

Арутюнов О.К.

Студент

Южный федеральный университет, ЦНИ «ИМИСЭ»

Россия, г. Ростов-на-Дону

РОЛЬ МУНИЦИПАЛЬНО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В РАЗВИТИИ РОСТОВА-НА-ДОНУ

Аннотация. В статье анализируется роль муниципально-частного партнерства в развитии города Ростова-на-Дону как ключевого инструмента модернизации инфраструктуры и повышения качества городской среды. На основе системного и институционального подходов рассматриваются направления совершенствования механизмов МЧП, включая их стратегическую увязку с генеральным планом, институциональное укрепление и повышение качества предынвестиционной подготовки. Показано, что реализуемые МЧП-проекты обеспечивают значимый экономический эффект за счет привлечения частных инвестиций и оптимизации бюджетной нагрузки, а также формируют выраженный социальный эффект, связанный с повышением комфортности, безопасности и функциональной насыщенности городской среды. Выявлены основные риски и ограничения применения МЧП в Ростове-на-Дону, обуславливающие необходимость дальнейшей институциональной донастройки и развития проектно-ориентированной модели муниципального управления.

Ключевые слова: муниципально-частное партнерство; городское развитие; инфраструктурные проекты; экономический эффект; социальный эффект; муниципальное управление; городская среда

Arutyunov O. K.

Student

Southern Federal University, Center for Scientific Research "IMISE"

Rostov-on-Don, Russia

THE ROLE OF MUNICIPAL-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE DEVELOPMENT OF ROSTOV-ON-DON

Abstract. The article analyzes the role of municipal-private partnership in the development of the city of Rostov-on-Don as a key instrument for infrastructure modernization and improvement of the urban environment quality. Based on systemic and institutional approaches, the paper examines the main directions for improving municipal-private partnership mechanisms, including their strategic alignment with the master plan, institutional strengthening, and enhancement of pre-investment preparation. It is shown that the implemented municipal-private partnership projects produce a significant economic effect through the attraction of private investment and the optimization of the budget burden, while also generating a pronounced social effect associated with increased comfort, safety, and functional capacity of the urban environment. The study identifies the main risks and limitations of applying municipal-private partnership in Rostov-on-Don, which necessitate further institutional adjustment and the development of a project-oriented model of municipal governance.

Keywords: municipal-private partnership; urban development; infrastructure projects; economic effect; social effect; municipal governance; urban environment

Введение. Развитие Ростова-на-Дону в современных условиях требует не столько простого расширения практики использования муниципально-частного партнерства (далее-МЧП), сколько перехода к его системному применению в логике стратегического управления городским развитием. Это обусловлено масштабностью и сложностью инфраструктурных задач, а также накопленным, хотя и неоднородным, опытом

взаимодействия органов местного самоуправления с частным сектором в сферах благоустройства, городского транспорта, рекреационной инфраструктуры и коммунального хозяйства.

Применение механизмов МЧП не может рассматриваться как автоматически гарантированный путь к устойчивому развитию. Сам факт заключения соглашений с частными партнерами и реализации отдельных проектов не предопределяет ни улучшения качества городской среды, ни повышения эффективности использования бюджетных и внебюджетных ресурсов. Результативность МЧП определяется качеством институциональной подготовки, проработанностью правовой конструкции соглашений, реалистичностью финансово-экономических моделей и степенью встраивания проектов в долгосрочные цели пространственного, социального и экономического развития города. Иными словами, речь идет о переходе от формального освоения партнерских форматов к содержательному управлению их параметрами и последствиями.

Специфика Ростова-на-Дону как крупнейшего южного центра с высокой концентрацией экономической активности и интенсивными агломерационными процессами формирует особый запрос на совершенствование механизмов МЧП. Город сталкивается с возрастающими требованиями населения и бизнеса к качеству городской среды, транспортной доступности, состоянию инженерной инфраструктуры и разнообразию общественных пространств, при одновременной высокой нагрузке на существующие системы и неравномерной обеспеченности отдельных районов объектами социальной, транспортной и инженерной инфраструктуры. В этих условиях МЧП целесообразно рассматривать не только как дополнительный канал финансирования городской инфраструктуры, но и как управленческий инструмент согласования инвестиционных решений в секторах и на территориях с наиболее острыми инфраструктурными ограничениями.

По данным муниципальной администрации, объем инвестиций компаний Ростова-на-Дону в экономику города в 2024 году составил 240,6 млрд рублей, что свидетельствует о значительном инвестиционном потенциале. Вместе с тем рост инвестиционной активности обостряет проблему координации публичных и частных вложений в условиях сохраняющегося инфраструктурного дефицита и неоднородного пространственного развития. Это усиливает актуальность исследования роли МЧП как инструмента, способного переводить городское управление на более проектно- и результат-ориентированные принципы.

Цель настоящего исследования состоит в выявлении и концептуализации роли МЧП в развитии Ростова-на-Дону на основе анализа действующих механизмов МЧП, оценки экономических и социальных эффектов реализуемых проектов и формулирования предложений по дальнейшему использованию МЧП в сфере благоустройства и инфраструктурного развития. Для достижения этой цели требуется, во-первых, охарактеризовать направления совершенствования механизмов МЧП в городском развитии, то есть определить институциональные и организационные изменения, позволяющие перейти от фрагментарной практики к системной модели партнерства; во-вторых, оценить экономический и социальный эффект конкретных МЧП-проектов с учетом их вклада в модернизацию городской инфраструктуры, изменение качества городской среды и формирование инвестиционного имиджа города; в-третьих, разработать рекомендации по дальнейшему применению МЧП, ориентированные на формирование устойчивой, институционально зрелой модели взаимодействия муниципалитета и бизнеса.

Таким образом, введение формирует логическую рамку исследования, в которой МЧП рассматривается как многомерный инструмент городской политики, объединяющий инвестиционные, институциональные и

пространственно-планировочные аспекты. В последующих разделах раскрываются методологические основания работы, анализируются результаты оценки механизмов и эффектов МЧП в Ростове-на-Дону и формулируются выводы, адресованные практике муниципального управления.

Методы и материалы исследования. Настоящее исследование имеет прикладной характер и ориентировано на выявление практической роли муниципально-частного партнерства в развитии Ростова-на-Дону. Методологическая основа опирается на сочетание качественных и количественных подходов, что обусловлено многомерной природой МЧП как институционального, экономического и социального феномена. В качестве ключевых теоретико-методологических оснований избраны системный и институциональный подходы, позволяющие, с одной стороны, трактовать МЧП как элемент системы муниципального управления, а с другой - как совокупность формализованных взаимодействий между публичными и частными акторами в определенной нормативно-правовой и организационной среде.

Системный подход предполагает анализ МЧП не изолированно, на уровне отдельных соглашений, а в контексте общих процессов городского развития. Муниципально-частное партнерство интерпретируется как подсистема управления городом, влияющая на распределение ресурсов, конфигурацию инфраструктуры, механизмы принятия решений и формы участия частного капитала в решении общественно значимых задач [1]. Это позволяет оценивать не только результаты конкретных проектов, но и их место в общей архитектуре муниципальной политики, степень согласованности с генеральным планом, стратегией социально-экономического развития и документами пространственного планирования.

Институциональный подход фокусирует внимание на правилах, нормах и организационных механизмах, обеспечивающих или ограничивающих

функционирование МЧП в конкретном муниципальном контексте. В рамках данного подхода анализируются решения органов местного самоуправления, регламентирующие применение партнерских схем, практика взаимодействия администрации города с инвесторами, а также формирование специализированных структур, ответственных за сопровождение проектов. Особое значение придается оценке того, как институциональная среда Ростова-на-Дону - наличие центра компетенций, инвестиционного портала, совета по инвестициям - влияет на способность города формировать и реализовывать устойчивый портфель МЧП-проектов.

Эмпирическая база исследования включает несколько групп источников. Первая группа - официальные решения и документы органов местного самоуправления, в том числе решение Городской Думы от 14 августа 2018 года № 530, фиксирующее применение МЧП-механизмов с начала 2000-х годов (арендные договоры с инвестиционными условиями, проекты в сфере парков, транспортной платежной системы, программы развития водоснабжения и водоотведения). Эти материалы позволяют реконструировать институциональную «память» города в сфере МЧП и проследить эволюцию подходов к партнерству.

Ко второй группе относятся данные администрации города и официальные отчеты, содержащие сведения об объемах инвестиционной активности, реализации крупных инфраструктурных проектов, состоянии коммунальной и транспортной инфраструктуры и динамике инвестиционного климата. На их основе оцениваются экономические эффекты МЧП-проектов и их вклад в развитие городской инфраструктуры. Третью группу составляют материалы инвестиционного портала и профильных публикаций о конкретных проектах (создание «умных» остановок, модернизация водоканального комплекса, реконструкция общественных пространств), позволяющие уточнить параметры проектов, структуру финансирования и распределение

обязательств между городом и частным партнером, а также выявить особенности реализации и возникающие в процессе исполнения соглашений сложности. Четвертая группа включает экспертные материалы по пространственному развитию Ростова-на-Дону, мастер-планам и агломерационной стратегии, которые используются для соотнесения практики МЧП с долгосрочным видением пространственного развития города.

Выбор методов исследования обусловлен необходимостью комплексного анализа МЧП. Одним из базовых методов выступает контент-анализ муниципальных решений, программных документов, инвестиционных программ и описаний проектов, позволяющий систематизировать нормативные и информационные материалы и выявить ключевые акценты городской политики в сфере партнерства. Кейс-стади отдельных проектов (концессионное соглашение по установке 450 «умных» остановок, модернизация систем водоснабжения и водоотведения, реконструкция набережной) обеспечивают углубленное изучение конкретных примеров и позволяют раскрыть их экономические, социальные и институциональные результаты.

Структурно-функциональный анализ системы управления МЧП направлен на выявление роли различных институтов и организационных единиц в подготовке, заключении и сопровождении соглашений, оценку функций профильных подразделений администрации, совета по инвестициям, инвестиционного портала и иных инструментов взаимодействия с бизнесом. Аналитико-сравнительный подход используется для сопоставления особенностей МЧП-проектов в различных секторах городской инфраструктуры - транспорте, жилищно-коммунальном хозяйстве, благоустройстве и развитии общественных пространств, - что позволяет показать неуниверсальность МЧП-моделей и зависимость их параметров от типа инфраструктуры и степени социальной чувствительности.

Оригинальность исследования заключается в рассмотрении МЧП как целостного инструмента муниципальной политики Ростова-на-Дону, а не набора разрозненных проектов или исключительно правового механизма. Связывая стратегические документы города, институциональную архитектуру управления, конкретные инфраструктурные кейсы и оценку их экономических и социальных эффектов в единой аналитической рамке, работа позволяет не только описать существующую практику, но и обозначить направления ее дальнейшего развития, ориентированные на формирование зрелой, устойчивой и результат-ориентированной системы МЧП.

1. Совершенствование механизмов муниципально-частного партнерства в городском развитии

Анализ практики Ростова-на-Дону показывает, что сегодня ключевая задача заключается в переходе от эпизодического использования отдельных механизмов муниципально-частного партнерства к устойчивой модели, встроенной в систему стратегического и пространственного планирования города. Иными словами, МЧП должно рассматриваться не как совокупность разрозненных проектов, а как полноценный инструмент муниципального управления, согласованный с генеральным планом, мастер-планами и приоритетами инвестиционной политики.

Необходимость такого подхода особенно очевидна в условиях активной застройки и возрастающей нагрузки на транспортную, инженерную и социальную инфраструктуру. В подобных условиях локальные и слабо согласованные МЧП-проекты не обеспечивают системного результата, а иногда, напротив, усиливают пространственные диспропорции. Именно поэтому партнерские инициативы должны быть заранее увязаны с документами территориального и транспортного планирования, а также с перечнем тех сфер и территорий, где применение МЧП действительно оправдано.

С точки зрения стратегического управления МЧП следует понимать прежде всего как инструмент решения приоритетных муниципальных задач, а не как реакцию на частный инвестиционный интерес. В этой связи особое значение приобретает выделение приоритетных направлений применения партнерства: модернизация транспортной инфраструктуры, развитие остановочных комплексов и пассажирских сервисов, благоустройство набережной, создание и обновление общественных пространств, развитие инженерной инфраструктуры в районах перспективной застройки, а также формирование объектов социальной инфраструктуры в территориях с дефицитом обеспеченности.

Важной предпосылкой совершенствования механизмов МЧП является институциональное укрепление системы подготовки и сопровождения проектов. Накопленный с начала 2000-х годов опыт сам по себе уже недостаточен, поскольку современные инфраструктурные проекты требуют более профессионализированного управления. В связи с этим особое значение имеет создание или усиление постоянно действующей муниципальной структуры, которая бы профессионально занималась вопросами МЧП. Такой центр мог бы не только отбирать и предварительно оценивать проектные инициативы, но и готовить типовую документацию, координировать работу различных подразделений администрации и сопровождать переговоры с инвесторами. Иными словами, речь идет о формировании устойчивого организационного механизма, способного сделать работу с МЧП более последовательной и профессиональной.

Не менее важным направлением является повышение качества предынвестиционной подготовки проектов. Практика реализации проекта «умных» остановок показывает, что недостаточная проработка технических и экономических параметров на начальном этапе может привести к пересмотру условий, смене участников и удорожанию проекта. Это означает, что еще до

запуска инициативы необходима тщательная инженерная, финансовая и эксплуатационная проработка, включая оценку возможного изменения стоимости, анализ жизненного цикла объекта и распределения рисков между сторонами.

Серьёзного внимания требует и качество финансово-экономических моделей МЧП-проектов. Практика показывает, что нереалистичное распределение затрат и рисков, а также расчёт на слишком благоприятные внешние условия нередко приводят к тому, что основная нагрузка в итоге ложится на муниципалитет. Более устойчивой представляется модель, в которой учитываются возможные неблагоприятные сценарии, предусматривается поэтапное финансирование, допускается корректировка параметров проекта и используются комбинированные формы участия.

Важным условием эффективности МЧП остается и правовая определённость исполнения соглашений. Споры, возникающие вокруг качества выполнения технических заданий, параметров обслуживания и распределения ответственности, показывают, насколько необходима тщательная проработка договоров и конкурсной документации. В них должны быть ясно зафиксированы процедуры контроля, мониторинга, внесения изменений и урегулирования возможных конфликтов.

Особого внимания заслуживает и вопрос открытости таких проектов. Поскольку инфраструктурные решения напрямую затрагивают интересы жителей, недостаток информации часто вызывает недоверие и критику. Поэтому важными условиями успешной реализации МЧП становятся публичное обсуждение проектов, регулярная отчетность, открытая публикация ключевых условий соглашений и налаженная обратная связь с населением.

Наконец, все большую роль играет ориентированность МЧП на принцип жизненного цикла объекта и его интеграция с современными подходами к

пространственному и агломерационному развитию города. Пример «умных» остановок, предполагающий долгосрочные эксплуатационные обязательства, показывает перспективность такой модели, которая может быть использована и в таких сферах городской среды как - общественные пространства, парки, транспортно-пересадочные узлы и другие.

Можно сделать вывод о том, что совершенствование механизмов МЧП в Ростове-на-Дону должно рассматриваться комплексно, охватывать стратегическое планирование, институциональную организацию, финансово-экономическое моделирование, правовое регулирование и взаимодействие с обществом. Системный подход к МЧП вместо запуска разовых проектов - это важный шаг к современному муниципальному управлению. В центре внимания оказываются не суммы вложенных средств, а реальная отдача от них: формирование комфортной среды и устойчивость городской экономики.

2. Экономический эффект проектов муниципально-частного партнерства

Экономический эффект проектов муниципально-частного партнерства в Ростове-на-Дону проявляется не только в привлечении частного капитала в инфраструктуру, но и в изменении условий функционирования городской экономики в целом. В этом смысле МЧП выступает инструментом перераспределения инвестиционной нагрузки между муниципалитетом и бизнесом, что особенно важно в условиях ограниченности бюджетных ресурсов и устойчивого инфраструктурного дефицита. При этом экономический результат таких проектов не сводится лишь к объему вложений: он затрагивает структуру финансовых потоков, распределение рисков, уровень эксплуатационных расходов и общее состояние инвестиционного климата.

По данным администрации города, совокупные инвестиции компаний Ростова-на-Дону в экономику донской столицы в 2024 году составили 240,6

млрд рублей, что подтверждает высокую деловую активность и значительный инвестиционный потенциал города. В этих условиях механизмы МЧП позволяют направлять часть инвестиционного потока не только в коммерчески привлекательные сектора, но и в общественно значимую инфраструктуру, которая традиционно развивалась преимущественно за счет бюджета. Одновременно такая модель делает возможным более гибкое распределение рисков и обязательств между городом и частными партнерами, что повышает устойчивость инфраструктурных проектов к внешним экономическим колебаниям.

Показательным примером является концессионное соглашение на создание 450 «умных» остановок стоимостью 514,4 млн рублей. Суть сделки заключается в том, что инвестор не только устанавливает остановки, но и берет на себя их дальнейшее обслуживание. Это сильно снижает нагрузку на городские службы, увеличивает срок эксплуатации инфраструктуры и способствует переходу к модели управления на основе жизненного цикла объекта. В результате повышается предсказуемость затрат и увеличивается эффективность использования бюджетных средств.

Особое место в структуре экономических эффектов занимает модернизация систем водоснабжения и водоотведения. Общий объем инвестиций в этот проект составил 29,86 млрд рублей, из которых 16,64 млрд рублей обеспечил частный инвестор, 6,66 млрд рублей - Инвестиционный фонд Российской Федерации, 4,89 млрд рублей - областной бюджет и 1,67 млрд рублей - бюджет муниципального образования; первоначально стоимость программы оценивалась в 37,1 млрд рублей. Такая модель финансирования позволила реализовать модернизацию базовой инженерной инфраструктуры за счет объединения нескольких источников средств и участия частного капитала. Это, в свою очередь, способствует повышению надежности коммунальной системы, снижению инфраструктурных ограничений для жилищного

строительства и бизнеса, а также формирует мультипликативный эффект для городской экономики.

Существенным результатом МЧП является и снижение потребности в полном бюджетном финансировании инфраструктурных объектов. В условиях высокой нагрузки на муниципальный бюджет это позволяет высвободить средства для тех направлений, которые не представляют значительного интереса для частного бизнеса или не предполагают прямой коммерческой отдачи. Речь идет, например, о решении социальных задач, развитии локальных объектов и иных направлениях, ориентированных преимущественно на общественное благо. Тем самым МЧП способствует уменьшению затрат, сохраняя за муниципалитетом стратегическую ответственность за развитие городской инфраструктуры.

Следует учитывать, что экономический эффект МЧП имеет различный временной горизонт. Такие примеры как «умные» остановки, дают сравнительно быстрый и заметный результат. Другие, как модернизация водоснабжения и водоотведения, ориентированы на долгосрочное укрепление базовой инфраструктуры и создают более глубокий эффект, связанный с повышением устойчивости городской экономики и снижением риска инфраструктурных кризисов. Это требует от муниципалитета формирования сбалансированного портфеля МЧП-проектов, сочетающего краткосрочные и долгосрочные результаты.

Таким образом, экономический эффект МЧП в Ростове-на-Дону выражается не только в росте объема привлеченных инвестиций, но и в качественном изменении модели финансирования и управления городской инфраструктурой. Муниципально-частное партнерство способствует перераспределению инвестиционной нагрузки, оптимизации бюджетных расходов, модернизации систем жизнеобеспечения, укреплению

инвестиционного имиджа города и формированию более устойчивой экономической базы его дальнейшего развития.

3. Социальный эффект проектов муниципально-частного партнерства

Социальный эффект проектов МЧП в Ростове-на-Дону проявляется в изменении повседневных условий жизни горожан, качества городской среды и восприятия города его жителями. Он выражается не только в количественных показателях, но и в трансформации практик повседневной мобильности, доступности базовых услуг, уровня безопасности и комфортности общественных пространств. При этом социальный эффект тесно связан с экономическим: улучшение городской среды повышает инвестиционную привлекательность, а модернизация инфраструктуры создает основу для устойчивого развития городской экономики.

Одним из наиболее наглядных примеров является проект «умных» остановок. В результате его реализации в городе появились современные остановочные комплексы, оснащенные видеонаблюдением, освещением, бесплатным Wi-Fi, USB-розетками, кнопкой вызова экстренных служб и электронными табло прибытия транспорта. Тем самым остановка перестает быть лишь элементом транспортной инфраструктуры и превращается в многофункциональное общественное пространство, встроенное в цифровую и сервисную среду города. Для жителей это означает более комфортное и предсказуемое ожидание транспорта, что особенно важно для тех, кто ежедневно зависит от общественных перевозок.

Не менее значимо и пространственное измерение этого эффекта. Размещение «умных» остановок не ограничивается центральными улицами, а распространяется и на жилые микрорайоны, что способствует более равномерному распределению инфраструктурных улучшений по территории

города. В результате снижается разрыв между центром и периферией, а доступ к качественной транспортной инфраструктуре становится более равным.

Важный нюанс новых остановок - безопасность. Камеры, хорошее освещение и тревожные кнопки физически снижают риск уличных правонарушений. В мегаполисе это принципиально важно для женщин, детей и пожилых людей, которые часто пользуются автобусами в темное время суток. В итоге город получает не просто удобную скамейку с крышей, а защищенную среду, которая напрямую влияет на социальное благополучие жителей.

Другой срез социальных изменений дает реконструкция сетей водоснабжения и канализации. Бесперебойная подача чистой воды - это базовый минимум для нормальной жизни и здоровья горожан. Обновление изношенных труб и очистных сооружений дает вполне осязаемый результат: снижается аварийность, вода становится чище, а в домах реже случаются отключения.

Есть у этой модернизации и неочевидный эффект. Когда люди видят, что город успешно решает застарелые коммунальные проблемы, снижается градус социального напряжения. Районы с новой инфраструктурой становятся привлекательнее для жизни, а доверие к властям растет.

Результаты партнерства всегда неравномерны. Установка «умной» остановки дает мгновенный вау-эффект, понятный каждому прохожему. А вот миллиардные вложения в подземные трубы водоканала не так бросаются в глаза, хотя именно они спасают город от коммунальных коллапсов. Существует и проблема пространственного перекоса: чтобы не создавать «оазисы благополучия» на фоне отстающих окраин, муниципалитету приходится точно выравнять распределение проектов по районам.

Резюмируя, МЧП в Ростове-на-Дону работает не просто как способ привлечь частные деньги в инфраструктуру. Это реальный инструмент социальной модернизации. Через новые проекты меняется сама

повседневность: город становится безопаснее, удобнее и понятнее для горожан, что при грамотном управлении конвертируется в высокое доверие к институтам власти и позитивный имидж Ростова.

4. Риски и ограничения реализации муниципально-частного партнерства

Анализ роли муниципально-частного партнерства в развитии Ростова-на-Дону требует учета не только его положительных эффектов, но и рисков, сопровождающих подготовку и реализацию партнерских проектов. Эффективность МЧП определяется не только содержательной обоснованностью инициатив и их соответствием стратегическим документам, но и качеством организационно-управленческой реализации на всех стадиях жизненного цикла. Поэтому даже перспективные проекты могут сталкиваться с серьезными трудностями, если их подготовка и исполнение не подкреплены достаточными институциональными, правовыми и управленческими механизмами.

Одним из наиболее значимых рисков является недостаточная проработка предынвестиционной стадии. Практика ростовских МЧП-проектов показывает, что именно на этом этапе часто закладываются будущие проблемы: изменение условий соглашения, корректировка состава участников, рост стоимости и возникновение споров по техническим вопросам. Это хорошо видно на примере проекта «умных» остановок, где даже относительно локальная инициатива сопровождалась существенной корректировкой параметров. В результате муниципалитету приходится решать часть проблем уже в процессе реализации, что увеличивает управленческую нагрузку, обостряет отношения с частным партнером и негативно влияет на общественное восприятие проекта.

С этим тесно связан и другой риск - ориентация финансово-экономических моделей на чрезмерно благоприятные внешние условия. В

ситуации макроэкономической нестабильности, изменения цен и корректировки нормативных требований проекты, построенные на излишне оптимистичных расчетах, быстро теряют устойчивость. Это может вести к пересмотру графиков финансирования, перераспределению рисков, изменению эксплуатационных условий и, как следствие, к напряженности в отношениях между муниципалитетом и инвестором. Для Ростова-на-Дону подобные ошибки особенно чувствительны, поскольку способны перерасти в долгосрочные бюджетные и институциональные проблемы.

Существенную группу составляют институциональные риски, связанные с распределением обязанностей и ответственности между сторонами. Практика показывает, что спорные вопросы возникают не только на стадии подготовки, но и после ввода объектов в эксплуатацию. Они касаются качества исполнения технического задания, соблюдения сроков, параметров обслуживания, трактовки договорных условий и распределения ответственности. Если договор прописан недостаточно четко, любые разногласия рискуют перерасти в затяжные конфликты. Стороны теряют время и деньги, взаимное доверие падает, а дело нередко заканчивается судами или вынужденным пересмотром всего соглашения.

Другая острая проблема - информационный вакуум вокруг проектов МЧП и слабая обратная связь с населением. Когда жителям внятно не объясняют, зачем нужна та или иная инициатива, даже объективно полезные стройки встречают в штыки. Особенно бурно люди реагируют на перемены в базовых сферах: транспорте, ЖКХ и благоустройстве улиц. Если горожане не понимают, на каких условиях в проект зашел частник, кто несет риски и как мэрия контролирует инвестора, возникает ощущение кулуарных договоренностей. Это сильно бьет по репутации проектов и делает их запуск конфликтным.

Ситуацию осложняет и то, что управленческий аппарат города пока не до конца перестроился под такие задачи. Да, в Ростове-на-Дону принята нормативная база, работает инвестиционный портал и собираются профильные советы. Однако на практике система МЧП работает с перебоями. Нередко возникает дисбаланс: регламенты написаны, но квалифицированных кадров для их применения не хватает; или создана красивая цифровая «витрина» для бизнеса, но внутри администрации нет слаженной координации.

Также стоит учитывать, что крупный инфраструктурный проект - это история на годы: сначала долгая подготовка, потом строительство, потом ещё несколько лет до нормального режима работы. А городская власть живёт по другому календарю. Сменились приоритеты, пришла новая команда — и вчерашние договорённости внезапно ставятся под сомнение. Для частного инвестора это худший сценарий: он вложил деньги под одни условия, а правила игры поменялись на ходу. В итоге репутация города как надёжного партнёра страдает, а следующий инвестор уже дважды подумает, прежде чем заходить в подобный проект.

Еще одна чувствительная проблема - неравномерное распределение результатов таких проектов по территории города и между разными группами жителей. Если у города нет понятной и последовательной политики в этой сфере, МЧП чаще всего начинает развиваться там, где это выгоднее и проще с экономической точки зрения. В итоге одни районы получают новые объекты, более качественные услуги и современную инфраструктуру, а другие по-прежнему остаются в условиях хронической нехватки базовых удобств. Для Ростова-на-Дону, где различия между районами и без того заметны, этот вопрос имеет принципиальное значение.

Все это показывает, что успех МЧП в Ростове-на-Дону определяется не только качеством самих проектов, но и тем, насколько городская система

управления готова с ними работать. Если у муниципалитета не хватает организационной устойчивости, профессиональной подготовки и понятных правил, даже сильные инициативы начинают буксовать. Поэтому снижение рисков требует не точечных мер, а последовательной работы: от качественной предынвестиционной подготовки и более реалистичных финансовых моделей до совершенствования правовой базы, укрепления кадрового потенциала, выстраивания диалога с жителями и увязки проектов со стратегией развития города. Только при таком подходе МЧП сможет стать действительно рабочим инструментом городского развития, а не источником новых споров и управленческих проблем.

Заключение

Проведенное исследование показало, что муниципально-частное партнерство в Ростове-на-Дону стало одним из важных инструментов городского развития, поскольку позволяет соединить финансовые возможности, управленческие механизмы и задачи пространственного преобразования города. В условиях высокой инвестиционной активности, сохраняющегося инфраструктурного дефицита и растущих требований к качеству городской среды МЧП позволяет одновременно решать задачи модернизации инфраструктуры, снижения бюджетной нагрузки и повышения привлекательности города для населения и инвесторов.

Исследование позволило установить, что роль МЧП заключается прежде всего в переходе от фрагментарного применения отдельных схем к более системной и стратегически ориентированной модели. Такая модель предполагает увязку партнерских проектов с генеральным планом, документами пространственного развития и инвестиционной политикой, выделение приоритетных сфер применения, институциональное укрепление системы подготовки и сопровождения проектов, а также ориентацию на управление объектами по жизненному циклу. В результате МЧП перестает

быть только финансовым инструментом и становится частью проектно-ориентированной системы муниципального управления.

Анализ также выявил многоуровневый экономический эффект МЧП-проектов. Он проявляется не только в привлечении частного капитала в капиталоемкие отрасли, но и в перераспределении инвестиционной нагрузки между бюджетом и бизнесом, оптимизации эксплуатационных расходов и укреплении инвестиционного климата. Примеры «умных» остановок и модернизации водоканальной инфраструктуры показывают, что МЧП позволяет реализовывать масштабные проекты, которые при исключительно бюджетном финансировании могли бы быть отложены, и тем самым формирует более устойчивую финансово-экономическую основу городского развития.

Не менее значимым является и социальный эффект МЧП-проектов. Партнерские инициативы в сфере транспортной, коммунальной и общественной инфраструктуры улучшают повседневные условия жизни горожан, повышают комфорт и безопасность городской среды, расширяют возможности досуга и укрепляют городскую идентичность. При этом социальные и экономические результаты тесно взаимосвязаны: улучшение городской среды стимулирует экономическую активность, а экономический рост создает дополнительные ресурсы для дальнейших социальных преобразований.

Вместе с тем исследование показало, что партнерские проекты не являются автоматически успешными. Их реализация может сопровождаться институциональными, финансовыми и социальными издержками, связанными с недостаточной предынвестиционной проработкой, чрезмерно оптимистичными финансовыми моделями, конфликтами по поводу распределения ответственности и рисков, а также недостаточной прозрачностью и слабой общественной коммуникацией. Это говорит о том, что

эффективность МЧП зависит от уровня институциональной зрелости муниципалитета.

Дальнейшее развитие МЧП в Ростове-на-Дону должно опираться на долгосрочную муниципальную программу. Не менее важно и то, чтобы сама система управления МЧП была лучше выстроена: нужны устойчивый центр компетенций, более четкая правовая база, качественная предынвестиционная подготовка, реалистичные финансовые модели, цифровое сопровождение проектов и более активное участие жителей. Отдельное значение имеет и баланс в самом наборе проектов: городу нужны как инициативы с быстрым и заметным эффектом, так и долгосрочные проекты, связанные с обновлением базовой инфраструктуры.

При последовательной настройке управленческих механизмов и более взвешенном подходе МЧП может быть не просто способом привлечь инвестиции, а одним из ключевых инструментов развития Ростова-на-Дону. В таком формате оно связывает между собой финансовые ресурсы, обновление инфраструктуры и повышение качества городской жизни, помогая городу переходить к более активной и проектно-ориентированной модели развития.

Использованные источники:

1. Акитоби, Б. Государственные инвестиции и государственно-частные партнерства [Текст] / Б. Акитоби, Р. Хемминг, Г. Шварц. – 2007. – 30 с.
2. Аксенов-Сорохтей, Ю. Н. Актуальные проблемы правового регулирования государственно-частного партнерства в РФ [Электронный ресурс]// Успехи современной науки и образования. – 2016. – № 4. – С. 148.- URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25924283> (дата обращения: 28.04.2026)
3. Алескеров, З. С. Проблемы административно-правового регулирования государственно-частного партнерства [Электронный ресурс]// Право и современные государства. – 2013. – № 2. – С. 69–78.- URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemny-administrativno-pravovogo->

- [regulirovaniya-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva](#) (дата обращения: 20.04.2026)
4. Бедняков, А. С. Государственно-частное партнёрство как модель развития публичной инфраструктуры [Электронный ресурс]// Вестник МГИМО-Университета. – 2022. – №1(15). – С. 143–176.- URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvenno-chastnoe-partnyorstvo-kak-model-razvitiya-publichnoy-infrastruktury> (дата обращения: 25.04.2026)
5. Волковская, И. В. Специфика государственно-частного партнерства в Ростовской области [Электронный ресурс]// Проблемы управления, экономики, политики и права в глобализирующемся мире : Сборник докладов Фестиваля науки ЮРИУ РАНХиГС, Ростов-на-Дону, 15–20 апреля 2019 года. Том Часть I. – Ростов-на-Дону: Южно-Российский институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (ЮРИУФ РАНХиГС), 2019. – С. 35-39. –URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38557850> (дата обращения: 23.04.2026)
6. Маюшкин, А. В. Роль государственно-частного партнерства в развитии моногородов [Электронный ресурс]// Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. – 2025. – №4(17). – С. 34–45.- URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-razvitii-monogorodov> (дата обращения: 30.04.2026)
7. Нуркаева, А. А. Развитие инфраструктуры здравоохранения на основе использования механизма государственно-частного партнерства [Электронный ресурс]// Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – №10(3). – С. 439–443.- URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=2509> (дата обращения: 30.04.2026)

8. Орлов, П. Е. Механизм повышения конкурентоспособности региона на основе государственно-частного партнерства: факторы и риски [Электронный ресурс]// Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – №12(165). – С. 148–157. Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2023. – № 3(39). – С. 82–88.- URL: https://s-lib.com/issues/eiu_2025_12_v14_a15/ (дата обращения: 21.04.2026)