

**РАЗВИТИЕ МОТИВАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ ПРИ ПЕРЕДАЧЕ РИСКОВ
В ПРОЕКТАХ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА****Артем Петрович ЛАЗАРЕВ**

аспирант,
 Московский государственный институт международных отношений (университет)
 Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО),
 Москва, Российская Федерация
 aplazarev47@gmail.com
 firsov_d@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-5457-4128>
 SPIN-код: отсутствует

История статьи:

Рег. № 35/2024
 Получена 25.01.2024
 Получена
 в доработанном виде
 08.02.2024
 Одобрена 22.02.2024
 Доступна онлайн
 28.03.2024

Специальность: 5.2.6

УДК 338.23

JEL: E02, E22, O21, O22

Ключевые слова:

проект ГЧП, мотивация,
 интерес к риску,
 распределение риска,
 частный инвестор

Аннотация

Предмет. Отношения, возникающие между государственным (публичным) партнером и частным партнером при распределении рисков в проектах государственно-частного партнерства (ГЧП).

Цели. Установить особенности механизмов мотивации, которые призваны стимулировать частных инвесторов принимать риски, возникающие при формировании соглашения о ГЧП.

Методология. Применена систематизация возможностей мотивации. Использован контент-анализ и данные статистики.

Результаты. Выявлены группы рисков, для которых применимы мотивационные стимулы, установлены типовые мотивационные механизмы. Отмечено, что формирование мотивационных механизмов должно учитывать ключевые тенденции влияния государства на частных инвесторов. К числу таких направлений отнесены: устранение экономического неравенства агентов; возможность доступа к инновациям; решение социальных и экологических проблем; создание стабильной бизнес-среды; формирование необходимой инфраструктуры.

Область применения. Результаты могут быть востребованы при заключении проектных соглашений ГЧП всех уровней.

Выводы. Экономические факторы представляют собой ключевой мотивационный элемент в принятии решений о распределении рисков, однако они не всегда являются полностью доминирующими. Только совокупность индивидуальных и институциональных мер может создать привлекательную среду для частных инвесторов, рассматривающих вложение собственного капитала в проекты ГЧП.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2024

Для цитирования: Лазарев А.П. Развитие мотивационных механизмов при передаче рисков в проектах государственно-частного партнерства // Финансы и кредит. — 2024. — Т. 30, № 3. — С. 583 — 602.

<https://doi.org/10.24891/fc.30.3.583>

Введение

Экономическое развитие современного общества опирается на взаимодействие государства, предпринимателей и общества. Совсем недавно общественные блага предоставлялись только из государственной казны, но эта тенденция сменилась, благодаря возможности привлечения частных инвестиций в процессы реализации необходимых услуг для общества.

В течение последних двух десятилетий возникшие коллаборации взаимодействия государства и бизнеса, чаще определяемые общим названием «государственно-частное партнерство»¹ (ГЧП) использовались правительствами всего мира в качестве важнейшего способа для предоставления государственных услуг. Количество реализованных проектов ГЧП во многих странах достигло такого масштаба, что Всемирный банк выделил отдельную тематическую платформу² на своем сайте для отражения достижений по всему миру в этой области и тиражирования проверенного инструментария³.

При оценке динамики развития проектов ГЧП в России необходимо указать, что в целом с 2017 по 2023 г. общий объем инвестиций в ГЧП-проекты увеличился в два раза, а объем частных инвестиций — более чем в 2,3 раза (*рис. 1*).

Факторы риска в ГЧП возникают из-за неопределенности, связанной с будущими транзакциями, а также из-за ограниченной рациональности вовлеченных партнеров в их предвидение. Несмотря на то что ГЧП расширяет возможности для частного бизнеса, сама идея партнерства не устраняет риски, при этом ГЧП как бизнес оказывается под воздействием и общих рисков, и специфичных (индивидуальных) конкретного проекта. Организовывая конкурс на право заключения договора ГЧП, органы власти хотят быть уверенными, что победитель конкурса располагает достаточными техническими и финансовыми возможностями для успешной реализации проекта. В связи с этим конкурсный отбор проводится таким образом, чтобы победивший инвестор предложил наилучшее качество предоставляемых услуг за оптимальную для населения и органа власти цену.

В данной статье ставится вопрос о том, целесообразно ли стимулирование привлечения частного инвестора к проектам ГЧП, насколько оправданы специальные меры (как институционального, так индивидуального характера) повышения привлекательности ГЧП проектов в виде специальных мотивационных механизмов?

¹ ГЧП — государственно частное партнерство — долгосрочный контракт между частной стороной и государственным органом на предоставление государственного актива или услуги, в котором частная сторона несет значительный риск, а управленческая ответственность и вознаграждение связаны с результатами (в соответствии с The World Bank. PPP Knowledge Lab. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/overview/what-are-public-private-partnerships>).

² PPPLCR – HOME NEW / Public Private Partnership. The Public Private Partnership Legal Resource Center (PPPLRC). URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/>

³ Toolkit for Public-Private Partnerships. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/tools>

Материалы и методы исследования

Общепринятым методологическим подходом для рассмотрения поставленного исследовательского вопроса становятся механизмы распределения рисков. Распределение рисков в ГЧП представляет собой классический подход к формированию соглашений о ГЧП. В Федеральном законе от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» используется слово «распределение», в специальной литературе чаще используется слово «разделение» [1]. При этом следует помнить, что частный инвестор не склонен к риску [2], поэтому вопросу, связанному с передачей рисков, уделяется наибольшее внимание. В то же время заинтересованность в приобретении риска приводит к возможности формирования мотивационных механизмов. Полного универсального перечня рисков, который мог бы быть применен к любому проекту, пока не сложилось, и, как уже было отмечено, проект ГЧП индивидуален и имеет присущие только ему особенности [3].

В современной научной литературе [4] уже сформирована методологическая совокупность требований государства и частного инвестора к ГЧП, которая может служить основой переговорных процессов. Так, государство обращает в первую очередь внимание на снижение долгового риска (как уменьшение основной суммы долга и процентов), снижение финансового бремени (снижение ответственности за прямые финансовые расходы по государственным проектам); передачу бизнес-рисков; получение определенного инвестиционного дохода за счет капиталовложений; рост конкурентоспособности территории; улучшение политического восприятия деятельности органов власти, их статуса и престижа; общественное доверие (путем оказания качественных государственных услуг посредством проектов ГЧП); одобрение общественностью политики посредством проектов ГЧП; обеспечение экономического роста; гарантии поставок общественных товаров и услуг; комплексное улучшение состояния окружающей среды.

Перечень требований частного инвестора значительно меньше: инвестиционный доход; конкурентоспособность в отрасли; доступ к ресурсам и преодоление отраслевых барьеров; развитие отношений с органами государственного управления; рост социальной репутации; повышение рейтинга отрасли и ценности бренда.

Результаты

Одно из первых описаний рисков составлено Д. Делмоном — политический риск, риск незавершения в срок, правовой и регулятивный риск, риск невыполнения обязательств, операционный риск, финансовый риск, валютный риск, риск спроса, экологический и социальный риски [5].

В статье Ж. Ампратвум, В.В.Е. Там, Р. Осей-Квей [6] выделено 13 рисков, возникающих при реализации проектов ГЧП: коммуникационный, финансовый, политический, юридический, этический, недостаток квалификации и опыта, недостаточная координация, проектный и операционный риск, бюрократия, чрезвычайные события, институциональный, несоответствие целей, устойчивости среды.

С точки зрения автора, для российской практики из них применимы следующие восемь видов риска:

- 1) коммуникационные риски (нежелание обмениваться конфиденциальной информацией, недостаток информационной открытости);
- 2) финансовые риски (нечеткое понимание финансовой ответственности, недостаточное количество финансовых стимулов);
- 3) юридические риски (возможности изменения законодательства и пробелы в законодательстве);
- 4) этические риски — коррупция, моральный риск, корыстные интересы партнеров, отсутствие сотрудничества;
- 5) операционные риски при ненадлежащем проектировании;
- 6) недостаточная координация;
- 7) деструктивные события;
- 8) несоответствие целей: государственные и частные партнеры имеют разные цели.

При этом важно отметить, что в проектах ГЧП, по мнению автора, более корректно использовать не выбор типа инвестора (после соответствующей классификации и определения профиля, присущего конкретному типу), а формирование условий, при которых отношение к риску не является ограничением для внедрения проектов ГЧП.

В работе [7] на основе обзора наиболее цитируемых публикаций [8] сделаны предположения о том, что риски (финансовый, проектирования [9] и эксплуатации [10]) целесообразно передать частному участнику; нормативные риски, макроэкономические риски (инфляция, процентные и валютные риски и политические риски) должны оставаться за государством [11]; социальные риски [12], экологические риски [13] и форс-мажорные обстоятельства должны быть поделены между государством и бизнесом [14]. Такое видение проблемы основывается на анализе процесса управления рисками, причем следует выделить следующие существенные стадии:

- идентификация и оценка рисков направлены на обнаружение всех потенциальных угроз (базисом являются исторические данные, прошлый опыт и суждения), при этом должны комбинироваться качественная и количественная оценка риска, полученные экспертным путем, также могут использоваться числовые оценки на основе прошлого опыта;
- распределение риска — важный шаг в процессе управления рисками, позволяющий найти компромисс для реализации проекта; большинство исследователей пришли к выводу о том, что риски должны быть переданы другой стороне со специальными мерами по смягчению;
- снижение риска должно быть аргументировано не только угрозами, но и выгодой участников.

Традиционно принято считать, что частный участник более эффективно управляет проектными рисками [15] на основе предположения, что частный партнер будет управлять рисками с меньшими затратами [16], чем государственный. Это теоретическое положение оспаривается практическими решениями, когда частный партнер предпочитает максимизировать прибыль за счет получения дополнительных преимуществ в процессе переговоров, считая, что сокращение затрат является внутренней операционной деятельностью и не может быть объектом переговоров [17]. В этом случае более предпочтительной оказывается концепция управления эффективностью ожидаемых рисков и получения компенсации в обмен на принятие рисков против сокращения рисков собственной деятельности [18].

Большинство исследователей проводят изучение рисков по той же схеме: определяют, какие конкретные факторы влияют на проекты ГЧП, отражают их в финансовой модели ГЧП и затем делают предположения о том, каким образом факторы риска должны быть распределены между каждой стороной. С учетом того, что проект ГЧП по содержанию представляет собой ряд последовательных процессов, то возможно использование динамического (процессного) подхода к оцениванию риска, но известные решения рассматривают эту модель только для предприятия (а не для комплекса «государство — бизнес — компания»), что снижает возможности такого подхода.

В южнокорейской модели ГЧП [19] с распределением рисков вводится коэффициент распределения избыточной операционной прибыли и убытков государственного участника, что позволяет разделить доходы и расходы на этапе эксплуатации. Требованием к частному участнику становится обеспечение необходимого уровня качества услуг, а если таковое не обеспечивается, то передачи рисков (и соответствующего вознаграждения) не происходит, и пропорционально сокращаются выплаты концессионеру, что ведет к сокращению расходов бюджетных средств. Этот подход обеспечивает соблюдение стандарта качества по оказанию услуг и достаточно эффективен. Фактически единый платеж разделяется

на две составляющих, и разделение рисков оказывается динамичным решением, меняющимся в зависимости от эффективности деятельности частного партнера.

Для распределения рисков необходимо составлять классификатор. Возникает вопрос о том, кто должен его создавать. Большинство исследователей предполагает, что это делают государственные участники, но было бы более эффективно до начала переговоров согласовать справочник рисков, что позволило бы, с одной стороны, получить единство представлений, а с другой стороны, не пропустить важные риски. Но тем не менее с учетом наших предположений по асимметричности восприятия последствий проекта ГЧП, отметим, что частный инвестор может и не согласовывать свои представления о рисках.

«Выстраивание матрицы рисков — это обязательное условие структурирования отношений в проектах ГЧП» [20] в соответствии с законодательством и требованиями участников. Фактически использование такой матрицы позволяет принять решение об удержании рисков государством, частным участником, передаче третьим лицам или переносе на конечных потребителей⁴.

Для целей данного исследования даже более чем распределение рисков интересен именно механизм мотивации, так как в публикациях и на практике фактически отсутствуют решения, связанные с аргументацией для частного инвестора о принятии риска (или эта аргументация определяется только материальным вознаграждением). Например, согласно подходам Минстроя России, основным мотивационным механизмом для ГЧП в программе «Умный город» являются (согласно Рекомендациям⁵) субсидии на софинансирование или на возмещение затрат. Такой подход интересен для субъекта Федерации, но, с точки зрения частного инвестора, является достаточно ограниченным.

Формирование мотивационных механизмов должно учитывать ключевые тенденции влияния государства на частных инвесторов. К числу таких направлений, существенно влияющих на мотивацию частного инвестора, следует отнести:

- устранение экономического неравенства экономических агентов;
- возможность доступа к инновациям;
- решение социальных и экологических проблем;
- создание стабильной бизнес-среды;

⁴ Lazarev A., Semukhina S., Bostanova D. Assessment of the Consumer Readiness to Pay for Investments in Green Electricity. *Topical Problems of Green Architecture, Civil and Environmental Engineering (TPACEE-2021)*, 2021, vol. 284. URL: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202128406014>

⁵ Методические рекомендации по применению мер государственной поддержки при запуске и реализации проектов цифровизации городского хозяйства «Умный город» с использованием моделей государственно-частного партнерства. URL: <https://minstroyrf.gov.ru/trades/gorodskaya-sreda/proekt-tsifrovizatsii-gorodskogo-khozyaystva-umnyu-gorod>

- формирование необходимой инфраструктуры.

Далее рассмотрим указанные тенденции более подробно.

Экономическое неравенство. Устранение экономического неравенства является важным вызовом современности [21], в числе прочего связанного с экономическим неравенством развития территорий или цифровым неравенством. Экономическое неравенство для бизнес-структур, как правило, заключается в неравных возможностях доступа к ресурсам и возможностям сегмента потребления, регулируемым государством. С одной стороны, наличие доступа к ресурсам можно относить к конкурентному преимуществу, но для задач, характерных для ГЧП, конкурентное преимущество не всегда выступает ключевым фактором (ранее в данном параграфе были перечислены требования со стороны государства и среди них нет прямого требования наличия лидерства в той или иной сфере). Поэтому организация равного доступа не на рыночных условиях, а на условиях гарантированности выполнения требований государственного партнера может во многом изменить стратегический ландшафт конкретной отрасли, поставляющей общественные блага.

Несомненно, экономическое неравенство представляет собой серьезную проблему, которая может иметь негативное влияние на общество в целом, но именно государственно-частные партнерства дают эффективный инструмент для достижения сбалансированного равенства. Одним из ключевых аспектов ГЧП является предоставление возможности для частных компаний, особенно малых и средних предприятий, участвовать в развитии и экономическом росте и при этом соблюдать условия контракта.

Возможность участия в ГЧП может положительно повлиять на экономическое положение частных компаний и помочь устранить сложившиеся диспропорции. Частные компании получают возможность использовать государственные инфраструктуры, доступ к финансовым средствам и экспертизе, что может быть недостижимо для них самостоятельно в текущих рыночных условиях. Благодаря этому может возникнуть обратный процесс — наличие доступа к ресурсам и рынкам позволит усилить конкурентную позицию частного бизнеса на рынках и расширить его бизнес-возможности. Поэтому участие частных компаний в ГЧП может улучшить экономическую ситуацию и обеспечить максимальную пользу для всех заинтересованных сторон.

Инновации. Мотивацией для частных компаний участвовать в ГЧП является возможность развития новых продуктов и технологий [22].

Во-первых, участие в ГЧП позволяет компаниям получить доступ к государственным ресурсам, экспертизе и инновационной инфраструктуре, которые могут значительно ускорить процесс разработки новых продуктов и технологий. Государство может предоставить финансовую поддержку, исследовательские

лаборатории, инфраструктуру для тестирования и пилотирования. Это экономит время и ресурсы, которые компании могли бы затратить на самостоятельную разработку и инновации. Во-вторых, коллаборация с государством и другими заинтересованными сторонами в рамках ГЧП расширяет возможности для обмена знаниями и опытом. Кроме того, объединение компетенций и ресурсов разных сторон может привести к созданию уникальных и востребованных на рынке решений. В-третьих, ГЧП могут предоставлять доступ к новым рынкам и клиентам. Наконец, ГЧП способствуют улучшению репутации частных компаний и их статусу на рынке. Участие в таких партнерствах подчеркивает инновационность и социальную ответственность компании. В целом возможность развития новых продуктов и технологий является сильной мотивацией для частных компаний участвовать в ГЧП.

Решение социальных и экологических проблем. Все большую роль в ГЧП начинают играть социальные [23] и экологические⁶ проблемы. Социальная и экологическая ответственность стала важной составляющей развития общества, и эти требования в кратном размере предъявляются к совместным проектам государства.

Частные инвесторы поэтому вынуждены принимать значимость социальной ответственности и готовы сотрудничать для решения таких проблем, как бедность, безработица, загрязнение окружающей среды. Важнейшим решением становится создание рабочих мест для местных жителей, обучение и повышение квалификации, а также улучшение инфраструктуры в уязвимых районах — все это способствует созданию более равноправной и справедливой экономической системы.

Участие в ГЧП усиливает и экологическую ответственность компаний. Вместе с государством они могут работать над решением экологических проблем, таких как загрязнение окружающей среды и изменение климата. Частные компании могут инвестировать в экологически чистые технологии и процессы, сокращать выбросы вредных веществ и оказывать поддержку проектам в сфере возобновляемой энергии. Таким образом, они способствуют созданию более устойчивой экологической системы и сохранению природных ресурсов для будущих поколений.

Кроме того, ГЧП демонстрируют общественную прозрачность и учет социальных и экологических интересов. Они создают рамки, регулирующие деятельность компаний, и обеспечивают следование высоким стандартам в области социальной и экологической ответственности. Государство играет роль надзорного органа, обеспечивая взаимодействие с частными компаниями в соответствии с установленными нормами и требованиями.

⁶ Воронина Н.В., Цнобиладзе Е.К. Применение механизмов государственно-частного партнерства в решении экологических проблем // Современные проблемы экономического развития предприятий, отраслей, комплексов, территорий: материалы Международной научно-практической конференции. Хабаровск: ТОГУ, 2020. С. 240–244.

Партнерство с государством предоставляет возможность решать социальные проблемы, создавать рабочие места и повышать техническую грамотность местного населения. Кроме того, они помогают компаниям расширять экологическую ответственность, инвестировать в экологически чистые технологии и играть важную роль в сохранении окружающей среды.

Создание стабильной бизнес-среды. Для частных компаний важны стабильность и предсказуемость бизнес-среды [24]. ГЧП могут давать долгосрочные соглашения и гарантированный доступ к рынкам, что привлекает инвестиции и способствует экономическому росту. Частные компании часто ищут такие соглашения, чтобы иметь возможность планировать свои инвестиции и бизнес-стратегию на длительный период времени. Государство, в свою очередь, может обеспечить долгосрочную поддержку и защиту прав частных компаний, что создает условия для развития и устойчивости бизнеса.

Гарантированный доступ к рынкам является еще одним привлекательным аспектом участия в ГЧП. Государство может открыть доступ к государственным закупкам и контрактам, что предоставляет частным компаниям новые возможности для расширения своего бизнеса. Кроме того, ГЧП могут предоставить доступ к рынкам, на которые без помощи государства было бы сложно или невозможно выйти.

Эти долгосрочные соглашения и гарантированный доступ к рынкам создают благоприятные условия для инвестирования и развития бизнеса. Частные компании могут видеть ГЧП как возможность для обеспечения долгосрочной прибыли и устойчивого роста, поскольку они получают доступ к потенциальным клиентам и заключают выгодные договоры с государством.

Однако необходимо отметить, что каждый случай ГЧП уникален, и условия соглашений и доступа к рынкам могут различаться. Это зависит от страны, области применения и конкретных целей партнерства. Важно, чтобы ГЧП были основаны на честных и прозрачных условиях, чтобы все заинтересованные стороны могли получить справедливое вознаграждение и достичь взаимной выгоды.

Развитие инфраструктуры. ГЧП могут быть использованы для развития и модернизации публичной инфраструктуры [25], такой как дороги, аэропорты, образовательные и медицинские учреждения.

Важно учитывать конкретные условия и обстоятельства, чтобы эффективно применять ГЧП для совместного достижения результатов, что и служит основой мотивационного механизма.

Не подлежит сомнению, что мотивационный механизм включает в себя следующие обязательные составляющие (*рис. 2*): переговорный процесс как часть договорного процесса и способ определения чувствительности частного инвестора к тому или иному набору факторов мотивации и, собственно, сам набор факторов,

использование которых позволит обеспечить необходимый уровень мотивации для каждого конкретного частного инвестора. Вполне очевидно, что отсутствует необходимость использовать весь набор факторов (систематизированный далее) одновременно, причем должна заранее проектироваться некоторая процедура проведения переговоров, включающая среди прочего последовательность предложения стимулирующих факторов частному инвестору.

Выводы

Определение итоговой цели эффективного распределения рисков в ГЧП является стартовым моментом начала мотивационной процедуры, то есть государство должно определить диапазон допустимых рисков, согласно которым и начинается переговорный процесс.

Вторым этапом становится оценка предпочтений частного инвестора с точки зрения определения преимуществ для него экономического или неэкономического характера, что позволяет осуществить приоритетность начала проведения переговоров с экономических факторов мотивации или неэкономических. Согласно нашему подходу не меньшую роль играет и третий блок — специфические факторы, чаще всего носящие отраслевой характер, что может тоже вывести их на приоритетный уровень начала переговоров.

Блок 1. Экономические факторы мотивации.

1. Потенциал прибыли.

- Важность прибыли для привлечения частного сектора.
- Возможности для частных компаний в ГЧП.

2. Финансовые стимулы для управления рисками.

- Использование финансовых механизмов для снижения рисков.
- Возможность получения дополнительных финансовых выгод.

Блок 2. Нематериальные факторы мотивации.

1. Укрепление репутации и имиджа компании.

- Значение репутации при привлечении инвесторов.
- Увеличение конкурентоспособности компании.

2. Возможности получения новых знаний и опыта.

- Возможность для компаний развивать свои навыки и компетенции.

- Повышение квалификации персонала и совершенствование бизнес-процессов.

3. Партнерство с государством.

- Доступ к ресурсам и инфраструктуре, предоставляемой государством, включая инновационную.
- Укрепление связей с государственными органами и организациями.

Блок 3. Специфические факторы мотивации в различных секторах ГЧП.

1. Сфера жилищного строительства.

- Возможности для застройщиков.
- Социальные и экономические выгоды для государства.

2. Сфера транспорта.

- Улучшение инфраструктуры.
- Развитие транспортной системы и повышение качества услуг.

Блок 4. Итоговая оценка рисков.

1. Неравенство интересов государства и частных компаний.

2. Непредвиденные обстоятельства и факторы, влияющие на успех ГЧП.

3. Риски, связанные с неэффективным распределением мотивации.

Несмотря на то что экономические факторы представляют собой ключевой мотивационный элемент в принятии решений о распределении рисков, они не всегда являются полностью доминирующими, что объясняется рядом причин.

Во-первых, конечно, партнеры всегда стремятся к тому, чтобы уровень их риска был напрямую пропорционален ожидаемой прибыли. Другими словами, прибыль должна быть достаточно большой, чтобы компенсировать любые потери, если рискованный сценарий станет реальностью.

Во-вторых, участники государственно-частного партнерства хотят увидеть уверенность в своем потенциальном вкладе в проект. Внутренней мотивацией здесь является желание получить экономическую выгоду от инвестиций.

В-третьих, стабильность экономической среды играет существенную роль в этом процессе. Чем стабильнее экономическая среда, тем меньше рисков и больше уверенности для частного партнера.

Рисунок 1

ГЧП в России по проектам, прошедшим коммерческое закрытие

Figure 1

PPP in Russia for projects that have passed commercial closure



Источник: Составлено автором на основе данных: Основные тренды и статистика рынка ГЧП по итогам 2023 года: аналитический дайджест. Национальный Центр ГЧП при поддержке ВЭБ РФ на основе данных РОСИНФРА. URL: <https://rosinfra.ru/library/986-osnovnye-trendy-i-statistika-rynka-g-ch-p-po-itogam-2023-goda-analiticheskii-daidzhest>; Основные тренды и статистика рынка ГЧП по итогам 2022 года. Аналитический дайджест. Национальный Центр ГЧП при поддержке ВЭБ РФ на основе данных РОСИНФРА.

URL: <https://pppcenter.ru/upload/iblock/2a0/2a0fc28e87a60d5efb9b37b0207db764.pdf>; Инвестиции в инфраструктуру и ГЧП 2021. Аналитический обзор. Национальный Центр ГЧП на основе данных РОСИНФРА. URL: <https://rosinfra.ru/library/investicii-v-infrastrukturu-i-gcp-2021-analiticeskij-obzor>; Инвестиции в инфраструктуру и ГЧП 2020. Аналитический обзор. Национальный Центр ГЧП. URL: <https://rosinfra.ru/library/investicii-v-infrastrukturu-i-gcp-2020-analiticeskij-obzor>.

Source: Authoring, based on Main trends and statistics of the PPP market by the end of 2023: Analytical Digest. National PPP Center with the support of VEB RF, based on ROSINFRA data.

URL: <https://rosinfra.ru/library/986-osnovnye-trendy-i-statistika-rynka-g-ch-p-po-itogam-2023-goda-analiticheskii-daidzhest>; Main trends and statistics of the PPP market based on the results of 2022.

Analytical Digest. National PPP Center with the support of VEB RF, based on ROSINFRA data.

URL: <https://pppcenter.ru/upload/iblock/2a0/2a0fc28e87a60d5efb9b37b0207db764.pdf>;

Investments in infrastructure and PPP 2021. Analytical Review. National PPP Center, based on ROSINFRA data. URL: <https://rosinfra.ru/library/investicii-v-infrastrukturu-i-gcp-2021-analiticeskij-obzor>; Investments in infrastructure and PPP 2020. Analytical Review. National PPP Center.

URL: <https://rosinfra.ru/library/investicii-v-infrastrukturu-i-gcp-2020-analiticeskij-obzor>

Рисунок 2
Мотивационный механизм формирования соглашения

Figure 2
Motivational mechanism for making an agreement



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Cui C., Liu Y., Hope A., Wang J. Review of studies on the public–private partnerships (PPP) for infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 2018, vol. 36, iss. 5, pp. 773–794. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.03.004>
2. Iossa E., Martimort D. The simple microeconomics of public-private partnerships. *Journal of Public Economic Theory*, 2015, vol. 17, iss. 1, pp. 4–48. URL: <https://doi.org/10.1111/jpet.12114>
3. Соколов М.Ю., Маслова С.В. Управление рисками в проектах государственно-частного партнерства // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2013. № 4. С. 100–124. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-v-proektah-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-1>
4. Liu Jiaqi, Liu Jicai. The demand hierarchy of the government and investors in PPP projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 2022. URL: <https://doi.org/10.1108/ECAM-01-2022-0052>
5. Делмон Д. Государственно-частное партнерство в инфраструктуре. Астана: Апельсин, 2010. 250 с.
6. Ampratwum G., Tam V.W.Y., Osei-Kyei R. Critical analysis of risks factors in using public-private partnership in building critical infrastructure resilience: a systematic review. *Construction Innovation*, 2023, vol. 23, no. 2, pp. 360–382. URL: <https://doi.org/10.1108/CI-10-2021-0182>
7. Osei-Kyei R., Jin X., Nnaji C. et al. Review of risk management studies in public-private partnerships: A scientometric analysis. *International Journal of Construction Management*, 2023, vol. 23, iss. 14, pp. 2419–2430. URL: <https://doi.org/10.1080/15623599.2022.2063013>
8. Ameyaw E.E., Chan A.P.C. Evaluation and ranking of risk factors in public–private partnership water supply projects in developing countries using fuzzy synthetic evaluation approach. *Expert Systems with Applications*, 2015, vol. 42, iss. 12, pp. 5102–5116. URL: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2015.02.041>
9. Bing L., Akintoye A., Edwards P.J., Hardcastle C. The allocation of risk in PPP/PFI construction projects in the UK. *International Journal of Project Management*, 2005, vol. 23, iss. 1, pp. 25–35. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.006>
10. Ke Y., Wang S., Chan A.P. et al. Research trend of public-private partnership in construction journals. *Journal of Construction Engineering and Management*,

- 2009, vol. 135, no. 10, pp. 1076–1086.
URL: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2009\)135:10\(1076\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2009)135:10(1076))
11. Osei-Kyei R., Chan A.P.C. Risk assessment in public-private partnership infrastructure projects: Empirical comparison between Ghana and Hong Kong. *Construction Innovation*, 2017, vol. 17, no. 2, pp. 204–223.
URL: <https://doi.org/10.1108/CI-08-2016-0043>
 12. Shen L.-Y., Platten A., Deng X.P. Role of public private partnerships to manage risks in public sector projects in Hong Kong. *International Journal of Project Management*, 2006, vol. 24, iss. 7, pp. 587–594.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.07.006>
 13. Hwang B.G., Zhao X., Gay M.J.S. Public private partnership projects in Singapore: Factors, critical risks and preferred risk allocation from the perspective of contractors. *International Journal of Project Management*, 2013, vol. 31, iss. 3, pp. 424–433.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.08.003>
 14. Osei-Kyei R., Chan A.P.C., Yu Y. et al. Social responsibility initiatives for public-private partnership projects: a comparative study between China and Ghana. *Sustainability*, 2019, vol. 11, iss. 5. URL: <https://doi.org/10.3390/su11051338>
 15. Ng A., Loosemore M. Risk allocation in the private provision of public infrastructure. *International Journal of Project Management*, 2007, vol. 25, iss. 1, pp. 66–76.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.06.005v>
 16. Shrestha A., Chan T.-K., Aibinu A.A. et al. Risk allocation inefficiencies in Chinese PPP water projects. *Journal of construction engineering and management*, 2018, vol. 144, no. 4. URL: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001457](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001457)
 17. Berezin A., Sergi B.S., Gorodnova N. Efficiency assessment of public-private partnership (PPP) projects: The case of Russia. *Sustainability*, 2018, vol. 10, iss. 10. URL: <https://doi.org/10.3390/su10103713>
 18. Almarri K., Boussabaine H. Re-evaluating the risk costing agenda in PPP projects. *Built Environment Project and Asset Management*, 2021, vol. 11, no. 1, pp. 22–37.
URL: <https://doi.org/10.1108/BEPAM-12-2019-0141>
 19. Lee J., Kim K., Oh J. Build-Transfer-Operate with risk sharing approach for railway public-private-partnership project in Korea. *Asian Transport Studies*, 2022, vol. 8, no. 100061. URL: <https://doi.org/10.1016/j.eastsj.2022.100061>
 20. Ведерникова Е.В. Анализ состояния государственно-частного партнерства в России // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2023. № 2.

С. 242 – 254. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sostoyaniya-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-rossii>

21. Кулагина Н.А., Чмаро А.В., Симонов С.Ю. О государственной поддержке предпринимательской деятельности в инновационных сегментах экономики // Деловой вестник предпринимателя. 2021. № 5(3). С. 73 – 78.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-gosudarstvennoy-podderzhke-predprinimatelskoy-deyatelnosti-v-innovatsionnyh-segmentah-ekonomiki>
22. Байбулатова Д.В. Государственно-частное партнерство как инструмент стимулирования инновационной деятельности бизнеса в сфере цифровых технологий // Экономика науки. 2023. Т. 9. № 3. С. 61 – 75.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo-kak-instrument-stimulirovaniya-innovatsionnoy-deyatelnosti-biznesa-v-sfere-tsifrovyyh-tehnologiy>
23. Андреева О.В. Особенности реализации государственно-частного партнерства в социальной сфере // Управленческий учет. 2021. № 12-3. С. 609 – 620.
24. Васильчиков А.В. Пути реализации потенциала региона через механизм государственно-частного партнерства // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2019. № 6. С. 68 – 73.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/puti-realizatsiya-potentsiala-regiona-cherez-mehanizm-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva>
25. Бедняков А.С. Государственно-частное партнерство как модель развития публичной инфраструктуры // Вестник МГИМО Университета. 2022. Т. 15. № 1. С. 143 – 176. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvenno-chastnoe-partnyorstvo-kak-model-razvitiya-publichnoy-infrastruktury>

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

DEVELOPMENT OF MOTIVATIONAL MECHANISMS FOR RISK TRANSFER IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS**Artem P. LAZAREV**

Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation (MGIMO University),
Moscow, Russian Federation
aplazarev47@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-5457-4128>

Article history:

Article No. 35/2024
Received 25 January 2024
Received in revised form
8 February 2024
Accepted 22 Feb 2024
Available online
28 March 2024

JEL classification: E02,
E22, O21, O22

Keywords: PPP project,
motivation, risk-taking
behavior, risk distribution,
private investor

Abstract

Subject. The article is devoted to the relations that arise between the State (public) partner and the private partner when distributing risks in public-private partnership (PPP) projects.

Objectives. The study aims to establish features of motivation mechanisms designed to encourage private investors to accept the risks arising when making a PPP agreement.

Methods. The basic research methodology is to determine the sensitivity of a private investor to certain types of risks based on systematization of motivation opportunities. The study employs content analysis and statistical data.

Results. The paper identifies risk groups for which motivational incentives are applicable, and establishes standard motivational mechanisms. It notes that the formation of motivational mechanisms should consider key trends in the influence of the State on private investors. The areas that significantly influence the motivation of a private investor include, in particular, eliminating economic inequality of economic agents, opportunity to access innovation, solving social and environmental problems, creating a stable business environment and necessary infrastructure.

Conclusions. Economic factors represent a key motivational element in risk allocation decisions, but they are not always completely dominant. Only a combination of individual and institutional measures can create an attractive environment for private investors considering the investment of their own capital in PPP projects. The findings can be used when concluding PPP project agreements at all levels, in accordance with the legislation on PPP, and ensuring the implementation of the proposed algorithm for the motivational mechanism formation.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2024

Please cite this article as: Lazarev A.P. Development of Motivational Mechanisms for Risk Transfer in Public-Private Partnership Projects. *Finance and Credit*, 2024, vol. 30, iss. 3, pp. 583–602. <https://doi.org/10.24891/fc.30.3.583>

References

1. Cui C., Liu Y., Hope A., Wang J. Review of studies on the public–private partnerships (PPP) for infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 2018, vol. 36, iss. 5, pp. 773–794. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.03.004>

2. Iossa E., Martimort D. The simple microeconomics of public-private partnerships. *Journal of Public Economic Theory*, 2015, vol. 17, iss. 1, pp 4–48.
URL: <https://doi.org/10.1111/jpet.12114>
3. Sokolov M.Yu., Maslova S.V. [Risk management in public-private partnership projects]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment = Vestnik of St. Petersburg University. Management*, 2013, no. 4, pp. 100–124.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-v-proektah-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-1> (In Russ.)
4. Liu Jiaqi, Liu Jicai. The demand hierarchy of the government and investors in PPP projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 2022.
URL: <https://doi.org/10.1108/ECAM-01-2022-0052>
5. Delmon D. *Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v infrastructure* [Public-Private Partnership in Infrastructure]. Astana, Apel'sin Publ., 2010, 250 p.
6. Ampratwum G., Tam V.W.Y., Osei-Kyei R. Critical analysis of risks factors in using public-private partnership in building critical infrastructure resilience: A systematic review. *Construction Innovation*, 2023, vol. 23, no. 2, pp. 360–382.
URL: <https://doi.org/10.1108/CI-10-2021-0182>
7. Osei-Kyei R., Jin X., Nnaji C. et al. Review of risk management studies in public-private partnerships: A scientometric analysis. *International Journal of Construction Management*, 2023, vol. 23, iss. 14, pp. 2419–2430.
URL: <https://doi.org/10.1080/15623599.2022.2063013>
8. Ameyaw E.E., Chan A.P.C. Evaluation and ranking of risk factors in public-private partnership water supply projects in developing countries using fuzzy synthetic evaluation approach. *Expert Systems with Applications*, 2015, vol. 42, iss. 12, pp. 5102–5116. URL: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2015.02.041>
9. Bing L., Akintoye A., Edwards P.J., Hardcastle C. The allocation of risk in PPP/PFI construction projects in the UK. *International Journal of Project Management*, 2005, vol. 23, iss. 1, pp. 25–35. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.006>
10. Ke Y., Wang S., Chan A.P. et al. Research trend of public-private partnership in construction journals. *Journal of Construction Engineering and Management*, 2009, vol. 135, no. 10, pp. 1076–1086.
URL: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2009\)135:10\(1076\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2009)135:10(1076))
11. Osei-Kyei R., Chan A.P.C. Risk assessment in public-private partnership infrastructure projects: Empirical comparison between Ghana and Hong Kong. *Construction Innovation*, 2017, vol. 17, no. 2, pp. 204–223.
URL: <https://doi.org/10.1108/CI-08-2016-0043>

12. Shen L.-Y., Platten A., Deng X.P. Role of public private partnerships to manage risks in public sector projects in Hong Kong. *International Journal of Project Management*, 2006, vol. 24, iss. 7, pp. 587–594.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.07.006>
13. Hwang B.G., Zhao X., Gay M.J.S. Public private partnership projects in Singapore: Factors, critical risks and preferred risk allocation from the perspective of contractors. *International Journal of Project Management*, 2013, vol. 31, iss. 3, pp. 424–433.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.08.003>
14. Osei-Kyei R., Chan A.P.C., Yu Y. et al. Social responsibility initiatives for public-private partnership projects: A comparative study between China and Ghana. *Sustainability*, 2019, vol. 11, iss. 5. URL: <https://doi.org/10.3390/su11051338>
15. Ng A., Loosemore M. Risk allocation in the private provision of public infrastructure. *International Journal of Project Management*, 2007, vol. 25, iss. 1, pp. 66–76.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.06.005v>
16. Shrestha A., Chan T.-K., Aibinu A.A. et al. Risk allocation inefficiencies in Chinese PPP water projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 2018, vol. 144, no. 4. URL: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001457](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001457)
17. Berezin A., Sergi B.S., Gorodnova N. Efficiency assessment of public-private partnership (PPP) projects: The case of Russia. *Sustainability*, 2018, vol. 10, iss. 10. URL: <https://doi.org/10.3390/su10103713>
18. Almarri K., Boussabaine H. Re-evaluating the risk costing agenda in PPP projects. *Built Environment Project and Asset Management*, 2021, vol. 11, no. 1, pp. 22–37.
URL: <https://doi.org/10.1108/BEPAM-12-2019-0141>
19. Lee J., Kim K., Oh J. Build-Transfer-Operate with risk sharing approach for railway public-private-partnership project in Korea. *Asian Transport Studies*, 2022, vol. 8, no. 100061. URL: <https://doi.org/10.1016/j.eastsj.2022.100061>
20. Vedernikova E.V. [Analysis of the state of public-private partnership in Russia]. *Vestnik Permskogo natsional'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta. Sotsial'no-ekonomicheskie nauki = Bulletin of Perm National Research Polytechnic University. Socio-Economic Sciences*, 2023, no. 2, pp. 242–254.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sostoyaniya-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-rossii> (In Russ.)
21. Kulagina N.A., Chmaro A.V., Simonov S.Yu. [About State support of entrepreneurship in innovative segments of the economy]. *Delovoi vestnik predprinimatelya = Entrepreneur's Business Herald*, 2021, no. 5(3), pp. 73–78.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-gosudarstvennoy-podderzhke-predprinimatelskoy-deyatelnosti-v-innovatsionnyh-segmentah-ekonomiki> (In Russ.)

22. Baibulatova D.V. [Public-private partnership as a tool to foster business innovation activities in the digital technologies field]. *Ekonomika nauki = Economics of Science*, 2023, vol. 9, no. 3, pp. 61–75. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo-kak-instrument-stimulirovaniya-innovatsionnoy-deyatelnosti-biznesa-v-sfere-tsifrovyyh-tehnologiy> (In Russ.)
23. Andreeva O.V. [Features of the implementation of public-private partnership in the social sphere]. *Upravlencheskii uchet = Management Accounting*, 2021, no. 12-3, pp. 609–620. (In Russ.)
24. Vasil'chikov A.V. [Ways to realize the potential of the region through the public-private partnerships mechanism]. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta = Proceedings of St. Petersburg State University of Economics*, 2019, no. 6, pp. 68–73.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/puti-realizatsiya-potentsiala-regiona-cherez-mehanizm-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva> (In Russ.)
25. Bednyakov A.S. [Public-private partnership as a model of public infrastructure development]. *Vestnik MGIMO Universiteta = MGIMO Review of International Relations*, 2022, vol. 15, no. 1, pp. 143–176.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvenno-chastnoe-partnyorstvo-kak-model-razvitiya-publichnoy-infrastruktury> (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.