

ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА: МОДЕЛИ И ПРИНЦИПЫ

Сергей Пантелеевич Кюрджиев¹, Владимир Николаевич Шкред²

^{1, 2}Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Ростов-на-Дону, Россия

¹Kyurdzhiev-SP@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4212-5496>

²shkred.vladimir3333@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6791-7855>

Аннотация. За последние тридцать лет предоставление услуг с использованием механизмов государственно-частного партнерства позволило правительству добиться значительных успехов в здравоохранении, образовании, водоснабжении, строительстве и транспортной сфере. В отчетах Национального Центра ГЧП сообщалось о многих преимуществах подобных проектов, хотя дискуссии о сильных и слабых сторонах ГЧП давно концентрируются на достижении целей государственной политики. Для достижения максимальной выгоды проекты ГЧП должны разрабатываться с учетом конкретных улучшений результативности в рамках структуры, которая распределяет риски и выгоды между государственным и частным секторами. Российский рынок ГЧП считается сложным и достаточно развитым. Тем не менее, несмотря на достаточный уровень развития ГЧП в Российской Федерации, отсутствие действенных подходов измерения результативности проектов было отмечено как фактор, порождающий проблемы, связанные с коррупционной и гарантийной составляющей. Согласно отчетам Минэкономразвития, отсутствие эффективной методики измерения результативности в рамках ГЧП является основной причиной неудовлетворительного спроса в сфере строительства и естественных монополий. Существует широко распространенное мнение, что оценка результативности играет решающую роль в сфере бизнес-планирования. Исходя из этого, в настоящем исследовании концептуализируется динамическая модель измерения результативности проектов государственно-частного партнерства.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, эффективность, региональная экономика, инвестиции, концессии, риски, результативность, жизненный цикл, ключевые показатели эффективности, призма эффективности

Для цитирования: Кюрджиев С. П., Шкред В. Н. Особенности оценки результативности проектов государственно-частного партнерства: модели и принципы // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2023. № 1. С. 97–104. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-1-97-104>

Problems of Economics

Original article

FEATURES OF ASSESSING THE PERFORMANCE OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS: MODELS AND PRINCIPLES

Sergey P. Kyurdzhiev¹, Vladimir N. Shkred²

^{1, 2}South-Russia Institute of Management – branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russia

¹Kyurdzhiev-SP@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4212-5496>

²shkred.vladimir3333@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6791-7855>

Abstract. Over the past thirty years, service delivery through public-private partnerships has enabled the government to make significant strides in health, education, water, construction, and transportation. Many of the benefits of such projects have been reported in reports from the National PPP Center, although discussions about the strengths and weaknesses of PPPs have long focused on achieving public policy goals. To achieve

maximum benefit, PPP projects should be designed with specific performance improvements in mind, within a framework that shares risks and rewards between the public and private sectors. The Russian PPP market is considered complex and quite developed. Nevertheless, despite the sufficient level of development of PPP in the Russian Federation, the lack of effective approaches to measuring the effectiveness of projects was noted as a factor that gives rise to problems associated with corruption and guarantees. According to the reports of the Ministry of Economic Development, the lack of an effective methodology for measuring the effectiveness of PPPs is the main reason for unsatisfactory demand in the construction sector and natural monopolies. There is a widespread belief that performance evaluation plays a critical role in business planning. Based on this, this study conceptualizes a dynamic model for measuring the performance of public-private partnership projects.

Keywords: public-private partnership, efficiency, regional economy, investments, concessions, risks, efficiency, life cycle, performance indicators, efficiency prism

For citation: Kyurdzhiyev S. P., Shkred V. N. Features of assessing the performance of public-private partnership projects: models and principles. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2023;(1):97–104. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-1-97-104>

Статические модели оценки эффективности и результативности проектов

Измерение результативности – это процесс, используемый для количественной и качественной оценки эффективности действий, выполняемых для достижения целей организации. Как известно, стратегические цели в первую очередь формируют основы оценки результативности [1, с. 28]. Инфраструктурные проекты ГЧП имеют общую стратегическую цель: достижение максимальной отдачи, которая, в свою очередь будет зависеть от процедуры обоснования сравнительного преимущества соотношения цены и качества (Value for Money – VfM) и экономической эффективности. Процедура обоснования VfM – это выбор оптимального способа реализации, охватывающего вопросы, связанные с общим стратегическим планом и целями государственного заказчика, стратегией долгосрочного развития и требованиями широкой общественности к качественным показателям проекта. Анализ VfM является ключевым компонентом определения ценности проекта, однако, в отечественной практике он редко рассматривается как главный ориентир стратегических целей государственно-частного партнерства.

Зарубежные исследователи считают, что ГЧП следует использовать только в том случае, если партнерство обеспечивает лучший VfM, чем традиционные госзакупки. Департамент торговли и инвестиций Великобритании, например, рассматривает VfM как инструмент определения оптимального сочетания стоимости и качества в течение всего срока жизни проекта. Метод определения VfM охватывает широкий круг вопросов в качественном и количественном контекстах, таких как стоимость жизненного цикла, качество обслуживания, ремонтпригодность, социальные выгоды и устойчивость.

Оценка результативности, связанная с определением VfM в проектах ГЧП, является сложным процессом, учитывающим абсолютные показатели времени и затрат. Очевидно, что анализ VfM должен проводиться на основе каждой фазы жизненного цикла проекта, что в свою очередь, невозможно без определения необходимых критериев оценки эффективности проекта ГЧП. Таким образом, мы приходим к использованию критериев, основанных на теории постановки целей Эдвина Локка. Критерии эффективности в таком случае будет состоять из пяти основных пунктов:

- физические характеристики проекта;
- финансовые и маркетинговые показатели;
- показатели инноваций и обучения;
- показатели заинтересованных сторон;
- показатели процессов.

Выбор критериев эффективности бизнес-процессов и процессов, связанных с проектами ГЧП, является сложной и многогранной задачей. В то время как современная литература изобилует наработками по измерению эффективности и результативности в области строительства, в сфере ГЧП имеется ограниченное количество подобных исследований [2, с. 106]. Концепции измерения результативности ГЧП должно уделяться значительно больше внимания, поскольку – это важный аспект достижения стратегических целей партнерства. Измерение результативности в строительстве сосредоточено на трех уровнях: отраслевом, корпоративном и проектном, с акцентом на ключевые

показатели эффективности (KPI) и рекомендуемые Минэкономразвития количественные показатели, характеризующие цель и результаты реализации проекта.

Ключевые показатели эффективности - это показатели, которые указывают на степень достижения целей или оптимальность процесса (эффективность и результативность). Определение ключевых показателей эффективности KPI стало популярной системой оценки в строительной сфере в период 2020-2022 годов. Тем не менее, некоторые строительные организации измеряют результативность на основе традиционных методов, таких как: финансовые отчеты, время, стоимость, качество и безопасность. Хотя ключевые показатели эффективности в последние годы стали популярны в сфере строительства, их использование подверглось критике. Московские исследователи утверждают, что система KPI имеет ряд ограничений для внутренних факторов, влияющих на процесс принятия решений, и не даёт практических рекомендаций по повышению оптимальности процесса. Более того, ключевые показатели эффективности являются запаздывающими и не могут помочь повысить результативность в процессе реализации проекта.

Помимо ключевых показателей эффективности, в соответствии с решением президиума (штаба) Правительственной комиссии по региональному развитию в Российской Федерации (протокол от 23 июня 2022 г. N 33), Министерство экономического развития Российской Федерации использует свою методику оценки эффективности инвестиционных проектов, предусматривающую строительство, реконструкцию, в том числе с элементами реставрации, техническое перевооружение объектов капитального строительства, приобретение объектов недвижимого имущества, финансовое обеспечение которых полностью или частично осуществляется из федерального бюджета. Несмотря на универсальность подхода и обоснованность применения в строительной сфере, стоит отметить, что данная методика не распространяется на объекты концессионного соглашения и является статической моделью оценки эффективности [3, с. 1429].

Измерение результативности в строительной сфере сосредоточено исключительно на показателях, ориентированных на продукт. Другими словами, ключевые показатели эффективности KPI, предназначенные для оценки строительных проектов, определяются после завершения проекта; следовательно, они не способны обеспечить динамическое представление о результативности ГЧП. Эндогенные и экзогенные факторы, которые могут существенно повлиять на успех реализации, динамично меняются в течение срока эксплуатации проектов. В свою очередь, отсутствие перспективы жизненного цикла для измерения результативности, может способствовать неэффективному принятию решений. Тем не менее, несмотря на важность всего вышеперечисленного, динамической оценке результативности уделяется мало внимания как в строительстве, так и в государственно-частном партнерстве [4, с. 74].

Динамическая модель оценки результативности проектов государственно-частного партнерства

Оценка проектов ГЧП сложный и многогранный процесс, поскольку необходимо уделять внимание множеству аспектов (например, документация, финансирование, налогообложение, технические детали) и рисков (рыночные риски, риски реализации проекта), которые возникают из-за сложности долгосрочного соглашения, динамически меняющегося на протяжении всего жизненного цикла проекта [5, с. 1262]. Процесс разработки инфраструктурного проекта ГЧП состоит из следующих этапов: выбор и определение проекта, оценка вариантов ГЧП, организация и предварительная тендерная работа, процесс торгов, заключение соглашения, финансовое закрытие сделки и управление контрактом; при этом проект оценивается на заключительном этапе. Этот вид оценки, как отмечалось выше, является ориентированным на продукт, где показатели эффективности проекта являются статическими, без учета динамики.

Процесс разработки инфраструктурного проекта ГЧП можно свести к трем основным взаимосвязанным этапам: планирование и проектирование, закупки, партнерство (строительство, эксплуатация и техническое обслуживание), которые являются жизненным циклом проекта государственно-частного партнерства. Поскольку проект ГЧП – это динамичный и постоянно развивающийся процесс, подход к оценке, ориентированный на продукт, не в состоянии помочь руководителям проектов контролировать и улучшать работу во время строительства целевого объекта.

Учитывая это, предполагается, что для оценки эффективности государственно-частного партнерства необходимо использовать динамическую перспективу жизненного цикла. Таким образом, для проектов ГЧП была создана структура Product Market Fit (PMF), показанная на рис. 1.

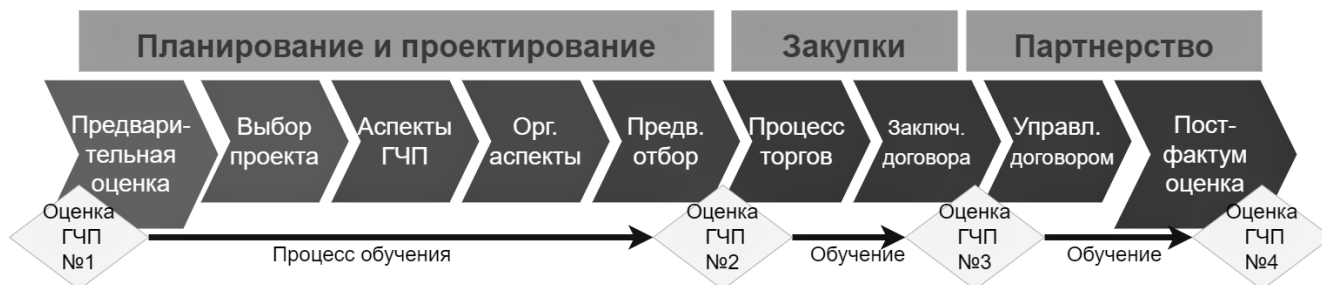


Рис. 1. Динамическая структура измерения результативности жизненного цикла ГЧП¹

Fig. 1. Dynamic Framework for Measuring PPP Life Cycle Performance

Согласно рис. 1, процессы обучения встроены в интерфейсы этапов жизненного цикла государственно-частного партнерства. По сути, существует два вида оценки: первый – предварительная оценка, второй – оценка постфактум. На уровне проекта предварительная оценка представляет собой предпроектное исследование, используемое для оказания помощи в принятии инвестиционных решений на основе расчетов осуществимости и стоимости, в то время как оценка постфактум является сравнением ожидаемых результатов с фактическими и дает представление о будущем проекте. Смысл процессов обучения заключается в том, чтобы предоставить руководителям проектов обратную связь, полученную в результате оценки этапов, и помочь добиться успехов в принятии инвестиционных решений, а также определить, насколько рационально были использованы ресурсы на предыдущем этапе и что следует улучшить, и взять на особый контроль на следующем этапе проекта.

Ключевым вопросом разработки структуры PMF является определение основных аспектов измерения, включая понимание природы влияния заинтересованных сторон. Заинтересованными сторонами ГЧП являются заказчик, концессионный подрядчик, финансисты, консультанты и конечный пользователь. В Европейской практике ГЧП осуществляется компанией специального назначения (SPV), которая представляет собой консорциум, ответственный за разработку, строительство, эксплуатацию и техническое обслуживание актива, приобретённого в течение периода концессии.

Методика использования SPV демонстрирует двойственный характер, подразумевая, что SPV работает в контексте достижения цели на уровне компании и проекта. Таким образом, оценка должна быть сосредоточена на результатах как на уровне компании, так и на уровне проекта, что в свою очередь, исключает использование системы KPI, поскольку ключевые показатели эффективности концентрируются на проекте, а не на результатах деятельности компании. Вопросы стратегий также не могут быть решены в рамках ключевых показателей эффективности. Несколько моделей KPI были успешно адаптированы для оценки результативности в сфере строительства, однако большинство из них основывались на сбалансированной системе показателей (Balanced Scorecard – BSC), которая не в состоянии идти в ногу со все более динамичным и изменчивым характером современного бизнеса.

Альтернативой сбалансированной системы показателей является Performance Prism (призма эффективности). Призма эффективности – это целостная система, структурированная таким образом, чтобы пролить свет на сложности, возникающие из-за множества заинтересованных сторон, и помочь в разработке системы измерения эффективности для достижения долгосрочного успеха в конкретной бизнес-среде. Призма эффективности состоит из пяти основных взаимосвязанных аспектов.

1. Удовлетворённость заинтересованных сторон: кто наши заинтересованные стороны и чего они хотят?

¹ Разработано авторами.

2. Стратегии: какие стратегии нужны, чтобы удовлетворить желания и потребности заинтересованных сторон?

3. Процессы: какие процессы нужны, чтобы обеспечить реализацию наших стратегий?

4. Возможности: какие возможности нам нужны для управления бизнес-процессами?

5. Вклад заинтересованных сторон: чего мы хотим и в чем нуждаемся от заинтересованных сторон?

Учитывая все вышеприведенное, призма эффективности является идеальной философией управления, лежащей в основе разработки динамичных структур измерения результативности в течение жизненного цикла ГЧП, особенно с учетом того, что проекты ГЧП сложны и требуют долгосрочной интеграции множества заинтересованных сторон.

Удовлетворенность заинтересованных сторон очень важна для оценки результативности, особенно в контексте государственно-частного партнерства. Призма эффективности затрагивает этот аспект, поскольку удовлетворение желаний и потребностей заинтересованных сторон является основой взаимовыгодного и взаимодоверительного сотрудничества.

Государственный сектор активно участвует в каждом из этапов проекта. Таким образом, удовлетворенность государственного заказчика должна учитываться на протяжении всего срока реализации проекта ГЧП, а удовлетворенность конечных пользователей необходимо повышать при проведении оценки эффективности после ввода инфраструктурного объекта в эксплуатацию. Кроме того, это обеспечивает участие генерального концессионера в проектах ГЧП с этапа закупок. Для финансирования проектов ГЧП может быть использован ряд финансовых механизмов, таких как акционерный капитал и банковские займы, а также облигации. Соответственно, генеральный подрядчик, акционеры и кредиторы (например, банки и страховые компании) могут рассматриваться как основные заинтересованные стороны на этапе партнерства.

Таким образом, после назначения генерального концессионного подрядчика, субподрядчики и поставщики будут постепенно привлекаться к участию в строительстве объекта. Генеральные подрядчики должны поддерживать связь со всеми заинтересованными сторонами, чтобы обеспечить результативность на протяжении всего срока реализации проекта. Очевидно, что взаимоотношения между генеральными подрядчиками и субподрядчиками, а также поставщиками играют более важную роль в государственно-частном партнерстве, чем в традиционных проектах. Следовательно, способность подрядчика поддерживать связь с субподрядчиком и поставщиками для обеспечения их удовлетворенности является жизненно важным фактором, определяющим результативность ГЧП.

Исследователи в области менеджмента давно считают сотрудников основными заинтересованными сторонами организаций. Их удовлетворенность по многим вопросам (например, зарплата, безопасность, условия труда) может существенно повлиять на эффективность и результативность процесса. Таким образом, удовлетворенность сотрудников является важнейшим показателем на протяжении всего срока реализации проекта ГЧП.

Основой внутренних бизнес-процессов любой организации является стратегия, оказывающая влияние на взаимодействие заинтересованных сторон. Без эффективной стратегии компании не смогут предоставлять соответствующие товары и услуги, а частный подрядчик не сможет удовлетворить интересы государства. Общей стратегией ГЧП является достижение максимального значения ценности проекта. Таким образом, определение ключевых показателей VfM пронизывает весь жизненный цикл государственно-частного партнерства.

Для достижения максимальных значений ценности проекта, государственному и частному секторам необходимо внедрять соответствующие внутренние бизнес-процессы на протяжении всего жизненного цикла партнерства. В рамках призмы эффективности доступно определение того, какие внутренние бизнес-процессы следует улучшить, чтобы повысить результативность всего рабочего процесса.

На этапе планирования и разработки ГЧП определяется ряд задач, которые каскадируются от анализа окружающей среды (политической, экономической, социальной и правовой) до создания коммерческой и технической структуры. Таким образом, оценка на этапе планирования и проектирования в рамках процесса построения призмы эффективности должна быть сосредоточена

на всестороннем анализе окружающей среды, определении потребностей в услугах, управлении рисками и выборе схемы финансирования.

Уместно отметить, что при планировании и разработке проекта ГЧП не следует пренебрегать технико-экономическим обоснованием, являющимся одним из важнейших факторов успеха реализации государственно-частного партнерства. Кроме того, важно осуществить оценку аспектов концессии (например, критерии выбора концессионера и срок концессии). Существует широко распространенное мнение в отношении того, что подходящий концессионный подрядчик и разумный срок концессии имеют решающее значение для успеха проектов ГЧП [6, с. 100].

После заключения соглашения о государственно-частном партнерстве и финансового закрытия сделки, стороны вступают в фазу партнерства, которая состоит из строительства, эксплуатации и технического обслуживания. Строительство объекта может длиться несколько лет, в течение которых могут подниматься вопросы оценки аспектов проекта, такие как время, стоимость, качество и управление материальной базой, безопасность и воздействие на окружающую среду. Кроме того, заключительный этап ГЧП предполагает эксплуатацию и поддержание инфраструктуры для предоставления услуг в соответствии с определенной правовой и договорной нормативной базой. Таким образом, соответствие нормативно-правовой базе, прибыль и рентабельность, а также эффективность управления объектами являются «краеугольным камнем» оценки результативности ГЧП.

Функционирование бизнес-процессов в организациях должно поддерживаться экономической инфраструктурой, современными технологиями и организационными возможностями предприятия. Возможности, необходимые для завершения ГЧП, варьируются в зависимости от этапов жизненного цикла проекта. Это связано со сложностью реализации государственно-частного партнерства и поэтапным характером разработки проектов ГЧП.

Как было отмечено ранее, квалифицированные сотрудники (т.е. советники, консультанты и эксперты) являются базовой необходимостью на протяжении всего жизненного цикла проекта. Кроме того, сегодняшняя деловая среда имеет ярко выраженный динамический характер. Поэтому для проекта ГЧП в течение всего жизненного цикла, несомненно, требуется эффективная и действенная система обучения, направленная на разработку соответствующих учебных программ на различных этапах государственно-частного партнерства. Систему обучения, в таком случае, можно считать необходимой вспомогательной мерой в рамках взаимодействия государства и бизнеса.

Способность организации к инновациям, несомненно, важна, поскольку она связана с эффективностью проекта в области стратегического планирования, проектирования, финансирования, закупок и строительства. Другими словами, инновации играют жизненно важную роль на протяжении всего жизненного цикла проекта. В проектах ГЧП финансирование завершается на этапе закупок, а затем начинается этап строительства. Соответственно, оценка возможностей частного сектора на данном этапе (строительства, эксплуатации и технического обслуживания) должна охватывать финансовую инфраструктуру, технологии и оборудование подрядчика. Соглашение о ГЧП должно включать ряд механизмов управления, таких как мониторинг, процедуры принятия решений и разрешения спорных ситуаций при строительстве, эксплуатации и обслуживании проектов государственно-частного партнерства.

Инфраструктурные проекты ГЧП включают в себя обязательства государственного заказчика, генерального подрядчика, субподрядчиков, поставщиков, акционеров и кредиторов. Государственный заказчик создает благоприятную инвестиционную среду и правовую базу на стадии планирования и разработки проекта, выбирает подходящего концессионера и активно участвует в мониторинге и оценке результатов после завершения сделки. Следовательно, результативность государственного сектора должна концентрироваться на создании инвестиционной среды и правовой базы (Планирование и проектирование), выборе концессионера (Закупки) и готовности участвовать в управлении контрактами (Партнерство). После того, как ГЧП переходит в фазу партнерства, эффективность работы субподрядчиков и поставщиков становится немаловажным фактором, определяющим успех проекта. Отсутствие учёта их вклада в партнерство может послужить причиной необъективной оценки результативности проекта [7, с. 93].

Во время реализации ГЧП основной задачей является привлечение частных инвесторов (т.е. банков, организаций, осуществляющих управление объектами и строительных компаний).

Таким образом, готовность инвесторов к участию в развитии инфраструктуры, несомненно, является начальным этапом процедуры выбора концессионера и создания надежной финансовой структуры государственным заказчиком. Что еще более важно, конечной целью ГЧП является предоставление потенциальным пользователям качественных услуг, поэтому потребительский спрос также имеет немаловажное значение в оценке результативности государственно-частного партнерства.

Заключение

Как мы видим, оценке результативности в сфере государственно-частного партнерства уделялось недостаточное внимание, особенно с точки зрения жизненного цикла проекта. С учетом данной особенности, предлагается динамическая система оценки результативности ГЧП на протяжении всего жизненного цикла, с использованием призмы эффективности в качестве концептуальной основы, в которой особое внимание уделяется показателям удовлетворенности, стратегиям, процессам, возможностям и вкладу заинтересованных сторон. Благодаря поэтапному характеру, предлагаемый подход способен безошибочно оценить динамический характер инфраструктурных проектов ГЧП. На основе результатов исследования государственному и частному секторам, приступающим к реализации совместных проектов, доступно представление о всеобъемлющей и эффективной оценке партнерства на всех этапах реализации. Разработанная концептуальная модель является практическим инструментом для руководителей и специалистов-практиков по оценке и мониторингу. Также данное исследование создает предпосылки для контроля результативности государственно-частного партнерства в режиме реального времени и создания инновационной модели взаимодействия государства и бизнеса.

Список источников

1. Ханнанова Т. Р., Гарифуллина А. Ф. Проблемы оценки эффективности применения механизмов государственно-частного партнерства // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2019. № 1. С. 26–30.
2. Кюрджиев С. П., Шкред В. Н. Анализ условий развития государственно-частного партнерства на территории Российской Федерации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021. № 4. С. 104–110.
3. Maurya, D., & Srivastava, A. K. Managing partner opportunism in public-private partnerships: The dynamics of governance adaptation // Public Management Review. 2019. Vol. 21 (10). P. 1420-1442.
4. Филин Д. М. Взаимодействие между бизнесом и властью в государственно-частном партнерстве // Научный поиск. 2019. № 1. С. 73–75.
5. Peshkova, E.P., Kyurdzhiev, S.P., Martazanov, A.A. Strategy for forming financial resources in the context of a conflict of interests between an economic entity and Its Creditors // Proceeding of the International Science and Technology Conference "FarEastCon 2020". Singapore. 2021. Vol. 227. P. 1257–1267.
6. Солтангазинов А. Р., Исенова Г. К., Кайдарова Л. К. Модели и формы государственно-частного партнерства // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2019. № 5 (78). С. 95–104.
7. Кюрджиев С. П., Пешкова Е. П. Методы оценки эффективности хозяйствования в регионе // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2014. № 1. С. 90–96.

References

1. Khannanova T. R., Garifullina A. F. Problems of evaluating the effectiveness of the use of public-private partnership mechanisms. *Jekonomika i upravlenie: nauchno-prakticheskij zhurnal = Economics and Management: a scientific and practical journal*. 2019;(1):26–30. (In Russ.)
2. Kyurdzhiev S. P., Shkred V. N. Analysis of the conditions for the development of public-private ownership in the territory of the Russian Federation. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski = State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2021;(4):104–110. (In Russ.)
3. Maurya, D., & Srivastava, A. K. Managing partner opportunism in public – private partnerships: The dynamics of governance adaptation. *Public Management Review*. 2019;21(10):1420–1442.

4. Filin D. M. Interaction between business and government in public-private partnership. *Nauchnyj poisk = Scientific search*. 2019;(1):73–75. (In Russ.)

5. Peshkova, E.P., Kyurdzhev, S.P., Martazanov, A.A. Strategy for forming financial resources in the context of a conflict of interests between an economic entity and Its Creditors. *Proceeding of the International Science and Technology Conference "FarEastCon 2020"*. Singapore. 2021;(227):1257-1267.

6. Soltangazinov A. R., Isenova G. K., Kaidarova L. K. Models and forms of public-private partnership. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, jekonomiki i prava = Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*. 2019;5(78):95–104. (In Russ.)

7. Kyurdzhev S. P., Peshkova E. P. Methods for assessing the efficiency of economic management in the region. *Gosudarstvennoye i munitsipal'noye upravleniye. Uchenyye zapiski = State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2014;(1):90–96. (In Russ.)

Информация об авторах

С. П. Кюрджиев – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой экономики, финансов и природопользования ЮРИУ РАНХиГС.

В. Н. Шкред – аспирант кафедры экономики, финансов и природопользования ЮРИУ РАНХиГС.

Information about the authors

S. P. Kyurdzhev – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics, Finance and Environmental Management of South-Russia Institute of Management – branch of RANEPA.

V. N. Shkred – postgraduate student of the Department of Economics, Finance and Environmental Management of South-Russia Institute of Management – branch of RANEPA.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 23.01.2023; одобрена после рецензирования 09.02.2023; принята к публикации 10.02.2023.

The article was submitted 23.01.2023; approved after reviewing 09.02.2023; accepted for publication 10.02.2023.