

## Система управления портфелем региональных проектов государственно-частного партнёрства

### Private-public partnership project portfolio management system on the regional level

УДК 332.1

**Е. П. Есева**, Сыктывкарский государственный университет им. Питирима Сорокина (Сыктывкар, Россия)

**E. P. Eseva**, Federal State Budget Educational Institution of Higher Education "Syktyvkar State University named after Pitirim Sorokin" (Syktyvkar, Russia)

*Статья посвящена управлению портфелем региональных проектов государственно-частного партнёрства. В работе отражена необходимость формирования системы управления такими проектами с позиции государства. В результате исследования по аналогии с системой управления портфелем проектов в корпоративном управлении разработана система государственного управления портфелем региональных проектов государственно-частного партнёрства. Указанная система структурирована, приведено описание ее основных процессов и элементов. Результатом внедрения в практику государством (регионом) представленной системы управления является выстраивание эффективной системы планирования в соответствующей сфере, большая результативность дальнейшей реализации проектов государственно-частного партнёрства, формирование базы для установления эффективного взаимодействия с потенциальными участниками соответствующих проектов.*

**Ключевые слова:** *государственно-частное партнёрство, управление, портфель проектов, система, регион.*

*The article is devoted to the regional public-private partnership project portfolio management. The paper reflects the need to create a public-private partnership project management system from the State perspective. The result of the research is public-private partnership project portfolio governance system development on the base of portfolio management system in corporate management. This system is structured; its basic elements and processes are described. The result of the system implementation by the state is an effective planning system in the sphere of private-public partnership formation, public-private partnership projects fecundity increase, the base for the effective cooperation with potential private-public partnership projects participants forming.*

**Keywords:** *private-public partnership, management, project portfolio, system, region.*

### Введение

Отсутствие целостной системы планирования и управления в сфере государственно-

частного партнёрства (далее — ГЧП) на уровне региона, позволяющей сформировать цикл от возникновения идеи до закрытия проекта, ведет к возникновению значительного количества проблем при претворении идеи в жизнь<sup>1</sup> и, в конечном счете, к увеличению затрат времени и иных ресурсов на структурирование проекта и подготовку конкурсных процедур или отказу от реализации проекта после проведения работы по его структурированию.

Для качественного планирования деятельности в сфере ГЧП необходимо формирование системы управления портфелем проектов ГЧП, требуемых к реализации в регионе. Система целесообразна в целях обеспечения распределения ограниченных ресурсов наиболее эффективно при реализации наиболее значимых для региона проектов, достижения поставленных целей развития. Несмотря на высокую значимость такой системы, предложения и рекомендации по её формированию до настоящего времени не разрабатывались.

### **Система корпоративного управления портфелем проектов**

«Портфель проектов — это набор проектов или программ и других работ, объединённых вместе с целью эффективного управления данными работами для достижения стратегических целей. Проекты и программы портфеля не обязательно являются взаимозависимыми или напрямую связанными» [5, с. 8]. В настоящей статье портфель региональных проектов ГЧП рассматривается как набор проектов различных отраслей и направленности, планируемых к реализации на территории соответствующего региона на условиях ГЧП, объединённых вместе с целью эффективного управления для достижения стратегических целей и приоритетов регионального развития.

Система управления портфелем проектов с точки зрения корпоративного управления включает 3 группы процессов: «Формирование и выравнивание», «Мониторинг и контроль» и «Сопровождение и развитие» (см. таблицу).

Состав каждой из групп процессов с позиции корпоративного управления представлен

в графе 1 таблицы.

В качестве результатов по каждой группе процессов выделяются следующие:

— по итогам реализации процессов группы «Формирование и выравнивание» будет сформирован, структурирован и распределён во времени и с учётом имеющихся ресурсов портфель проектов, соответствующих стратегическим целям организации. При наличии сформированного портфеля проектов эти процессы позволяют удерживать портфель в соответствии со стратегией организации. Заметим, что проведение данных процессов целесообразно с определённой периодичностью (аналогичной периодичности уточнения стратегии и краткосрочного планирования и бюджетирования, что обычно происходит раз в год), а также при значительных отклонениях в планах по реализации проектов или их результатов (с учётом результатов второй группы процессов), изменении стратегических целей, окружения или иных влияющих на проекты факторов (с учётом результатов третьей группы процессов) [2, с. 14];

— по итогам реализации процессов группы «Мониторинг и контроль» управленец получает подтверждение исполнения проектов и портфеля в целом в соответствии с намеченными планами и подтверждение соответствия ожидаемых результатов проектов и портфеля стратегической цели при максимальной эффективности и результативности. Одновременно с учётом результатов мониторинга и контроля возможно проведение оперативного регулирования — корректировки портфеля. Соответствующие процессы необходимо проводить постоянно с целью оперативного реагирования на различного рода изменения и отклонения от ранее установленных планов. Кроме того, выявление значительных изменений по итогам мероприятий данной группы процессов сигнализирует о необходимости пересмотра и «ребалансировки» портфеля проектов [2, с. 15].

— по итогам работы в рамках группы процессов «Сопровождение и развитие» определяется необходимость изменений портфеля ввиду изменения окружения и стратегии организации; кроме того, при возникновении необходимости рассматривается, совершенствуется и корректируется сама система управления проектами (ее отдельные компоненты), восполняются пробелы и решаются возникающие проблемы и вопросы. Одновременно данная

<sup>1</sup> Более подробно проблемы рассмотрены в исследовании практики планирования ГЧП в одном из регионов России [1, с. 43—45].

Сравнительная характеристика процессов управления портфелем проектов по традиционной схеме и процессов государственного управления портфелем региональных проектов ГЧП<sup>2</sup>

Система управления портфелем проектов коммерческой организации	Система управления региональным портфелем проектов ГЧП
<b>Группа процессов «Формирование и выравнивание»</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Идентифицирование</li> <li>• Классифицирование</li> <li>• Оценивание</li> <li>• Отбор</li> <li>• Ранжирование</li> <li>• Балансировка</li> <li>• Утверждение</li> </ul>	<b>Группа процессов «Формирование и выравнивание»</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Идентифицирование</li> <li>• Первичный отбор отраслевым органом власти</li> <li>• Формирование отраслевого портфеля</li> <li>• Инициирование включения проектов отраслевого портфеля в региональный портфель ГЧП</li> <li>• Оценка</li> <li>• Отбор</li> <li>• Ранжирование</li> <li>• Балансировка</li> <li>• Формирование проекта портфеля</li> <li>• Рассмотрение проекта портфеля государственной структурой, уполномоченной на принятие решений в сфере ГЧП</li> <li>• Утверждение портфеля региональных проектов ГЧП</li> </ul>
<b>Группа процессов «Мониторинг и контроль»</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Подтверждение исполнения</li> <li>• Выявление отклонений</li> <li>• Оперативное регулирование</li> <li>• Формирование отчётности</li> </ul>	<b>Группа процессов «Мониторинг и контроль»</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Подтверждение исполнения</li> <li>• Выявление отклонений</li> <li>• Формирование отчётности</li> <li>• Оперативное регулирование</li> </ul>
<b>Группа процессов «Сопровождение и развитие»</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рассмотрение вопросов и (или) проблем</li> <li>• Накопление и распространение знаний</li> <li>• Выявление и анализ изменений</li> <li>• Совершенствование системы управления</li> </ul>	<b>Группа процессов «Сопровождение и развитие»</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Выявление и анализ изменений и проблем</li> <li>• Рассмотрение вопросов и (или) проблем</li> <li>• Накопление и распространение знаний</li> <li>• Совершенствование системы управления</li> </ul>

группа процессов позволяет формировать и распространять лучшие практики соответствующей работы (в случае наличия потребности). Исполнение мероприятий данной группы процессов необходимо проводить на постоянной основе для оперативного реагирования на изменения среды и стратегических целей, а также снижение эффективности системы управления портфелем [2, с. 15—16].

### Рекомендации по формированию государственной системы управления портфелем проектов ГЧП

Описанная выше система управления портфелем проектов характерна для коммерческих организаций. Вместе с тем на уровне государ-

ственного управления проектами, в частности проектами ГЧП, формирование портфеля проектов и выстраивание эффективной системы управления таким портфелем не менее актуально. Портфель государственных (региональных) проектов ГЧП позволит планировать реализацию проектов ГЧП на средне- и долгосрочную перспективу, а также будет служить информационным документом для потенциальных частных партнёров о возможных направлениях сотрудничества в соответствующем формате на плановый период. Качественная система управления портфелем региональных проектов ГЧП позволит поддерживать портфель в актуальном состоянии, в соответствии с целями и задачами региона в сложившихся условиях на текущий период.

Несмотря на различие целей государственного и корпоративного управления, когда стратегической целью коммерческой организации

<sup>2</sup> Таблица составлена автором, графа 1 — на основании рекомендаций А. Козлова [2, с. 13—261].

является прибыль, а стратегической целью государства — повышение благосостояния, качества и уровня жизни граждан, в целом описанные выше результаты каждой из групп управления портфелем на корпоративном уровне аналогичны требуемым результатам соответствующего управления на уровне государства. Одновременно отличительные особенности системы государственного управления, процессов принятия решений и взаимоотношений в рамках ГЧП (которое предполагает выстраивание партнёрских отношений с бизнесом в целях реализации социально значимых проектов на условиях разделения рисков, ответственности и результатов) процессы управления портфелем региональных проектов ГЧП с позиции государства (региона) будут отличны от процессов в рамках корпоративного управления.

Нами предложена возможная структура процессов системы управления портфелем региональных проектов ГЧП, учитывающая указанные особенности государственного управления ГЧП (графа 2 табл. 1). На формирование процессов системы управления оказывает влияние также распределение сфер ответственности и полномочий между отдельными государственными институтами. Выделены основные процессы системы управления портфелем региональных проектов ГЧП. Система состоит из 19 процессов, разбитых на 3 группы.

В группу процессов «Формирование и выравнивание» включены 11 процессов (см. таблицу). Указанные процессы должны проводиться в рамках 3 уровней разработки портфеля региональных проектов ГЧП, в том числе с учётом положений Федерального закона «О государственном-частном партнёрстве, муниципально-частном партнёрстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [3]. В соответствии с указанным законом полномочия по подготовке предложения о реализации проекта ГЧП, его разработке и реализации возложены на органы власти отраслевой компетенции. При этом оценка целесообразности реализации проекта на условиях ГЧП проводится органом власти, уполномоченным на формирование и реализацию политики в сфере ГЧП. Аналогичные положения имеются в Федеральном законе «О концессионных соглашениях» [4].

В связи с этим процессы по идентификации проектов, их первичному отбору, фор-

мированию отраслевого портфеля и инициированию включения проектов отраслевого портфеля в портфель региональных проектов ГЧП должны проводиться органами власти отраслевой компетенции. Для этого должны быть сформированы формы для описания предложения, механизм первичного отбора предложений и критерии, на основании которых можно подтвердить как целесообразность реализации самого проекта (в том числе с учётом актуальности и результативности решения целей, задач и проблем отрасли), так и целесообразность использования ГЧП, которые будут являться элементами «входа» данных процессов. Более того, обязательно должен учитываться реестр проектов, включенных в портфель региональных проектов ГЧП ранее.

Характерные черты соответствующих процессов состоят в следующем. Идентифицирование предусматривает определение и описание возможных к реализации проектов на основании существующих потребностей региона в отрасли, курируемой органом власти. Первичная оценка направлена на определение реализуемости описанных предложений с учётом возможности использования выбранного инструмента (соответствие законодательству о ГЧП) и эффективности выбранной модели по сравнению с иными возможными моделями реализации отраслевых проектов (государственный заказ, бюджетные инвестиции с рассрочкой), предварительной оценки наличия ресурсов для их реализации, готовности предложений к реализации или необходимости доработки отдельных параметров. В рамках этого же процесса определяется эффект от реализации предложений и степень их влияния на целевые показатели развития отрасли (то есть степень реализации целей и задач развития отрасли при реализации каждого предложения). В рамках процесса формирования отраслевого портфеля на основании результатов первичной оценки проводится определение набора проектов соответствующей отрасли, которые целесообразно инициировать к включению в портфель региональных проектов ГЧП на текущий момент. Соответственно формируется (уточняется и дополняется новыми проектами ранее сформированный) отраслевой портфель, путем одобрения или отклонения новых предложений, а также корректировки проектов, уже реализуемых или запланированных в рамках ра-

нее сформированного портфеля региональных проектов ГЧП. Процесс инициирования включения проектов отраслевого портфеля в портфель региональных проектов ГЧП предполагает формирование концепций проектов, их описание (в том числе параметров самого проекта, модели его реализации с учётом распределения обязательств в рамках проекта ГЧП, финансирования проекта и прочее) и представление для дальнейшей оценки и ранжирования.

Реализация описанных процессов возможна с использованием сложившихся техник и методов принятия решения внутри отраслевого органа власти (документирование предложения, обмен информацией между подразделениями органа, анализ ситуации, сравнение предложений с критериями ГЧП, сравнение результатов предложения и целей и задач отрасли).

По итогам всех представленных процессов, управляемых органом власти отраслевой компетенции, сформирован документ (обычно межведомственное письмо с приложением материалов по проектам отраслевого портфеля, включая концепции и описания), являющийся предложением отраслевого органа власти о включении проектов курируемой отрасли в портфель региональных проектов ГЧП. Оговоримся, что предложение должно быть построено таким образом, чтобы каждый отдельный проект, вошедший в его состав, мог быть оценен самостоятельно (в том числе как сами параметры проекта, так и ожидаемые результаты от его реализации). Кроме того, к элементам «выхода» рассмотренных процессов следует отнести принятие решений о доработке проектов, не вошедших в отраслевой портфель, решение об их реализации с использованием иных инструментов или решение о нецелесообразности реализации таких проектов.

За процессы оценки, отбора, ранжирования, балансировки и формирование проекта портфеля региональных проектов ГЧП (см. таблицу) ответствен орган власти, уполномоченный на формирование и реализацию политики в сфере ГЧП. Элементами «входа» для данных процессов являются формы документов для концепции и описания предложений, поступающих от отраслевых органов власти, предложения органов власти отраслевой компетенции, порядок и механизм оценки и ранжирования проектов, балансировки портфеля, включая критерии или порядок определения таких

критериев, информация об ограничениях портфеля, а также формы представления проекта портфеля региональных проектов ГЧП.

Характеристики процессов группы «Формирование и выравнивание», реализация которых осуществляется органом власти, уполномоченным на формирование и реализацию политики в сфере ГЧП, следующие. Процесс оценки предполагает оценку всех поступивших предложений отраслевых органов власти на предмет соответствия стратегическим целям региона, законодательству (в том числе в сфере ГЧП), реализуемости проекта, эффективности реализации на принципах ГЧП. На основании результатов оценки выбираются проекты, соответствующие установленным требованиям к проектам ГЧП (стратегическим целям и приоритетам, законодательству) и имеющие значимое влияние на развитие региона и высокую эффективность при их реализации путем ГЧП по сравнению с иными моделями реализации проекта. Ранжирование предусматривает выстраивание предложений, представленных органами власти отраслевой компетенции и прошедших отбор, по приоритетности на основе актуальности с позиции решения текущих проблем региона и достижения стратегических целей его развития. Процесс балансировки портфеля предусматривает рассмотрение различных вариантов портфеля, сформированных из отобранных и проранжированных проектов, с позиции их комплексного влияния на развитие региона, решения актуальных проблем и вопросов в соответствии со сложившейся ситуацией и выбор варианта портфеля для наилучшего достижения стратегических целей региона. Одновременно в рамках процесса балансировки в процесс работы над проектом портфеля региональных проектов ГЧП включаются проекты ГЧП, находящиеся на стадии реализации, а также включённые в портфель региональных проектов ГЧП ранее (в частности, в предыдущем году). Такие проекты имеют приоритет при ежегодном пересмотре портфеля проектов. В частности, реализуемые проекты не могут быть исключены из портфеля, так как это грозит неисполнением государством своих обязательств по заключённым соглашениям. Это, в свою очередь, влечёт значительные последствия, включая незаинтересованность потенциальных частных партнёров в сотрудничестве по дальнейшим проектам, падение рейтинга региона и прочее. Ранее запланированные проекты, утверждённые в рам-

ках действующего портфеля региональных проектов ГЧП, крайне нежелательны к исключению. Однако значительные отклонения их результатов по сравнению с планами (с учётом новых данных), изменение стратегических целей или окружения могут послужить основаниями для их исключения или изменения. Процесс формирования проекта портфеля предусматривает принятие решения уполномоченным органом власти по каждому проекту, поступившему в рамках предложений отраслевых органов власти о включении или отклонении к включению в состав проекта портфеля региональных проектов ГЧП. Соответственно в рамках данного процесса определяется набор проектов для включения в портфель, позволяющий достичь сбалансированного развития и максимально эффективного осуществления стоящих перед регионом целей и задач, решения проблем.

Реализация описанных процессов возможна с использованием сложившихся техник и методов принятия решения внутри уполномоченного органа власти (сравнение поступившей информации и установленных форм, обмен информацией, аналитика, экспертное оценивание, сравнение предложений с критериями ГЧП, сравнение результатов предложения и стратегических целей развития, сравнение требуемых ресурсов и ограничений портфеля, различные методы анализа, классифицирование, формализация результатов).

По итогам всех описанных процессов, за реализацию которых ответствен орган власти, уполномоченный на формирование и реализацию политики в сфере ГЧП, должен быть определён упорядоченный набор проектов ГЧП, отражающий формализованное представление результатов проведенной работы в целях возможности принятия управленческих решений. Кроме того, элементами «выхода» рассмотренных процессов являются также экспертные заключения по каждому проекту, информация о результатах оценки и рассмотрения каждого проекта, рекомендации по каждому проекту о целесообразности или нецелесообразности их включения в портфель региональных проектов ГЧП, список отклонённых проектов.

Последние 2 процесса группы «Формирование и выравнивание» — рассмотрение проекта портфеля и утверждение портфеля региональных проектов ГЧП — предусматривают принятие управленческих решений в отноше-

нии планов региона в сфере ГЧП на основании представленных результатов в виде проекта портфеля. Они должны быть реализованы на уровне руководящего состава региона; соответственно, в этих целях целесообразно создание коллегиального органа под руководством должностного лица, курирующего соответствующие вопросы (или высшего должностного лица региона). В качестве элементов «входа» данных процессов рассматриваются проект портфеля и информация о результатах оценки и рассмотрения, рекомендации уполномоченного органа по каждому из проектов, регламент работы коллегиального органа и принятия решений. Техники и методы данных процессов — анализ информации, переговоры, решение проблем.

В рамках процессов рассмотрения и принятия окончательного решения на основании результатов работы уполномоченного органа с учётом подготовленных рекомендаций по проектам рассматривается проект портфеля, который может быть утверждён в представленном виде, в изменённом виде (может быть принято решение об исключении отдельных проектов, включении дополнительных проектов) или направлен на дополнительное рассмотрение. Итоги принятого решения должны быть оформлены документально. При этом при утверждении портфеля региональных проектов ГЧП более оптимальным видится вариант принятия регионального правового акта, который имеет большую юридическую силу и значимость, а соответственно и больший вес с точки зрения исполнительной дисциплины. Более того, планы региона, выраженные посредством правового акта, имеют большую значимость и с точки зрения частных компаний, планирующих сотрудничество с государством. Указанный правовой акт, утверждающий портфель региональных проектов ГЧП, будет результатом («выходом») соответствующих процессов. Среди элементов «выхода» данных процессов также могут быть рекомендации отраслевым органам по проектам, не включённым в портфель, составленные уполномоченным органом на основании решения коллегиального органа по итогам рассмотрения проекта портфеля, а также запросы дополнительной информации (в случае принятия решения о необходимости дополнительной оценки), выявленные проблемы и пробелы механизмов оценки, ранжирования и балансировки портфеля.

В целом результатом группы процессов «Формирования и выравнивания» является утверждённый портфель региональных проектов ГЧП, позволяющий планировать деятельность региона в указанной сфере и отражающий приоритеты региона в области ГЧП. Обязательными требованиями к содержанию документа о данном портфеле могут быть указание наименований и краткого описания проектов, их целей и результатов, сроков реализации, стоимости проекта (планируемых инвестиций) и стадии проекта. С учётом специфики работы регионов по планированию деятельности актуализацию портфеля проектов целесообразно проводить 1 раз в год, опираясь в том числе на результаты работы в рамках групп процессов «Мониторинга и контроля» и «Сопровождения и развития».

Следующая группа процессов в рамках системы управления региональными проектами ГЧП — «Мониторинг и контроль», состоящая из 4 процессов (см. таблицу). Указанные процессы идентичны процессам, организуемым в коммерческих организациях, и предусматривают подтверждение исполнения проектов и их воздействия на приоритеты региона, выявление отклонений, формирование отчётности для принятия управленческого решения, оперативное регулирование на уровне руководства (в случае отклонений). Специфика группы процессов «Мониторинг и контроль» для государственного управления портфелем проектов ГЧП — в том, что они должны осуществляться как на уровне органа власти отраслевой компетенции — инициатора проекта, так и на уровне органа власти, уполномоченного на формирование и реализацию политики в сфере ГЧП. При этом отраслевой орган власти ответствен за контроль и мониторинг исполнения всех мероприятий по реализации каждого проекта курируемой отрасли, включенного в портфель, и достижимости запланированных результатов. Орган власти, уполномоченный на формирование и реализацию политики в сфере ГЧП, ответствен за мониторинг и контроль реализации портфеля проектов в целом с учётом результатов мониторинга отдельных проектов отраслевыми органами власти и достижения запланированных результатов портфеля в целом.

Таким образом, к элементам «входа» процессов рассматриваемой группы относятся сформированный портфель проектов ГЧП, со-

став контролируемых параметров (из описания проектов), отчёты и обзоры отраслевого органа власти (для уполномоченного органа), регламенты отчётности или поручения вышестоящего руководства, формы отчётности. К используемым техникам и методам относятся отчёты (в письменной и устной формах) в рамках действующей системы отчётности (текущей, годовой), обмен информацией, аналитика, оценивание исполнения (отклонений), то есть стандартные методы государственного управления.

Процесс оперативного регулирования выносится на уровень управления, ответственный за принятие требуемых решений: то есть отдельные вопросы могут быть решены на уровне инициатора проекта — отраслевого органа власти, а иные должны быть вынесены на рассмотрение коллегиального органа в сфере ГЧП (предложения в их адрес направляются инициатором проекта или уполномоченным органом в рамках системы отчётности).

Результатом (элементами «выхода») группы процессов «Мониторинга и контроля» является вывод о соответствии исполнения мероприятий по проектам установленным планам или вывод об отклонении от планов и рекомендации и поручения (как внутри отраслевого органа власти, так и от высшего руководства региона) по дальнейшим действиям в целях обеспечения достижения установленных целевых результатов реализации отдельных проектов и, соответственно, портфеля в целом. При значительных отклонениях от запланированных результатов может быть принято решение о внеочередной корректировке портфеля региональных проектов ГЧП.

Мероприятия в рамках группы процессов «Сопровождение и развитие» (см. таблицу) могут проводиться с учётом пересмотра стратегии, приоритетов развития региона и параметров бюджета и прогноза, а также на основании анализа текущей ситуации в развитии социальной и инфраструктурной составляющей и определения наиболее значимых в конкретный период отраслевых проблем и задач с учётом изменений в отраслевом развитии. Кроме того, в рамках указанных процессов рассматриваются проблемы и вопросы, препятствующие реализации проектов. Элементами «входа» соответствующих процессов являются выявленные вопросы и (или) проблемы реализации проектов или системы управления портфелем,

планируемые результаты проектов и портфеля, стратегия развития региона, статистическая информация, прогнозы. К техникам и методам процессов рассматриваемой группы можно отнести сложившиеся инструменты государственного управления — решение вопросов и (или) проблем, прецедентный подход, обмен информацией, распространение информации, презентации, аналитика, сравнение планируемых результатов проектов и портфеля и новых параметров окружения.

Процессы «Сопровождения и развития» целесообразно проводить на постоянной основе; при этом, учитывая, что комплексная оценка и прогноз развития региона проводится 1 раз в год, процессы, предусматривающие анализ изменения окружения и стратегических целей, целесообразно проводить также 1 раз в год в привязке к срокам формирования соответствующей информации. В процессах группы «Сопровождения и развития» задействованы различные государственные институты в соответствии с установленным распределением полномочий; координация соответствующей работы должна вестись органом власти, уполномоченным на формирование и реализацию политики в сфере ГЧП. Деятельность по пересмотру стратегических приоритетов, показателей прогноза и бюджета закреплена за определёнными органами власти (Минэкономразвития, Минфин), на результаты работы которых необходимо ориентироваться при оценке окружения. Одновременно анализ развития и выявление на его основе приоритетных отраслей с наиболее острыми проблемами могут быть организованы на базе информации органов статистики или экспертных организаций (например, рейтинговых агентств) на уровне органа власти, уполномоченного на формирование и реализацию политики в сфере ГЧП. Анализ развития отдельных сфер и выработка предложений о целесообразности внесения изменений в проекты

отдельной отрасли должны быть организованы отраслевым органом. Рассмотрение сформированных предложений, проблем и вопросов целесообразно организовывать на уровне управления, на котором могут быть приняты решения в соответствии с установленными законодательством компетенциями и полномочиями.

Результатами (элементами «выхода») данной группы процессов является вывод об отсутствии или наличии изменений среды и стратегических целей и приоритетов развития региона, рекомендации по корректировке портфеля региональных проектов ГЧП, решения и поручения по выявленным проблемам и вопросам, информационный материал по лучшим практикам и рекомендации по их использованию.

Результаты работы в рамках групп процессов 2 и 3 должны учитываться органом власти, уполномоченным на формирование и реализацию политики в сфере ГЧП, в рамках работы по процессам группы «Формирование и выравнивание».

## Выводы

Формирование портфеля региональных проектов ГЧП позволит определить сбалансированный, распределённый во времени набор проектов, реализация которых целесообразна на условиях ГЧП, позволяющий с максимальной результативностью реализовать стратегические цели региона при наиболее эффективном использовании ограниченных ресурсов. Внедрение системы управления портфелем региональных проектов ГЧП будет способствовать повышению эффективности механизмов планирования и контроля в сфере ГЧП, а также выступать в качестве базы для установления эффективного взаимодействия с потенциальными участниками региональных ГЧП-проектов — частными компаниями — потенциальными частными партнёрами, концессионерами, финансирующими организациями и так далее.

## Список литературы

1. Есева Е., Бушуева Л. Государственно-частное партнёрство как инструмент развития социальной сферы региона (на примере Республики Коми) // Региональная экономика: теория и практика. 2015. № 11(386). С. 37—48.
2. Козлов А. Управление портфелем программ и проектов: процессы и инструментарий: монография. 2-е изд., стер. М: ФЛИНТА, 2011. 349 с.
3. Огосударственно-частном партнёрстве, муниципально-частном партнёрстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

4. О концессионных соглашениях: Федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ (ред. от 29.12.2014, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.05.2015). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

5. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВоК). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc, 2008. 463 с.

### References

1. Eseva E., Bushueva L. *Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo kak instrument razvitija social'noj sfery regiona (na primere Respubliki Komi)* [Public private partnership as a mechanism for development of social sphere of a region (the Komi Republic example)]. *Regional'naja jekonomika: teorija i praktika*. 2015, no. 11(386), pp. 37—48.

2. Kozlov A. *Upravlenie portfelem programm i proektov: processy i instrumentarij: monografija* [Projects and programmes portfolio management: processes and instruments]. 2-e izd., ster. Moscow: «FLINTA» Publ., 2011. 349 p.

3. *O gosudarstvenno-chastnom partnerstve, municipal'no-chastnom partnerstve v Rossijskoj Federacii i vnese-nii izmenenij v otdel'nye zakonodatel'nye akty Rossijskoj Federacii* [On private public partnership, municipal private partnership in the Russian Federation and changes to some laws of the Russian Federation]: Federal'nyj zakon ot 13.07.2015 № 224-FZ [Federal law of the Russian Federation].

4. *O koncessionnyh soglashenijah* [On concession agreements]: Federal'nyj zakon ot 21.07.2005 № 115-FZ [Federal law of the Russian Federation].

5. *Rukovodstvo k svodu znaniy po upravleniju proektami (Rukovodstvo РМВоК)* [A Guide to the Project Management Body of Knowledge (РМВоК Guide)]. Pennsylvania, Project Management Institute, Inc. 2008. 463 p.

**Для цитирования:** Есева Е. П. Система управления портфелем региональных проектов государственно-частного партнёрства // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2016. № 1. С. 113—121.

**For citation:** Eseva E. P. Private-public partnership project portfolio management system on the regional level // Corporate governance and innovative economic development of the North: Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Capital of Syktyvkar State University. 2016. № 1. P. 113—121.

---