, изд-во ЮФУ, 2008.
8. Матвеева Л.Г., Никитаева А.Ю. Стимулирование регионального развития: инструментарий системного подхода // *Terra Economicus*, 2007, т. 5, по. 4-2, с. 165-168.
9. Никитаева А.Ю. Система взаимодействия государства и бизнеса в региональной экономике: концептуальный подход и инструментарные составляющие // *Terra Economicus*, 2006, т. 4, по. 3, с. 140-145.
10. Никитаева А.Ю. Государственно-частное партнерство в инновационном развитии промышленной сферы: направления и механизмы реализации на региональном уровне // *Региональная экономика: теория и практика*, 2013, по. 34, с. 9-15.
11. Никитаева А.Ю., Писарская О.В. Роль государственно-частного партнерства в обеспечении промышленного развития Европейских стран // *Terra Europeana: Youth for EU: Альманах научных работ*, 2014, вып. 3, с. 45-48.
12. Об основах государственно-частного партнерства : областной закон Ростовской области от 22.07.2010 № 448-ЗС.
13. Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства в России 2014-2015гг. Доступно: <http://goo.gl/hUSLKF>. (дата обращения: 25.08.2015)
14. Стратегия социально-экономического развития Республики Коми на период до 2020 года.
15. Ng S.T., Xie J, Skitmore M., Cheung Y.K.

A fuzzy simulation model for evaluating the concession items of public-private partnership schemes // *Automation in Construction*, 2007, no. 17, pp. 22-29.

16. Ramiah L., Reich M.R. Building effective public-private partnerships: Experiences and lessons from the African Comprehensive HIV/AIDS Partnerships (ACHAP) // *Social Science & Medicine*, 2006, no. 63, pp. 397-408.

17. Shen L., Platten A., Deng X.P. Role

of public private partnerships to manage risks in public sector projects in Hong Kong // *International Journal of Project Management*, 2006, vol. 24, no. 7, pp. 587-594.

18. Zitron J. Public-private partnership projects: Towards a model of contractor bidding decision-making // *Journal of Purchasing & Supply Management*, 2006, vol. 12, no. 2, pp. 53-62.

INTERNATIONAL AND DOMESTIC EXPERIENCE OF INTERACTION BETWEEN STATE AND PRIVATE SECTORS IN THE INDUSTRIAL SPHERE¹

Nikitaeva Anastasiya Yurievna, Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.
Pisarskaya Oksana Viktorovna, graduate student

Southern Federal University, st., Bolshaya Sadovaya, 105/42, Rostov-on-Don, Russia,
344006; e-mail: aunikitaeva@sfedu.ru; aksi10@mail.ru

Purpose: determination of the conditions and directions of intensifying and improving the mechanism of public-private partnership in the Russian regions. *Discussion:* during the study it was found that industries around the world use different types and forms of cooperation with the state structures. However, in the current environment the potential for cooperation between industrial structures and the state is significantly undervalued and is not used to the full. *Results:* we analyzed international and domestic experience in the implementation of interaction between the public and private sectors in the industry. We presented its most popular form, and offered recommendations for improving the conditions for the spread of public-private partnership in the industrial sphere of the Russian regions.

Keywords: public-private partnership, industry, industry, government and business cooperation, public-private partnerships.

Reference

1. Brusser P.V., Rozhkova S.K. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo – novyi mekhanizm privilecheniia investitsii [Public-private partnership – a new mechanism to attract investments]. *Rynok tsennykh bumag*, 2007, no. 2, pp. 29-33. (In Russ.)
2. Varnavskii V.A. Privatizatsionnye protsessy v infrastrukture: uspekhi i oshibki reform [Privatization processes in the infrastructure: successes and failures of reform]. *Mirovaia ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniia*, 2005, no. 8, pp. 109-113. (In Russ.)
3. Saratov region law «On preferential treatment to investors in the Saratov region» of June 28, 2007 № 116-ZSO. (In Russ.)
4. St. Petersburg Law «On participation of St. Petersburg in public-private partnerships» of December 25, 2006 № 627-100. (In Russ.)
5. Krasovskaia L.I. Mekhanizmy formirovaniia gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v Rossii [The mechanisms of the formation of public-private partnership in Russia]. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika*, 2011, no. 1, pp. 83-88. (In Russ.)
6. Kuznetsov I.V. Zarubezhnyi opyt gosudarstvenno-chastnogo partnerstva (SShA, Evropa, Kanada) [Foreign experience of public-private partnership (USA, Europe, Canada)]. *Ekonomicheskie*

¹ This publication was prepared within the framework of the research project № 15-32-01013 supported by Russian Humanitarian Science Foundation

nauki, 2012, no. 8 (93), pp. 34-40. (In Russ.)

7. Matveeva L.G., Nikitaeva A.Y., Roshchina E.V. *Upravlenie gosudarstvenno-chastnymi proektami* [Management of public-private projects]. Rostov-na-Donu, SFU Publ, 2008. (In Russ.)

8. Matveeva L.G., Nikitaeva A.Y. Stimulirovanie regional'nogo razvitiia: instrumentarii sistemnogo podkhoda [Encouraging regional development: the tools of the system approach]. *Terra Economicus*, 2007, vol. 5, no. 4-2, pp. 165-168. (In Russ.)

9. Nikitaeva A.Y. Sistema vzaimodeistviia gosudarstva i biznesa v regional'noi ekonomike: kontseptual'nyi podkhod i instrumentarnye sostavliaiushchie [The system of interaction between the state and business in the regional economy: conceptual approach and Instrumentation components]. *Terra Economicus*, 2006, vol. 4, no. 3, pp. 140-145. (In Russ.)

10. Nikitaeva A.Y. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v innovatsionnom razvitiu promyshlennoi sfery: napravleniia i mekhanizmy realizatsii na regional'nom urovne [Public-private partnership in the innovative development of industrial areas: the direction and implementation mechanisms at the regional level]. *Regional'naia ekonomika: teoriia i praktika*, 2013, no. 34, pp. 9-15. (In Russ.)

11. Nikitaeva A.Y., Pisarskaia O.V. Rol' gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v obespechenii promyshlennogo razvitiia Evropeiskikh stran [The role of public-private partnership to ensure the industrial

development of the European countries]. *Terra Europeana: Youth for EU: Al'manakh nauchnykh rabot*, 2014, vol. 3, pp. 45-48. (In Russ.)

12. Rostov region law «On the basis of public-private partnership» of July 22, 2010 № 448-ZS. (In Russ.)

13. Rating of Russian regions in terms of development of public-private partnership in Russia 2014-2015. Available at: <http://goo.gl/hUSLKF>. (accessed: 25.08.2015)

14. Strategy for Socio-Economic Development of the Komi Republic for the period till 2020. (In Russ.)

15. Ng S.T., Xie J, Skitmore M., Cheung Y.K. A fuzzy simulation model for evaluating the concession items of public-private partnership schemes. *Automation in Construction*, 2007, no. 17, pp. 22-29.

16. Ramiah L., Reich M.R. Building effective public-private partnerships: Experiences and lessons from the African Comprehensive HIV/AIDS Partnerships (ACHAP). *Social Science & Medicine*, 2006, no. 63, pp. 397-408.

17. Shen L., Platten A., Deng X.P. Role of public private partnerships to manage risks in public sector projects in Hong Kong. *International Journal of Project Management*, 2006, vol. 24, no. 7, pp. 587-594.

18. Zitron J. Public-private partnership projects: Towards a model of contractor bidding decision-making. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 2006, vol. 12, no. 2, pp. 53-62.