УДК 323.21+338.22.021.2

ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Оксана Ю. Лукьяненко[1, @]

[1] *Кемеровский государственный университет, 650000, Россия, г. Кемерово, ул. Красная, 6*
[@] *klubkr@mail.ru*

Поступила в редакцию 09.02.2018. Принята к печати 12.03.2018.

Ключевые слова: публичное управление, государственно-частное партнерство, механизм управления, инструментарий управления, публично-частное партнерство.

Аннотация: В статье анализируется потенциал методологии и инструментария публичного управления в развитии института государственно-частного партнерства на различных уровнях. Доказывается необходимость интеграции инструментов публичного управления в существующую практику государственно-частного партнерства для повышения его эффективности и результативности. Установлено соответствие основных положений теории публичного управления задачам развития государственно-частного партнерства. Выделены основные проблемы современной практики развития государственно-частного партнерства, определяющие потребность во внедрении публичного управления. Раскрыты конкретные направления реализации государственно-частного партнерства на основе концепции и методов публичного управления. Предложен механизм управления государственно-частным партнерством на основе современного инструментария публичного управления. Определены перспективы трансформации традиционной системы государственно-частного партнерства в новую парадигму публично-частного партнерства. Результаты могут быть использованы органами власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления при разработке и реализации проектов государственно-частного партнерства, коммерческими организациями при обосновании участия в проектах государственно-частного и муниципально-частного партнерства.

Для цитирования: Лукьяненко О. Ю. Инструменты развития отечественной системы публичного управления в сфере функционирования государственно-частного партнерства // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2018. № 1. С. 14–20. DOI:10.21603/2500-3372-2018-1-14-20.

Управление пространственными системами, ориентированное на рост качества жизни людей и повышение уровня безопасности граждан и государства продолжает оставаться одним из наиболее актуальных направлений исследования в современной экономической мысли [1; 2]. Достаточно активно развиваются новые концепции и парадигмы, отвечающие актуальным вызовам. В частности, концепции управления развитием территорий, таких как регионы, крупные муниципальные образования, отдельные пространственные подсистемы, прошли в XX в. эволюционный путь от директивного и индикативного управления к стратегическому подходу, новому государственному менеджменту и публичному управлению [3–5]. По мере этой эволюции растет размерность и сложность решаемых управленческих задач, связанные с увеличением количества заинтересованных сторон, расширением их интересов и необходимостью поиска компромиссов. Публичное управление – современная парадигма управления социально-экономическими системами различного уровня, ориентированная на критерии устойчивости развития, повышения качества жизни на основе тесного равноправного взаимодействия различных субъектов управления – бизнес-структур, общества и общественных организаций, государства и органов местного самоуправления [6, с. 11]. Его можно определить как деятельность органов государственной власти, местного самоуправления в непосредственном взаимодействии с бизнесом и обществом для повышения качества жизни и устойчивого социально-экономического развития территории [7, с. 33]. Важная особенность публичного управления состоит в том, что оно позволяет выйти на новый уровень качества государственного управления и регулирования экономических процессов, не отказываясь в современном сложном мире от государственной экономической политики как таковой, но вырабатывая ее в процессе многостороннего диалога, компромиссов, совместного поиска решений.

Известно, что один из главных аргументов противников активной позиции государства в постиндустриальной экономике – невозможность (в отличие от индустриального этапа) определить приоритеты развития и стимулировать их традиционными методами [8; 9]. Так, по мнению В. А. Мау, несостоятельны попытки воспроизвести образцы промышленной политики XIX–XX вв., основанной на концентрации инвестиций и их осознанном выделении на определенные отраслевые приоритеты [9, с. 10]. Однако публичное управление позволяет адекватно учесть сложность и слабую предсказуемость, турбулентность современного мира на основе улучшения информационного обеспечения, повышения уровня и качества экспертизы принимаемых решений, использования интеллектуального, креативного потенциала предпринимателей, экспертов, граждан.

Таким образом, публичное управление – это адекватный ответ на вызовы современного мира, обладающий значительным потенциалом решения социально-экономических задач. В данной статье остановимся на реализации потенциала публичного управления в рамках такого института, как государственно-частное партнерство (ГЧП). ГЧП полу-

чило значительное распространение во второй половине XX в. в ряде стран со зрелой рыночной экономикой (в частности, Великобритании) для решения инфраструктурных проблем (постройка автомобильных дорог, развитие коммунальной инфраструктуры). В россии институт ГЧП был официально признан в 2015 г. с принятием соответствующего федерального закона, хотя отдельные проекты, отвечающие признакам ГЧП, реализовывались значительно раньше. Подвидом ГЧП является муниципально-частное партнерство. Идея ГЧП в российском законодательстве заключается в том, что для решения вопросов государственного и местного значения, связанных с удовлетворением потребностей населения, привлекаются частные инвестиции на основе договора между публичным партнером (орган власти, местного самоуправления) и частным партнером – определенной бизнес-структурой.

Согласно Федеральному закону «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 13 июля 2015 г. №224-ФЗ (в ред. от 3 июля 2016 г. №361-ФЗ), под ними понимается «юридически оформленное на определенный срок и основанное на объединении ресурсов, распределении рисков сотрудничество публичного партнера, с одной стороны, и частного партнера, с другой стороны, которое осуществляется на основании соглашения о государственно-частном партнерстве, соглашения о муниципально-частном партнерстве, заключенных в соответствии с настоящим Федеральным законом в целях привлечения в экономику частных инвестиций, обеспечения органами государственной власти и органами местного самоуправления доступности товаров, работ, услуг и повышения их качества». Это позволяет говорить о ГЧП, как о предметной области публичного управления, поскольку по целям, содержанию и управленческому инструментарию можно обнаружить очень много «точек пересечения».

Как видно из данных таблицы 1, концепция публичного управления вполне адекватна практике и перспективам развития ГЧП, обладает существенным потенциалом повышения результативности и эффективности ГЧП (особенно в части социальных эффектов управления). По мере расширения масштабов ГЧП, значимость внедрения методологии и инструментов публичного управления будет возрастать.

Таблица 1. Соответствие положений теории публичного управления и задач развития ГЧП
Table 1. Correspondence of the provisions of the public administration theory and the tasks of public-private partnership (PPP) development

Основные положения теории публичного управления [7, с. 46, 51]	Особенности и задачи ГЧП (сформулировано автором)
Объект – процессы развития территории, предоставления публичных услуг гражданам	ГЧП по своей природе предназначено для привлечения инвестиций – ключевого драйвера развития территории. Кроме того, эти инвестиции специально предназначаются для предоставления государственных и муниципальных (публичных) услуг
Цель публичного управления – рост качества жизни, где важную роль играет удовлетворенность населения государственными, муниципальными услугами	В рамках ГЧП создаются (строятся) объекты, непосредственно влияющие на качество жизни – объекты инфраструктуры, пути сообщения, объекты для охраны окружающей среды и решения экологических задач. Их появление в регионе, муниципальном образовании может существенно повысить степень удовлетворенности жителей
Один из принципов публичного управления – управление взаимодействием с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами). Проводится оценка удовлетворенности населения	Действующим законодательством и нормативно-методическими материалами Минэкономразвития напрямую не предусматривается, но ряд проектов, вошедших в сборник «Лучшие практики реализации проектов государственно-частного партнерства в социальной сфере» был связан с решением наиболее острых социальных проблем, значимых для населения. Целесообразно в перспективе предусматривать механизмы учета мнения населения о состоянии и возможных направлениях развития ГЧП
В публичном управлении важно использование детализированных регламентов, документированных процедур, опирающееся на информатизацию	Идет процесс разработки нормативно-методической базы, в частности, разработан «Региональный ГЧП-стандарт 2.0», методические рекомендации по ГЧП в регионах и др. Развивается информационная база, в частности, с 2015 г. составляется рейтинг регионов РФ по развитию ГЧП
В публичном управлении важна оценочная подсистема – формализованная по определенным правилам оценка результативности и эффективности. Существует ряд показателей результативности, эффективности и качества	Существуют традиционные подходы к оценке эффективности ГЧП (в частности, концепция «Value for Money», отражающая соотношение стоимости проекта и качества его выполнения, метод сравнительного анализа расходов государственного сектора). Целесообразно в перспективе предусматривать оценку социальной эффективности ГЧП и его влияния на качество жизни, как по объективным количественным показателям, так и на основе оценки населением

Основные положения теории публичного управления [7, с. 46, 51]	Особенности и задачи ГЧП (сформулировано автором)
Для постановки целей, определения содержания публичного управления составляются программные документы (Стратегии, Концепции, программы развития и т. д.) в процессе равноправного сотрудничества власти, общества, бизнеса	Проекты ГЧП учитываются при разработке стратегий регионов, муниципальных образований. Центром развития государственно-частного партнерства Минэкономразвития РФ разработана Концепция (стратегия) развития ГЧП в России до 2020 г. Целесообразно в перспективе выделять механизм ГЧП в качестве одного из возможных в региональных стратегиях, при необходимости – формировать отдельный документ стратегического уровня по ГЧП

По данным Ассоциации «Центр развития ГЧП», выпускающей совместно с Торгово-промышленной палатой РФ и Агентством стратегических инициатив исследование «Государственно-частное партнерство в России: текущее состояние и тренды, рейтинг регионов», на начало 2017 г. в стране реализуются 2446 инфраструктурных проектов ГЧП, 480 рассматриваются органами власти, «на подходе» еще около 1000 проектов, которые прорабатываются на перспективность реализации в формате ГЧП. Преобладающей формой ГЧП при этом продолжает оставаться концессия (около 2000 проектов) [10]. Основная часть проектов концентрируется на муниципальном и региональном уровнях, т. е. ближе к реальным потребностям граждан (рис. 1).

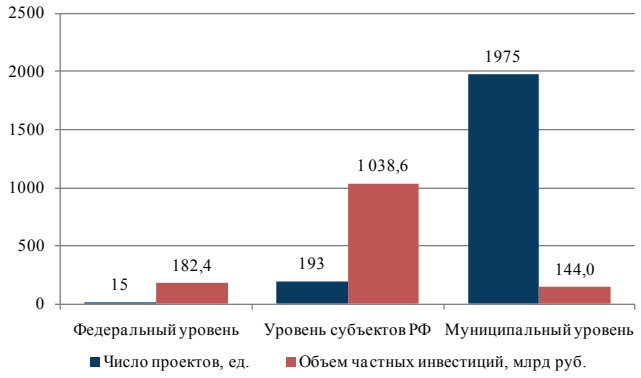

Рис. 1. Распределение проектов ГЧП и инвестиций в них по уровням публичного управления в России на 1 января 2017 г. (рассчитано по [10])
Fig. 1. The distribution of PPP projects and investments in them according to the levels of public administration in Russia on January 1, 2017 (calculated according to [10])

Наибольшая доля проектов реализуется на муниципальном уровне, поскольку обеспеченность инфраструктурными объектами относится к наиболее важным вопросам местного значения. В то же время каждый отдельный проект относительно скромен по объему (средняя величина инвестиций около 100 млн руб.), поэтому основная часть инвестиций сосредоточена на уровне субъектов Российской Федерации (средняя величина инвестиций на один проект здесь составляет уже около 5,4 млрд руб.). На федеральном уровне реализуется ограниченное число наиболее крупных проектов. Уровень развития ГЧП в регионах Сибирского федерального округа характеризуют данные таблицы 2.

В целом уровень развития ГЧП в Сибирском федеральном округе достаточно скромен по сравнению с общероссийским, выделяется здесь лишь Новосибирская область – один из лидеров в масштабах всей страны. Устойчивые позиции занимают Красноярский край и Республика Бурятия. В остальных регионах интегральный показатель развития ГЧП не достигает и 40 % от потенциальных 100 %. В частности, в Кемеровской области он составил 21,5 %, что соответствует 63 месту среди регионов России.

Реализация потенциала развития ГЧП в сибирских регионах требует внедрения инструментов публичного управления. В частности, продуктивным в этом отношении является такой инструмент, как форсайт (форсайт-прогноз). Его сущность заключается в вовлечении различных заинтересованных сторон (предприниматели, местное сообщество, государственная власть, ученые и эксперты) в разработку долгосрочных прогнозов стратегического развития. В свою очередь, это позволяет «встроить» проекты ГЧП в стратегическое видение будущего территории [11, с. 91]. Учитывая многообразие инструментов публичного управления, которые могут быть ориентированы на развитие ГЧП, можно предложить следующий механизм управления государственно-частным партнерством на основе современного инструментария (рис. 2).

Как видно из приведенных данных, ряд классических для публичного управления инструментов вполне отвечает требованиям и особенностям ГЧП:

1) стандарты и рейтинги в сфере ГЧП обеспечивают информационную базу для принятия решений, разработки документов регионального и муниципального уровня по ГЧП, позволяют организовать работу органов власти и местного самоуправления, способствуют тиражированию лучших региональных практик;

2) система сбалансированных показателей результатов развития ГЧП обеспечивает оценку степени достижения поставленных целей, формирует четкое представление о нужности (или ненужности) тех или иных действий для достижения стратегических целей, позволяет осуществлять мотивацию сотрудников;

3) презентации, публичные отчеты и доклады по итогам реализации ГЧП на территории позволяют повысить степень информированности граждан о ГЧП, получить обратную связь, популяризовать и продвигать идею ГЧП, вовлечь более широкие социальные круги в процессе прогнозирования и принятия решений о ГЧП;

4) публичные, экспертные обсуждения обеспечивают вовлечение всех заинтересованных сторон в процессы управления ГЧП, дают возможность более взвешенно и качественно принимать управленческие решения с учетом потенциала научного, экспертного сообщества и потребностей граждан;

Таблица 2. Рейтинг регионов Сибирского федерального округа по уровню развития ГЧП, 2016 г. (составлено по данным [10])
Table 2. Rating of regions of the Siberian Federal District according to the level of PPP development, 2016 (compiled according to the data of [10]

Регион	Интегральный показатель (максимум 100 %)	Сумма баллов по фактору «Опыт реализации проектов»	Сумма баллов по фактору «Нормативно-правовая база»	Сумма баллов по фактору «Институциональная среда»	Место в общероссийском рейтинге
Алтайский край	28,2	1,4	6,0	1,5	51
Забайкальский край	23,7	2,2	4,5	0,5	57
Иркутская область	33,0	3,9	4,3	1,5	46
Кемеровская область	21,5	2,5	3,3	0,5	63
Красноярский край	58,7	9,5	5,4	1,5	15
Новосибирская область	72,5	10,9	7,1	2,5	4
Омская область	29,1	3,4	3,7	1,5	49
Республика Алтай	51,6	5,2	6,8	3,4	25
Республика Бурятия	58,3	5,9	8,1	3,4	16
Республика Тыва	10,0	0,6	2,0	0,5	77
Республика Хакасия	10,5	1,3	1,3	0,5	76
Томская область	16,0	0,8	3,8	0,5	72

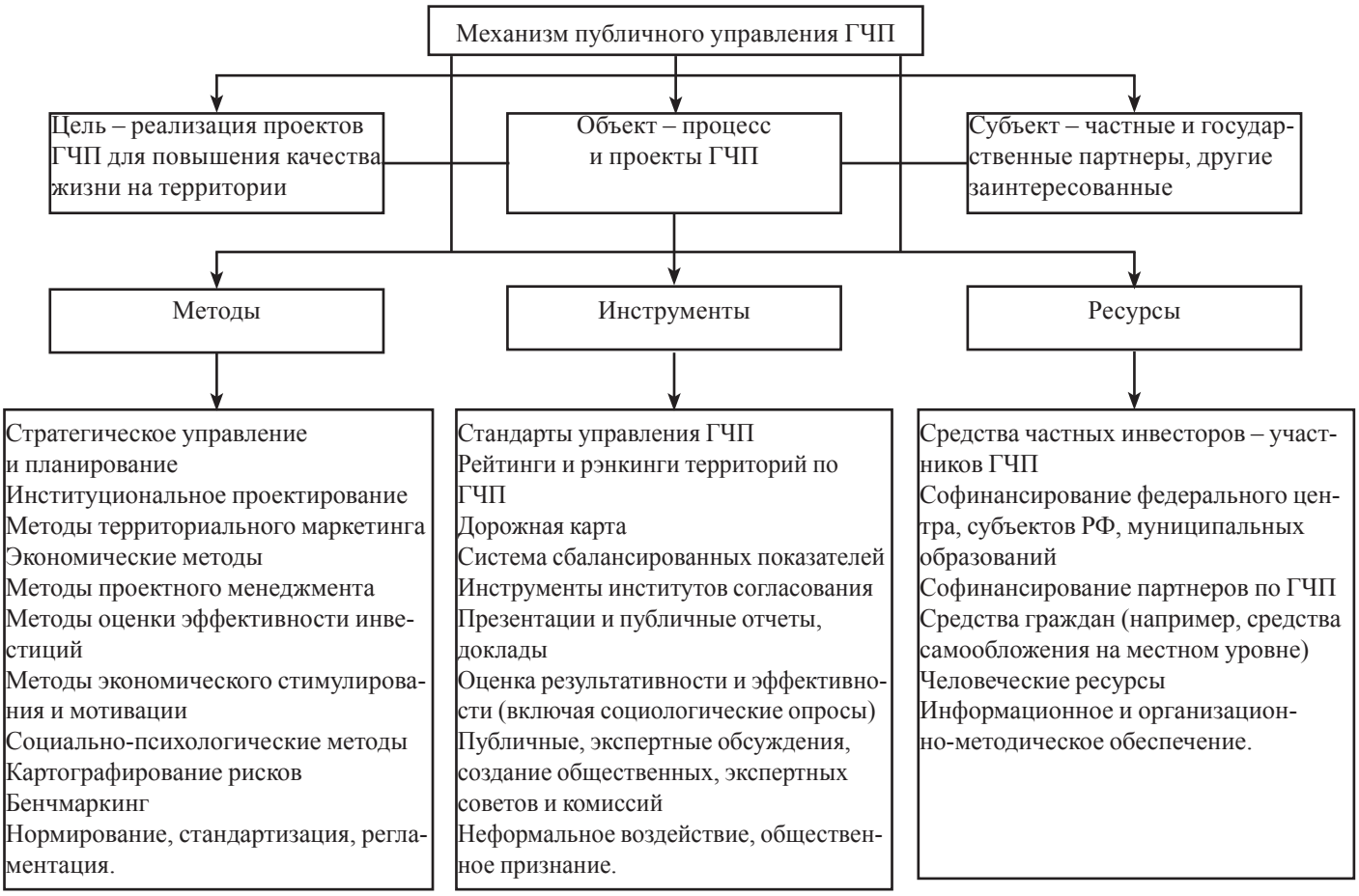

Рис. 2. Механизм развития ГЧП на основе современного инструментария публичного управления
Fig. 2. The mechanism of PPP development on the basis of modern public administration tools

5) оценка результативности и эффективности обеспечивает контроль принятых решений в сфере ГЧП, определение степени рациональности использования средств, уровня реализации экономических интересов участников ГЧП и заинтересованных сторон.

Таким образом, стратегическим направлением развития ГЧП становится повышение вовлечения заинтересованных сторон, учет мнений экспертов и широких слоев населения при принятии решений, повышение открытости (публичности) соответствующих процессов. В конечном счете все это обеспечивает повышение качества публичного управления в понимании международных стандартов – обеспечение соответствия характеристик требованиям (в данном случае, характеристик управления требованиям качества жизни).

В качестве конкретных численных показателей результативности, эффективности и качества публичного управления ГЧП на разных уровнях предлагается использовать следующие (табл. 3). Использование предложенных показателей обеспечивает комплексную оценку влияния проектов ГЧП на качество жизни территории, удовлетворенность граждан, в отличие от существующих подходов, оценивающих или бюджетную или коммерческую эффективность проектов ГЧП. Кроме того, представленные в таблице 3 показатели дают возможность оценить интенсивность и масштабы вложений в ГЧП на фоне инвестиционной активности территории в целом.

Генеральной целью стратегического управления территориями является, как уже было отмечено выше, повышение качества жизни людей. Поэтому публичное управление ГЧП позволяет повысить его статус из плоскости специфичного инструмента решения государственных и частных вопросов до уровня фактора качества жизни жителей региона или муниципального образования. Это требует выстраивания процесса публичного управления проектами ГЧП в логике повышения качества жизни на территории, исходя из стратегии развития, учитывая реальные потребности населения.

Более глубокое изучение потенциала ГЧП в повышении качества жизни (в разрезе отдельных направлений, сфер) позволит также расширить практику стимулирования и поддержки данных проектов с доказанным эффектом для решения социальных проблем. Безусловно, важно интегрировать проекты ГЧП в решение стратегических задач территории с учетом широкого общественного и экспертного обсуждения принимаемых решений. Все это позволяет говорить в перспективе о переходе от традиционной парадигмы государственно-частного партнерства, где есть две стороны и различные интересы к парадигме публично-частного партнерства для повышения качества жизни в контексте интеграции интересов основных заинтересованных сторон.

Таблица 3. Предлагаемые показатели оценки качества публичного управления ГЧП территории
Table 3. Indicators proposed for assessing the quality of public management of PPP territory

Название	Порядок расчета	Информационная ценность для управления территорией
1. Коэффициент стратегического соответствия проектов ГЧП	Отношение объема инвестиций в проекты ГЧП, предусмотренные документами стратегического планирования, целевыми программами для реализации целей территории, к общему объему инвестиций в проекты ГЧП на территории (безразмерный коэффициент или в процентах)	Показывает, какая доля инвестиций в проекты ГЧП соответствует стратегическим приоритетам развития территории
2. Коэффициент удовлетворенности населения проектами ГЧП	Отношение изменения объема инвестиций в проекты ГЧП к изменению удовлетворенности жителей территории деятельностью органов власти субъекта РФ (органов местного самоуправления) (безразмерный коэффициент или в процентах). Возможен расчет коэффициента по отдельным направлениям ГЧП (социальная инфраструктура, транспортная инфраструктура, информационно-коммуникационная инфраструктура и т. д.)	Показывает, как изменение средств на проекты ГЧП повлияло на удовлетворенность жителей территории (т. е., насколько ГЧП реально влияет на оценку жителями качества жизни на территории)
3. Коэффициент влияния проектов ГЧП на качество жизни	Отношение изменения места территории в рейтинге развития ГЧП к изменению места территории в рейтинге индекса развития человеческого капитала (или рейтинге качества жизни «РИА Рейтинг») (безразмерный коэффициент или в процентах)	Характеризует степень влияния проектов ГЧП на изменение качества жизни населения территории
4. Коэффициент привлекательности территории для проектов ГЧП	Отношение места территории в рейтинге развития ГЧП к месту территории в рейтинге инвестиционной привлекательности (Агентства стратегических инициатив по продвижению новых проектов или «Эксперт РА») (безразмерный коэффициент)	Отражает сравнительную привлекательность территории для инвестиций в целом и отдельно для проектов ГЧП
5. Доля проектов ГЧП в инвестиционной деятельности	Отношение инвестиций по проектам ГЧП к общему объему инвестиций в основной капитал территории, процентов	Характеризует уровень развития ГЧП территории в сравнении с общим уровнем, масштабами инвестиционных процессов

Литература

1. Клейнер Г. Б., Щепетова С. Е., Качалов Р. М. В круге света системной парадигмы // Экономическая наука современной России. 2017. № 3. С. 159–162.
2. Татаркин А. И. Модернизационное обновление российского пространства на основе инновационных инициатив // Регион: экономика и социология. 2016. № 1. С. 6–33.
3. Антонов Г. Д., Иванова О. П., Тумин В. М. Управление конкурентоспособностью организаций и территорий. М.: Инфра-М, 2016. 345 с.
4. Поварич И. П., Акулов А. О. Менеджмент как наука и стадии его жизненного цикла // Проблемы теории и практики управления. 2011. № 5. С. 94–103.
5. Фадейкина Н. В. Предпосылки создания в России эффективной системы публичного управления устойчивым социально-экономическим развитием публично-правовых образований на основе современных моделей электронного правительства и электронного бюджета // Сибирская финансовая школа. 2013. № 4. С. 43–54.
6. Федулова Е. А. Процессный подход как основа формирования системы публичного управления территориями // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2014. № 3. Режим доступа: http://vestnik-ku.ru/articles/2014/3/10.pdf (дата обращения 18.01.2018).
7. Федулова Е. А. Разработка, реализация и оценка инвестиционной стратегии в системе публичного управления экономическим развитием территории. Новосибирск: Сибирская академия финансов и банковского дела, 2014. 398 с.
8. Ясин Е. Г., Акиндинова Н. В., Якобсон Л. И., Яковлев А. А. Выбор пути: сценарии развития России // Инвестиции в России. 2013. № 6. С. 45.
9. Мау В. А. Экономика и политика в 2011 году: глобальный кризис и поиск новой модели роста // Вопросы экономики. 2012. № 2. С. 4–26.
10. Исследование «Государственно-частное партнерство в России 2016–2017: текущее состояние и тренды, рейтинг регионов». Режим доступа: pppcenter.ru/assets/docs/raytingREG2017_B5_Block_31-03-2017-web.pdf (дата обращения 20.01.2018).
11. Лимарева Д. А. Публичное управление развитием государственно-частного партнерства: дис. ... канд. экон. наук; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. Ростов-на-Дону, 2013. 201 с.

THE DEVELOPMENT METHODS OF NATIONAL PUBLIC ADMINISTRATION IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

***Oksana Yu. Lukyanenko*[1, @]**

[1] *Kemerovo State University, 6, Krasnaya St., Kemerovo, Russia, 650000*
[@] *klubkr@mail.ru*

Received 09.02.2018. Accepted 12.03.2018.

Keywords: public administration, public-private partnership, management mechanism, management instruments, public-private partnership.

Abstract: The article analyzes the potential based on the methodology and instruments of the public administration paradigm in the development the institution of public-private partnership at various levels. The need to integrate public administration tools into the existing practice public private partnership is proved to increase its effectiveness and effectiveness. The study establishes correspondence between the main provisions of the public administration theory and the tasks of the public-private partnership development. It singles out the main modern practice development of public-private partnership, defining the need for the introduction of public administration. The research has revealed concrete directions of the implementation in public-private partnership on the basis of the public administration concept and methods. A mechanism of public-private partnership management based on modern tools is proposed. The article outlines some prospects for the transformation the traditional system of public-private partnership into a new paradigm public-private partnership. The results can be used by the authorities of the constituent entities of the Russian Federation and local governments when developing and implementing public-private partnership projects, or by commercial organizations when justifying participation in public-private and municipal-private partnership projects.

For citation: Lukyanenko O. Yu. Instrumenty razvitiia otechestvennoi sistemy publichnogo upravleniia v sfere funktsionirovaniia gosudarstvenno-chastnogo partnerstva [The Development Methods of National Public Administration in Public-Private Partnership]. *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences*, no. 1 (2018): 14–20. DOI:10.21603/2500-3372-2018-1-14-20.

References

1. Kleiner G. B., Shchepetova S. E., Kachalov R. M. V kruge sveta sistemnoi paradigmy [In the circle of light of the system paradigm]. *Ekonomicheskaia nauka sovremennoi Rossii = Economic science of modern Russia*, no. 3 (2017): 159–162.

2. Tatarkin A. I. Modernizatsionnoe obnovlenie rossiiskogo prostranstva na osnove innovatsionnykh initsiativ [Modernization update of the Russian space on the basis of innovative initiatives]. *Region: ekonomika i sotsiologiia = Region: Economics and Sociology*, no. 1 (2016): 6–33.

3. Antonov G. D., Ivanova O. P., Tumin V. M. *Upravlenie konkurentosposobnost'iu organizatsii i territorii* [Management of competitiveness of organizations and territories]. Moscow: Infra-M, 2016, 345.

4. Povarich I. P., Akulov A. O. Menedzhment kak nauka i stadii ego zhiznennogo tsikla [Management as a science and stages of its life cycle]. *Problemy teorii i praktiki upravleniia = Problems of theory and practice of management,* no. 5 (2011): 94–103.

5. Fadeikina N. V. Predposylki sozdaniia v Rossii effektivnoi sistemy publichnogo upravleniia ustoichivym sotsial'no-ekonomicheskim razvitiem publichno-pravovykh obrazovanii na osnove sovremennykh modelei elektronnogo pravitel'stva i elektronnogo biudzheta [The prerequisites for creating an effective public administration system in Russia for the sustainable social and economic development of public-legal entities on the basis of modern models of e-government and the electronic budget]. *Sibirskaia finansovaia shkola = Siberian Financial School,* no. 4 (2013): 43–54.

6. Fedulova E. A. Protsessnyi podkhod kak osnova formirovaniia sistemy publichnogo upravleniia territoriiami [Process approach as the basis for the formation of a system of public management of territories]. *Korporativnoe upravlenie i innovatsionnoe razvitie ekonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo tsentra korporativnogo prava, upravleniia i venchurnogo investirovaniia Syktyvkarskogo gosudarstvennogo universiteta = Corporate Governance and Innovative Development of the North: Vestnik of the Research Center for Corporate Law, Corporate Governance and Venture Investment of the Syktyvkar State University*, no. 3 (2014). Available at: http://vestnik-ku.ru/articles/2014/3/10.pdf (accessed 18.01.2018).

7. Fedulova E. A. *Razrabotka, realizatsiia i otsenka investitsionnoi strategii v sisteme publichnogo upravleniia ekonomicheskim razvitiem territorii* [Development, implementation and evaluation of investment strategy in the system of public management of the economic development of the territory]. Novosibirsk: Sibirskaia akademiia finansov i bankovskogo dela, 2014, 398.

8. Iasin E. G., Akindinova N. V., Iakobson L. I., Iakovlev A. A. Vybor puti: stsenarii razvitiia Rossii [Selection of the way: scenarios of Russia's development]. *Investitsii v Rossii = Investments in Russia*, no. 6 (2013): 45.

9. Mau V. A. Ekonomika i politika v 2011 godu: global'nyi krizis i poisk novoi modeli rosta [Economics and Politics in 2011: the Global Crisis and the Search for a New Growth Model]. *Voprosy ekonomiki = Issues of Economics*, no. 2 (2012): 4–26.

10. *Issledovanie «Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v Rossii 2016–2017: tekushchee sostoianie i trendy, reiting regionov»* [Research «Public-Private Partnership in Russia 2016-2017: Current Status and Trends, Ranking Regions»]. Available at: pppcenter.ru/assets/docs/raytingREG2017_B5_Block_31-03-2017-web.pdf (accessed 20.01.2018).

11. Limareva D. A. *Publichnoe upravlenie razvitiem gosudarstvenno-chastnogo partnerstva*. Diss. kand. ekon. nauk [Public management of public-private partnership development. Cand. ekon. Sci. Diss.]. Rossiiskaia akademiia narodnogo khoziaistva i gosudarstvennoi sluzhby pri Prezidente RF. Rostov-on-Don, 2013, 201.