

ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

---

**БИЗНЕС**

---

**И**

---

**ВЛАСТЬ  
В РОССИИ**

---

теория  
и практика  
взаимодействия

*Под научной редакцией  
профессора А.Н. Шохина*



---

Издательский дом Высшей школы экономики  
Москва 2011

УДК 338.22  
ББК 65.012.1  
Б59

Научный редактор и руководитель авторского коллектива — *А.Н. Шохин*  
Координатор проекта — *В.Н. Кириллина*

Авторский коллектив:

А.Н. Шохин (введение, гл. 1); П.О. Авен (гл. 11);  
С.Р. Борисов (гл. 3); М.В. Братерский (гл. 6, 9);  
И.А. Вдовин (гл. 10); А.Ю. Воробьев (гл. 4);  
М.Н. Глухова (гл. 16); В.Н. Кириллина (гл. 7, 12);  
И.В. Котелевская (гл. 5); Д.В. Крылова (гл. 15);  
И.В. Огарь (гл. 13); М.Н. Озерянская (гл. 14);  
Ф.Т. Прокопов (гл. 8); И.Ю. Юргенс (гл. 2)

ISBN 978-5-7598-0933-3

© Национальный  
исследовательский университет  
«Высшая школа экономики», 2011  
© Оформление. Издательский дом  
Высшей школы экономики, 2011

# Оглавление

---

Введение ..... 5

## **Часть 1. Взаимодействие бизнеса и государства в России**

Глава 1. Государственно-частное партнерство и корпоративные  
практики формирования оптимальных механизмов  
взаимодействия бизнеса и власти ..... 13

Глава 2. Взаимодействие бизнеса, власти и общества при переходе  
к новой российской экономической модели ..... 37

Глава 3. GR в современной России: особенности продвижения  
интересов среднего и малого бизнеса ..... 62

Глава 4. Роль политических партий в обеспечении  
конструктивного взаимодействия бизнеса и власти:  
российский и международный опыт ..... 77

Глава 5. Правовые основы взаимодействия  
предпринимательского сообщества и государства ..... 94

Глава 6. Взаимодействие государства  
и международного бизнеса ..... 118

## **Часть 2. Стратегии и механизмы гармонизации интересов бизнеса, государства и общества**

Глава 7. Социальный популизм и социальная ответственность  
в практическом диалоге бизнеса и власти ..... 135

Глава 8. Цивилизованный лоббизм и GR: состояние,  
проблемы и перспективы ..... 151

Глава 9. Политический аспект работы  
международных компаний ..... 194

### **Часть 3. Функциональные аспекты сотрудничества бизнеса и власти**

Глава 10. Кооперация компаний и государства в рамках инвестиционных проектов.....	211
Глава 11. Взаимодействие бизнеса и власти в банковско-финансовом секторе .....	231
Глава 12. Особенности управления конфликтами во взаимоотношениях бизнеса и власти .....	263
Глава 13. Коммуникационные механизмы организации взаимодействия бизнеса и государства .....	281
Глава 14. Взаимодействие с заинтересованными сторонами как основа реализации политики корпоративной социальной ответственности.....	301
Глава 15. Инновационная деятельность: государственная политика и роль бизнеса.....	313
Глава 16. Основные механизмы и результаты государственной поддержки российских компаний в условиях глобального кризиса .....	334
Сведения об авторах.....	348

## Введение

---

Наша страна вступает в новый этап своего развития и берет курс на всеобъемлющую модернизацию. В ближайшие годы Россия должна будет создать механизм постоянного внутреннего обновления своего общества и политической системы, динамичную экономическую модель, способную постоянно производить новое, самонастраиваться, отвечать на новые вызовы и обеспечивать высокий уровень жизни и возможность самореализации гражданам страны.

Необходимость сделанного выбора аргументируется в российском обществе по-разному: многие полагают, что модернизация – это путь восстановления конкурентоспособности страны, как экономической, так и социально-политической. Существует мнение и о том, что модернизация – единственный путь к сохранению России как единой, привлекательной и современной державы. Вместе с тем в обществе наблюдается единодушие по вопросу о сложности поставленной задачи. Еще никогда Россия не ставила перед собой столь амбициозную и ответственную цель.

Предстоящая модернизация – не первая в истории России. По сути, все пятьсот лет предыдущего развития страны – это история догоняющего развития России и многочисленных рывков вперед, ставивших перед собой цель сравняться с передовыми странами в своем экономическом и техническом развитии. Особенностью всех российских кампаний по модернизации было то, что 1) инициатором и основным агентом модернизации в России выступало государство, общество и бизнес заметной роли в них не играли; 2) государство осуществляло модернизацию мобилизационным, силовым путем; 3) модернизация в России, как правило, носила экономико-технический характер, и при всех глубочайших политических и социальных переменах, сопровождавших ее этапы во второй половине девятнадцатого – двадцатом веке, так и не сумела создать саморазвивающийся общественно-политический и экономический организм. Все волны модернизации в России со временем затухали, а страна вновь начинала отставать от более динамичных государств и их экономик.

Сегодня России необходимо построить новую модель модернизации и во многом отказаться от довлеющего над нами прошлого опыта. Государство по-преж-

нему будет играть ведущую роль в новой модернизации России, но в этот раз, чтобы добиться успеха, оно должно будет действовать в теснейшем сотрудничестве с обществом и бизнесом. Бизнес приобретает особое место в этом треугольнике, так как именно с ним сопряжены основные надежды на построение динамичной инновационной экономики.

Современное политическое устройство России также не позволяет вернуться к силовым мобилизационным методам из нашего прошлого. Разумеется, новые политические реалии вовсе не отменяют «мягких» элементов мобилизации в смысле концентрации государством ресурсов на ключевых направлениях, но основным инструментом построения нового общества и экономики все же будет сотрудничество государства и бизнеса. Видимо, государство возьмет на себя основную долю усилий по модернизации социальной сферы, а бизнес будет играть в этой сфере лишь вспомогательную роль, зато в построении новой экономики роли распределяются по-другому – первую скрипку в этой области должен играть бизнес.

И наконец, сегодня по-новому выглядит цель модернизации. Теперь она состоит не столько в том, чтобы «догнать и перегнать», сколько в том, чтобы выстроить систему, смысл существования которой будет в самосовершенствовании и производстве нового – новых товаров и услуг, новых идей, новых форм общественной и политической жизни.

На передний план в мире сегодня выходит инновационный тип модернизации, когда рынки завоевываются новыми товарами, услугами, технологиями. Брать с мирового рынка то, что появилось там вчера – значит консервировать собственную отсталость. России сегодня предстоит решать двудеиную задачу. С одной стороны, необходимо устранить технологические разрывы на основе наилучших существующих технологий, с другой – укрепить систему стимулирования инноваций налогами и принять систему технологических регламентов, которые бы стимулировали развитие.

Говоря об инновациях, мы должны, с одной стороны, отрабатывать механизмы инновационных прорывов на основе проектов типа Сколково, увязывая науку с образованием, науку и образование с производством. Вместе с тем этого недостаточно. Россия в состоянии иметь современное производство во всех отраслях, за редким исключением, где мы не сможем конкурировать с дешевыми продуктами, произведенными в Восточной и Юго-Восточной Азии. На основе технологической модернизации экономики в целом можно осуществить инновационные прорывы в более широком круге отраслей – а не только в обозначенных в политических документах пяти.

Нужно говорить о модернизации и в социально-политическом контексте. Невозможно обеспечить технологическую модернизацию, не создавая другой климат, инвестиционный режим, режим конкуренции, не уменьшая присутствие госу-

дарства в экономике. Государству нет никакой нужды обладать 100-процентным пакетом акций, и даже контрольным пакетом акций, в компаниях, которые более эффективно функционируют как частные. У государства достаточно много механизмов, чтобы контролировать порядок в таких компаниях через механизмы антимонопольного регулирования, налогового регулирования, лицензионного и технического регулирования. Государству следует оставаться лишь в тех отраслях, которые обеспечивают национальную безопасность и оборону. Программа выхода из бизнеса государством заявлена, и сегодня государство ведет с деловым сообществом активный диалог по этому поводу.

Еще одним важнейшим вопросом взаимодействия государства и бизнеса в контексте продолжающейся глобализации является внешнеэкономическая деятельность российских компаний и ее поддержка со стороны российской внешней политики.

Сейчас, когда Россия выходит из кризиса, но опасность нового витка проблем в мировой экономике сохраняется, перед экономической дипломатией России появляются новые вызовы. Сегодня уже недостаточно просто стимулировать российский экспорт в соответствии с его текущей структурой, важно создать условия для внешнеэкономической поддержки модернизации страны.

Государству совместно с бизнесом необходимо провести ревизию договорно-правовой базы нашего экономического взаимодействия с иностранными партнерами, ускорить заключение содержательных соглашений там, где их пока нет, и уточнить уже действующие международные договора. Второе важное направление работы – уточнить организационные вопросы, наладить прозрачное взаимодействие между работодательскими организациями, торгово-промышленными палатами и государственными органами. Третье направление работы – создать систему поддержки экспорта путем страхования экспортных кредитов и инвестиций.

Указанные выше сферы сотрудничества бизнеса и государства являются центральными, но не единственными, этот список можно было бы и продолжить. Общий, ключевой вопрос в построении фундамента для предстоящей модернизации – это выстраивание сотрудничества, ежедневного диалога, системы совместного целеполагания и принятия решения между бизнесом и властью. Именно кругу этих вопросов и посвящена предлагаемая читателям книга.

Данная монография подготовлена коллективом авторов, занимающихся исследованиями и читающих учебные курсы на стыке нескольких дисциплин: менеджмента, государственного управления, политэкономии, политической науки. Среди курсов, из которых «выросла» эта монография, следует отметить общеуниверситетские курсы и фундаментальный курс кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти «Теория и практика взаимодействия бизнеса и

власти». Монография основана на инновационном для российской аналитики подходе – политэкономическом анализе фундаментальных процессов и текущих событий в экономике и политике как на федеральном, так и на региональном уровнях.

Целью представляемой монографии является знакомство читателя с проблемой выстраивания конструктивных, взаимовыгодных, полезных для развития экономики и общества взаимоотношений между бизнесом и государством в России.

Следует подчеркнуть, что простого ответа на поставленный вопрос не существует, и имевшиеся когда-то иллюзии о том, что Россия может легко скопировать прогрессивный западный опыт, уже развеялись. Фон для формирования подобного взаимодействия в России крайне специфичен, в его основе лежат несколько существенных моментов. Первое, Россия в своем государственно-политическом развитии принадлежит скорее к восточной (то, что К. Маркс называл азиатским способом производства), чем к западной традиции. Особенностью восточного государства является то, что в нем не произошло полное разделение принципов власти и собственности, в результате чего до сих пор бывает трудно провести разделительную линию между бизнесом и властью, во всех смыслах. Другая особенность России, осложняющая решение поставленной задачи, состоит в том, что исторически почти все крупные предприятия страны – начиная с петровских мануфактур и заканчивая советскими гигантами – были созданы при прямом участии государства. Соответственно и сегодня бывает практически невозможно отделить бизнес, особенно крупный, от государства. Выстраивание прозрачных и конструктивных отношений между предпринимателями и властью осложняются и другими факторами: спецификой российской приватизации, результаты которой до сих пор не до конца приняты обществом; коррумпированностью российского госаппарата; незавершенностью политического транзита; сырьевым характером экономики; слабостью национального начала в российской элите.

Интерес к выработке современных форм взаимодействия государства и рынка сегодня определяется растущим пониманием пределов эффективности рынка, чему немало поспособствовал мировой финансовый кризис 2008 г., и разочарованием деятельностью государства в качестве субъекта предпринимательской деятельности. Стало очевидно, что общество ожидает от партнерства государства и бизнеса не просто абстрактных цифр экономического роста, но и улучшения качества жизни, расширения возможностей для развития каждого гражданина, укрепления законности, порядка и справедливости. России предстоит найти для себя ту единственную формулу, которая даст бизнесу простор для развития не в ущерб для общества и нацелит государство на всемерное содействие бизнесу, взамен использования его как дойной коровы.

Неразрывная взаимосвязь между богатством и властью, экономикой и политикой осознавалась государственными деятелями всегда. В прошлом она пони-



малась в основном односторонне как возможность увеличить военную силу и политическое влияние государства путем накопления богатства, что обеспечивалось укреплением экономики государства. Известны слова Ж.Б. Кольбера, министра Людовика XIV: «Торговля – источник финансов, а финансы – основа ведения войны». Сегодня, взаимодействие государства и бизнеса рассматривается не как односторонний процесс эксплуатации предпринимательства государством, а как основа для стабильного, инновационного и социально ориентированного развития.

В соответствии с поставленными задачами книга делится на три части. Первая часть «Взаимодействие бизнеса и государства в России» определяет методологию исследования и очерчивает границы исследовательского поля. Вторая часть «Стратегии и механизмы гармонизации интересов бизнеса, государства и общества» посвящена описанию политических механизмов представления бизнес-и общественных интересов, вопросам выработки политической стратегии компании, практикам политики социальной ответственности компании, схемам частно-государственного партнерства. Третья часть «Функциональные аспекты сотрудничества бизнеса и власти» рассматривает наиболее распространенные и острые случаи (кейсы), решение которых требует совместных усилий предпринимателей и органов государственной власти. Среди них: сотрудничество государства и крупного бизнеса при продвижении внешнеэкономических проектов; взаимоотношения бизнеса и власти в рамках инвестиционных проектов; создание антикоррупционной среды взаимодействия предпринимательства и органов государственной власти.

Несмотря на то, что книга содержит весомую теоретическую часть и станет одной из первых монографий по теории GR в России, ее главная ценность состоит в систематизации бесценного практического опыта, накопленного виднейшими бизнесменами, общественными деятелями и высшими государственными чиновниками России. Особую ценность монографии придает тот факт, что многие ее разделы написаны выдающимися практиками, добившимися известности в данной сфере. В монографии дается описание современного состояния системы взаимодействия государственной власти и бизнеса в России на различных уровнях, подробно рассматриваются основные методы и практики формирования механизмов взаимодействия властных структур и субъектов предпринимательства, анализируются стратегии и инструменты продвижения своих интересов на местном, региональном и федеральном уровнях, находящиеся в распоряжении российских и зарубежных компаний.

Один из важнейших выводов монографии состоит в том, что Россия пока не может похвастаться идеально работающим механизмом координации и согласования интересов российского бизнеса и государства, но основы такого механизма уже сформировались, и он постепенно совершенствуется.

В этой связи существенное внимание в работе уделяется вопросам:

- роль политических партий в обеспечении конструктивного взаимодействия бизнеса и власти;
- корпоративные практики формирования взаимодействия бизнеса и власти, GR-стратегии крупных и средних российских компаний;
- взаимодействие бизнеса и власти в международных экономических отношениях (в вопросах международной торговли и прямых иностранных инвестиций);
- взаимоотношения бизнеса и власти в рамках инвестиционных проектов, частно-государственное партнерство.

Монография весьма нестандартна, основана на практическом опыте успешных российских компаний и общественных объединений и будет востребованной как специалистами, так и студентами экономических и менеджериальных специальностей.

Часть 1

**Взаимодействие  
бизнеса  
и государства  
в России**

---

## Глава 1

# **Государственно-частное партнерство и корпоративные практики формирования оптимальных механизмов взаимодействия бизнеса и власти**

Вопросы взаимоотношений государственных органов и бизнеса объективно являются сегодня движущей силой развития любого современного демократического правового государства. Более того, в последние годы во всем мире наблюдается тенденция усиления сотрудничества власти и бизнеса. В первую очередь это проявляется в таких общественно значимых отраслях экономики, как электроэнергетика, транспорт, здравоохранение, образование. Предприятия, работающие в этих сферах, имеют стратегическое значение и зачастую не могут быть полностью приватизированы ввиду существенной политической подоплеки, но, с другой стороны, государство не всегда обладает достаточным объемом средств и управленческого опыта, необходимых для их поддержки и развития.

В данной ситуации, как показывает мировой опыт, эффективным решением может стать такая форма взаимодействия власти и бизнеса, как государственно-частное партнерство (ГЧП). Особую актуальность тема государственно-частного партнерства приобрела в условиях мирового финансового кризиса и обострения проблемы суверенных долгов, когда, с одной стороны, целые отрасли крупнейших экономик мира почувствовали острую потребность в государственной поддержке, а с другой – государство начало принимать на себя подчас непосильные обязательства. Турбулентность в мировой экономике не обошла стороной и российскую экономику, которая в преддверии кризиса рассматривалась представителями бизнеса, экспертного и политического сообществ в качестве «тихой гавани». Однако на практике мировой экономический кризис 2007–2009 гг. наглядно продемонстрировал высокую зависимость российской экономики от внешней конъюнктуры и обнажил ее слабые стороны. По мнению большинства экспертов, экономическая буря миновала, однако дисбалансы, накопленные в мировой экономике, не позво-

ляют с полной уверенностью смотреть в завтрашний день, и тем более не существует никакой гарантии, что подобные кризисы не повторятся в будущем вновь.

Конечно, на современном этапе с учетом благоприятного наследия «тучных» лет, а также с учетом нового стремительного роста цен на нефть, связанного с восстановлением мировой экономики и ростом политической нестабильности в панарабском регионе и на Расширенном Ближнем Востоке, перед Россией не стоит вопрос физического выживания. Однако весьма остро стоит вопрос глобальной конкурентоспособности в долгосрочном периоде, эффективности экономической и политической моделей развития. Для обеспечения конкурентоспособности российской модели необходима комплексная модернизация экономики России, о чем неоднократно говорилось в последние годы на самых различных площадках.

Так, в Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации отмечается, что «в ближайшее десятилетие развитые страны перейдут к формированию новой технологической базы экономических систем, основанной на использовании новейших достижений биотехнологий, информатики и нанотехнологий, в том числе в здравоохранении и других сферах развития человеческого потенциала» и что перед Российской Федерацией стоит крупномасштабная задача – переход «российской экономики от экспортно-сырьевого к инновационному социально ориентированному типу развития»<sup>1</sup>.

Данный переход, очевидно, должен базироваться на совокупности усилий со стороны всех государственных и частных институтов, поддерживающих инновации. В таких условиях именно ГЧП можно рассматривать как неотъемлемый элемент, обеспечивающий эффективное взаимодействие всех заинтересованных сторон. С подобными оценками можно встретиться как в экспертной среде, где ГЧП уже давно позиционируется в качестве «новой технологии развития экономики»<sup>2</sup>, так и на самом высоком государственном уровне (к примеру, Председатель Правительства России В. Путин как-то назвал ГЧП основой посткризисного развития регионов).

В то же время существует ряд ограничений, прежде всего – институционального характера, тормозящих активное развитие проектов, связанных с ГЧП, на российской почве. В этой связи весьма востребованным является рассмотрение теоретических аспектов ГЧП, изучение передового мирового опыта и анализ перспектив активного распространения ГЧП в России. Исследованию проблем, связанных с развитием государственно-частного партнерства, посвящены работы таких

---

<sup>1</sup> Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации. (<http://www.economy.gov.ru> от 17 марта 2008 г.)

<sup>2</sup> Варнавский В.Г. Процессы институциональной адаптации частно-государственного партнерства к реальной экономике очень сложны. ([http://www.opec.ru/point\\_doc.asp?tmpl=point\\_doc\\_print&d\\_no=5058033](http://www.opec.ru/point_doc.asp?tmpl=point_doc_print&d_no=5058033))

зарубежных ученых, как Дж. Гэлбрейт, Джон Ст. Миль, К.Х. Рау, Джон М. Кейнс, Кембелл Р. Макконелл и др. Однако в настоящий момент недостаточно теоретических и методологических разработок концепции ГЧП. Слабо развита нормативно-правовая база, определяющая процедуры, права и обязанности сторон в проектах партнерских отношений государства и бизнеса. Таким образом, в сложившихся экономических и политических условиях развития России анализ концепции ГЧП и его моделей представляет актуальную задачу, поскольку ГЧП в перспективе может стать важнейшей формой реализации крупных инвестиционных (инфраструктурных, модернизационных, имиджевых) проектов в России, а также одним из наиболее действенных инструментов повышения эффективности государственных инвестиций за счет привлечения части капитала и управленческого опыта из частного сектора.

Кроме того, в заключительной части нашего исследования мы от теории постараемся перейти к практике и посмотрим на то, как эволюционировали модели взаимодействия власти и бизнеса в России на протяжении последних двадцати лет и какой должна быть оптимальная стратегия бизнеса в его взаимоотношениях с органами государственной власти в современной российской институциональной среде. Изучение данных аспектов, на наш взгляд, необходимо для лучшего понимания как перспектив внедрения ГЧП в России, так и более глубоких процессов в российской экономике.

## **ГЧП: теоретические аспекты**

Термин «государственно-частное партнерство» является дословным переводом английского термина «public-private partnership» (PPP) и давно применяется в зарубежной практике. Фактически первым примером взаимодействия власти и бизнеса по модели ГЧП является сооружение во Франции водного канала по концессионному соглашению еще в далеком 1552 г. На сегодняшний день, в большей или меньшей степени и с большей или меньшей эффективностью, ГЧП работает практически во всех странах мира. В чем же состоит специфика ГЧП?

В настоящее время существует несколько подходов к пониманию ГЧП. Условно ГЧП понимают в широком и узком смыслах. В широком смысле под ГЧП подразумевается любое официальное конструктивное взаимодействие власти и бизнеса не только в экономике, но и в политике, культуре, науке, социальной сфере и т.д. В узком смысле под государственно-частным партнерством понимается взаимодействие бизнеса и власти в процессе реализации исключительно социально значимых проектов, имеющих стратегическое общегосударственное значение. Превалирующим является второе убеждение, а потому именно второй подход

более проработан в литературных источниках. Рассмотрим основные признаки ГЧП в узком смысле<sup>3</sup>:

- сторонами ГЧП являются государство и частный бизнес;
- взаимодействие сторон в ГЧП имеет юридическую основу;
- взаимодействие бизнеса и власти имеет партнерский характер, основанный на учете интересов обеих сторон;
- ГЧП применяется при реализации проектов, имеющих существенную общественно-государственную значимость. ГЧП-проекты – это прежде всего реализация публичных интересов. Совместные цели и интересы обоих партнеров координируются на основе общегосударственных общественно-полезных целей;
- в процессе реализации проектов на основе ГЧП объединяются усилия сторон;
- финансовые риски и затраты, а также достигнутые в ГЧП результаты распределяются между сторонами в пропорциях согласно взаимным договоренностям, оформленным юридически.

На основе данных признаков А.А. Спиридонов предлагает следующее определение ГЧП: *«ГЧП – это юридически оформленные отношения органов власти и субъектов предпринимательства в отношении объектов, находящихся в юрисдикции государства, основанные на обязательном разделении рисков, учете интересов и координации усилий сторон, осуществляемые в целях наиболее эффективной реализации проектов, имеющих важное общественно-государственное значение»*<sup>4</sup>.

В России, в отличие от большинства зарубежных государств, государственно-частное партнерство все еще находится на стадии становления и развития соответствующих инструментов, хотя результаты такого партнерства в последние годы становятся все более заметными. Более того, сам термин ГЧП все чаще стал встречаться в СМИ и Интернете. Периодически проходят общественные слушания, научные семинары и круглые столы по проблематике внедрения в России институтов ГЧП с участием экспертов, аналитиков, ученых, СМИ, представителей органов государственной власти. В органах государственной власти субъектов России создаются структурные подразделения по вопросам ГЧП, при министерствах, Государственной Думе созданы экспертные советы по ГЧП, реализуются проекты с применением институтов ГЧП.

Однако до сих пор на федеральном уровне нет общепринятого легального определения понятия ГЧП, хотя оно и применяется в различных нормативных пра-

---

<sup>3</sup> Цит. по: Спиридонов А.А. Государственно-частное партнерство: понятие и перспективы совершенствования законодательного регулирования // Бизнес и власть в современной России: теория и практика взаимодействия. М.: РАГС, 2010.

<sup>4</sup> Там же.

вовых актах и программных правительственных документах<sup>5</sup>. Немного дальше в данном вопросе продвинулось региональное законодательство: в нескольких субъектах Российской Федерации приняты законы о ГЧП (Санкт-Петербурге, Томской области, Дагестане, Горном Алтае); в некоторых из них закреплено понятие ГЧП и его формы, однако единообразного определения понятия ГЧП также нет.

При этом необходимо особо отметить, что и в профессиональной среде по-прежнему не выработано единого мнения о том, какие формы взаимодействия власти и бизнеса можно отнести к ГЧП. Так, например, в литературе под государственно-частным партнерством нередко понимается своего рода «складчина» государства и бизнеса, некий «институциональный и организационный альянс» в целях реализации социально значимых проектов и программ<sup>6</sup>. Кроме того, зачастую возникает путаница между такими понятиями, как «ГЧП», «социальная ответственность бизнеса», «благотворительность», «субсидии частному бизнесу» и даже «приватизация». В этой связи каждый участник отношений в сфере ГЧП предсказуемо вкладывает свой собственный смысл в понятие «ГЧП», что прежде всего связано с отсутствием его общепризнанного определения в России.

Столь существенные различия точек зрения на определение понятия «государственно-частного партнерства», на наш взгляд, обусловлены тем фактом, что в России только формируется практика и методология ГЧП. Тем не менее, по нашему убеждению, определение понятия «ГЧП» является необходимым условием становления и развития данного института. Важность правильного и четкого определения этого понятия продиктована необходимостью выработки и законодательного закрепления единой правовой категории, в целях исключения разногласий, которые могут возникнуть в процессе реализации проектов на основе ГЧП. В этой связи представляется целесообразным изучение нормативного правового регулирования государственно-частного партнерства в зарубежных государствах, в которых данный вид партнерства уже давно служит эффективным средством реализации инновационной и инвестиционной политики, укрепления экономики, расширения инфраструктуры, реализации масштабных социальных проектов.

## **Анализ зарубежного опыта ГЧП**

А. Ренда и Л. Шрефлер в своем исследовании предлагают классификацию, в которой условно разделяют все страны по степени внедрения механизмов ГЧП

---

<sup>5</sup> См., к примеру: Бюджетный кодекс РФ, Стратегию долгосрочного социально-экономического развития Дальнего Востока и Байкальского региона до 2025 г. и др.

<sup>6</sup> Спиридонов А.А. Государственно-частное партнерство: понятие и перспективы совершенствования законодательного регулирования.



в национальные экономические процессы на три группы<sup>7</sup>. Первая группа – «продвинутые», такие как Великобритания и в некоторой степени Франция, Германия, Ирландия и Италия (с полным основанием к этой группе можно отнести и неевропейские государства, такие как США, Канада, Япония, Сингапур); вторая группа – «промежуточные», такие как Испания или Португалия, где были достигнуты значительные результаты, но далеко не во всех отраслях; наконец, третья – «группа опоздавших», страны, в которых ГЧП все еще находится на очень ранней стадии внедрения. Примечательно, что Россия, так же как и страны ЦВЕ, выносятся исследователями в особую группу в силу их различных экономических и политических особенностей.

Группу **«продвинутых» стран** отличает тот факт, что ГЧП уже на протяжении длительного времени применяется во многих отраслях, начиная со строительства автомобильных и железных дорог и заканчивая отраслями социальной сферы (здравоохранение, образование и пенитенциарная система). В этих странах накопился значительный опыт взаимодействия государственных и деловых структур в рамках институтов ГЧП, а потому в них удалось сформировать четкое представление о тех отраслях, для которых механизмы ГЧП лучше всего подходят, и тех, в которых внедрение ГЧП сопряжено с существенными проблемами. В странах этой группы уже введены соответствующие поправки в национальные и региональные законодательные акты для эффективной работы власти и бизнес-сообщества с проектами в сфере ГЧП. Помимо этого используются специальные индикаторные средства для оценки ГЧП-проектов и их возможностей по предоставлению наилучшего соотношения цены и качества.

Группа **«промежуточных» государств** добилась значительного прогресса в использовании ГЧП для реализации крупных инвестиционных, в первую очередь – инфраструктурных, проектов. Тем не менее расширение применения механизмов ГЧП на другие отрасли затрудняется из-за неоднозначных положений в действующем законодательстве или частых изменений во взглядах правительства на этот инструмент. Вариативность и возможные перемены мнений представителей истеблишмента обусловлены политическими факторами и сиюминутной политической целесообразностью, поскольку в конечном счете то, каким отраслям оставаться в исключительной компетенции правительства, находится в прямой зависимости от мнения граждан страны. Это, в свою очередь, вызывает определенный скепсис и у представителей делового сообщества. Еще одним дискуссионным вопросом для бизнеса в «промежуточных» странах, безусловно, является

---

<sup>7</sup> Renda A., Schrefler L. Public Private Partnerships: National Experiences in the European Union. Briefing note № IP/A/IMCO/SC/2005-160 governed by the provisions of Framework Service Contract IP/A/IMCO/FWC/2005-33.

проблема распределения финансовых рисков и степень вовлеченности государственных чиновников в управление тем или иным проектом.

Группа **«опоздавших» стран** включает в себя такие государства, как Люксембург, Швеция, Норвегия и др., где ГЧП практически полностью отсутствует во всех отраслях или находится на предварительной стадии внедрения. Причинами такого положения дел, с одной стороны, выступает более жесткий подход к определению роли государства в обеспечении основной государственной инфраструктуры, а с другой – качественное управление бюджетной системой на государственном уровне, снижающее необходимость и заинтересованность в обращении к частным источникам финансирования для осуществления крупных инвестиционных проектов.

Наконец, опыт новых стран-членов ЕС – представителей Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ) характеризуется неоднозначностью результатов в применении ГЧП и заслуживает отдельного внимания из-за той роли, которую ГЧП играет, содействуя развитию инфраструктуры и освоению средств ЕС. В восточноевропейских странах, ранее входивших в Организацию Варшавского договора и развивавшихся в рамках единой социалистической системы хозяйствования, при внедрении институтов ГЧП правительствам приходится преодолевать значительные проблемы, обусловленные отсутствием человеческих ресурсов с необходимыми знаниями и опытом работы с такого рода контрактами, недостаточной развитостью рынка капитала и сильным смещением акцентов в сторону традиционных закупок, связанных с фондами ЕС, а также недостаточной аналитической подготовкой организации ГЧП-проектов. Пока что инфраструктурные проекты составляют большинство инициатив ГЧП в странах ЦВЕ, однако даже здесь результаты установления взаимодействия бизнеса и власти с применением механизмов ГЧП выглядят противоречиво. Так, польские и венгерские примеры использования ГЧП откровенно провалились: это связывается экспертами с ошибочной оценкой потенциального спроса на услуги, что заставило правительства брать на себя значительную часть риска по спросу, первоначально возложенному на частную сторону проектов ГЧП. С другой стороны, пример Чешской Республики, где удалось в достаточно короткие сроки реализовать крупные инфраструктурные проекты без существенных трат средств со стороны государственного бюджета, показывает, что даже в реалиях развивающихся стран и стран с переходной экономикой при квалифицированном подходе и качественной экспертной проработке вопроса, когда учтены требования и ожидания всех заинтересованных сторон, применение ГЧП может привести к весьма впечатляющим результатам. Посмотрим, каковы итоги внедрения ГЧП в некоторых странах Европы, представляющих различные категории государств по степени внедрения институтов ГЧП.

## *Великобритания*

Великобритания, несомненно, является страной-пионером в реализации ГЧП-проектов. Механизмы ГЧП были законодательно введены в 1992 г. одновременно с так называемой частной финансовой инициативой (ЧФИ), которая отменила правила, ограничивающие использование частного капитала для финансирования государственных активов. С этого момента ГЧП проделало огромный путь: к настоящему моменту количество заключенных соглашений между государственными организациями и частными компаниями и реализованных проектов ГЧП исчисляется сотнями, стоимость объектов частной финансовой инициативы, которая является основной формой ГЧП, в течение последних 10 лет составляет 24 млрд фунтов стерлингов, а в течение следующих трех лет планируется реализовать проекты на общую сумму 12 млрд фунтов стерлингов<sup>8</sup>. Ежегодно заключается до восьмидесяти новых соглашений (в процентном выражении это означает рост примерно на 11% в год), и такие проекты, по данным британского правительства, обеспечивают порядка 17% экономии для бюджета страны<sup>9</sup>.

Согласно отчетам Казначейства Ее Величества, ключевыми отраслями для проектов ЧФИ являются здравоохранение (более 34 больниц и 119 других программ в сфере здравоохранения), образование и повышение квалификации (239 новых и отремонтированных школ), органы местного самоуправления (организация новых пожарных станций и полицейских участков), сбор твердых отходов и проекты в области водоснабжения, транспорта и обороны<sup>10</sup>.

Если выделять проекты по принципу стоимости их контракта в виде процента от всех подписанных ГЧП, то картина выглядит следующим образом: в конце 2004 г. более 51% от общей стоимости ГЧП-проектов находилось в железнодорожной отрасли (например, три Лондонских метро-проекта, железнодорожная линия под Ла-Маншем), 11% относилось к медицинскому обслуживанию, 7% – к сфере образования и 3% – к пенитенциарной системе (в основном, жилые помещения в исправительных учреждениях). На дороги и мосты приходилось 9% от общей стоимости ГЧП-контрактов, в то время как оставшиеся 13% пришлись на другие виды услуг, такие как водоснабжение и управление воздушным движением<sup>11</sup>. Стоит также особо отметить, что особенность британского опыта заключа-

---

<sup>8</sup> Спиридонов А.А. Государственно-частное партнерство: понятие и перспективы совершенствования законодательного регулирования.

<sup>9</sup> Айрапетян М.С. Зарубежный опыт государственно-частного партнерства: Аналитическая записка Правового управления Аппарата Государственной Думы РФ. (<http://wbase.duma.gov.ru:8080law?d&nd=981605628&mark=r981605004>)

<sup>10</sup> PFI: Meeting the Investment Challenge, Jule, 2003.

<sup>11</sup> Riess A. Is the PPP Model Applicable across Sectors? L., 2005. P. 26.

ется в раннем внедрении механизмов ГЧП даже в таких отраслях, которые традиционно являются отраслями исключительной компетенции правительства. Так, в 1996 г. ЧФИ была признана частью программы Министерства обороны по повышению экономии и эффективности расходования бюджетных средств<sup>12</sup>.

Кроме того, опыт Великобритании также показывает, что использование ГЧП в сфере здравоохранения позволяет быстрее и дешевле предоставлять необходимые услуги. Это же касается обеспечения образовательных учреждений.

Вместе с тем даже в Великобритании проекты с использованием ГЧП/ЧФИ в некоторых отраслях экономики нельзя назвать удачными. К примеру, использование ГЧП/ЧФИ в сфере информационно-коммуникационных технологий на сегодняшний день показало отрицательные результаты. Быстрый темп технологических изменений в этой отрасли, который трудно учесть при планировании ГЧП-проекта, затрудняет определение долгосрочной отдачи. Размер проекта ГЧП также имеет значение. Первоначальные издержки, связанные с согласованием договорных условий, в части форс-мажорных обстоятельств, могут оказаться слишком высокими по сравнению с ожидаемыми выгодами от использования механизмов ГЧП. Это справедливо и для частных лиц, особенно если в проект вовлечены малые и средние предприятия.

## ***Португалия***

Планы правительства Португалии по внедрению институтов ГЧП можно назвать амбициозными. Правительство было особенно активным, запустив значительное число проектов, связанных с инфраструктурой. Постоянная поддержка инфраструктурных проектов ГЧП в Португалии в основном обусловлена необходимостью модернизации инфраструктуры с целью повышения потенциала роста страны. В основном они были внедрены в транспортную отрасль, включали строительство второго моста Тежу, северной и западной платных дорог, а также запуск программы по строительству дублеров платных автомобильных дорог в рамках строительства шоссе с целью повышения уровня безопасности и сокращения времени путешествия между Португалией и Испанией (дублер платной дороги *Beiras Litoral/Alta* или проект SCUT<sup>13</sup>). Последний представляет собой хороший пример проб и ошибок, которые привели к постепенному, но безопасному улучшению португальского подхода к механизмам ГЧП.

---

<sup>12</sup> Parker D., Hartley K. Transaction Costs, Relational Contracting and Public-Private Partnerships: A Case Study of UK Defence // *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2003. 9. P. 97–108.

<sup>13</sup> SCUT (Sem Cobranca ao Utilizador) означает «бесплатно для пользователей».

Что касается здравоохранения, то стандартная тендерная схема и специальные тендеры используются с 2002 г. В настоящее время осуществляются две волны проектов по строительству больниц. Программа включает в себя строительство десяти больниц, два проекта находятся в фазе организации тендера<sup>14</sup>.

В Португалии ГЧП оказало положительное влияние на предоставляемые государственные услуги и адекватно реагировало на насущную необходимость улучшения инфраструктуры. Оно также позитивно отразилось на услугах государственного сектора путем установления конкурентоспособных ценовых ориентиров для государственного сектора. Наконец, ГЧП выдвинуло на передний план проблемы человеческих ресурсов в сфере государственного управления, создавая значительный разрыв с ростом опыта в частном секторе.

## *Испания*

Введение механизмов ГЧП в Испании существенно облегчалось благодаря многоуровневой структуре территориального управления, особенно удачно подходящей для осуществления такого вида контрактных взаимоотношений между властью и бизнесом. Региональные органы власти (автономные общины) имеют право на осуществление проектов, включая ГЧП-проекты, в пределах своей компетенции. Это позволило максимально органично адаптировать механизмы ГЧП к конкретным потребностям местных общин, а также сделать возможным создание межрегиональных проектов, контролируемых федеральным правительством.

Первые ГЧП появились в Испании в середине 1990-х годов, хотя аналогичные виды государственно-частных соглашений использовались в 1970-е и 1980-е годы в рамках строительства платных автомобильных дорог. Акцент на проекты по развитию инфраструктуры весьма ощутим, приоритет отдается строительству железных дорог и в меньшей степени – строительству автодорог. Планируемые расширения охвата инфраструктурных проектов контрактами ГЧП, включая строительство автомобильных дорог и железнодорожных линий по направлениям Мадрид – Барселона, Мадрид – Перпиньян, Валенсия – Аликанте, Галисия – Куэнка-Теруэль и др., будут зависеть от частных инвесторов. По оценкам правительства Испании, частный сектор способен инвестировать в осуществление крупных инфраструктурных проектов около 20% от необходимого объема финансирования. Однако на практике правительство Испании по-прежнему сталкивается со значительными трудностями с привлечением частных инвестиций.

---

<sup>14</sup> Monteiro R.S. Public-private Partnerships: Some Lessons From Portugal. EIB Papers. № 2/2005. P. 72–81.

Ощутимые результаты достигнуты во внедрении ГЧП в области здравоохранения: в Программе новой инфраструктуры здравоохранения Мадрида 2007 г. запланировано строительство девяти больниц в Мадриде с использованием инструментов ГЧП. В настоящее время осуществляется проект только одной больницы, предусматривающий тридцатилетнее концессионное соглашение между местными властями и частными инвесторами на строительство, эксплуатацию и техническое обслуживание<sup>15</sup>. Если этот опыт признают успешным, такая схема, как ожидается, будет принята и в других частях страны.

Распространение ГЧП в других отраслях нельзя назвать интенсивным, что вызвано специфическими испанскими особенностями. Например, Национальный водохозяйственный проект был заброшен из-за сильной оппозиции экологов, а затем был заменен проектами, направленными на строительство пунктов по опреснению воды. Кроме того, тюрьмы и суды по-прежнему воспринимаются как исключительная прерогатива государственного сектора, с очень малой вероятностью изменений без специальных законодательных мер.

Наблюдаемые недостатки в реализации ГЧП в Испании в основном вызваны ограниченной доступностью источников финансирования проектов. Доступ к международным рынкам капитала весьма ограничен в связи с преобладанием местных игроков в финансовом секторе страны. Кроме того, существует распространенное убеждение, что государство может всегда вмешаться, оказать поддержку в предоставлении основных общественных услуг и избежать провала проекта. Это укрепляет преимущество местных игроков по сравнению с международными, которые не ожидают вероятности вмешательства со стороны государства при подаче предложения. Последние поправки к действующему законодательству внесли большую гибкость в отношении финансирования и структуры проектов<sup>16</sup>.

## ***Венгрия***

Хотя внедрение ГЧП в Венгрии наблюдалось еще в начале 1990-х годов, массовая волна приватизации и частые изменения, происходившие в политических взглядах населения за последние два десятилетия, существенно затрудняют адаптацию проектов ГЧП к венгерским социально-экономическим условиям и по сей день.

В 2002 г., столкнувшись с дефицитом бюджета в сочетании с возрастающей потребностью предоставления государственных услуг, вновь избранное правитель-

---

<sup>15</sup> Freshfields Bruckhaus Deringer, PPP in Europe: an overview. November 2005.

<sup>16</sup> Закон 13/2003 от 23 мая, регулирующий концессионные соглашения по общественным проектам BOE 24-05-2003.

ство начало изучать потенциальные возможности принятия альтернативных методов финансирования с акцентом на внедрении инструментов ГЧП. Для решения законодательных вопросов и вопросов отраслевого применения был создан межведомственный комитет, главную роль в котором играло Министерство экономики и транспорта. Кроме того, для эффективного управления деятельностью по сбору и обобщению информации и знаний о ГЧП был создан Секретариат ГЧП (распущен в 2005 г., полномочия были возложены на департамент управления имуществом Министерства экономики и транспорта). Однако на сегодняшний день в Венгрии нет специального законодательства, регулирующего ГЧП, поэтому каждый отдельный ГЧП-проект должен оцениваться в индивидуальном порядке, с учетом существующих положений о концессиях и Закона о государственных закупках.

Первые проекты ГЧП были сосредоточены в секторе дорожного строительства и столкнулись со значительными трудностями, вызванными несоответствующими действительности прогнозами роста движения и другими проблемами, связанными с экономическими преобразованиями в стране. В конце концов финансовые риски, которые первоначально были возложены только на частных инвесторов и международных кредиторов, были переданы специально утвержденной государственной компании. До настоящего времени концессия оказывалась эффективна только в том случае, когда концессионер нес исключительно те риски, которыми он мог управлять. В этой связи результаты внедрения практики ГЧП в Венгрии невозможно оценить однозначно.

Министерство образования Венгрии использует ГЧП для развития инфраструктуры университетов, создавая 10 тыс. мест в студенческих общежитиях. Пилотный проект был запущен в университете г. Дебрецена, с обязательствами частной стороны по строительным рискам и рискам готовности, и в настоящее время запущено 11 аналогичных программ. Что касается пенитенциарной системы, то запланировано строительство двух новых тюрем в течение 15–20 лет.

Несмотря на ограниченное распространение ГЧП в Венгрии, можно почерпнуть некоторые ценные уроки для будущих проектов по всей Центральной и Восточной Европе. Оценка рисков и распределение их между сторонами, как представляется, остается главной проблемой, требующей в большинстве случаев пересмотра условий контрактов с повышением финансового бремени для государственного сектора. Правительства оказываются в затруднительной ситуации в ходе пересмотра: признание провала проекта негативно влияет на имидж страны и ее способность привлекать иностранные инвестиции. В конечном счете государственная сторона оказывается вынужденной нести львиную долю нерационально распределенного риска.

## **Россия: перспективы внедрения ГЧП**

Растущее понимание необходимости вливания огромных средств в инфраструктуру городов и регионов России и осознание недостаточности объемов бюджетных инвестиций заставляет государство искать альтернативные механизмы финансирования. В этих условиях ГЧП становится важнейшей и наиболее перспективной формой реализации крупных инвестиционных проектов в современной России. Выше проведенный анализ зарубежного опыта дает веские основания полагать, что ГЧП можно рассматривать как один из наиболее действенных механизмов повышения эффективности государственных инвестиций за счет привлечения капитала и управленческого опыта частного сектора. ГЧП создает широкие возможности и для частного сектора, открывая доступ к новым сферам экономики, ранее недоступным для компаний.

Можно выделить следующие преимущества ГЧП:

- позволяет повысить качество государственных услуг населению;
- помогает успешно осуществлять крупные инфраструктурные проекты, которые вряд ли могли бы быть реализованы усилиями одного лишь государства в обозримом будущем;
- способствует эффективному развитию объектов государственного имущества;
- снижает финансовую нагрузку на налогоплательщиков и предоставляет возможность доведения средств до конечных потребителей;
- позволяет успешно использовать опыт и профессионализм частного сектора при сохранении государственного контроля над активами;
- способствует развитию новаторских форм проектного финансирования;
- стимулирует предпринимательское мышление и способствует внедрению передовых методов управления в органах власти;
- способствует развитию диалога между бизнесом и властью в разных сферах.

Вместе с тем проведенный анализ показал, что концепция ГЧП является сравнительно новым инструментом объединения усилий государства и бизнеса при реализации различного рода крупных инфраструктурных проектов. Выявлено несколько вопросов, по которым до настоящего времени нет четкого и однозначного понимания. Опыт Европы показывает, что даже среди первопроходцев внедрения ГЧП не существует четкого и единого понимания, что такое ГЧП, в каких отраслях его использование наиболее эффективно, а в каких – от него лучше отказаться.

В России же ситуация не намного лучше, тем более что и по сей день не существует единой концепции ГЧП в масштабах государства и четкого законо-



дательного оформления использования инструментов ГЧП на федеральном уровне. В настоящее время среди федеральных нормативных правовых актов, тем или иным образом регулирующих отношения, возникающие в сфере ГЧП, можно назвать<sup>17</sup>:

- договорные конструкции, предусмотренные Гражданским кодексом Российской Федерации;
- Федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях»;
- Федеральный закон от 22 июля 2005 г. № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд»;
- Федеральный закон от 17 мая 2007 г. № 82-ФЗ «О Банке развития»;
- федеральные законы об иных государственных корпорациях: «Ростехнологии», «Олимпстрой» и др.;
- Постановление Правительства РФ от 24 августа 2006 г. № 516 «Об открытом акционерном обществе “Российская венчурная компания”»;
- Постановление Правительства РФ «Об Инвестиционном фонде Российской Федерации»;
- Постановление Правительства РФ от 4 мая 2005 г. № 284 «О государственном учете результатов научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ гражданского назначения».

Соответственно, действующее российское законодательство предлагает существенный набор инструментов, которые можно применять в проектах, реализуемых на основе ГЧП, таких как Инвестиционный фонд Российской Федерации, особые экономические зоны, концессии, Российская венчурная компания, Банк развития (Внешэкономбанк) и др. Широкое применение инструментов ГЧП в России только подтверждает актуальность данного явления для российской экономики в существующих условиях. Однако, как мы уже отмечали, нет единого легального определения ГЧП как общественно-государственного явления, отчего часто появляется путаница в понятиях и теряется динамика взаимодействия власти и бизнеса.

Не менее важным и дискуссионным вопросом является вопрос о необходимости принятия комплексного законодательного акта о ГЧП на федеральном уровне. До сих пор среди специалистов нет единства в вопросе о необходимости при-

---

<sup>17</sup> Спиридонов А.А. Государственно-частное партнерство: понятие и перспективы совершенствования законодательного регулирования.

нения указанного закона. По разбросу мнений ученых и практиков можно условно разделить на две основные категории: сторонников принятия закона «Об участии органов государственной власти и местного самоуправления в ГЧП» (А.В. Баженов, И.Л. Иванов, И.А. Мартышко и др.) и их оппонентов (О.В. Ревзина, М.Г. Минскова), некоторые из них считают, что в принципе вообще можно обойтись без разработки отраслевого законодательства в сфере ГЧП (Д. Царев, А. Иванюк)<sup>18</sup>.

Основной аргумент оппонентов принятия закона о ГЧП заключается в том, что, по мнению указанной группы авторов, действующее законодательство является достаточным для регулирования отдельных форм ГЧП и целесообразнее сконцентрировать внимание на внесении изменений в действующие нормативные правовые акты. С другой стороны, проponentы принятия закона о ГЧП указывают на высокую вероятность конкуренции между принятыми нормативными правовыми актами (НПА) и появления юридических коллизий, а также отмечают несовершенство и недостаточность российского законодательства в следующих отраслях<sup>19</sup>:

- недостаточное регулирование в отраслевых законах партнерских отношений органов публичной власти и бизнес-структур, за исключением соглашений о социальном партнерстве, не позволяет четко определять содержание и сферы их применения. Это затрудняет разграничение отдельных видов соглашений как между собой (что не позволяет сформировать их эффективное правовое регулирование), так и с соглашениями, запрещенными антимонопольным законодательством;
- договоры и соглашения о партнерстве органов публичной власти с бизнес-структурами в публично-правовой сфере (о сотрудничестве в сфере строительства и др., о передаче отдельных государственных (муниципальных) полномочий и т.д.) законодательством не предусмотрены;
- отсутствие на законодательном уровне четких ориентиров отраслей и сфер, в которых допустимо заключение между органами публичной власти и бизнес-структурами договоров и соглашений публично-правового характера, не позволяет устанавливать взаимоотношения долгосрочного характера;
- отсутствие в статусных правовых актах положений о полномочиях органов исполнительной власти устанавливать с бизнес-структурами партнерские взаимоотношения не позволяет определить последовательность совершения ад-

---

<sup>18</sup> Спиридонов А.А. Государственно-частное партнерство: понятие и перспективы совершенствования законодательного регулирования.

<sup>19</sup> См. там же, цит. по: Хатаева М.А., Цирип А.М. Законодательство о государственно-частном партнерстве: проблемы, тенденции перспективы // Материалы Круглого стола на тему «Законодательство о государственно-частном партнерстве в Российской Федерации: проблемы, тенденции, перспективы», проведенного 21 мая 2008 г. Институтом законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации.

министративных действий при организации и осуществлении государственно-частных партнерств.

По мнению Х.М. Салихова, «системообразующий нормативный акт мог бы обеспечить максимальную легитимность действий органов власти в области ГЧП, в частности по вопросам, не урегулированным федеральным законодательством и открытым для нормативного регулирования или практической реализации субъектами федерации, а также обеспечил бы судебную защиту соглашениям, заключенным на его основе»<sup>20</sup>.

При его разработке, как отмечают ведущие отечественные эксперты, законодатели должны особое внимание уделить таким аспектам, как организация специальной процедуры выбора частного инвестора для заключения контракта ГЧП, обеспечение исполнения обязательств органов власти, принимаемых в рамках контракта ГЧП в сфере экономического регулирования, а также приоритет обязательств органов власти, принятых по контракту ГЧП в рамках соответствующей процедуры для использования в качестве расходных обязательств в бюджете при наступлении случаев, предусмотренных контрактом<sup>21</sup>. При этом важно закрепить за государством рычаги контроля над деятельностью партнера по реализации проекта, включая контроль технической и экологической безопасности, качества обслуживания и величины тарифов, как это сделано в странах с уже сложившимися традициями ГЧП.

Стоит также отметить, что регулятивные функции в области ГЧП в России и Западной Европе возлагаются на разные органы. Если в Европе создаются консультационные центры, состоящие из представителей частного бизнеса и власти, то в России регулятивная функция практически полностью принадлежит различным министерствам и ведомствам. Причем каждое из них стремится разработать свои нормы и правила, никак не соответствующие мировым.

Подытоживая, отметим, что необходимыми условиями для активного использования схем государственно-частного партнерства являются:

- принятая стратегия развития различных отраслей на основе использования государственно-частного партнерства;
- нормативно-правовая база, регламентирующая экономические отношения в рамках государственно-частного партнерства;

---

<sup>20</sup> Ильин И.Е. Государство и бизнес: в русле взаимовыгодного партнерства // Организация продаж банковских продуктов. 2009. № 1.

<sup>21</sup> Баженов А.В. Использование механизмов государственно-частного партнерства как катализатора антикризисного потенциала развития инфраструктуры // Государственно-частное партнерство: пути совершенствования законодательной базы: сборник статей / под общ. ред. А.А. Зверева. М., 2009.

- действующая система мониторинга проектов, реализуемых по схемам государственно-частного партнерства;
- наличие механизма предложения проектов потенциальным инвесторам и отбора кандидатов;
- организация контроля над реализацией проекта.

Очевидно, что государство и бизнес должны выступать равноценными партнерами в формировании и осуществлении различных инвестиционных проектов, обладая равными правами и ответственностью за исполнение стратегических решений. Для этого, как отмечает А.А. Зверев, необходимо иметь институциональную инфраструктуру для обеспечения функционирования ГЧП на практике. Автор отмечает, что «для использования различных моделей и обеспечения гибкости, позволяющей изыскивать и оценивать альтернативные подходы, необходимо создать специализированное подразделение ГЧП в целях обобщения опыта с делегированием ему некоторых полномочий – некоего “мозгового координирующего центра”, “Национального центра ГЧП”, который занимался бы подбором проектов, их оценкой и подготовкой в практической плоскости»<sup>22</sup>. Примечательно, что власть, похоже, услышала призывы экспертов: подобные функции были возложены на вновь созданное Агентство стратегических инициатив. О результатах его работы можно будет судить только по прошествии определенного времени. Будем надеяться, что это не яркий политический ход, нацеленный на извлечение осязаемых дивидендов в предвыборный год, а попытка сделать реальный задел на перспективу, поскольку нельзя допускать, чтобы внедрение такого важного общественно-государственного института, как ГЧП, впадало в зависимость от общей внутривнутриполитической конъюнктуры с ее сиюминутными интересами. Во многом по результатам внедрения ГЧП в российскую повседневную действительность можно будет судить о реальной зрелости российского государства и его готовности к эволюции.

## **Корпоративные практики формирования оптимальных механизмов взаимодействия бизнеса и власти**

Несмотря на имеющееся понимание необходимости либерализации экономики и уменьшения роли государства, в России взаимоотношения с государ-

---

<sup>22</sup> Зверев А.А. Законодательство о государственно-частном партнерстве: риски и перспективы развития // Государственно-частное партнерство: пути совершенствования законодательной базы: сборник статей / под общ. ред. А.А. Зверева. М., 2009.

ством, устанавливающим «правила игры» в их российском понимании и контролирующим их исполнение, объективно остаются одним из важнейших элементов бизнес-стратегии практически для любой крупной и средней компании. Формы и механизмы взаимодействия с государством оказывают существенное влияние на поведение фирм и стимулы, которыми руководствуются их собственники. В эволюции GR-стратегий российских компаний отчетливо ощущается обусловленность предшествующим развитием, поэтому для нашей темы важно провести сравнение между ведущими практиками выстраивания взаимоотношений бизнеса и власти в 1990-е годы и на современном этапе.

Принципиально различаются общие парадигмы отношений между бизнесом и властью в 1990-е годы и в настоящее время. Если в первое десятилетие новейшей истории России модель взаимодействия бизнеса и власти можно было условно описать формулой «плачу и заказываю», то в последующие годы, и особенно сейчас, она подчинена логике «заплатил и свободен»<sup>23</sup>.

В 1990-е годы происходило последовательное ослабление позиций государства, обремененного широким спектром обязательств, внутренних и внешних проблем, не вполне готового к управлению страной в изменившихся условиях и, по сути, учившегося на собственных ошибках в режиме реального времени. Параллельно формировался и набирал вес российский бизнес, и двумя основными стратегиями для него, в которых, представляется, в равной степени проявилась формула «плачу и заказываю», были стратегия тесной интеграции с государством с целью максимизации прибыли на основе получения от правительства специальных преференций и льгот, проведения в жизнь нужных законов и лоббирования личных интересов и стратегия дистанцирования от государства, основанная на стремлении к свободе и независимости.

Первая стратегия была характерна для взаимоотношений бизнеса и власти на федеральном уровне, на котором сохранялись значительные возможности для государства по оказанию влияния на распределение так называемой трансформационной ренты – ренты, возникающей в рамках перехода от плановой экономики к рынку<sup>24</sup>. Это, в частности, происходило через проведение приватизационной политики, кредитно-финансовой политики (кредиты Центрального банка, льготные отраслевые кредиты, казначейские обязательства, обслуживание счетов бюджета в коммерческих банках, преимущественный доступ к валютным операциям и к покупке государственных ценных бумаг), внешнеэкономической политики (выделе-

---

<sup>23</sup> Экономические субъекты постсоветской России (институциональный анализ): десять лет спустя / под ред. Р.М. Нуреева. М., 2010.

<sup>24</sup> Яковлев А.А. Эволюция стратегий взаимодействия бизнеса и власти в российской экономике. М., 2005.

ние экспортных квот, предоставление льгот по уплате импортных тарифов) и других важнейших аспектов экономической политики, решения по которым принимаются федеральными органами власти. По сути дела, на федеральном уровне происходил фактический «захват государства» и подчинение его интересов интересам бизнеса, и это заложило основу для обострения социальных противоречий и появления кризисных явлений в российской экономике в 1998 г.

На региональном уровне местные органы власти не обладали даже близким масштабом влияния на распределение трансформационной ренты. Вместе с тем экономика регионов основывалась на предприятиях реального сектора с опорой на инфраструктуру, возведенную еще в советский период, поэтому предприниматели, успешно осуществившие приватизацию бывшей госсобственности, обладали значительными собственными ресурсами, не нуждаясь в покровительстве местных властей и предпочитая добиваться важных для себя решений на федеральном уровне. В региональном разрезе формула «плачу и заказываю» проявилась в практически полном игнорировании местной власти.

Таким образом, на фоне общей слабости государства, характерной для России 1990-х годов, можно было говорить о двух стратегиях развития бизнеса и двух моделях взаимодействия государства и бизнеса. Каждая из этих стратегий и моделей опиралась на определенные ресурсы – рентные или инфраструктурные, доступные на федеральном или региональном уровнях. На протяжении «лихих девяностых» государство по сути было жертвой прямого захвата со стороны крупного бизнеса, в интересах которого писались законопроекты и осуществлялась приватизация по ценам ниже рыночных. Представители власти получали свою политическую ренту за создание подобных институтов в интересах крупного бизнеса. Взаимопроникновение бизнеса и власти происходило как в жесткой форме (образования семейно-клановых олигархических союзов), так и в мягкой (делегирования в органы власти представителей независимых бизнес-групп и принятия в бизнес представителей власти).

К концу 1990-х годов, однако, ситуация начала стремительно меняться, и по мере интенсификации социальных проблем вновь востребованной оказалась модель сильного государства. Нарастание консервативных настроений в обществе и благоприятная внешнеэкономическая конъюнктура позволили государству в лице новой администрации президента В. Путина претендовать на более активную роль в экономике, усиливая прямое регулирование экономической деятельности и административный контроль. Логично, что это привело к существенным изменениям схемы взаимодействия бизнеса и власти.

Значительным событием, открывшим эпоху становления нового российского государства, стало заявление в 2000 г. В. Путина о восстановлении актив-

ной государственной роли в экономике. В одном из его посланий были провозглашены новые принципы построения взаимоотношений государства и бизнеса<sup>25</sup>:

- «равноудаленность» государства от всех группировок бизнеса;
- деполитизация взаимоотношений государства и бизнеса;
- «прозрачность» бизнеса для государства;
- восстановление ведущей роли государства в экономике;
- корпоративизация – включение союзов предпринимателей в систему

взаимоотношений государства с бизнесом (отстаивание групповых интересов в противовес практике лоббирования личных интересов в 1990-е годы).

В это время появляются термины «вертикаль власти», «управляемая демократия», значительно усиливается влияние административных и силовых структур, возрастает роль чиновничьего аппарата как на федеральном уровне, так и на местах. Государство начинает наступление на бизнес с целью отвоения ранее утраченных прав и привилегий. И именно тогда «заканчивается эра старой олигархии, занятой реализацией схемы “деньги-власть-деньги” и появляется новая олигархия, работающая по схеме “власть-деньги-власть”»<sup>26</sup>, а также осуществляется переход от формулы «плачу и заказываю» к формуле «заплатил и свободен» во взаимоотношениях бизнеса и власти.

В таких условиях государству удалось провести масштабную экспансию в экономику, основными механизмами которой были *увеличение доли государственных активов* («собрание» госсобственности началось с полупрозрачной национализации активов НК «ЮКОС» – основным бенефициаром стала государственная «Роснефть»), а также проявилось в расширении акционерного участия государства в «Газпроме», крупнейших кредитных учреждениях, в подведении под фактический контроль государства крупных и общественно значимых промышленных предприятий, как было в случае с «АвтоВАЗом», и т.д.), *создание отраслевых государственных холдингов* («Объединенная авиастроительная корпорация», «Рособоронэкспорт» и др.), *формирование государственных корпораций* в приоритетных направлениях государственной политики («Роснано», «Росатом», «Ростехнологии», «Олимпстрой» и др.), *активизация государственного регулирования и контроля* (усиление полномочий таких органов, как ФНС РФ, ФАС РФ, Счетная палата РФ и др.).

Значительное влияние на формирование новой институциональной среды взаимодействия бизнеса и власти оказало также проведение административной реформы, начавшейся в 2003 г., целями которой были укрупнение и сокращение

---

<sup>25</sup> Зудин А.Н. Бизнес и государство при Путине: становление новой системы взаимоотношений // Русский журнал. 2000. 18 декабря.

<sup>26</sup> Там же.

числа ведомств, четкое определение и сокращение количества функций министерств, разделение специализации государственных органов. В частности, стратегические функции передавались министерствам, контрольные и надзорные – службам, а исполнительные, т.е. непосредственное предоставление государственных услуг, – агентствам. Однако де-факто такое разделение функций не привело к решению главной проблемы – повышению ответственности чиновников за свои действия. Напротив, была создана благоприятная среда для ее перекладывания госорганами друг на друга, увеличился объем документооборота, законопроекты стали разрабатываться «независимыми» консалтинговыми фирмами и исследовательскими группами, нередко лоббирующими интересы заказчиков. Административная реформа не привела к сокращению государственного аппарата управления, снижению расходов на управление и повышению эффективности его деятельности. А отмена губернаторских выборов и введение практики назначения высших региональных должностных лиц федеральным центром, которые зачастую приходили со своими командами, значительно увеличило административное давление и на региональном уровне.

В итоге между властью и бизнесом в современной России сформировался ярко выраженный вертикальный тип контракта, обладающий следующими характерными особенностями. Во-первых, это контракт асимметричный, в котором заложено изначально неравноправие прав и обязанностей сторон: правами обладает, главным образом, государство в лице его представителей, а обязанности вменены представителям бизнеса. Во-вторых, это контракт *недоспецифицированный*, с нечетким закреплением прав собственности и периодическим размыванием правил игры, что оставляет простор для манипуляций в зависимости от ситуации. В-третьих, это контракт *избирательный и персонифицированный*: непрозрачность и незащищенность прав собственности создают условия для манипулирования государством уровня контроля, а также поддержки того или иного бизнеса с применением избирательных стимулов и избирательного привлечения к ответственности. Все это усугубляется асимметрией информации, которой располагают взаимодействующие стороны, отсутствием надежных механизмов контроля деятельности государства и трудностью консолидации общества, в большинстве своем дорожащего обретенной стабильностью и готового принять ограничения личных свобод в обмен на поступательное, хотя и крайне медленное, улучшение качества жизни.

Какими последствиями обладает становление столь специфической институциональной среды в современной России для GR-аспектов ведения экономической деятельности в России, в том числе и для развития такого важного института, как ГЧП? На наш взгляд, несмотря на наличие заметных «перегибов» со стороны сильного государства, сложившаяся ситуация создает также и ощутимые положи-



тельные эффекты. Так, «равноудаленность» бизнеса от государства означает в первую очередь недоступность индивидуальных инструментов лоббирования для отдельных экономических агентов и, как следствие, ограниченную доступность коррупционных инструментов лоббирования. Поэтому эффективной (в том числе и с точки зрения экономии на транзакционных издержках и отдачи от масштаба) формой взаимодействия государства с бизнесом общепризнанно считается корпоративный диалог, что предполагает создание союзов предпринимателей и других институциональных форматов для продвижения интересов бизнеса.

Стоит заметить: далеко не все представители бизнеса до конца осознали глубину произошедших перемен и смогли адаптироваться к новым, изменившимся условиям. Неудивительно поэтому, что инициатором институционального оформления новой модели взаимодействия власти и бизнеса выступали федеральные органы власти, прежде всего – Администрация Президента и Правительство РФ. Федеральная власть (вслед за ней аналогичные меры принимались и во многих субъектах федерации) осуществила колоссальную работу по формированию инфраструктуры для диалога бизнеса и власти. В последние годы была построена система общественного и политического представительства бизнес-сообщества: активно и результативно в плане взаимодействия с властью функционирует «представительская пирамида» российского бизнеса в лице РСПП (представительство крупного бизнеса), «Деловой России» (представительство среднего бизнеса), «ОПОРЫ России» (представительство малого бизнеса), ТПП и отраслевых ассоциаций. Система представительства бизнес-сообщества охватывает все группы и слои российского бизнеса, организует взаимодействие с органами власти по всем актуальным для компаний вопросам, система координируется, обеспечивая взаимодействие деловых ассоциаций друг с другом и органами власти.

Активное участие в деятельности деловых ассоциаций создает для бизнеса следующие возможности по выстраиванию эффективных отношений с властью<sup>27</sup>:

- участие в публичном лоббировании интересов бизнес-сообщества, отрасли, в формировании государственной повестки экономического развития;
- позиционирование компании в деловом и политическом сообществе;
- знакомства и контакты с чиновниками (в рамках формализованных рабочих и специальных событий);
- организация участия в официальных зарубежных и региональных поездках руководителей государства;
- организация участия в федеральных программах, проектах;

---

<sup>27</sup> Цит. по: Боброва Е.Ю. Публичный диалог с властью как «модель новых возможностей» для корпоративного лоббизма // Бизнес и власть в современной России: теория и практика взаимодействия. М.: РАГС, 2010.

- организация участия в правительственных комиссиях, советах, заседаниях органов власти;
- продвижение законопроектов;
- повышение информированности компаний о государственной политике и повестке.

Другим шагом государства навстречу бизнесу можно назвать создание отраслевых площадок для диалога власти и корпораций – общественно-консультативных советов при отраслевых министерствах и ведомствах. В числе таких площадок Советы при Президенте РФ (по реализации приоритетных национальных проектов и демографической политике, по развитию информационного общества в Российской Федерации, Комиссия по модернизации и т.д.), Советы при Правительстве РФ и отраслевых министерствах (Совет по конкурентоспособности и предпринимательству при Правительстве Российской Федерации, Совет по внешнеэкономической деятельности при Министерстве экономического развития Российской Федерации, Общественный совет при Министерстве промышленности и торговли Российской Федерации и т.д.), общественные советы при правоохранительных органах и др.

Наконец, еще одна возможность, связанная с установкой государственной власти на диалог с бизнес-сообществом и увеличением публичности представитель власти, заключается в доступности содержательного общения с представителями органов власти на экономических форумах, конгрессах, конференциях и «круглых столах».

Все перечисленные разновидности механизмов выстраивания отношений между бизнесом и властью в сложившейся ситуации предполагают формирование публичного образа компании как достойного взаимодействия с властью партнера, а также практически неизбежный для взаимодействия корпораций и органов власти высокий уровень публичности. В выигрышной ситуации оказываются те компании, которые освоили «инструмент публичности», знают и активно используют коммуникативные форматы, созданные федеральными властями для ведения диалога власти и бизнеса. Кроме того, коммуникативная GR-стратегия отдельно взятой организации напрямую зависит от качественной оценки возможностей для диалога с органами власти в существующей ситуации, от четкого понимания текущей государственной повестки.

Понимание государственной повестки GR-специалистами компании уже может продвинуть бизнес к установлению партнерства с конкретным органом власти. Сигнализируя чиновникам (через переписку, выступления на деловых и общественно-политических мероприятиях, в беседах) понимание текущего момента, озвучивая и оформляя свои интересы в рамках вопросов из повестки, компания попадает в партнерскую схему отношений с ведомством. Сигнал властям о понимании

и готовности взаимодействовать в рамках повестки является своего рода рычагом и переводит отношения из политической плоскости в деловую плоскость – к совместным общественно значимым проектам.

Как мы видим, залогом успеха осуществляемой компанией GR-стратегии выступает в первую очередь инициативность самой компании. В этом же, на наш взгляд, кроется и ключ к развитию в России такого важного общественно-государственного института, как ГЧП. Конечно, многое зависит и будет продолжать зависеть от власти, от ее готовности к равноправному и результативному диалогу, не обремененному излишней политизацией. Однако представляется, что бизнес сегодня обладает достаточным инструментарием для донесения и отстаивания своей позиции, для оказания мягкого давления на государственные органы, и главный вопрос заключается в способности представителей бизнеса согласовывать собственные интересы.

## Сведения об авторах

---

**Шохин Александр Николаевич** – д.э.н., профессор Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ), заведующий кафедрой теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ, Президент НИУ ВШЭ, Президент Российского союза промышленников и предпринимателей.

**Авен Петр Олегович** – к.э.н., профессор НИУ ВШЭ, Президент ОАО «Альфа-Банк».

**Борисов Сергей Ренатович** – Ph.D. (Гарвардский университет), к.э.н., профессор НИУ ВШЭ, Президент Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «ОПОРА России» и Некоммерческого партнерства «ОПОРА», член Общественной палаты Российской Федерации.

**Братерский Максим Владимирович** – д.п.н., профессор, и.о. заведующего кафедрой мировой политики НИУ ВШЭ.

**Вдовин Игорь Александрович** – д.ю.н., профессор НИУ ВШЭ, председатель правления Национального агентства прямых инвестиций (НАПИ).

**Воробьев Андрей Юрьевич** – к.э.н., профессор НИУ ВШЭ, руководитель Центрального исполнительного комитета партии «Единая Россия».

**Глухова Мария Николаевна** – к.э.н., управляющий директор по экономической политике и конкурентоспособности Российского союза промышленников и предпринимателей.

**Кириллина Валентина Николаевна** – д.ф.н., профессор, заместитель заведующего кафедрой теории и практики взаимодействия бизнеса и власти, директор Института коммуникационного менеджмента НИУ ВШЭ, Почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации.

**Котелевская Ирина Васильевна** – к.ю.н., профессор НИУ ВШЭ, директор Центра мониторинга законодательства и правоприменительной практики Российского союза промышленников и предпринимателей.

**Крылова Дина Владимировна** – преподаватель НИУ ВШЭ, Президент Межрегионального общественного фонда «Деловая перспектива», член правления Общероссийской общественной организации малого и среднего бизнеса «ОПОРА России».

**Огарь Ирина Викторовна** – к.ф.н., доцент, заместитель директора Института коммуникационного менеджмента НИУ ВШЭ.

**Озерянская Марина Николаевна** – эксперт Центра корпоративной социальной ответственности и нефинансовой отчетности Российского союза предпринимателей и промышленников.

**Прокопов Федор Тимофеевич** – д.э.н., профессор НИУ ВШЭ, Исполнительный вице-президент Российского союза предпринимателей и промышленников, управляющий директор Управления трудовых отношений и социальной политики Российского союза предпринимателей и промышленников.

**Юргенс Игорь Юрьевич** – к.э.н., профессор НИУ ВШЭ, председатель правления Института современного развития (ИНСОР), вице-президент Российского союза промышленников и предпринимателей, член Общественной палаты Российской Федерации.

**Бизнес и власть в России: теория и практика взаимодействия [Текст] :** монография / науч. ред. и рук. авт. колл. А. Н. Шохин ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. — 349, [3] с. — 600 экз. — ISBN 978-5-7598-0933-3 (в пер.).

Предлагаемая коллективная монография является итогом серии учебных семинаров и политико-экономических, а также организационных исследований, проведенных на кафедре теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ в 2009–2011 гг. Особую ценность монографии придает тот факт, что многие ее разделы написаны выдающимися практиками, добившимися известности в данной сфере: А.Н. Шохиным, С.Р. Борисовым, И.Ю. Юргенсом и другими. В книге дается описание современного состояния системы взаимодействия государственной власти и бизнеса в России на различных уровнях, подробно рассматриваются основные методы и практики формирования механизмов взаимодействия властных структур и субъектов предпринимательства, анализируются стратегии и инструменты продвижения своих интересов на местном, региональном и федеральном уровнях, находящиеся в распоряжении российских и зарубежных компаний.

Один из важнейших выводов исследования состоит в том, что в России пока нет идеально работающего механизма координации и согласования интересов российского бизнеса и государства, но основы такого механизма уже сформировались, и он постепенно совершенствуется.

Монография основана на практическом опыте успешных российских компаний и общественных объединений и будет востребованной как специалистами, так и студентами экономических и менеджерских специальностей.

УДК 338.22  
ББК 65.012.1

*Научное издание*

**Бизнес и власть в России:  
теория и практика взаимодействия**

Зав. редакцией *Е.А. Бережнова*

Редактор *О.В. Осипова*

Художественный редактор *А.М. Павлов*

Компьютерная верстка и графика: *Л.А. Моисеенко*

Корректор *О.В. Осипова*

Подписано в печать 28.10.2011. Формат 70×100 1/16  
Гарнитура Times New Roman. Усл. печ. л. 22,0. Уч.-изд. л. 21,5.  
Тираж 600 экз. Изд. № 1468

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»  
101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20  
Тел./факс: (499) 611-15-52