

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 75-89.
Scientific Journal "Manager". 2026;(3/117):75-89.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья
УДК 334.723:004.9
JEL: L32, H54, L86
EDN: TAUHRP

БАК 5.2.6. Менеджмент

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ УЧАСТИЯ МАЛЫХ ИТ-ПРЕДПРИЯТИЙ В ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОМ ПАРТНЁРСТВЕ НА ТЕРРИТОРИИ НОВЫХ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ЗАПОРОЖСКОЙ ОБЛАСТИ)

Сергей Константинович Савотченко¹, Анастасия Викторовна Озаровская²

Азовский государственный педагогический университет им. П. Д. Осипенко, Бердянск,
Запорожская область, Россия

¹asavotchenko@yandex.ru

²avom88@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8143-9282>

Аннотация. Проблема. В статье разработана комплексная организационно-экономическая модель участия субъектов малого предпринимательства сектора информационных технологий (ИТ) в проектах государственно-частного партнёрства (ГЧП) на территории нового субъекта Российской Федерации – Запорожской области. **Методология.** На основе системного подхода и SWOT-анализа исследованы стратегические возможности и ограничения вовлечения малых ИТ-компаний в систему ГЧП в условиях интеграции новых регионов. Обоснована универсальная комбинированная (поэтапная) модель вхождения – от участия в государственных закупках к инициированию полноценного проекта ГЧП в порядке частной инициативы, – применимая для широкого круга малых ИТ-предприятий, отвечающих определённым квалификационным и ресурсным критериям. **Результаты исследования.** В качестве модельного проекта ГЧП разработан механизм создания региональной цифровой платформы «Бизнес-навигатор Запорожской области», включающей шесть функциональных модулей. Представлена финансовая модель проекта с общим объёмом инвестиций 42,5 млн руб. и структурой финансирования 55/20/25 % (бюджетные средства / собственные средства частного партнёра / средства институтов развития). Методом дисконтированных денежных потоков рассчитаны ключевые показатели эффективности: NPV (чистая приведённая стоимость) = +4,92 млн руб., IRR (внутренняя норма доходности) = 16,0 %, PI (индекс доходности) = 1,17, DPP (дисконтированный период окупаемости) = 6,5 лет. Сценарный анализ подтвердил устойчивость проекта при базовом и оптимистическом сценариях. Показано, что формат ГЧП обеспечивает экономию бюджетных средств в размере 18,3 % по сравнению с традиционным государственным контрактом, а социально-экономический эффект (ENPV = +28,5 млн руб.) существенно превышает коммерческую отдачу. **Практическое применение.** Предложенная модель носит тиражируемый характер и может быть адаптирована малыми ИТ-предприятиями с учётом их специализации, кадрового потенциала и региональной специфики. Результаты исследования могут быть использованы при формировании региональной политики развития ГЧП в сфере цифровизации и масштабированы на другие новые субъекты Российской Федерации.

Ключевые слова: государственно-частное партнёрство, малое предпринимательство, информационные технологии, цифровизация, финансовая эффективность, чистая приведённая стоимость, сценарный анализ

Для цитирования: Савотченко С. К., Озаровская А. В. Организационно-экономическая модель участия малых ИТ-предприятий в государственно-частном партнёрстве на территории новых субъектов Российской Федерации (на примере Запорожской области) // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 75-89. EDN: TAUHRP.



© Савотченко С.К., Озаровская А.В., 2026

Original article

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MODEL FOR SMALL IT ENTERPRISES PARTICIPATION IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN THE NEW CONSTITUENT ENTITIES OF THE RUSSIAN FEDERATION (THE CASE OF ZAPOROZHYE REGION)

Sergey K. Savotchenko¹, Anastasia V. Ozarovskaya²

Asov State Pedagogical University named after P. D. Osipenko, Berdyansk, Zaporozhye Region, Russia

¹asavotchenko@yandex.ru

²avom88@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8143-9282>

Abstract. Problem. The article develops a comprehensive organizational and economic model for the participation of small IT enterprises in public-private partnership (PPP) projects in a new constituent entity of the Russian Federation – Zaporozhye Region. **Methodology.** Using a systems approach and SWOT analysis, the study examines the strategic opportunities and constraints of involving small IT companies in the PPP framework under conditions of integrating new regions. A universal combined (phased) entry model is substantiated – from participation in public procurement to initiating a full-scale PPP project through private initiative – applicable to a wide range of small IT enterprises meeting specified qualification and resource criteria. **Research Results.** As a model PPP project, the study develops a mechanism for creating a regional digital platform "Business Navigator of Zaporozhye Region", comprising six functional modules. A financial model of the project is presented with a total investment volume of 42.5 million rubles and a financing structure of 55/20/25 % (budget funds / private partner's own funds / development institution funds). Key performance indicators are calculated using the discounted cash flow method: NPV = +4.92 million rubles, IRR = 16.0 %, PI = 1.17, DPP = 6.5 years. Scenario analysis confirmed the project's viability under baseline and optimistic scenarios. It is demonstrated that the PPP format provides budget savings of 18.3% compared to a traditional government contract, while the socio-economic effect (ENPV = +28.5 million rubles) significantly exceeds the commercial return. **Practical Application.** The proposed model is replicable and can be adapted by small IT enterprises based on their specialization, human resource capacity, and regional specifics. The research findings can be utilized in shaping regional PPP development policies in the field of digitalization and scaled to other new constituent entities of the Russian Federation.

Keywords: public-private partnership, small business, information technology, digitalization, financial efficiency, net present value, scenario analysis

For citation: Savotchenko, S. K., & Ozarovskaya, A. V. (2026). Organizational and economic model for small IT enterprises participation in public-private partnerships in the new constituent entities of the Russian Federation (the case of Zaporozhye region). *Scientific Journal "Manager"*, 3(117), 75–89. (In Russian), EDN: TAUHRP.

Введение

Государственно-частное партнёрство (ГЧП) представляет собой один из ключевых институциональных механизмов привлечения частных инвестиций в развитие общественной инфраструктуры. В условиях Российской Федерации реализуется более 3 400 проектов ГЧП с совокупным объёмом инвестиций свыше 5 трлн рублей, что свидетельствует о масштабности и востребованности данного механизма [1; 2]. Законодательное определение ГЧП закреплено в Федеральном законе от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнёрстве, муниципально-частном партнёрстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», устанавливающим его как юридически оформленное на определённый срок сотрудничество публичного и частного партнёров, основанное на объединении ресурсов и распределении рисков. Теоретическое обоснование ГЧП базируется на концепции транзакционных издержек О. Уильямсона [3], рассматривающей партнёрство как гибридную форму управления, а также на принципах нового государственного управления [4], предполагающих внедрение рыночных механизмов в государственный сектор.



© Savotchenko, S.K., Ozarovskaya, A.V., 2026

Вместе с тем сложившаяся практика ГЧП в России ориентирована преимущественно на крупные инфраструктурные проекты с участием крупного бизнеса [5; 6]. Субъекты малого предпринимательства (МСП), несмотря на их гибкость и инновационный потенциал, остаются слабо вовлечёнными в систему ГЧП – как в силу ограниченности собственных ресурсов, так и вследствие институциональных барьеров: сложности процедур, длительности согласований и высоких требований к объёму частных инвестиций [7].

Данная проблема приобретает особую остроту применительно к новым субъектам Российской Федерации – Запорожской области, Херсонской области, Донецкой Народной Республике и Луганской Народной Республике. Интеграция этих территорий поставила перед государством масштабные задачи по восстановлению инфраструктуры, формированию институциональной среды и развитию предпринимательства в условиях незавершённости переходного периода, ограниченной банковской инфраструктуры и кадрового дефицита. Основные фонды инфраструктуры новых территорий характеризуются крайне высокой степенью износа: за последние 20-30 лет системных инвестиций в их модернизацию практически не осуществлялось [8; 9].

Одновременно цифровая трансформация является национальным приоритетом Российской Федерации, и для новых территорий создание цифровой инфраструктуры выступает не только инструментом экономического развития, но и механизмом ускоренной интеграции в общероссийское информационное пространство. ИТ-сектор малого предпринимательства обладает профильными компетенциями для решения этих задач, однако, как показывает анализ реестров участников ГЧП и публичных закупок, малые ИТ-предприятия новых субъектов на текущем этапе практически не вовлечены в реализацию проектов государственно-частного партнёрства [10; 11].

Таким образом, актуальность настоящего исследования определяется необходимостью научного обоснования модели участия субъектов малого предпринимательства ИТ-сектора в проектах ГЧП на территории новых субъектов Российской Федерации, включая разработку механизма реализации конкретного проекта ГЧП в сфере цифровизации региональной инфраструктуры поддержки предпринимательства.

Цель и задачи исследования

Целью настоящего исследования является разработка универсальной организационно-экономической модели участия малых ИТ-предприятий в проектах ГЧП на территории Запорожской области, а также обоснование механизма реализации проекта ГЧП в сфере цифровизации, применимого для широкого круга субъектов МСП ИТ-сектора, отвечающих определённым квалификационным и ресурсным требованиям.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

1. Определить квалификационные и ресурсные характеристики малого ИТ-предприятия как потенциального участника системы ГЧП и провести SWOT-анализ стратегических возможностей и ограничений его вовлечения в проекты партнёрства на территории нового субъекта Российской Федерации;
2. Разработать модельный механизм реализации проекта ГЧП по созданию региональной цифровой платформы поддержки предпринимательства, пригодный для тиражирования малыми ИТ-компаниями, соответствующими установленным критериям;
3. Оценить эффективность предложенного проекта ГЧП на основе расчёта финансовых показателей (NPV, IRR, PI, DPP), социально-экономического эффекта (ENPV) и сравнительного преимущества формата ГЧП.

Научная новизна исследования состоит в разработке организационно-экономической модели участия малых ИТ-предприятий в проектах ГЧП, учитывающей специфику новых субъектов РФ. В отличие от существующих подходов, ориентированных преимущественно на крупный бизнес и инфраструктурные проекты, предложенная модель включает поэтапный механизм вхождения малых предприятий в ГЧП с определением финансового порога участия, а также методику оценки бюджетной эффективности (Value for Money) и расширенной чистой приведённой стоимости (ENPV) для цифровых проектов на территориях с ограниченной институциональной средой.

Методы исследования

В работе применён комплекс методов исследования, обеспечивающий системность и достоверность полученных результатов.

1. Системный подход использован в качестве методологической основы исследования, позволяющей рассматривать ГЧП как целостную систему взаимодействия публичного и частного секторов, включающую правовые, экономические, организационные и технологические компоненты.

2. SWOT-анализ применён для определения стратегических возможностей и ограничений участия малых ИТ-предприятий в проектах ГЧП. Оценивались типичные сильные и слабые стороны субъектов малого предпринимательства ИТ-сектора, а также внешние возможности и угрозы, обусловленные спецификой Запорожской области как нового субъекта Российской Федерации. Анализ проведён на основе обобщённого профиля малого ИТ-предприятия, отвечающего квалификационным и ресурсным критериям участия в проектах ГЧП.

3. Метод дисконтированных денежных потоков (DCF) использован для финансовой оценки эффективности проекта ГЧП. Центральным показателем выступает чистая приведённая стоимость NPV:

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^T \left[\frac{NCF(t)}{(1+r)^t} \right], \quad (1)$$

где I_0 – первоначальные инвестиции; $NCF(t)$ – чистый денежный поток в году t ; r – ставка дисконтирования; T – горизонт планирования.

Дополнительно рассчитаны: внутренняя норма доходности (IRR) – это процентная ставка, при которой чистая приведённая стоимость (NPV) всех денежных потоков проекта, равна нулю; индекс доходности (PI) – показатель отношения дисконтированных денежных потоков от инвестиций к сумме инвестиций; дисконтированный период окупаемости (DPP) – срок окупаемости, учитывающий разную ценность денег при поступлении выплат во времени. Проект признаётся эффективным при $NPV > 0$, $IRR > r$, $PI > 1$.

4. Расчёт ожидаемой чистой приведённой стоимости ENPV (Expected Net Present Value) позволяет оценить социально-экономический эффект проекта с учётом монетизированных внешних эффектов (увеличение налоговых поступлений, экономия бюджетных средств, стоимость созданных рабочих мест):

$$ENPV = NPV + \sum_{t=1}^T \left[\frac{E(t)}{(1+r_s)^t} \right], \quad (2)$$

где $E(t)$ – монетизированные внешние эффекты; r_s – социальная ставка дисконтирования (8 %).

5. Сценарный анализ проведён для оценки устойчивости проекта к изменению ключевых параметров. Рассмотрены три варианта развития с варьированием темпов роста доходов (g_d) и расходов (g_r):

оптимистический сценарий: $g_d = 12\%$, $g_r = 4\%$ (ускоренное привлечение пользователей, экономия на масштабе);

базовый сценарий: $g_d = 8\%$, $g_r = 5\%$ (умеренный рост в соответствии с прогнозом развития региона);

пессимистический сценарий: $g_d = 4\%$, $g_r = 7\%$ (замедленное привлечение пользователей, рост операционных затрат вследствие инфляции).

Для каждого сценария выполнен полный пересчёт показателей эффективности (NPV, IRR, PI, DPP), что позволяет оценить диапазон возможных исходов и выявить критические параметры проекта.

Информационную базу исследования составили: законодательные и нормативно-правовые акты Российской Федерации в сфере ГЧП и развития новых субъектов; научная и методическая литература по тематике государственно-частного партнёрства; официальные статистические данные; материалы аналитических платформ по мониторингу проектов ГЧП; открытые данные о деятельности малых ИТ-предприятий в новых субъектах Российской Федерации.

Исходные параметры финансовой модели: горизонт планирования $T = 7$ лет; ставка дисконтирования $r = 12\%$ (с учётом рисков реализации проекта на новых территориях); темп роста операционных доходов $g_d = 8\%$ в год; темп роста операционных расходов $g_r = 5\%$ в год; общий объём инвестиций $I_0 = 42,5$ млн руб. (в том числе капитальные затраты – 28,5 млн руб.); ежегодный доход от эксплуатации в базовом году $D(1) = 18,0$ млн руб.; ежегодные операционные расходы в базовом году $O(1) = 14,0$ млн руб.

Использование искусственного интеллекта. При подготовке настоящей статьи авторы использовали инструмент искусственного интеллекта ChatGPT-4o (OpenAI) в целях редактирования текста, подбора синонимов для устранения лексических повторов и улучшения стилистического оформления материала. Всё содержание статьи было проверено и верифицировано авторами, которые несут полную ответственность за её содержание.

Результаты исследования и их обсуждение

Характеристика типового профиля малого ИТ-предприятия – потенциального участника ГЧП и обоснование модели участия. Для целей настоящего исследования сформирован обобщённый профиль малого ИТ-предприятия, способного выступить частным партнёром в проектах ГЧП на территории новых субъектов Российской Федерации. Такое предприятие является субъектом малого предпринимательства, зарегистрированным и осуществляющим деятельность на территории Запорожской области в сферах, релевантных задачам цифровой трансформации региона: консультативная деятельность в области компьютерных технологий (ОКВЭД 62.02), обработка данных и предоставление услуг по размещению информации (63.11), веб-порталы (63.12), предоставление информационных услуг (63.99), консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления (70.22), деятельность рекламных агентств (73.11) и смежные направления. Предприятие действует как юридическое лицо на основании Устава и обладает самостоятельным балансом.

Указанный профиль деятельности непосредственно соответствует задачам цифровой трансформации региона, являющейся одним из приоритетных направлений государственной политики Российской Федерации в отношении новых территорий. Вместе с тем, как показывает анализ реестров участников ГЧП и публичных закупок, малые ИТ-предприятия новых субъектов на текущем этапе практически не вовлечены в реализацию проектов государственно-частного партнёрства, что обосновывает необходимость разработки универсальной модели и дорожной карты вхождения таких компаний в систему ГЧП.

Проведённый SWOT-анализ позволил систематизировать стратегические факторы участия малого ИТ-предприятия в проектах ГЧП на территории нового субъекта Российской Федерации.

Сильные стороны: профессиональные компетенции в сфере информационных технологий и консалтинга; регистрация и физическое присутствие на территории Запорожской области; гибкость и мобильность, характерные для субъектов МСП; знание специфики региона и потребностей локального бизнес-сообщества; широкий перечень видов деятельности, допускающий участие в разнопрофильных проектах.

Слабые стороны: отсутствие опыта участия в проектах ГЧП; ограниченные финансовые ресурсы; небольшой штат сотрудников; необходимость адаптации к требованиям российского законодательства в переходный период.

Возможности: высокий спрос на ИТ-услуги в связи с интеграцией региона в правовое и экономическое пространство Российской Федерации; режим свободной экономической зоны с налоговыми преференциями; федеральные и региональные программы поддержки МСП; формирование региональной цифровой инфраструктуры «с нуля»; возможность масштабирования успешных решений на другие новые субъекты РФ.

Угрозы: геополитическая нестабильность; незавершённость нормативно-правовой базы региона; конкуренция со стороны крупных ИТ-компаний; кадровый дефицит в регионе; ограниченная банковская и финансовая инфраструктура.

На основании SWOT-анализа определена оптимальная модель участия – комбинированная (поэтапная) модель, предусматривающая последовательный вход малого ИТ-предприятия в систему ГЧП: на первом этапе – участие в государственных закупках, выполнение контрактов и накопление релевантного опыта; на втором этапе – инициирование

полноценного проекта ГЧП/МЧП в порядке частной инициативы в соответствии с Федеральным законом № 224-ФЗ. Данная модель носит универсальный характер и позволяет минимизировать риски, связанные с отсутствием опыта, постепенно наращивая компетенции и формируя репутационный капитал компании-участника.

Обоснованность выбора данной модели подтверждается исследованиями ряда авторов, указывающих на целесообразность поэтапного подхода к вовлечению субъектов МСП в проекты ГЧП. Как отмечает И. И. Смотрицкая, «институциональная среда ГЧП в России находится в процессе становления, и её дальнейшее развитие требует координации усилий федеральных и региональных органов власти» [12], что особенно справедливо для новых территорий.

Предложенная схема взаимодействия включает четырёх ключевых участников:

публичный партнёр – Правительство Запорожской области (заказчик, бюджетное софинансирование, административная поддержка);

частный партнёр – малое ИТ-предприятие, соответствующее квалификационным критериям (проектирование, разработка, внедрение и эксплуатация объекта соглашения). К числу ключевых квалификационных требований относятся: наличие регистрации на территории нового субъекта РФ, профильных компетенций в сфере разработки информационных систем, а также кадрового потенциала для реализации проекта;

институты развития – Корпорация МСП, Фонд содействия инновациям, РФРИТ (финансовая и методическая поддержка);

экспертное сообщество – Национальный Центр ГЧП, «ОПОРА России», ТПП (экспертное сопровождение).

Разработана типовая карта подготовительных мероприятий общей продолжительностью 4-6 месяцев, включает организационную, стратегическую и конкурсную фазы.

На основании выявленных потребностей Запорожской области в информационном обеспечении предпринимательской деятельности разработан модельный проект ГЧП – создание региональной цифровой платформы «Бизнес-навигатор Запорожской области».

Актуальность проекта обусловлена несколькими факторами. Во-первых, предприниматели нового субъекта РФ нуждаются в систематизированной информации о нормах российского законодательства, мерах государственной поддержки, процедурах ведения бизнеса. Во-вторых, отсутствует единый информационный ресурс, аккумулирующий данные о доступных мерах поддержки, инвестиционных площадках и проектах ГЧП. В-третьих, создание платформы соответствует национальному проекту «Цифровая экономика Российской Федерации» и федеральному проекту «Малое и среднее предпринимательство».

Проект полностью соответствует признакам ГЧП, установленным статьёй 3 Федерального закона № 224-ФЗ: долгосрочный характер (7 лет), объединение ресурсов, распределение рисков, частное финансирование.

Функциональная архитектура платформы включает шесть взаимосвязанных модулей, объединённых в три группы: информационные – «Правовой навигатор» (систематизированная база НПА, инструкции по регистрации бизнеса и особенностям переходного периода) и «Меры поддержки» (каталог федеральных и региональных программ с персонализированным подбором); аналитические – «Инвестиционная карта» (интерактивный реестр площадок и инвестиционных предложений), «Биржа инноваций» (витрина проектов и сервис поиска партнёров) и «Аналитическая панель» (мониторинг развития МСП и оценка эффективности мер поддержки для органов власти); сервисные – «Сервисы для предпринимателей» (онлайн-запись на консультации, шаблоны документов, электронная подача заявок). Модульная архитектура обеспечивает возможность поэтапного ввода в эксплуатацию и адаптации функционала под потребности конкретного региона.

Техническая реализация предусматривает использование отечественных технологий в соответствии с требованиями импортозамещения и защиты персональных данных. Выбор конкретного технологического стека может варьироваться в зависимости от специализации и экспертизы компании-исполнителя при соблюдении указанных нормативных требований.

Для модельного проекта ГЧП разработана финансовая модель, параметры которой определены на основе анализа рыночных условий Запорожской области, стоимости

аналогичных ИТ-проектов в сфере цифровизации региональной инфраструктуры и экспертных оценок.

Объём капитальных вложений ($CAPEX = 28,5$ млн руб.) определён методом декомпозиции на основе среднерыночных стоимостных параметров ИТ-отрасли: разработка шести программных модулей – 12,5 млн руб. (из расчёта 15 специалистов $\times$ 10 месяцев при средней ставке 250-350 тыс. руб./чел./мес. по данным мониторинга ИТ-рынка); серверное оборудование и сетевая инфраструктура – 8,0 млн руб.; лицензии на отечественное ПО – 4,5 млн руб.; резерв непредвиденных расходов (10 %) – 3,5 млн руб. Полученная оценка находится в диапазоне стоимости сопоставимых региональных цифровых платформ (30-55 млн руб.), зафиксированных в Единой информационной системе закупок (zakupki.gov.ru) для субъектов РФ средней бюджетной обеспеченности.

Операционные расходы базового года ($O_1 = 14,0$ млн руб.) рассчитаны по следующей структуре: фонд оплаты труда с начислениями – 9,4 млн руб. (8 специалистов $\times$ 75 тыс. руб./мес. $\times$ 12 мес. $\times$ коэффициент начислений 1,3); аренда серверных мощностей и хостинг – 1,5 млн руб.; продление лицензий ПО – 1,0 млн руб.; техническая поддержка, контент и прочие расходы – 2,1 млн руб.

Доход базового года ($D_1 = 18,0$ млн руб.) формируется из платы публичного партнёра за обеспечение доступности платформы (availability payment) – 14,0 млн руб./год (уровень, сопоставимый с эксплуатационными расходами, что типично для ГЧП-проектов с фиксированным платежом) – и коммерческих доходов от дополнительных сервисов (реклама, аналитические отчёты, обучающие мероприятия) – 4,0 млн руб./год.

Темп роста доходов ($g_d = 8\%$) принят на уровне среднегодового роста российского рынка ИТ-услуг за 2020-2023 гг. (7-10 % по данным РАЭК) с учётом эффекта ускоренной цифровизации нового субъекта. Темп роста операционных расходов ($g_r = 5\%$) соответствует целевому прогнозу инфляции Банка России на среднесрочную перспективу с поправкой на рост заработных плат в ИТ-секторе. Ставка дисконтирования ($r = 12\%$) определена как сумма безрисковой ставки доходности ОФЗ (~10 %) и премии за специфические риски реализации проекта на новых территориях.

Совокупный объём инвестиций составляет 42,5 млн руб., из которых 28,5 млн руб. приходится на капитальные вложения ($CAPEX$): приобретение серверного оборудования, лицензий на программное обеспечение, развёртывание сетевой инфраструктуры и разработку специализированных программных модулей. Оставшиеся 14,0 млн руб. представляют собой предпроектные и организационные расходы (подготовка конкурсной документации, получение разрешительных документов, юридическое сопровождение структурирования соглашения, обучение персонала), финансируемые преимущественно из бюджетных источников на этапе инициирования проекта.

Структура финансирования предусматривает следующее распределение: бюджетные средства – 55 % (23,375 млн руб.), собственные средства частного партнёра – 20 % (8,5 млн руб.), средства институтов развития – 25 % (10,625 млн руб.). Доля собственного участия частного партнёра на уровне 20 % соответствует типичным возможностям субъекта малого предпринимательства и позволяет обеспечить баланс между финансовой посильностью проекта для малой ИТ-компании и требованиями законодательства о ГЧП к объёму частных инвестиций.

При оценке коммерческой эффективности проекта для частного партнёра в качестве начальных инвестиций (I_0) принимается величина $CAPEX = 28,5$ млн руб., поскольку именно этот объём формирует инвестиционные обязательства, подлежащие возврату из операционных денежных потоков проекта. Предпроектные расходы, покрываемые бюджетным финансированием, учитываются при расчёте экономической (общественной) эффективности ($ENPV$), где $I_0 = 42,5$ млн руб.

Распределение рисков осуществляется в соответствии с принципом оптимальности, подчёркиваемым в работах J. Delmon [13] и D. Grimsey & M. K. Lewis [14]:

риски публичного партнёра: политические и регуляторные; недостаточное бюджетное финансирование; изменение приоритетов государственной политики; форс-мажорные обстоятельства;

риски частного партнёра: технологические (сбои, кибератаки); кадровые; превышение сметной стоимости; несоблюдение сроков разработки;

распределяемые риски: недостаточный спрос (50/50); необходимость существенной доработки (40/60); инфляционный (компенсация индексацией).

График реализации включает четыре этапа: проектирование и разработка ТЗ (месяцы 1-4); разработка и тестирование платформы (месяцы 5-12); пилотный запуск (месяцы 13-15); полноценная эксплуатация и масштабирование (с месяца 16). Продолжительность этапов приведена как ориентировочная и может варьироваться в зависимости от кадровых и технологических возможностей компании-исполнителя.

По истечении горизонта планирования (7 лет) активы проекта сохраняют экономическую ценность. Остаточная стоимость (RV) определена методом скорректированной балансовой стоимости. При линейном начислении амортизации с нормативным сроком полезного использования 10 лет годовая сумма амортизационных отчислений составляет 2,85 млн руб. (28,5 / 10). Накопленная амортизация за 7 лет – 19,95 млн руб. Остаточная балансовая стоимость – 8,55 млн руб.

С учётом рыночной корректировки, отражающей сохраняющуюся востребованность цифровой инфраструктуры на территории нового субъекта Российской Федерации (корректирующий коэффициент 1,29, принятый на основании экспертной оценки), остаточная стоимость составляет:

$$RV = 8,55 \times 1,29 \approx 11,0 \text{ млн руб.}$$

$$\text{Дисконтированная остаточная стоимость } DRV = \frac{RV}{(1+r)^7} \quad (3)$$

$$DRV = \frac{11,0}{(1,12)^7} = \frac{11,0}{2,2107} = 4,976 \text{ млн руб.}$$

Результаты расчёта дисконтированных денежных потоков проекта по годам реализации представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Расчёт дисконтированного денежного потока проекта
«Бизнес-навигатор Запорожской области»

Table 1 – Discounted Cash Flow Analysis of the "Business Navigator of Zaporozhye Region" Project

Год реализации проекта	Выручка (R _t), млн руб.	Операционные расходы (C _t), млн руб.	Чистый денежный поток (NCF _t = R _t - C _t), млн руб.	Коэффициент дисконтирования, 1/(1 + r) ^t	Дисконтированный денежный поток (DCF _t), млн руб.
0	–	–	-28,5	1,0000	-28,5
1	18,00	14,00	4,00	0,8929	3,57
2	19,44	14,70	4,74	0,7972	3,78
3	20,99	15,44	5,55	0,7118	3,96
4	22,67	16,21	6,47	0,6355	4,11
5	24,49	17,02	7,47	0,5674	4,24
6	26,45	17,87	8,58	0,5066	4,35
7	28,56	18,76	9,80	0,4524	4,43

Чистая приведённая стоимость (NPV):

$$NPV = -28,5 + \frac{4,0}{(1,12)^1} + \frac{4,74}{(1,12)^2} + \frac{5,55}{(1,12)^3} + \frac{6,46}{1,12^4} + \frac{7,47}{1,12^5} + \frac{8,57}{1,12^6} + \frac{9,80}{1,12^7} + \frac{11,0}{1,12^7} =$$

$$= -28,5 + 3,57 + 3,78 + 3,95 + 4,11 + 4,24 + 4,34 + 4,43 + 4,98 \approx 4,9 \text{ млн руб.}$$

Как следует из данных таблицы 1, суммарный дисконтированный денежный поток за 7 лет (28,44 млн руб.) практически равен объёму начальных инвестиций. Положительное значение NPV (+4,92 млн руб.) обеспечивается за счёт остаточной стоимости активов, что указывает на значимость сохранения эксплуатационной ценности платформы по истечении горизонта планирования.

Внутренняя норма доходности (IRR) определена методом линейной интерполяции. Без учёта остаточной стоимости IRR составляет приблизительно 12 %, что соответствует пороговому значению ставки дисконтирования. С учётом остаточной стоимости IRR = 16,0 %. Значение IRR превышает средневзвешенную стоимость капитала (WACC = 10,5 %), что подтверждает финансовую привлекательность проекта.

Индекс доходности (PI): 1,00 (без учёта остаточной стоимости); 1,17 (с учётом остаточной стоимости).

Дисконтированный период окупаемости (DPP): 6,5 лет (с учётом остаточной стоимости). Полученное значение укладывается в горизонт планирования (7 лет), однако его близость к верхней границе указывает на необходимость строгого контроля операционных затрат и своевременного достижения плановых показателей выручки.

Полученные результаты согласуются с данными исследований в области оценки эффективности ИТ-проектов в формате ГЧП. А. С. Корякин указывает на необходимость дифференцированного подхода к выбору ставки дисконтирования для проектов с различным уровнем риска [15]. В нашем исследовании выбранная ставка 12 % учитывает специфические риски реализации проекта на новых территориях, что является консервативной оценкой и обеспечивает достоверность расчётов.

Для оценки устойчивости проекта проведён сценарный анализ по трём вариантам, различающимся темпами роста выручки, операционных затрат и ставкой дисконтирования (таблица 2).

Таблица 2 – Результаты сценарного анализа финансовой эффективности проекта
«Бизнес-навигатор Запорожской области»
Table 2 – Scenario Analysis Results for the Financial Performance of the "Business Navigator
of Zaporozhye Region" Project

Параметр	Темп роста выручки (g_r), %	Темп роста операционных расходов ($g_{\square}$), %	Ставка дисконтирования (r), %	Начальные инвестиции (I_0), млн руб.	Остаточная стоимость (RV), млн руб.	$\sum DCF_t$ (годы 1-7), млн руб.	RV дисконтированная, млн руб.	NPV, млн руб.	IRR, %	PI	DPP, лет
Пессимистический сценарий	5	7	14	28,5	8,55	15,88	3,42	-9,2	9,8	0,68	7
Базовый сценарий	8	5	12	28,5	11,00	28,44	4,98	+4,92	16,0	1,17	6,5
Оптимистический сценарий	10	4,5	11	28,5	11,00	36,21	5,30	+13,0	19,4	1,46	5,2

Примечание: во всех сценариях $I_0 = 28,5$ млн руб. (CAPEX); базовые значения выручки и операционных расходов первого года: $R_1 = 18,0$ млн руб., $C_1 = 14,0$ млн руб. В пессимистическом сценарии остаточная стоимость принята по балансовой стоимости без рыночной корректировки ($RV = 8,55$ млн руб.) ввиду повышенной неопределённости спроса. Ставка дисконтирования в пессимистическом сценарии увеличена до 14 % для отражения возросшей премии за риск. В оптимистическом сценарии ставка снижена до 11 % в связи с предполагаемым улучшением инвестиционного климата региона.

Как следует из данных таблицы 2, при базовом и оптимистическом сценариях все критериальные показатели подтверждают финансовую эффективность проекта: $NPV > 0$, $IRR > WACC$, $PI > 1$, $DPP < T$. Пессимистический сценарий демонстрирует отрицательное значение NPV (–9,2 млн руб.) и невозможность окупаемости в пределах горизонта планирования, что обосновывает необходимость включения в соглашение о ГЧП механизмов разделения рисков: минимального гарантированного дохода, компенсационных платежей и поэтапного пересмотра финансовых условий. Разброс значений NPV от –9,2 до +13,0 млн руб. характерен для инвестиционных проектов на ранних стадиях становления региональных рынков. Ключевым фактором риска выступает темп роста выручки: снижение g_r на 1 процентный пункт при прочих равных условиях ведёт к уменьшению NPV приблизительно на 2,8 млн руб. Данные результаты подтверждают, что устойчивость ГЧП-проектов в значительной степени определяется управлением спросом и качеством услуг [16].

Для количественной оценки преимуществ формата ГЧП выполнен расчёт показателя Value for Money (VfM) – сопоставление дисконтированных расходов бюджета при реализации проекта посредством традиционного государственного контракта и в формате ГЧП. Дисконтирование бюджетных расходов осуществлено по социальной ставке $r_s = 8\%$.

Вариант «государственный контракт» (PSC). Бюджет финансирует 100 % инвестиций (42,5 млн руб.) и несёт все эксплуатационные расходы по ежегодным контрактам на техническую поддержку. Дисконтированная стоимость операционных расходов $PV(OPEX)$:

$$PV(OPEX) = \sum \frac{O(t)}{(1 + r_s)^t} \quad (4)$$

$PV(OPEX)$ за 7 лет составляет 83,5 млн руб.

Кроме того, бюджет принимает на себя полный объём рисков (технологические, кадровые, превышение сметы), стоимостная оценка которых по рекомендациям Методики [17] и международной практике [14] составляет 8 % от суммы капитальных и дисконтированных операционных расходов:

$$Risk_{PSC} = 0,08 \times (42,5 + 83,5) = 10,1 \text{ млн руб.}$$

Итого:

$$PSC = 42,5 + 83,5 + 10,1 = 136,1 \text{ млн руб.}$$

Вариант «ГЧП». Бюджетное софинансирование инвестиций – 23,375 млн руб. (55 %). Дисконтированная стоимость ежегодных платежей за обеспечение доступности платформы (availability payment): $PV(AP) = 83,5$ млн руб. (платежи эквивалентны операционным расходам; прибыль частного партнёра формируется за счёт коммерческих доходов). Стоимость рисков, остающихся у публичного партнёра (политические, регуляторные), оценена в 4 % от бюджетных расходов (технологические и кадровые риски переданы частному партнёру): $Risk_{ГЧП} = 0,04 \times (23,375 + 83,5) = 4,3$ млн руб. Итого:

$$PV_{ГЧП} = 23,375 + 83,5 + 4,3 = 111,2 \text{ млн руб.}$$

$$\text{Бюджетная экономия } VfM: VfM = \frac{(PSC - PV_{ГЧП})}{PSC} \quad (5)$$

$$VfM = \frac{(136,1 - 111,2)}{136,1} = 18,3\%$$

Экономия формируется за счёт двух факторов: привлечения внебюджетного финансирования (45 % инвестиций = 19,125 млн руб.) и передачи части рисков частному партнёру (снижение стоимости рисков на 5,8 млн руб.). Полученное значение VfM

соответствует диапазону 15-25 %, характерному для ГЧП-проектов в сфере информационных технологий по данным Европейского инвестиционного банка¹.

Финансовый NPV отражает эффективность проекта с позиции частного партнёра, однако проекты ГЧП в сфере цифровизации региональной инфраструктуры создают значительные внешние эффекты, не учитываемые в коммерческих денежных потоках. Для их оценки выполнен расчёт экономической чистой приведённой стоимости (ENPV) в соответствии с Методикой оценки эффективности проекта ГЧП [17] и рекомендациями [13; 14].

ENPV рассчитана по формуле:

$$ENPV = -I^0 + \sum_{t=1}^T \left[\frac{(NCF_t + E_t)}{(1 + r_s)^t} \right] + \frac{RV}{(1 + r_s)^T}, \quad (6)$$

где $I^0 = 42,5$ млн руб. – совокупные инвестиции проекта (все источники); NCF_t – чистый денежный поток; E_t – монетизированные внешние эффекты; $r_s = 8\%$ – социальная ставка дисконтирования; $T = 7$ лет; $RV = 11,0$ млн руб. – остаточная стоимость активов.

На основе функциональности платформы «Бизнес-навигатор Запорожской области» и экспертных оценок выделены четыре категории монетизируемых внешних эффектов:

ΔNal – дополнительные налоговые поступления вследствие формализации предпринимательской деятельности и роста оборота МСП ($\Delta Nal_t = N_t \times \Delta T_t$, где N_t – число активных пользователей-предпринимателей, ΔT_t – приращение налоговых платежей на пользователя; 1 500–2 000 руб./год по данным программы «Мой бизнес»);

ΔBud – экономия бюджетных средств при переводе консультационных сервисов в цифровой формат ($\Delta Bud_t = Q_t \times \Delta c_t$; экономия на единицу взаимодействия – 500 руб. по аналогии с МФЦ);

ΔJob – экономическая ценность созданных рабочих мест: 15 на этапе разработки, 8 на этапе эксплуатации, плюс косвенная занятость (социальная ценность сверх зарплаты – 100–125 тыс. руб./место/год);

$\Delta Time$ – монетизированная экономия времени предпринимателей ($\Delta Time_t = U_t \times H_t \times W$; $W = 200$ руб./час при средней зарплате ~32 000 руб./мес.).

Прогнозные значения E_t по годам (млн руб.):

Год 1: $\Delta Nal 0,8 + \Delta Bud 0,4 + \Delta Job 1,0 + \Delta Time 1,0 = 3,2$

Год 2: $1,2 + 0,6 + 1,2 + 1,8 = 4,8$

Год 3: $1,5 + 0,8 + 1,3 + 2,3 = 5,9$

Год 4: $1,8 + 1,0 + 1,4 + 2,6 = 6,8$

Год 5: $2,0 + 1,1 + 1,4 + 2,8 = 7,3$

Год 6: $2,1 + 1,1 + 1,5 + 3,0 = 7,7$

Год 7: $2,3 + 1,2 + 1,5 + 3,1 = 8,1$

Совокупные внешние эффекты за 7 лет (без дисконтирования): 43,8 млн руб.

Расчёт ENPV (дисконтирование при $r_s = 8\%$):

$$\sum DCF(NCF) = 33,15 \text{ млн руб.}$$

$$\sum PV(E) = 31,31 \text{ млн руб.}$$

$$PV(RV) = \frac{11,0}{1,7138} = 6,42 \text{ млн руб.}$$

$$ENPV = -42,5 + 33,15 + 31,31 + 6,42 = +28,4 \approx +28,5 \text{ млн руб.}$$

Положительное значение ENPV превышает финансовый NPV (+4,92 млн руб.) в 5,8 раза, что свидетельствует о формировании основной ценности проекта за счёт налоговых,

¹ Blanc-Brude F., Goldsmith H., Vălilă T. Ex ante construction costs in the European road sector // Economic and Financial Report. EIB. 2006. № 2006/01. 89 p. URL: <https://www.econstor.eu/handle/10419/45293>.

бюджетных и социальных эффектов. Наибольший вклад вносят экономия времени предпринимателей (37 % совокупных E_1) и дополнительные налоговые поступления (27 %), что согласуется с результатами J. F. M. Koppenjan & B. Enserink [18] о превышении общественной ценности ГЧП-проектов в цифровой сфере над коммерческой отдачей. Существенный разрыв ENPV и NPV обосновывает бюджетное софинансирование (55 % инвестиций): каждый рубль бюджетных вложений генерирует социально-экономическую отдачу, не захватываемую частным партнёром. Следует подчеркнуть, что приведённые оценки намеренно выдержаны в консервативном ключе. За рамками расчёта остались эффекты, количественное измерение которых затруднено на данном этапе: прежде всего – рост инвестиционной привлекательности региона и так называемый демонстрационный эффект, способный стимулировать запуск новых ГЧП-проектов на территориях с аналогичным статусом. Корректная монетизация подобных эффектов возможна лишь при накоплении достаточного объёма эмпирических наблюдений.

Полученные параметры проекта – NPV на уровне +4,92 млн руб., внутренняя доходность 16,0 %, индекс $PI = 1,17$ и дисконтированный срок окупаемости 6,5 лет – в целом укладываются в коридор значений, фиксируемый для ИТ-проектов сопоставимого масштаба в области региональной цифровизации. Здесь уместно провести несколько сравнений. Федеральная платформа МСП.РФ по своей функциональной идеологии близка к предложенному решению – это тоже агрегированный цифровой ресурс для предпринимателей, – но объём вложенных в неё средств кратно превосходит параметры нашей модели. Опыт региональных платформ «Мой бизнес» в Московской области и Республике Татарстан, в свою очередь, подтверждает востребованность самой функциональной концепции, хотя обе эти платформы создавались за пределами механизма ГЧП. Если же обратиться к транспортным концессиям – на сегодняшний день наиболее зрелому сегменту отечественного рынка ГЧП, – то IRR проектов средней стоимости там колеблется в пределах 12-18 %. На этом фоне значение 16 %, полученное для цифрового проекта с преимущественно фиксированной структурой доходов, представляется вполне адекватным.

Почему доходность не выше? Ответ кроется в самой логике финансирования. Значительная доля бюджетных средств в структуре инвестиций ощутимо снижает коммерческие риски для частного партнёра, но этот же фактор объективно ограничивает его потенциальную прибыль [20]. По сути, частный партнёр «обменивает» высокую маржу на стабильность денежного потока – ситуация, хорошо знакомая по ГЧП-проектам с выраженной социальной направленностью.

Отдельного внимания заслуживает чувствительность модели к изменению темпов роста доходной части. Расчёты показывают: каждый процентный пункт снижения g_d «стоит» проекту порядка 2,8 млн руб. чистой приведённой стоимости. Учитывая, что базовый NPV равен 4,92 млн руб., даже относительно небольшое отклонение от прогнозной траектории доходов может поставить под сомнение окупаемость. Именно поэтому в рамках предлагаемой модели обоснованы три защитных инструмента: во-первых, механизм минимального гарантированного дохода (МГД), фиксируемый на стороне публичного партнёра; во-вторых, периодический – раз в два года – пересмотр финансовых условий соглашения; в-третьих, заранее согласованная формула компенсации на случай досрочного расторжения контракта.

Что касается доступности модели для конкретных категорий предприятий, то минимальная доля собственного участия (20 % от объёма инвестиций, или 8,5 млн руб.) вполне посильна для малой ИТ-компании, годовой оборот которой достигает хотя бы 15-20 млн руб. Микропредприятия с меньшей выручкой, очевидно, не смогут войти в проект индивидуально – для них целесообразна консорциумная форма участия. Такой формат, с одной стороны, расширяет потенциальный пул исполнителей, с другой – неизбежно усложняет координацию и управление.

Нельзя обойти вниманием и территориальную специфику. Запорожская область, будучи новым субъектом Федерации, обладает чертами, которые одновременно и способствуют,

и препятствуют реализации подобных проектов. К числу преимуществ относятся действующий режим свободной экономической зоны с налоговыми льготами и пониженными страховыми взносами, а также сама возможность строить цифровую инфраструктуру «с чистого листа», минуя ограничения устаревших систем. Обратная сторона – неразвитость банковского сектора и дефицит ИТ-кадров непосредственно на территории, который, впрочем, отчасти компенсируется широкими возможностями удалённой разработки [19].

С точки зрения тиражируемости модели, адаптация платформы для другого нового субъекта РФ потребует, по нашим оценкам, затрат на уровне 30-40 % от стоимости первоначальной разработки – прежде всего благодаря повторному использованию программной архитектуры и уже отработанных методических решений.

Выводы

Результаты проведённого исследования позволяют утверждать, что малые ИТ-предприятия, действующие на территории Запорожской области, располагают достаточными компетенциями и ресурсами для участия в проектах ГЧП – при условии, что вхождение организовано поэтапно, а финансирование носит комбинированный характер. Разработанная организационно-экономическая модель предусматривает минимальную долю вложения собственных средств на уровне 8,5 млн руб., что делает механизм ГЧП доступным для компаний, чья годовая выручка составляет не менее 15-20 млн руб.

Тестирование модели на проекте «Бизнес-навигатор Запорожской области» продемонстрировало её финансовую состоятельность. Так, было показано положительную чистую приведённую стоимость (+4,92 млн руб.), внутреннюю доходность на уровне 16 % и окупаемость за 6,5 лет. При оценке бюджетной эффективности было зафиксировано экономию в 18,3 % по сравнению с госконтрактом. При этом показатель ожидаемой чистой приведённой стоимости в размере +28,5 млн руб. указывает на весомые внешние эффекты проекта, главным образом за счёт сокращения временных издержек предпринимателей и прироста налоговых поступлений в региональный бюджет.

Вместе с тем сценарный анализ выявил высокую чувствительность модели к динамике доходов: снижение темпа роста на 1 п.п. уменьшает NPV на 2,8 млн руб., а в пессимистическом сценарии проект убыточен (NPV = -9,2 млн руб.). Это обуславливает необходимость включения в соглашения защитных механизмов – гарантии минимального дохода, компенсации при досрочном расторжении и поэтапного финансирования.

Дальнейшие исследования целесообразно направить на эмпирическую верификацию модели в условиях конкретных проектов, а также на разработку методики оценки нефинансовых эффектов цифровизации предпринимательской экосистемы новых территорий.

Список источников / References

1. Тюрина Ю. Г., Духовская А. А. Финансовый механизм государственно-частного партнёрства: особенности и направления совершенствования // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2023. Т. 9, № 1(33). С. 167-188. [Tyurina, Yu. G., & Dukhovskaya, A. A. (2023). Financial mechanism of public-private partnership: features and directions of improvement. *Bulletin of the Tyumen State University. Socio-Economic and Legal Studies*, 9(1-33), 167–188. (In Russian)] EDN: NODCRO.
2. Ведерникова Е. В. Анализ состояния государственно-частного партнёрства в России // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2023. № 2. С. 242-254. [Vedernikova, E. V. (2023). Analysis of the state of public-private partnership in Russia. *Bulletin of Perm National Research Polytechnic University. Socio-economic Sciences*, 2, 242–254. (In Russian)] EDN: BQATTW.
3. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация / пер. с англ. СПб.: Лениздат, 1996. 702 с. [Williamson, O. I. (1996). *Economic institutions of capitalism: Firms, markets, "relational" contracting*. Translated from English. St. Petersburg: Lenizdat, 702 p. (In Russian)] ISBN 5-289-01816-6: Б. ц.

4. Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. URL: https://www.academia.edu/29978716/A_PUBLIC_MANAGEMENT_FOR_ALL_SEASONS.

5. Анопченко Т. Ю., Янченко Э. Э., Абдуллаев Е. А. Государственно-частное партнёрство как инструмент взаимодействия государства и бизнеса в пространственном развитии регионов: цифровой аспект // Экономические науки. 2022. № 217. С. 89-94. [Anopchenko, T. Yu., Yanchenko, E. E., & Abdullaev, E. A. (2022). Public-private partnership as a tool of interaction between the state and business in the spatial development of regions: the digital aspect. *Economic Sciences*, 217, 89–94. (In Russian)] EDN: BOYHDP.

6. Пивень И. Г., Дачева С. Р. Государственно-частное партнёрство в регионах сегодня: вопросы развития и поддержки ГЧП // Заметки учёного. 2021. № 8. С. 397-400. [Piven, I. G., & Dacheva, S. R. (2021). Public-private partnership in the regions today: issues of development and support of PPP. *Notes of a Scientist*, 8, 397–400. (In Russian)] EDN: NXWVPR.

7. Суязов В. Н. Типовая модель на основе ГЧП как инструмент обеспечения МСП доступом к цифровым технологиям // Научный результат. Экономические исследования. 2025. Т. 11, № 4. С. 109-123. [Suyazov, V. N. (2025). A typical PPP-based model as a tool for providing SMEs with access to digital technologies. *A Scientific Result. Economic Research*, 11(4), 109–123. (In Russian)] <https://doi.org/10.18413/2409-1634-2025-11-4-1-0>. EDN: XMJSDD.

8. Охрименко А. В. Перспективы развития малого и среднего бизнеса на территории новых субъектов Российской Федерации // Альманах Крым. 2023. № 36. С. 34-43. [Okhrimenko, A. V. (2023). Prospects for the development of small and medium-sized businesses in the territory of new subjects of the Russian Federation. *Almanac Crimea*, 36, 34–43. (In Russian)] EDN: EESXRC.

9. Шахов О. Ф. Особенности привлечения частных инвестиций в зоне проведения СВО на основе законодательства о государственно-частном партнёрстве // Международная экономика. 2023. № 8. С. 504-513. [Shakhov, O. F. (2023). Features of attracting private investment in the area of the SMO on the basis of legislation on public-private partnership. *International Economics*, 8, 504–513. (In Russian)] <https://doi.org/10.33920/vne-04-2308-01>. EDN: VGKSHE.

10. Сергеева Н. В. Государственно-частное партнёрство в ИТ-сфере: особенности распределения исключительных прав // Вестник экономики, права и социологии. 2024. № 3. С. 132-135. [Sergeeva, N. V. (2024). Public-private partnership in the IT sphere: features of the distribution of exclusive rights. *Bulletin of Economics, Law and Sociology*, 3, 132–135. (In Russian)] <https://doi.org/10.24412/1998-5533-2024-3-132-135>. EDN: EDHQLT.

11. Государственно-частное партнёрство в современных условиях: преимущества и недостатки / Н. Н. Скитер, Н. В. Кетько, Е. А. Козлова, С. С. Яцечко, О. С. Пескова // Евразийское пространство: экономика, право, общество. 2023. № 6. С. 22-24. [Skiter, N. N., Ketko, N. V., Kozlova, E. A., Yatsechko, S. S., & Peskova, O. S. (2023). Public-private partnership in modern conditions: advantages and disadvantages. *Eurasian Space: Economics, Law, Society*, 6, 22–24. (In Russian)] EDN: ATCKNH.

12. Смотрицкая И. И. Экономика государственных закупок и государственно-частное партнёрство: монография. Москва: ИЭ РАН, 2017. 232 с. [Smotritskaya, I. I. (2017). *Economics of Public Procurement and Public-Private Partnership: a monograph*. Moscow: IE RAS, 232 p. (In Russian)] ISBN 978-5-397-00435-0.

13. Delmon, J. (2017). *Public-Private Partnership Projects in Infrastructure: An Essential Guide for Policy Makers*. Cambridge: Cambridge University Press, 256 p. ISBN: 9781107194830. <https://doi.org/10.1017/9781108163729>.

14. Grimsey, D., & Lewis, M. K. (2004). *Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 267 p. ISBN: 9781847202260. <https://doi.org/10.4337/9781845423438>.

15. Корякин А. С. Определение ставки дисконта для оценки инвестиционного проекта // Символ науки: международный научный журнал. 2016. № 11-1(23). С. 93-97. [Koryakin, A. S. (2016). Determining the discount rate for evaluating an investment project. *Symbol of Science: an International Scientific Journal*, 11-1(23), 93–97. (In Russian)] EDN: XBWUML.

16. Chang, C. Yu. (2014). *The Economics of Public-Private Partnerships: A Basic Guide*. Cambridge: Cambridge University Press, 194 p. <https://doi.org/10.1080/01446193.2015.1050965>.

17. Балябина Е. Н. Существующие методики оценки эффективности проектов государственно-частного партнёрства // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. 2024. № 23. С. 145-152. [Balyabina, E. N. (2024). Existing methods for evaluating the effectiveness

of public-private partnership projects. *Education and Science Without Borders: Social Sciences and Humanities*, 23, 145–152. (In Russian)] EDN: JYSVUD.

18. Koppenjan, J. F. M., & Enserink, B. (2009). Public-Private Partnerships in Urban Infrastructures: Reconciling Private Sector Participation and Sustainability. *Public Administration Review*, 69(2), 284–296. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.01974.x>.

19. Бичекуев Р. А. Эффективное управление рисками в проектах государственно-частного партнёрства // Экономический вестник. 2025. Т. 4, № 1. С. 96–101. [Bichekuev, R. A. (2025). Effective risk management in public-private partnership projects. *Economic Bulletin*, 4(1), 96–101. (In Russian)] EDN: CBHJZU.

20. Табекина О. А., Федотова О. В., Дудина В. Ю. Практика применения государственно-частного партнёрства в субъектах Российской Федерации и оценка его эффективности // Russian Economic Bulletin. 2026. Т. 9, № 1. С. 206–214. [Tabekina, O. A., Fedotova, O. V., & Dudina, V. Yu. (2026). The practice of public-private partnership in the subjects of the Russian Federation and the assessment of its effectiveness. *Russian Economic Bulletin*, 9(1), 206–214. (In Russian)] EDN: QBOWVT.

Информация об авторах

С. К. Савотченко – магистрант направления «Менеджмент» АГПУ им. П. Д. Осипенко, победитель профессионального конкурса в номинации «Лучший проект» (Бердянск, 2026);

А. В. Озаровская – кандидат экономических наук, доцент АГПУ им. П. Д. Осипенко.

Information about the authors

S. K. Savotchenko – Master degree student in Management at the ASPU named after P. D. Osipenko, winner of the professional competition in the Best Project nomination (Berdyansk, 2026);

A. V. Ozarovskaya – PhD (Economics), Associate Professor, ASPU named after P. D. Osipenko.

Вклад авторов:

Савотченко С. К. – написание исходного текста; итоговые выводы.

Озаровская А. В. – концепция исследования; развитие методологии; доработка текста; итоговые выводы.

Contribution of the authors:

Savotchenko S. K. – writing the draft; final conclusions.

Ozarovskaya A. V. – research concept; methodology development; follow-on revision of the text; final conclusions.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 20.04.2026; одобрена после рецензирования 30.05.2026; принята к публикации 08.09.2026.

The article was submitted 04/20/2026; approved after reviewing 05/30/2026; accepted for publication 09/08/2026.