

**ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО
ПАРТНЕРСТВА В НОРВЕГИИ**DOI: <https://doi.org/10.24891/oczmuw>EDN: <https://elibrary.ru/oczmuw>**Андрей Константинович КРИВОРОТОВ**

доктор экономических наук, исполняющий обязанности заведующего кафедрой управления инновациями, Одинцовский филиал Московского государственного института международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО МИД России), Одинцово, Московская область, Российская Федерация

e-mail: a.krivorotov@odin.mgimo.ru

ORCID: 0000-0001-8983-5378

SPIN: 1306-2148

Елена Борисовна ЗАВЬЯЛОВА

ответственный автор, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономической политики и государственно-частного партнерства, Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО МИД России), Москва, Российская Федерация

e-mail: e.zavyalova@inno.mgimo.ru

ORCID: 0000-0001-6531-7672

SPIN: 5460-1420

Эллина Алексеевна ШАМАНИНА

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической политики и государственно-частного партнерства, Московский государственный институт международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО МИД России), Москва, Российская Федерация

e-mail: e.shamanina@inno.mgimo.ru

ORCID: 0000-0002-7300-8631

SPIN: 3250-3821

История статьи:

Reg. № 72/2026

Получена 28.01.2026

Одобрена 04.03.2026

Доступна онлайн

28.05.2026

Специальность: 5.2.3**УДК** 332.1, 338.2**JEL:** H53, H70, H76**Ключевые слова:**

государственно-частное партнерство, инфраструктура, автомобильные дороги, Норвегия, контракт ДВФОМ(Т)

Аннотация

Предмет. Система взаимоотношений государства и частных структур в Норвегии в сфере создания и развития инфраструктуры.

Цели. Оценка необходимости модернизации транспортной и социальной инфраструктуры в Норвегии, анализ нормативно-правовой базы и институциональной структуры государственно-частного партнерства.

Методология. Применены общенаучные методы исследования.

Результаты. Экономическая политика Норвегии характеризуется недостаточным финансированием в рамках модернизации транспортной и социальной инфраструктуры, в стране практически отсутствуют нормативно-правовая база государственно-частного партнерства. Развитие государственно-частного партнерства характеризуется как неустойчивое, отмечается значительная политизация и идеологизация этого вопроса.

Выводы. Результаты могут быть приняты во внимание представителями российских частных и государственных структур при подготовке новых проектов, предполагающих использование механизма государственно-частного партнерства.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2026

Для цитирования: Криворотов А.К., Завьялова Е.Б., Шаманина Э.А. Проблемы развития государственно-частного партнерства в Норвегии // Региональная экономика: теория и практика. – 2026. – № 5. – С. 58 – 73. DOI: 10.24891/oczmuw EDN: OCZMUW

Введение

В начале XXI в. государственно-частное партнерство (ГЧП) получило широкое распространение в различных странах, в том числе в странах Северной Европы. Как отмечает Е.Е. Торопушина, опыт Норвегии, экономика которой имеет ряд сходных черт с экономикой России, может представлять теоретический и практический интерес [1, 2]. Рассматривая специфику Норвегии, необходимо отметить, что в норвежском языке существует субпонятие «государственно-частное партнерство» (offentlig-privat partnerskap), но употребляется в контексте помощи развивающимся странам или взаимодействия государства с частным сектором (примеры – увеличение ненефтегазового экспорта на 50% к 2030 г., управление морской средой).

В стране действуют смешанные некоммерческие партнерства, например, по международному маркетингу (цель – развитие норвежских энергетических технологий, связанных в том числе с разработкой шельфовых месторождений), по совершенствованию национальной системы здравоохранения и низкоуглеродному судоходству. Применительно к конкретным инвестиционным проектам внутри страны употребляется термин «государственно-частное сотрудничество» (offentlig-privat samarbeid), и в настоящей статье далее будет использоваться аббревиатура ГЧС.

Экономические и правовые аспекты

Для Норвегии актуальна задача по модернизации транспортной и социальной инфраструктуры¹. Характерная черта экономической политики в стране – отсутствие перспективного планирования: бюджетные средства выделяются лишь на год вперед и зависят от текущей конъюнктуры. Как считает известный экономист О. Норенг, Норвегия отличается слабым развитием инфраструктуры автомобильных и железных дорог². Ассоциация консультативного инжиниринга, в которую входят ведущие фирмы-проектанты, в отчете за 2025 г. оценила состояние 7 из 13 основных групп объектов на три балла по пятибалльной системе, а уровень развития железных и региональных автомобильных дорог был оценен как низкий (два балла по пятибалльной шкале). Чтобы вывести инфраструктуру на должный уровень, требуются инвестиции в 3,3 трлн крон³ (табл. 1), что эквивалентно примерно 40% ее остаточной стоимости или на 10% больше всей расходной части государственного бюджета страны на 2026 г.

Нормативная база по ГЧС в Норвегии практически отсутствует, что типично для правовых систем Скандинавии, в рамках которых многие полномочия часто делегируются правительству. Так, государственно-частное сотрудничество кратко упоминается в четырех подзаконных актах и семи судебных решениях; в докладе, подготовленном компанией KPMG в 2003 г. по заказу Министерства экономики и торговли Норвегии, государственно-частное сотрудничество определено как «государственная услуга, создаваемая и/или оказываемая частным лицом (единолично или совместно с государством) по запросу государства, риски в которой распределяются между частным и государственным секторами». Обычные под-

¹ Thesen G., Brosvik Bayer S. Offentlig-Privat Samarbeid (OPS) på Vei? En Kunnskapsoppsummering. URL: https://www.researchgate.net/publication/315118167_Offentlig-privat_samarbeid OPS_pa_vei_En_kunnskapsoppsummering

² Noreng Ø. Oljeboblen. Enestående Muligheter, Forspilte Sjanser. URL: <https://ebok.no/eboker/dokumentar-og-fakta/oljeboblen-oystein-wilhelm-noreng-9788205512900/>

³ Norges Tilstand. URL: <https://rif.no/norges-tilstand>

рядные работы по государственному заказу с заранее заданной подробной спецификацией к данной категории не относятся. Для ГЧС требуется, чтобы частный сектор самостоятельно определял оптимальный способ оказания услуги (это относится к поиску источников финансирования, строительства, обслуживанию и эксплуатации инфраструктуры).

Современные норвежские специалисты отмечают, что ГЧС-контракту в мировой практике соответствует контракт DBFOM(T): Design (проектировать), Build (строить), Finance (финансировать), Operate (эксплуатировать), Maintain (обслуживать), Transfer (передать). Объект, построенный в рамках ГЧС, эксплуатируется подрядчиком длительное время (обычно 20–30 лет), после чего переходит к государству. Типовая схема таких взаимоотношений представлена на *рис. 1*.

Развитие института ГЧС, не типичного для Норвегии с ее социал-демократическими традициями, сопровождается серьезной идейной борьбой. В 1998 г парламент Норвегии (Стортинг) по инициативе либерального центристского правительства впервые (в порядке эксперимента) одобрил возможность реализации принципов ГЧС в строительстве автомобильных дорог; первые три контракта после необходимой проработки были заключены в 2001–2006 гг. В поддержку развития системы ГЧС активно выступало правоконсервативное правительство Э. Сульберг в 2013–2021 гг. Когда у власти находились левые партии (в 2005–2013 гг. и с 2021 г.), работа ограничивалась реализацией уже начатых проектов.

Обзор действующих проектов

В Норвегии полномочия по реализации ГЧС-проектов распределены по министерствам, губернским и коммунальным властям; отсутствует и систематическая статистика. Однако, анализируя различные источники (в том числе официальные) и результаты выборочных исследований, можно выделить основные сферы, в которых реализуются ГЧС-проекты. Одна из таких сфер – строительство автомобильных дорог. В отношении дорог европейского или национального значения каждый такой проект требует индивидуальной санкции Стортинга. Стройка должна быть включена в 12-летний Национальный транспортный план, корректируемый каждые четыре года (в настоящее время действует план на период 2025–2036 гг.). Затем Правительство по представлению Министерства транспорта и связи готовит обоснование целесообразности реализации проекта на основе принципов ГЧС, которое дебатруется в парламенте. Стортинг утверждает основные условия будущего контракта (описание участка шоссе, объем работ, график строительства и эксплуатации, размеры и порядок платежей). Типовой срок эксплуатации по ГЧС-контрактам составляет 25 лет. Платежи будущих периодов устанавливаются в постоянных ценах; Правительству делегируются полномочия по их индексации с учетом инфляции.

Государственное управление автомобильных дорог как заказчик организует соответствующий тендер с предквалификацией. Подрядчиками выступают проектные компании специального назначения (ГЧС-компании), акционерами которых обычно являются крупные фирмы (в том числе зарубежные), фактически выполняющие основной объем работ в качестве субподрядчиков. В ряде случаев ГЧС-компании принимают на себя обязанности по эксплуатации не только новых, но и ранее проложенных участков дороги. В настоящее время реализуются шесть контрактов, по четырем из которых строительство завершено⁴ (*табл. 2*).

В докладе «На верном пути. Реформы дорожного сектора», который был представлен правительством Э. Сульберг Стортингу в 2015 г., установлены критерии для реализации

⁴ Rekordprosjekt i Nord: I Dag Ble Milliardkontrakten Formelt Signert.

URL: <https://www.tu.no/artikler/rekordprosjekt-i-nord-i-dag-ble-milliardprosjektet-formelt-signert/533117>;

Våre OPS-Prosjekter. URL: <https://www.vegvesen.no/nn/vegprosjekt/prosessen-fram-til-ny-veg/ops-ppp/vare-ops-prosjekter/>

дорожно-строительного проекта на условиях ГЧС. Так, участок дороги должен быть цельным, четко определенным и достаточно длинным, чтобы обеспечить подрядчику возможность для оптимизации закупок и рациональной эксплуатации. В то же время проект не должен быть слишком масштабным, иначе компания столкнется с повышенными финансовыми рисками и, помимо прочего, переложит их на государство, застраховав свою ответственность. Правительство Норвегии полагало, что стоимость контрактов должна составить 3–6 млрд крон (для низкорисковых проектов – до 8 млрд крон, хотя на практике этот порог был превышен). Чтобы подрядчик мог адекватно оценивать свои риски, режим ГЧС не должен применяться по отношению к труднопредсказуемым проектам, таким как реконструкция действующих участков с интенсивным движением или работы в районах сложной городской застройки. Реализация ГЧС-проекта должна приносить дополнительный социально-экономический или иной эффект в сравнении с другими вариантами. Техническое проектирование, включая выбор строительных материалов и методов, должна осуществлять компания, чтобы повысить собственную эффективность.

В результате режим ГЧС фактически оказывается применим лишь ко вновь создаваемым компактным скоростным участкам, обходящим города и позволяющим заметно увеличить скорость передвижения и пропускную способность дорог, на порядок снижая аварийность. Прежние участки трасс, проложенные обычно через центры населенных пунктов, продолжают использоваться для местных перевозок и понижаются в статусе до дорог губернского значения.

Действующие ГЧС-проекты сложны в инженерном отношении и предусматривают комплексное обустройство территории. Если рассмотреть крупнейший действующий отрезок Гримстад–Кристиансанн (трасса E18; проходит вдоль южного берега Норвегии), то, помимо основного четырехполосного участка длиной 38,3 км, подрядчики также построили 75 км местных автомобильных дорог и подъездных путей, 11 двухуровневых развязок, 18 подземных переходов и 1,3 тыс. мачт освещения. Проложены восемь тоннелей общей протяженностью 11,9 км и построен 61 мост; строительство дороги ведется подрядчиком за счет собственных и кредитных средств, причем подрядчик возмещает затраты за счет платежей от государства (рубежных платежей; регулярных платежей, покрывающих эксплуатационные расходы), платы за проезд по данной дороге (взимается в течение ограниченного срока, который может быть меньше срока действия контракта).

Рубежные платежи призваны покрыть основную долю издержек на строительство, однако не всю сумму, чтобы не лишать подрядчика стимулов к дальнейшей эксплуатации дороги и к оптимизации технических решений на весь цикл проекта. В первых ГЧС-контрактах эти средства включались правительством в проект бюджета на соответствующий год. После 2015 г. был принят иной порядок, при котором ассигнования примерно синхронизируются с ходом работ, а выделенные средства депонируются правительством на особом беспроцентном счете в Центральном банке. Ранее государство осуществляло рубежные платежи после приемки дороги в эксплуатацию; в настоящее время ведется строительство двух участков, и платежи осуществляются поэтапно в период строительства, чтобы снизить долговую нагрузку на подрядчиков и компенсировать им рост издержек на выплату заработной платы.

Средства от автомобилистов, рассматриваемые как плата за доступность услуги, взимаются специализированными предприятиями, находящимися в собственности губерний, и перечисляются ГЧС-компаниям. Прежде ГЧС-компаниям переводились фактически собранные суммы, которые могли заметно колебаться по не зависящим от подрядчика причинам. В настоящее время компания, осуществляющая платежи, берет кредит в банке и перечисляет подрядчику стабильную сумму, а государство гарантирует ей покрытие кассовых разрывов. Правительство Э. Сульберг объявило о намерении развивать систему

ГЧС при строительстве других автомобильных дорог и нескольких железнодорожных объектов, но на начало 2026 г. эти контракты не подписаны и не обсуждаются.

Эксплуатация и обслуживание действующих автомобильных дорог в Норвегии с 2003 г. осуществляются частными компаниями по контрактам, заключаемым по итогам конкурса, как правило, на пять лет (по соглашению сторон возможно продление контракта на три года). Контракты на эксплуатацию дороги предусматривают ответственность подрядчика за поддержание ее в безопасном и исправном состоянии, включая мойку, очистку от снега и посыпание песком в зимний период, текущий мелкий ремонт (без асфальтирования и иных масштабных работ); документы могут также включать положения об уходе за дорожными ограждениями, разметкой, тоннелями. Контракты на эксплуатацию объектов электрохозяйства касаются функционирования метеорологических станций, систем сигнальных огней, дорожного освещения, управления дорожным движением, вентиляции и др.

После коммунальной реформы 2020 г. Государственное управление автомобильных дорог сохранило за собой право на заключение договоров только в отношении дорог национального и европейского значения (остальные дороги переданы в ведение губерний). В настоящее время действуют 30 контрактов, связанных с эксплуатацией дорог, и 19 контрактов, связанных с функционированием объектов электрохозяйства. В сентябре–ноябре 2025 г. были заключены 11 новых пятилетних контрактов (в том числе на эксплуатацию 2 тыс км автодорог и всех тоннелей в Осло); действие пяти контрактов было продлено. В 2026 г. также продолжались конкурсы по договорам на эксплуатацию дорог в самых крупных городах (в том числе в Осло и Бергене); особенностью современных конкурсов являются жесткие требования по сокращению прямых выбросов CO₂ на 50–80% (в частности, за счет применения электромобилей) и гражданской защите.

В государственном бюджете Норвегии 2026 г. на развитие автодорожного хозяйства было выделено 50,4 млрд крон, в том числе 37,3 млрд крон – на строительство и эксплуатацию дорог государственного значения (из них 8,6 млрд крон – на платежи по ГЧС-контрактам). Однако, после 2028 г. выплаты по ГЧС уменьшатся почти на 80%.

Система ГЧС активно применяется в здравоохранении (примеры – строительство и эксплуатация больниц, научные исследования, обмен медицинскими данными между государственными и частными клиниками). Созданный в 2015 г. государственно-частный онкологический кластер Oslo Cancer Cluster вышел в мировые лидеры в области иммунотерапии рака. Норвежские ученые Э. Сульхейм-Киле и А. Вальд [3], ссылаясь на опыт Великобритании, выступают за развитие именно «смешанных» медицинских учреждений.

Заслуживает также внимания популярная межведомственная цифровая платформа DigiUng, рассчитанная на детей и молодежь в возрасте 13–20 лет. На платформе представлена проверенная информация по различным вопросам (в том числе по оказанию медицинской помощи); действуют службы справочной и психологической поддержки. В реализации проекта, с 2024 г. получившего юридическое оформление, помимо государственных структур, участвуют общественные, научные и коммерческие организации⁵.

Поддержка научных исследований

В прошлом десятилетии в Норвегии действовал особый правовой институт – государственные контракты на разработку «новых рыночных продуктов с негарантированным результатом». Подрядчиками по ним обычно выступали малые и средние наукоемкие предприятия, а заказчиком – государственный фонд Innovasjon Norge («Инновации Норвегия»). По таким контрактам были, в частности, разработаны новые тесты для ранней диагностики рака и полезные биологически активные добавки для пожилых людей, системы управления

⁵ Sammen Gjør vi Det Litt Lettere å Være Ung. URL: <https://www.digiung.no/>

дорожным движением и сбором платы за проезд Q-Free и др. В 2019–2023 гг. функционировала и обратная схема. Компания REV Ocean, созданная одним из богатейших людей Норвегии К.И. Рекке для защиты экологии моря, ежегодно перечисляла государственному Центру океана и Арктики в г. Тромсе по 1,5 млн крон на разработку технологий удаления пластикового мусора из воды, а также предоставила ему для работы свое вновь построенное научно-исследовательское судно. Руководители Центра океана и Арктики характеризовали это сотрудничество как взаимовыгодное государственно-частное партнерство.

В настоящее время Innovasjon Norge не заказывает проведение исследований, но распределяет дотации и льготные кредиты, в том числе под «инновационные контракты» крупных государственных заказчиков⁶. В 2015–2025 гг. основная часть этих средств была направлена на поддержку разработок в сфере искусственного интеллекта и медицины. Согласно Предписанию о государственных закупках, контракты на выполнение научно-исследовательских работ, если речь не идет о простых подрядных работах (когда заказчик полностью несет все расходы и единолично пользуется результатами), вопреки общему правилу заключаются без конкурса, что оставляет государственным органам свободу выбора контрагентов.

Возобновляемая энергетика

Социал-демократический кабинет во главе с Й.Г. Стёре в 2023 г. предлагал Стортингу использовать механизм государственно-частного сотрудничества для строительства шельфового ветропарка мощностью 3 ГВт. Это послужило бы обоснованием для выделения необходимых государственных дотаций, объем которых в базовом сценарии оценивался в 9 млрд крон, а в пессимистичном сценарии – в 23 млрд крон. Аукцион на право строительства состоялся в 2024 г., однако ни в объявлении о его проведении, ни в информации об итогах контракт ГЧС не упоминался.

Сфера обороны

Береговая охрана (БОХР) Норвегии издавна фраговала на срок от трех до пяти лет частные суда, дооборудуя их для своих нужд. В 1990-е гг. БОХР удлинила эти сроки, и у судовладельцев появился стимул строить флот сразу с расчетом на использование в военных целях. Едва ли не первыми фактическими примерами ГЧС в Норвегии (1995–1996 гг.) стали фраговые контракты на десять лет на крупнейшие сторожевые корабли «Олесунн» (KV Ålesund) и «Тромсё» (KV Tromsø); были организованы тендеры среди частных подрядчиков, где наблюдалась реальная конкуренция. Контракты предполагали не только проектирование и строительство кораблей с военной приемкой, но и обязательство судоводных компаний обеспечить готовность к их круглогодичному обслуживанию.

В Норвегии была опубликована теоретико-методологическая работа начальника Генерального штаба генерала Х. Сунде⁷, касавшиеся партнерства Министерства обороны с частными компаниями. Отмечались такие преимущества ГЧС, как разделение рисков (например, при разработке новых систем вооружения), более высокая ответственность подрядчика по сравнению с обычными закупками, иной профиль платежей, потенциально позволяющий экономить военные расходы⁸ (рис. 2).

⁶ Rybalka M. Offentlig Støtte Til Privat Innovasjon – Omfang, Varighet og Gjengangere.
URL: https://www.researchgate.net/publication/303736948_Offentlig_stotte_til_privat_innovasjon_-_omfang_varighet_og_gjengangere

⁷ Sunde H. Policy for Vurdering av Kjernevirksomhet I Forsvaret.
URL: [https://www.nordefco.org/files/PPP/Policy%20for%20vurdering%20av%20kjernevirksomhet%20\(2\).pdf](https://www.nordefco.org/files/PPP/Policy%20for%20vurdering%20av%20kjernevirksomhet%20(2).pdf)

⁸ Konsept for Offentlig Privat Partnerskap (OPP) i Forsvarssektoren.
URL: [https://www.nordefco.org/Files/PPP/Konsept%20for%20OPP%20i%20Forsvaret%20\(1\).pdf](https://www.nordefco.org/Files/PPP/Konsept%20for%20OPP%20i%20Forsvaret%20(1).pdf)

Интерес к проблеме повысился в период обострения международной обстановки. Кабинеты Э. Сульберг и Й. Гара Стёре, инициировавшего в 2024 г. резкое наращивание военных расходов, особо выделяли необходимость сотрудничества с частным сектором в вопросах кибербезопасности, развития оборонной промышленности, эксплуатации критической инфраструктуры, реализации концепции «тотальной обороны». Планируется применение механизмов ГЧС для аренды военными зданий и сооружений общего назначения, для совместной разработки прорывных технологий. Отдельные фирмы, деятельность которых особо значима для Министерства обороны, подключаются к его закрытым компьютерным сетям.

Крупнейшая в стране наполовину частная военно-промышленная компания Kongsberg Defence & Aerospace AS, обслуживающая боевые самолеты и вертолеты, в 2021 г. заключила соглашение с Военно-воздушными силами Норвегии по сотрудничеству в рекрутинге, подготовке авиатехников и обмене опытом между ними. Обе стороны выступают конкурентами на рынке труда, но заинтересованы в активизации «взаимного перетока компетенций».

Муниципальный сектор

Органы местного самоуправления, долгое время весьма стесненные в средствах, начали договорное сотрудничество с частным сектором еще в 1990-е гг., опередив центральные власти. Первая в Норвегии школа, открытая в рамках системы ГЧС (Breimyr, г. Берген), была сдана в эксплуатацию в 1998 г. По данным Б. Фолкестада и Т. Скугедала Линдена, в 2012 г. власти 90 из 350 норвежских коммун сообщали о реализации ГЧС-программ⁹ (наиболее часто в таких сферах, как эксплуатация автомобильных дорог и зданий, жилищное строительство, медицина).

За период 2000–2013 гг. в муниципалитетах страны в рамках программ по развитию ГЧС было построено минимум 28 новых объектов, в том числе восемь судебных и шесть полицейских зданий, пять школ, университетский кампус и два пожарных депо. Однако исследователи отмечали, что абсолютное большинство этих проектов незначительны по стоимости (до 30 млн евро) и транзакционные издержки снижают их реальную эффективность для муниципалитетов¹⁰. Мэрия, как правило, осуществляет платежи по финансовому лизингу (около 80% общей суммы) и платежи за эксплуатацию объекта; размер платежей по финансовому лизингу обычно фиксируется заранее, что фактически возлагает на мэрию все риски некачественного строительства. Независимо от партийного состава Правительства, развитие городских центров с 2017 г. рассматривается в Норвегии как важный фактор, повышающий инвестиционную привлекательность страны (пример – кампания «Подъем центров»). По замечанию Т. Холсена [4], при девелопменте и модернизации уже застроенных пространств, отличающихся сложной структурой собственности, взаимодействие с частным сектором намного важнее.

В ряде крупных городов созданы компании, ориентированные на городское развитие и принадлежащие муниципалитету, местным предпринимателям (торгово-развлекательная сфера, гостиничное хозяйство), земле- и домовладельцам. Они комплексно занимаются территориальным планированием, координацией застройки, городским брендингом, рекламными мероприятиями и др. В других городах мэрия и бизнесмены реализуют отдельные мероприятия на основе договора или неформально, причем денежные взносы со стороны партнеров необязательны. Например, в центре г. Восс были спроектированы

⁹ Folkestad B., Skogedal Linden T. Offentlig–Privat Samarbeid i Kommuner. Modeller og Erfaringer. Bergen, Stein Rokkan senter for Flerfaglige Samfunnsstudier, 2014, 46 s.

¹⁰ Solheim-Kile E., Lædre O., Lohne J., Husefest Meland Ø. Characteristics of Public-Private Partnerships in Norway. In: 22nd Annual Conference of the International Group for Lean Construction 2014 (IGLC 2014). Understanding and Improving Project Based Production. Bergen, Fagbokforlaget, 2014, pp. 233–244.

и построены пересадочный узел в составе железнодорожного и автовокзалов, станции канатной дороги и автостоянки, отели, появились новые офисные и торговые пространства. В работе участвовали губернские и городские власти, Государственное управление автомобильных дорог, железнодорожная государственная компания VaneNOR и частные инвесторы. Урбанисты Г.М. Вестбю, М. Экне Рююд и Р. Скугхейм рекомендовали в таких случаях заключать письменные договоры, учитывая специфику интересов бизнеса: если только компания не рассматривает мероприятие как нецелевую «инвестицию в будущее», то она должна четко осознавать свои обязанности и потенциальный эффект¹¹.

Наибольшее внимание в Норвегии привлекает опыт «нефтяной столицы» – Ставангера (это четвертый по величине город в стране), где с 2016 г. реализуется проект City Impact District Stavanger sentrum («Район общегородского значения Центр Ставангера»), или CID. В его рамках было налажено постоянное взаимодействие мэрии, компании Stavanger sentrum AS и ассоциации собственников недвижимости Urban Sjøfront по вопросам, не регулируемым градостроительным планом. В рамках проекта CID предусмотрено развитие города в целом (пуск электрического морского трамвая и автономных автобусов, открытие логистического центра, в котором действует служба доставки на электросамокатах и др.), организуются локальные мероприятия.

В 2016–2019 гг. CID имел статус национального пилотного проекта, а объем целевых дотаций составил 1,5 млн крон; была предусмотрена возможность последующего тиражирования передового опыта. На портале правительства Норвегии создана особая тематическая страница «Государственно-частное сотрудничество в интересах привлекательных, оживленных городских центров», где изложены практические рекомендации. В Ставангере действует ассоциация, объединяющая компании и союзы предпринимателей из 44 городов страны.

Новый всплеск интереса к ГЧС наблюдался на местных выборах 2023 г. По их итогам консерваторы получили посты мэров в большинстве крупных городов, включая Осло, и объявили о массовой приватизации детских учреждений и домов престарелых, а в отдельных случаях – инженерных и транспортных служб, парков. Эти планы предполагали проведение конкурсов на передачу ряда муниципальных предприятий в частное управление или их создание «с нуля» в рамках ГЧС. Самый крупный в истории Норвегии ГЧС-контракт на строительство и эксплуатацию школы был подписан в январе 2026 г. в г. Фредрикстад.

Дискуссии о целесообразности развития государственно-частного сотрудничества

Система государственно-частного сотрудничества служит в Норвегии предметом оживленных споров, где довлеют не прагматичные соображения, а политические взгляды сторон. Так, социал-демократ, бывший министр транспорта и связи Х. Бакке сделал вывод об излишней дороговизне и нецелесообразности государственно-частного сотрудничества, а один из лидеров консерваторов Я.Т. Саннер полагает, что этот институт позволяет достичь высоких темпов строительства и привлекать инновации. Если анализировать политически нейтральные публикации Я.Э. Гриндхейма¹², А. Реннинга, К. Сандберга Эрик-сена¹³, то в них приводятся следующие рациональные доводы в пользу ГЧС:

- разделение проектных рисков между государством и инвестором;
- подтвержденные на практике более высокие темпы строительства;

¹¹ Vestby G.M., Ekne Ruud M., Skogheim R. Sammen om Sentrum. En Eksempelsamling om Ulike Offentlig – Private Samarbeidsmodeller for Styrking av Norske Bysentrum. Oslo, NBR/OsloMet, 2019, 170 s.

¹² Grindheim J.E. Offentlig Privat Samarbeid. *Stat & Styring*, 2011, vol. 21, iss. 4, pp. 32–34.

¹³ Sandberg Eriksen K., Minken H., Steenberg G. et al. Evaluering av OPS i Vegsektoren. Oslo, Dovre International AS, Transportøkonomisk Institutt, 2007, 60 s.

- заинтересованность подрядчика в долгой эффективной работе объекта, препятствующая экономии на издержках по строительству;
- возможность оказания дополнительных коммерческих услуг (сдача школьных помещений в аренду в вечерние часы, обслуживание гражданских потребителей военными объектами двойного назначения).

Примером эффективного государственно-частного сотрудничества служит бассейн Aquagata в Кристиансанне – крупнейшем городе на южном побережье Норвегии. Контракт на строительство и эксплуатацию бассейна в течение 60 лет, заключенный в 2008 г. местным муниципалитетом, стал одним из самых дорогих в стране (около 1 млрд крон, или 120 млн евро). Благодаря сотрудничеству с бизнесом, был создан крупный комплекс, включающий, помимо бассейна, спортивно-танцевальный зал, аквапарк, спа-салон, медицинские учреждения. Подрядчики оптимизировали технические решения для снижения теплопотерь, а результатом стало получение государственных дотаций за энергоэффективность. Регулярные платежи городской мэрии в рамках ГЧС оказались сопоставимы с ее расходами на обеспечение функционирования небольшого «старого» бассейна.

Против системы ГЧС приводятся не менее серьезные аргументы. Так, стоимость проекта возрастает, поскольку подрядчик, осуществляя строительство за свой счет, привлекает средства на коммерческих условиях. Компенсировать этот недостаток призваны рубежные платежи, особенно при поэтапном их внесении в процессе строительства. Глава ассоциации строительных компаний Норвегии С.К. Ульватне предлагал также учредить для льготного кредитования ГЧС-проектов особый государственный банк. Некоторые исследователи (Х. Бакке¹⁴, Б. Йенсен¹⁵, Р. Реннинг¹⁶) говорят о «финансовой неактуальности» ГЧС для Норвегии. Например, Испания или Португалия широко применяют эту форму, чтобы «замуфлировать» дефицит своих бюджетов, который, по нормам Европейского союза, превышать 60% валового национального продукта. В Норвегии заказчик несет повышенную ответственность по контрактной работе и контролю за подрядчиком, а с увеличением масштабов и стоимости контактов усиливаются позиции зарубежных «строительных гигантов».

Наглядной иллюстрацией этих проблем стало строительство дороги, призванной улучшить связь г. Бергена с соседними островами (соединительной дороги Сотра), где расположены крупные предприятия по добыче нефти на шельфе. Проект, в частности, включает возведение четырехполосного моста с 600-метровым основным пролетом, так как действующий двухполосный мост не справляется с потоком в 30 тыс. автомобилей в сутки. Контракт на сумму в 23,1 млрд крон (около 2 млрд евро), заключенный в 2021 г., стал крупнейшим в истории Государственного управления автомобильных дорог. Но из-за столь высокой стоимости норвежские подрядчики были вынуждены еще на ранней стадии отказаться от участия в тендере, что вызвало негативную реакцию, а смета увеличилась на 21%. В итоге строительство моста ведут фирмы из Испании, Италии и Южной Кореи силами работников из 30 стран, а эксплуатацию будет осуществлять компания из Венгрии, ранее в Норвегии не работавшая.

Представители государственных органов в сфере труда в ходе инспекций выявляли множество грубых нарушений законодательства (в том числе отсутствие надзора за подрядчиками). Компания Sotra Link погрязла в тяжбах с норвежскими проектными бюро, что привело к искам и перебою в работе в июне 2025 г. Администрация губернии отказывается

¹⁴ Bakke H. Offentlig-Privat Samarbeid. Dyr og Dumt. Oslo, Fagforbundet, 2011, 48 s.

¹⁵ Jensen B. Dagens OPS-modell: Sløsing Med Offentlige Midler i Milliardklassen. *Samferdsel*, 2005, no. 2, pp. 18–19.

¹⁶ Rønning R. Innovasjon i Offentlig Sektor. Innover Eller Bli Innovert. Oslo, Universitetsforlaget, 2021, 213 s.

после окончания строительства принимать на свой баланс действующий мост 1971 г. постройки, поскольку он требует ремонта, стоимость которого оценивается в 600 млн крон.

В 2021 г. обнаружилась еще одна проблема – угроза утечки информации, доступ к которой ограничен. Так, компания Ferde, которая взимает плату за проезд по автомобильным дорогам, была оштрафована на 5 млн крон «за незаконную передачу персональных данных норвежских автомобилистов в Китай» в период 2017–2019 гг. Научный сотрудник Высшего военно-морского училища А. Винге пояснила, что Ferde и другие аналогичные фирмы отправляли фотографии проезжающих машин в неевропейские страны, включая Китай. Анализ снимков позволял выявить лиц, посещающих военные базы и объекты критической инфраструктуры, а также определить рисунок передвижений; теоретически Китай имел возможность получить доступ ко всем видеоархивам фирмы Ferde.

Представители спецслужб Норвегии уже несколько лет публично заявляют, что деятельность китайских организаций, в том числе в сфере киберразведки, представляет одну из основных угроз национальной безопасности. По мнению А. Винге, необходимо учитывать, что в условиях глобализации и развития института государственно-частного сотрудничества создаются сложные стоимостные цепочки, а в «серых зонах» при дроблении ответственности, функций и полномочий возникают уязвимости.

Заключение

Анализ показывает, что динамика развития государственно-частного партнерства в Норвегии неоднородна и неустойчива. В 2016 г. государство в 2016 г. могло привлечь частных подрядчиков к оказанию услуг на общую сумму 630 млрд крон, однако сумма по размещенным заказам составила лишь на 105 млрд крон. Это выглядит парадоксом, поскольку скандинавская «смешанная экономика» строится на институциональном оформлении контактов, одной из сторон которых выступает сильное государство. Благодаря такой системе Норвегия достигла впечатляющих успехов в создании «с нуля» нефтяной и нефтесервисной промышленности мирового уровня (в России этот опыт изучали Я.В. Крюков, Е.В. Гоосен¹⁷, А.А. Рожков, А.К. Криворотов и другие авторы [5, 6]). Можно согласиться с норвежскими специалистами в том, что большой потенциал ГЧС в стране не востребован, и для его реализации требуется адаптация типовых моделей к местным традициям, таким как сильные социальные гарантии, энергичная промышленная политика, наличие огромных финансовых ресурсов¹⁸.

По мнению авторов настоящей статьи, развитию системы ГЧС препятствует излишняя идеологизация вопроса. Правые партии поддерживают либеральную форму ГЧС и приватизацию как способ высвобождения частной инициативы (в том числе в таких чувствительных сферах, как школьное образование, здравоохранение, уход за престарелыми). Левые партии, придя к власти, отменяют сделанное их предшественниками под лозунгами восстановления социальной справедливости и заботы государства о людях. Например, в Плане действий Правительства Норвегии на 2025–2029 гг. взаимодействие с частным сектором упоминается лишь дважды (в контексте его участия в финансировании научных исследований и координации работы больниц), что объясняется ведомственными традициями. Очевидно, что без изменения подходов к реализации политики по развитию различных отраслей государственно-частное сотрудничество останется для Норвегии спорной конструкцией, подверженной серьезным политическим рискам.

¹⁷ Гоосен О.К., Гоосен Е.В., Рожков А.А. Регуляторные контракты как инструмент поддержания стрессоустойчивости угольной отрасли // Интерэкспо ГЕО-Сибирь. 2023. Т. 2. № 4. С. 122–129.

¹⁸ Marcussen Chr. Komplisert med Forenkling. Stat & Styling, 2018, vol. 28, iss. 1, pp. 62–63.

Таблица 1

Норвегия: оценка технического состояния основных объектов государственной и муниципальной инфраструктуры (по пятибалльной шкале), 2025 г.

Table 1

Norway: Assessment of the technical condition of major State and municipal infrastructure objects (on a five-point scale), 2025

Объект государственной или муниципальной инфраструктуры	Оценка	Прогноз
Офисы администраций коммун и губерний	3	Без изменений
Больницы	3	Ухудшение
Офисы государственных организаций	4	Без изменений
Военные объекты	3	Улучшение
Железные дороги	2	Без изменений
Аэропорты	4	Без изменений
Автомобильные дороги национального значения	3	Без изменений
Автомобильные дороги губернского значения	2	Ухудшение
Автомобильные дороги коммунального значения	3	Ухудшение
Системы водоснабжения	3	Без изменений
Системы канализации и водостока	3	Без изменений
Объекты энергогенерации	4	Ухудшение
Электрораспределительные сети	4	Ухудшение
Всего		

Продолжение

Объект государственной или муниципальной инфраструктуры	Стоимость, необходимая для выполнения работ по повышению качества инфраструктуры (среди возможных целей – повышение оценки до 4 баллов)
Офисы администраций коммун и губерний	168
Больницы	67
Офисы государственных организаций	12
Военные объекты	30–36
Железные дороги	600
Аэропорты	0
Автомобильные дороги национального значения	1 000
Автомобильные дороги губернского значения	700
Автомобильные дороги коммунального значения	300
Системы водоснабжения	200
Системы канализации и водостока	216
Объекты энергогенерации	0
Электрораспределительные сети	0
Всего	3 293–3 299

Источник: аналитические материалы

Source: analytical materials

Таблица 2

Норвегия: проекты по строительству автомобильных дорог, реализуемые на основе принципов государственно-частного сотрудничества (2003–2052 гг.)

Table 2

Norway: Road construction projects implemented on the basis of public-private partnership principles (2003–2052)

Участок (номер дороги)	Длина, км		
	общая длина контрактного участка	вновь проложенное дорожное полотно без тоннелей	построенные тоннели
Клетт–Бордсхауг (E39)	27	11,2	11
Люнгдал–Флеккефьорд (E39)	35	9,8	7,5
Гримстад–Кристиансанн (E18)	38,3	26,4/	11,9
Лётен–Эльверум (rv. 3/rv. 25)	16,5	16,5	0
Соединительная дорога Сотра (rv. 555)	9,4	4,8	4,6
Тьельсунд–Лангвассбукт (E10/rv. 85)	82	27	20

Продолжение

Участок (номер дороги)	Начало работ	Период эксплуатации на основе принципов государственно-частного сотрудничества	Стоимость, млрд крон
Клетт–Бордсхауг (E39)	2003	2005–2030	1,5
Люнгдал–Флеккефьорд (E39)	2004	2006–2031	1,2
Гримстад–Кристиансанн (E18)	2006	2009–2034	3,3
Лётен–Эльверум (rv. 3/rv. 25)	2018	2020–2040	5,5
Соединительная дорога Сотра (rv. 555)	2023	2027–2052	23,1
Тьельсунд–Лангвассбукт (E10/rv. 85)	2023	2028–2049	18,3

Источник: аналитические материалы

Source: analytical materials

Рисунок 1

Норвегия, государственно-частное сотрудничество: распределение функций сторон в контракте на строительство автомобильных дорог

Figure 1

Norway, public-private partnership: Distribution of functions of the parties in a contract for road construction



Источник: аналитические материалы

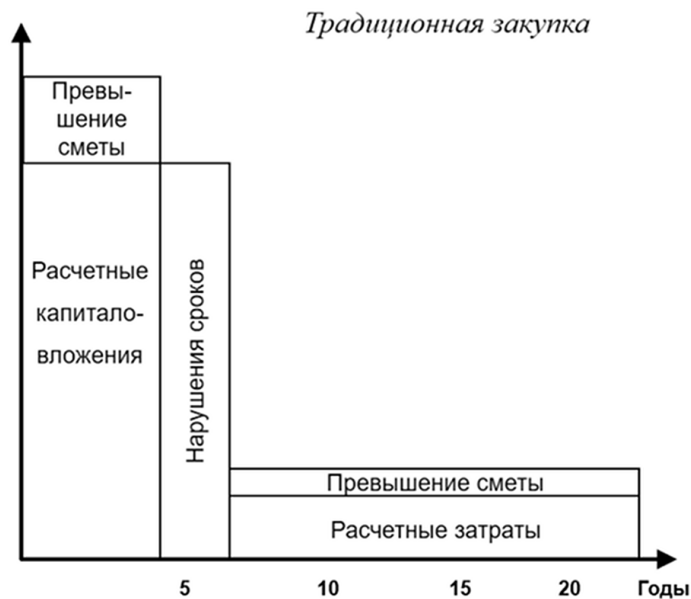
Source: analytical materials

Рисунок 2

Норвегия: расходы Министерства обороны при традиционных закупках и при закупках в рамках государственно-частного сотрудничества

Figure 2

Norway: Ministry of Defense spending on traditional procurement and on procurement within the framework of public-private partnership



Продолжение



Источник: аналитические материалы

Source: analytical materials

Список литературы

1. Торопушина Е.Е. Современные проблемы развития социальной инфраструктуры, в Арктике: монография. Апатиты: Кольский научный центр Российской академии наук, 2024. 185 с.
2. Торопушина Е.Е. Государственно-частное партнерство в сфере развития социальной инфраструктуры Арктической зоны Российской Федерации // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2025. Т. 28. № 4. С. 7–22. EDN: YMDEAW
3. Solheim-Kile E., Wald A. Public-Private Joint Ventures in the Healthcare Sector: Enlarging the Shadow of the Future Through Social and Economic Incentives. *International Journal of Public Sector Management*, 2020, vol. 33, iss. 6-7, pp. 647–662. DOI: 10.1108/IJPSM-12-2019-0318
4. Holsen T. Utviklingsstrategier ved Komplekse Eiendomsforhold. *Kart og Plan*, 2020, vol. 113, iss. 2, pp. 68–86. URL: <https://doi.org/10.18261/issn.2535-6003-2020-02-02>
5. Крюков В.А., Крюков Я.В. О месте науки в согласовании позиций сторон, участвующих в реализации проектов в Арктике // Научные труды Вольного экономического общества России. 2024. Т. 246. № 2. С. 36–71. EDN: MGJLCM
6. Kryukov V.A., Krivorotov A.K. Introducing Norwegian Oil and Gas Model in Russia: Institutional Challenges. *Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences*, 2020, vol. 13, iss. 4, pp. 529–537. EDN: NLTIMO

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем 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.

PROBLEMS OF THE DEVELOPMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN NORWAY

DOI: <https://doi.org/10.24891/oczmuw>

EDN: <https://elibrary.ru/oczmuw>

Andrei K. KRIVOROTOV

Odintsovo Branch of MGIMO University, Odintsovo, Moscow Oblast, Russian Federation

e-mail: a.krivorotov@odin.mgimo.ru

ORCID: 0000-0001-8983-5378

Elena B. ZAV'YALOVA

Corresponding author, MGIMO University, Moscow, Russian Federation

e-mail: e.zavyalova@inno.mgimo.ru

ORCID: 0000-0001-6531-7672

Ellina A. SHAMANINA

MGIMO University, Moscow, Russian Federation

e-mail: e.shamanina@inno.mgimo.ru

ORCID: 0000-0002-7300-8631

Article history:

Article No. 72/2026

Received 28 Jan 2026

Accepted 4 Mar 2026

Available online

28 May 2026

JEL Classification:

H53, H70, H76

Keywords:

public-private partnership, infrastructure, highways, Norway, DBFOM(T) contract

Abstract

Subject. The system of relations between the state and private entities in Norway in the field of infrastructure creation and development.

Objectives. Assessment of the need for modernization of transport and social infrastructure in Norway, analysis of the regulatory framework and institutional structure of public-private partnership.

Methods. General scientific research methods were applied.

Results. Norway's economic policy is characterized by insufficient funding for the modernization of transport and social infrastructure, and the country almost completely lacks a regulatory framework for public-private partnership.

Conclusions. The results may be taken into account by representatives of Russian private and public entities when preparing new projects involving the use of the public-private partnership mechanism.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2026

Please cite this article as: Krivorotov A.K., Zav'yalova E.B., Shamanina E.A. Problems of the development of public-private partnership in Norway. *Regional Economics: Theory and Practice*, 2026, iss. 5, pp. 58–73. DOI: 10.24891/oczmuw EDN: OCZMUW

References

1. Toropushina E.E. *Sovremennye problemy razvitiya sotsial'noi infrastruktury, v Arktike: monografiya* [Current challenges in the development of social infrastructure in the Arctic: a monograph]. Apatity, Kola Science Centre of Russian Academy of Sciences Publ., 2024, 185 p.
2. Toropushina E.E. [Public-private partnerships and the development of social infrastructure in the Russian Arctic]. *Sever i rynek: formirovanie ekonomicheskogo poryadka*, 2025, vol. 28, iss. 4, pp. 7–22. (In Russ.) EDN: YMDEAW

3. Solheim-Kile E., Wald A. Public-Private Joint Ventures in the Healthcare Sector: Enlarging the Shadow of the Future Through Social and Economic Incentives. *International Journal of Public Sector Management*, 2020, vol. 33, iss. 6-7, pp. 647-662.
DOI: 10.1108/IJPSM-12-2019-0318
4. Holsen T. Development Strategies for Complex Property Structures. *Kart og Plan*, 2020, vol. 113, iss. 2, pp. 68-86. (In Norw.)
URL: <https://doi.org/10.18261/issn.2535-6003-2020-02-02>
5. Kryukov V.A., Kryukov Ya.V. [About the role of science in coordinating the positions of the participants involved in the implementation of projects in the Arctic]. *Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii*, 2024, vol. 246, iss. 2, pp. 36-71. (In Russ.)
EDN: MGJLCM
6. Kryukov V.A., Krivorotov A.K. Introducing Norwegian Oil and Gas Model in Russia: Institutional Challenges. *Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences*, 2020, vol. 13, iss. 4, pp. 529-537. EDN: NLTIMO

Conflict-of-interest notification

We, the authors 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.