



► **САВЧЕНКО Яна Валерьевна**
Кандидат экономических наук, доцент
кафедры корпоративной экономики
и управления бизнесом

**Уральский государственный
экономический университет
620144, РФ, г. Екатеринбург,
ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45
Тел.: (343) 221-27-78
E-mail: 75karpenko@mail.ru**



► **ЕВСЕЕВА Марина Викторовна**
Ассистент кафедры корпоративной
экономики и управления бизнесом

**Уральский государственный
экономический университет
620144, РФ, г. Екатеринбург,
ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45
Тел.: (343) 221-27-78
E-mail: m.evseeva@inbox.ru**

Ключевые слова

ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО (ГЧП)
ПРОЕКТЫ ГЧП
УПРАВЛЕНИЕ ГЧП
ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД
ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

Аннотация

Выделены признаки проектов государственно-частного партнерства как объектов проектного управления. Определена специфика жизненного цикла проектов ГЧП. Рассмотрены особенности распределения функций и полномочий между участниками (стейкхолдерами) по этапам проекта ГЧП. Выделены особенности процессов и процедур управления проектами ГЧП, структурирован процесс управления проектом в рамках ГЧП для органов государственной власти и частных компаний.

JEL classification

R10

Особенности управления государственно-частным партнерством на региональном уровне с использованием проектного и процессного подходов*

Все возрастающий интерес к проблематике государственно-частного партнерства (ГЧП) привел к шквалу публикаций и исследований в данной области, в частности, посвященных изучению зарубежного опыта формирования и совершенствования механизма организации и управления ГЧП и особенностей этих процессов в России. При этом специфика регионального управления в сфере ГЧП стала освещаться в работах совсем недавно. Вероятно, это связано с тем, что практика ГЧП в регионах долгое время имела точечный характер, система управления ГЧП в регионах России либо вообще отсутствует, либо находится на стадии формирования.

Развитие ГЧП в субъектах РФ происходит достаточно стихийно, что обусловлено отсутствием закона о ГЧП на федеральном уровне. Интерес к ГЧП-проектам со стороны власти обострился в последние 2–3 года. Это и привело к началу формирования систем управления проектами ГЧП в субъектах РФ.

Опубликованный в 2014 г. Рейтинг регионов ГЧП-2014 [8] позволил сделать выводы о том, что в разных субъектах РФ сфера ГЧП развивается разными темпами. Составители рейтинга выделили три фактора, учитываемых ими при оценке потенциала для развития партнерства по модели ГЧП в регионах:

- опыт реализации проектов ГЧП на территории субъекта РФ;
- развитость институциональной среды для управления ГЧП-проектами;
- инвестиционная привлекательность региона.

Всего в рамках рейтинга было проанализировано 83 региона и выделено пять категорий регионов ГЧП:

- 1) регионы-лидеры (6 регионов: Санкт-Петербург, Республика Татарстан, Новосибирская, Свердловская, Нижегородская и Воронежская области);

2) регионы с высоким потенциалом (16 регионов);

3) регионы со средним потенциалом (16 регионов);

4) регионы с низким потенциалом (22 региона);

5) регионы с очень низким потенциалом (23 региона).

Безусловным лидером по развитию ГЧП является Санкт-Петербург, который первым в 2006 г. принял региональный закон об участии субъекта в государственно-частном партнерстве. По официальным данным, на июль 2014 г. региональный закон об участии в ГЧП имеют 66 субъектов, проект закона подготовлен в 3 субъектах. Пик активности регионов по принятию законов об участии в ГЧП (64% из 66 субъектов) приходится на 2010–2011 гг. За последние три года региональные законы приняты в 13 субъектах, что составило 20% от всех субъектов, уже имеющих закон о ГЧП.

Положительная динамика развития ГЧП в регионах говорит о том, что интерес региональных властей к данной форме сотрудничества с бизнесом растет. Пассивность со стороны бизнеса обусловлена не в последнюю очередь низкой информационной прозрачностью в данной сфере, а также сложностью процедур отбора и реализации проектов и процесса взаимодействия с органами государственной власти.

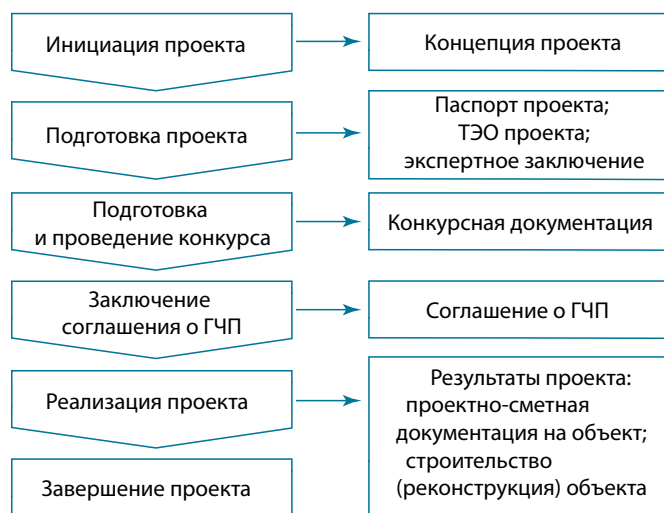
Анализ литературных источников и аналитических исследований [1; 2; 4; 6 и др.] позволяет говорить о том, что при рассмотрении сущности государственно-частного партнерства авторами в большинстве случаев используются проектный подход.

ГЧП как объект проектного управления имеет следующие признаки:

- уникальность результата проекта, потребность в котором определяется, в конечном счете, государством;

* Издание осуществлено при финансовой поддержке гранта РФФИ-Урал № 13-06-96038p_урала по исследовательскому проекту «Исследование институциональных особенностей формирования и развития механизмов эффективного партнерства государства и бизнеса в стейкхолдерской модели корпоративного управления: микроэкономический и региональный аспект» (2014 г.)

Special Features of Public-Private Partnership Administration at Regional Level Using Project and Process Approaches



Модель жизненного цикла ГЧП-проекта*

* Составлено авторами.

• комплексный характер деятельности, требующий четкого структурирования, учета всех внешних и внутренних факторов, влияющих на успех проекта, и привлечения к разработке и реализации проекта ГЧП большого круга специалистов, консультантов и экспертов;

• разделение всей деятельности в рамках ГЧП-проекта на этапы, каждый из которых имеет определенную специфику;

• ограниченность ресурсов (финансовых, материальных, трудовых и др.). Объем выделяемых на проект ресурсов тесно связан с бюджетом и всегда конечен;

• ограниченность во времени при реализации работ. Обычно проекты ГЧП имеют длительный срок реализации (до 10–50 лет), так как в основном являются инфраструктурными. При этом любой проект ГЧП имеет дату начала и дату окончания его реализации;

• специальная организация проекта. Для реализации ГЧП назначается руководитель проекта или создается специальная проектная компания (управляющая компания), которая координирует всю деятельность в рамках конкретного проекта.

Все этапы (фазы, стадии) жизненного цикла проектов в сфере ГЧП имеют свою специфику. В управлении проекта-

ми под фазой жизненного цикла проекта понимается набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта. Полный набор фаз представляет собой жизненный цикл проекта (ЖЦП). Например, ЖЦП может включать следующие фазы: концепция; разработка; реализация; завершение [10]. Согласно РМВОК жизненный цикл проекта может иметь следующую структуру: начало проекта; организация и подготовка; выполнение работ проекта; завершение проекта [9]. Для разных отраслей и видов деятельности используются разные модели жизненного цикла проекта. В зависимости от модели государственно-частного партнерства этапы ЖЦП тоже могут различаться. Модель жизненного цикла ГЧП-проекта в усредненном варианте представлена на рисунке. При этом стоит отметить, что в случае инициации проекта частным инвестором конкурсная процедура, как правило, не проводится.

Стадия реализации проекта может быть разбита на несколько более привычных для инфраструктурных проектов стадий (подготовка проектно-сметной документации, строительство объекта, эксплуатация объекта и др.).

► Yana V. SAVCHENKO

Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of Corporate Economics and Business Management Dept.

**Ural State University of Economics
620144, RF, Yekaterinburg,
8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45
Phone: (343) 221-27-78
E-mail: 75karpenko@mail.ru**

► Marina V. YEVSEEVA

Jr. Lecturer of Corporate Economics and Business Management Dept.

**Ural State University of Economics
620144, RF, Yekaterinburg,
8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45
Phone: (343) 221-27-78
E-mail: m.evseeva@inbox.ru**

Keywords

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP (PPP)
PPP PROJECTS
PPP ADMINISTRATION
PROJECT APPROACH
PROCESS APPROACH

Summary

In the article the features of public-private partnership projects as objects of project administration are highlighted. The specifics of the life cycle of PPP projects are determined. The authors consider the peculiarities of distribution of functions and authorities between the participants (stakeholders) according to stages of PPP projects. The paper deals with characteristic features of processes and procedures of PPP projects management. The process of project management within the frames of public-private partnership for public authorities and private companies is structured.

JEL classification

R10

Таблица 1 – Распределение функций между участниками (стейкхолдерами) по этапам проекта ГЧП

Этап ЖЦП	Участники проекта на этапе	Функции участников
Инициация проекта	Инициатор (отраслевой орган исполнительной власти (ОИВ) субъекта РФ или частная компания)	Решение о разработке проекта. Разработка концепции проекта
	Уполномоченный орган субъекта РФ по ГЧП	Экспертиза концепции проекта. Проверка проекта на соответствие стратегии развития субъекта и возможности включения в портфель проектов ГЧП. Подготовка документов для совещательного органа
	Совещательный орган (координационный совет и/или межведомственная комиссия)	Одобрение подготовки проекта
Подготовка проекта	Инициатор	Подготовка пакета документов по проекту (паспорта, ТЭО и др.)
	Консультанты (консалтинговые компании и физические лица, привлекаемые для оказания помощи в ходе подготовки проекта)	Техническое, юридическое, экономическое, финансовое и организационное сопровождение подготовки проекта
	Эксперты (независимые специалисты и организации, осуществляющие экономическую, финансовую, юридическую и прочую оценку проекта)	Подготовка экспертного заключения по проекту
	Совещательный орган (координационный совет, межведомственная комиссия)	Рассмотрение проекта. Одобрение пакета документов по проекту
	Правительство субъекта РФ	Принятие решения о реализации проекта
Подготовка и проведение конкурса	Правительство субъекта РФ	Принятие решения о проведении конкурса (постановление Правительства). Утверждение конкурсной документации и конкурсной комиссии (постановление Правительства)
	Организатор конкурса (Уполномоченный орган субъекта РФ по ГЧП или иной орган, уполномоченный Правительством организовать конкурс)	Подготовка конкурсной документации по проекту. Проведение конкурсных процедур
	Конкурсная комиссия (временный орган, создаваемый Правительством субъекта для проведения конкурса)	Оценка заявок и конкурсных предложений. Выбор победителя конкурса
Соглашение о ГЧП	Правительство субъекта РФ	Подписание соглашения с победителем конкурса. Включение проекта в программу проектов ГЧП
	Победитель конкурса (частная компания, которая, как правило, выступает и частным инвестором проекта)	Подписание соглашения с Правительством субъекта РФ
Реализация проекта	Орган исполнительной власти (ОИВ)	Создание проектной компании в целях реализации проекта. Выполнение обязательств в рамках соглашения (например, предоставление земельного участка, обеспечение гарантий перед кредитором по обязательствам ПК и др.). Контроль за ходом реализации проекта
	Инвестор	Создание проектной компании в целях реализации проекта. Финансирование проекта
	Проектная (управляющая) компания (специально созданная инвестором для реализации проекта, может создаваться в форме ОАО с участием государства и инвестора)	Организация, координация и контроль деятельности участников проекта на стадии реализации проекта
	Генеральный подрядчик (проектная компания)	Проведение проектно-изыскательских работ. Подготовка проектно-сметной документации. Подготовка земельных участков. Строительство (реконструкция) объекта ГЧП
	Эксплуатирующая организация (МУП или ОАО)	Эксплуатация объекта ГЧП
	Уполномоченный орган субъекта РФ по ГЧП	Контроль и мониторинг хода реализации проекта
Завершение проекта	Инвестор (проектная компания). Орган исполнительной власти субъекта РФ	Прием-передача объекта соглашения в собственность ОИВ

*Составлено авторами.

Состав участников (стейкхолдеров), распределение функций, полномочий и ответственности между участниками ГЧП-проекта различается также в зависимости от особенностей регионального законодательства, причем достаточно существенно.

Усредненный вариант распределения функций между участниками проекта ГЧП представлен в табл. 1.

Общепринятым на сегодняшний день подходом к управлению проектами является процессный подход. Под процессом в управлении проектом понимается набор взаимосвязанных действий и операций, осуществляемых для создания заранее определенного продукта, услуги или результата. Каждый процесс характеризуется своими входами, инструментами и методами, которые могут быть применены, а также результирующими выходами [9].

Следует различать структуру жизненного цикла проекта и группы процессов управления проектом, поскольку процессы в группе процессов состоят из действий, которые могут выполняться и повторяться в каждой фазе проекта, а также быть характерными для проекта как целого [9].

За последнее время появился ряд научных и методических публикаций [2; 4; 7 и др.], презентаций консалтинговых компаний (ООО «Пи-Эм-Эй», ЗАО «БДО», «ГИД ЛУАРЭТ НУЭЛЬ», ООО «ТРАНСПРОЕКТ» и др.) и банков (Внешэкономбанк, ОАО «Газпромбанк» и др.), излагающих специфику управления проектами в сфере ГЧП, в частности с учетом отраслевых и региональных аспектов, и позволяющих структурировать процесс подготовки и реализации проектов ГЧП. Стоит отметить, что наиболее проработанным в организационно-методическом аспекте оказался процесс разработки и реализации ГЧП-проектов в Санкт-Петербурге.

За последние два года Центром развития ГЧП подготовлено два методических документа [3; 7]: «Рекомендации по реализации проектов государственно-частного партнерства в субъектах Российской Федерации» и «Методические рекомендации по развитию институциональной среды в сфере государственно-частного партнерства в субъектах РФ "Региональный ГЧП-стандарт"». Хотя дан-

ные рекомендации носят рамочный характер, их появление должно облегчить процесс формирования региональной системы государственного и муниципального управления сферой ГЧП, поскольку в них определены элементы и прописаны этапы развития системы ГМУ ГЧП. Кроме того, в рекомендациях описан процесс государственного и муниципального управления сферой ГЧП.

Проанализировав существующие методологические подходы к управлению проектами государственно-частного партнерства, а также существующие на сегодняшний день законодательные и нормативно-правовые акты регионального уровня в сфере ГЧП, мы попытались структурировать процесс управления проектом в рамках ГЧП для органов регионального управления и частных компаний.

Традиционно управление проектами включает пять групп процессов [9] (табл. 2). Однако специфика ГЧП предполагает внесение изменений в группы процессов управления проектами данной сферы. Стоит отметить, что основным отличием ГЧП-проектов является проведение процедуры конкурсного отбора и подписания соглашения о ГЧП, обеспечивающего реализацию проекта с заданными параметрами с соблюдением интересов всех стейкхолдеров. При этом надо помнить, что концессионное соглашение может заключаться и без проведения конкурсной процедуры (с лицом, у которого права владения и пользования имуществом, выступающим в качестве концессионного соглашения, возникли на основании договора аренды, при соблюдении условий, указанных в ч. 2 ст. 37 ФЗ № 115 [5]).

Также особенностью процессов и процедур управления проектами ГЧП можно считать необходимость:

- проверки проекта на соответствие стратегическим целям развития региона, целесообразности его включения в портфель проектов ГЧП;
- проверки проекта на предмет реализуемости в рамках ГЧП и выбор наиболее эффективной модели ГЧП с учетом интересов всех стейкхолдеров проекта;
- определения механизма государственной поддержки в рамках соглашения ГЧП;

- комплексной оценки эффективности и результативности проекта (бюджетной, экономической, коммерческой, социальной, экологической и др.);

- использования единой системы критериев эффективности и результативности как со стороны органов государственной власти, так и со стороны бизнеса;

- распределения рисков проекта на тех участников соглашения ГЧП, которые могут более эффективно ими управлять (построение матрицы рисков проекта);

- обязательной комплексной экспертизы проектов (технической, финансовой, юридической, налоговой) и привлечения в проект квалифицированных консультантов.

Группы процессов управления проектом для органов публичной власти и частных компаний по содержанию будут различаться. Хотя проект может быть инициирован как субъектом РФ, так и бизнесом, решение о подготовке и реализации проекта остается за органами государственной власти. Если проект инициирован органами власти, то частная компания подключается к проекту в процессе подготовки к конкурсным процедурам.

Изучение накопленного опыта по вопросам организации и методологии управления ГЧП в России на региональном уровне позволяет сделать вывод о том, что системы управления ГЧП в регионах на сегодняшний день находятся в состоянии формирования. Стоит отметить, что для повышения заинтересованности бизнеса в проектах ГЧП региональным властям необходимо: во-первых, создать действенную систему управления ГЧП; во-вторых, наладить процессы управления ГЧП путем структурирования функций и ответственности участников проектов ГЧП, процессов и процедур управления ГЧП-проектами; в-третьих, повысить прозрачность и понятность ГЧП-механизмов для бизнеса путем разработки методических указаний и инструкций, позволяющих понять порядок использования инструментария государственно-частного партнерства на региональном уровне, в соответствии с действующим региональным законодательством. ■

Таблица 2 – Сравнительная характеристика процессов управления проектами по традиционной схеме и в сфере ГЧП*

Группы процессов управления проектом по РМВОК	Процессы управления ГЧП-проектом со стороны субъекта РФ	Процессы управления ГЧП-проектом со стороны бизнеса
<p><i>Группа процессов инициации</i> – процессы выполняются для формальной авторизации на чла нового проекта;</p> <ul style="list-style-type: none"> разработка устава проекта; разработка предварительного описания содержания проекта 	<p><i>Инициация проекта:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> идентификация проекта; первичный анализ показателей проекта, и оценка его эффективности (разработка концепции проекта); экспертиза концепции проекта; проверка проекта на соответствие стратегическим целям развития региона; проверка на предмет реализуемости в рамках ГЧП; решение о подготовке проекта 	<p><i>Инициация проекта:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> разработка концепции проекта; идентификация проекта; первичный анализ показателей и расчет эффективности проекта; предварительное распределение рисков и пр.; подача заявки
<p><i>Группа процессов планирования</i> – процессы выполняются для определения содержания работ, постановки целей и разработки последовательности действий, требуемых для достижения целей проекта;</p> <ul style="list-style-type: none"> разработка плана управления проектом; разработка плановых документов проекта, описывающих все аспекты его содержания (сроки, стоимость, качество, человеческие ресурсы, риски, закупки и пр.) 	<p><i>Подготовка (комплексная оценка, структуризация) проекта и конкурсной документации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> комплексная оценка документации по проектам ГЧП, предложенным частными компаниями; разработка и утверждение полной документации по проекту ГЧП, инициированному органом ГМУ; выбор правовой модели реализации ГЧП-проекта и формы соглашения с учетом интересов всех стейкхолдеров; оценка и распределение рисков (построение матрицы рисков); выбор финансовой модели: источников, механизма финансирования и распределения доходов, а также вида государственной поддержки ГЧП; независимая экспертиза проекта; подготовка конкурсной документации 	<p><i>Подготовка (комплексная оценка и обоснование) проекта и конкурсной документации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> разработка и утверждение полного пакета документации по проекту (паспорта проекта, ЭО, плана управления проектом и пр.); оценка и распределение рисков (построение матрицы рисков); подготовка конкурсной документации
<p><i>Группа процессов исполнения</i> – процессы применяются для выполнения работ, указанных в плане управления проектом, с целью соответствия спецификациям проекта;</p> <ul style="list-style-type: none"> координация людей и ресурсов; управление ожиданиями заинтересованных сторон; интеграция и выполнение операций проекта в соответствии с планом управления проектом 	<p><i>Управление конкурсом и управление контрактом:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> процессы управления конкурсом: утверждение конкурсной документации; объявление конкурса; прием, предварительный отбор заявок и уведомление о результатах отбора; прием, рассмотрение и оценка конкурсных предложений; определение победителя конкурса; проведение переговоров с победителем; заключение соглашения о ГЧП; организация проектного финансирования и финансовое закрытие проекта; управление контрактом 	<p><i>Участие в конкурсной процедуре и управление реализацией проекта:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> процессы участия в конкурсном отборе: подача заявки; подача конкурсных предложений; заключение соглашения о ГЧП; управление реализацией проекта; координация людей и ресурсов; управление ожиданиями заинтересованных сторон; интеграция и выполнение операций проекта в соответствии с планом управления проектом
<p><i>Группа процессов мониторинга и контроля:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> отслеживание, анализ и регулирование исполнения проекта; мониторинг соответствия текущих операций проекта плану управления проектом; выявление областей, требующих внесения изменений в план; инициирование изменений; контроль изменений и разработка рекомендаций по применению корректирующих воздействий <p><i>Группа процессов закрытия:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> закрытие проекта; закрытие контракта; документирование извлеченных уроков; архивация всех значимых документов проекта в информационной системе управления проектами; выполнение оценки всех членов команды и высвобождение ресурсов проекта; пр. 	<p><i>Мониторинг и контроль исполнения обязательств по соглашению ГЧП:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> мониторинг выполнения соглашения о ГЧП и плановых показателей проекта; мониторинг эффективности использования бюджетных средств; мониторинг рисков и обязательств по проекту; мониторинг качества услуг объекта соглашения; работа с изменениями по проекту; контроль проектирования, строительства, ввода в эксплуатацию и эксплуатации объекта соглашения <p><i>Закрытие проекта:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> закрытие проекта; закрытие контракта; документирование извлеченных уроков 	<p><i>Мониторинг и контроль реализации проекта:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> мониторинг выполнения плановых показателей и результатов реализации проекта; мониторинг рисков проекта; контроль проектирования, строительства, ввода в эксплуатацию и эксплуатации объекта соглашения; работа с изменениями по проекту <p><i>Закрытие проекта:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> закрытие проекта; закрытие контракта; документирование извлеченных уроков; архивация всех значимых документов проекта в информационной системе управления проектами; выполнение оценки всех членов команды и высвобождение ресурсов проекта; пр.

*Составлено авторами.

Источники

1. Барьеры развития механизма ГЧП в России. М.: НПФ «Экспертный институт», 2010. URL: www.exin.ru/ppp-Results_24_11_2010_Fin_1.pdf.
2. Малицкая Е.А. Организационно-экономический механизм управления инфраструктурными проектами (на примере железнодорожного транспорта) // Стратегия развития экономики. 2012. № 40(181). С. 37–49.
3. Методические рекомендации по развитию институциональной среды в сфере государственно-частного партнерства в субъектах РФ «Региональный ГЧП-стандарт». М.: Центр развития государственно-частного партнерства, 2014. URL: <http://pppcenter.ru/assets/docs/ppp.pdf>
4. Мильшина Ю.В. Механизмы управления проектами государственно-частного партнерства в условиях финансово-экономической нестабильности: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М.: МГУ, 2013.
5. Практика применения концессионных соглашений для развития региональной инфраструктуры в России. URL: <http://pppcenter.ru/assets/docs/ppp+.pdf>
6. Раменская Л.А. Методический инструментарий управления портфелем проектов государственно-частного партнерства // Известия Уральского государственного экономического университета. 2014. № 4(54). С. 79–87.
7. Рекомендации по реализации проектов государственно-частного партнерства в субъектах Российской Федерации. М., 2013. URL: http://pppcenter.ru/assets/files/presentations/GChP-Recommend_web.pdf
8. Рейтинг регионов ГЧП-2014. Развитие государственно-частного партнерства на территории Российской Федерации. М.: Центр развития государственно-частного партнерства, 2014. URL: <http://pppcenter.ru/assets/docs/raitingreg2014.pdf>
9. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK). 5-е изд. Ньютаун-Сквер: Project Management Institute, 2013.
10. Управление проектами. Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.0) / Сертификационная комиссия СОВНЕТ. М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010.

References

1. *Barriery razvitiya mekhanizma GChP v Rossii* [Barriers to the development of PPPs in Russia]. Moscow, Expertny Institute Publ., 2010. Available at: www.exin.ru/ppp-Results_24_11_2010_Fin_1.pdf.
2. Malitskaya Ye.A. Organizatsionno-ekonomicheskiy mekhanizm upravleniya infrastruktturnymi proektami (na primere zheleznodorozhnogo transporta) [Organisational-economic mechanism of infrastructure project management (the case of railway transport)]. *Strategiya razvitiya ekonomiki – The Strategy of Economic Development*, 2012, no. 40(181), pp. 37–49.
3. Guidelines for the development of institutional environment in the field of public-private partnership in the Russian regions "Regional PPP-standard". Available at: <http://pppcenter.ru/assets/docs/ppp.pdf>. (in Russ.).
4. Mil'shina Yu.V. *Mekhanizmy upravleniya proektami gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v usloviyakh finansovo-ekonomicheskoy nestabil'nosti*. Aftoref. of diss. kand. ekon. nauk. [Control mechanisms of public-private partnership in terms of financial and economic instability. Abstract of cand. econ. sci. diss.]. Moscow, MSU Publ., 2013.
5. Practical application of concession agreements for regional infrastructure development in Russia. Available at: <http://pppcenter.ru/assets/docs/ppp+.pdf>. (in Russ.).
6. Ramenskaya L.A. Metodicheskiy instrumentariy upravleniya portfelem proektov gosudarstvenno-chastnogo partnerstva [Methodological Tools for Managing Project Portfolio in Public-Private Partnership]. *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta – Journal of Ural State University of Economics*, 2014, no. 4(54), pp. 79–87.
7. Guidelines on the implementation of public-private partnership in the Russian Federation. Moscow, 2013. Available at: http://pppcenter.ru/assets/files/presentations/GChP-Recommend_web.pdf. (in Russ.).
8. The ranking of PPP-regions in 2014. Developing public-private partnership in the Russian Federation. Moscow, Centre of PPP development, 2014. Available at: <http://pppcenter.ru/assets/docs/raitingreg2014.pdf>. (in Russ.).
9. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) 5th ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2013.
10. Project management. The basics of vocational knowledge. National requirements for the competence of specialists (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.0). Moscow, Proektnaya Praktika Publ., 2010.