



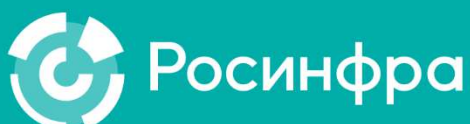
при поддержке
ВЭБ | РФ

«ГЧП в общественных пространствах: потенциал для развития»

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР



по данным платформы



ОГОВОРКА

Настоящее исследование подготовлено Национальным Центром ГЧП при поддержке ВЭБ.РФ в целях информирования участников инфраструктурного рынка и других заинтересованных лиц о тенденциях и особенностях развития рынка ГЧП в отрасли благоустройства парков и иных общественных пространств, актуальных проблемах реализации ГЧП-проектов, возможных механизмах государственной поддержки и особенностях управления проектами в данной отрасли.

Приведенные в исследовании выводы, оценки, прогнозы, если не указано иное, являются видением авторского коллектива, а не официальной позицией каких-либо органов власти или организаций и актуальны по состоянию на дату публикации.

При подготовке данного исследования были использованы данные платформы «Росинфра», статистические и аналитические сведения, а также иная публично доступная информация. Национальный Центр ГЧП не несет ответственности за достоверность данных, содержащихся в публично доступной информации.

Исследование не является основанием для принятия каких-либо финансовых и инвестиционных решений, не является рекламой или офертой и публикуется исключительно в справочно-информационных целях.

При любом цитировании данных материалов ссылка на Национальный Центр ГЧП обязательна.

[Подробнее...](#)

Москва, май 2023 года

ГЛОССАРИЙ

- **115-ФЗ** – Федеральный закон «О концессионных соглашениях» от 21.07.2005 №115-ФЗ
- **224-ФЗ** – Федеральный закон «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 13.07.2015 №224-ФЗ
- **ГГЭ** – главная государственная экспертиза
- **ГОСТ Р 70386-2022** – Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 70386-2022 «Комплексное благоустройство и эксплуатация городских территорий. Определения, основные требования и процессы» (утвержден и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 10 октября 2022 года № 1093-ст)
- **Государственная программа «Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами граждан Российской Федерации»** – Постановление Правительства РФ от 30 декабря 2017 г. N 1710
- **ГП** - государственная программа
- **ГрК РФ** - Градостроительный кодекс Российской Федерации
- **ГЧП** – государственно-частное партнерство
- **КРТ** - комплексное развитие территорий
- **КС** – концессионное соглашение

- **МКУ** - муниципальное казённое учреждение
- **МУП** - муниципальное унитарное предприятие
- **Национальный проект «Жильё и городская среда»** - паспорт нацпроекта разработан Минстроем России во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»
- **СГЧП** - соглашение о государственно-частном партнерстве
- **СМЧП** - соглашение о муниципально-частном партнерстве
- **ТКО** - твердые коммунальные отходы
- **ТЭП** - технико-экономические показатели
- **ЧКИ** - частная концессионная инициатива
- **ЭВМ** - электронная вычислительная машина

СОДЕРЖАНИЕ

Резюме	6
Правовые особенности реализации ГЧП-проектов	8
Рынок ГЧП-проектов в отрасли общественных пространств и его тренды	11
Текущие условия и возможности реализации ГЧП-проектов в отрасли общественных пространств	14
Особенности и перспективы развития ГЧП-проектов в отрасли общественных пространств	23
Типовой бизнес-процесс подготовки и запуска ГЧП-проектов, включая возможности федерального софинансирования	33
Приложение	37

РЕЗЮМЕ

Современные и функциональные общественные пространства способствуют повышению привлекательности городов и улучшению качества жизни в них. Они играют важную роль в сбалансированном развитии туристической привлекательности территорий, укреплении здоровья, повышении вовлеченности населения в занятия спортом и физической культурой. Согласно целям национального проекта «Жилье и городская среда» к **2024** и **2030** годам должен быть обеспечен рост среднего индекса качества городской среды в **1,2** и **1,5** раз, доля городов с благоприятной городской средой доведена до **60%** и **80%** соответственно.

Развитие общественных пространств также способствует росту стоимости земельных участков, арендных ставок на коммерческую недвижимость и увеличению количества предприятий в сфере торговли и услуг¹. Исходя из этого, развитие парков и иных общественных пространств является важной задачей для муниципальных и региональных властей. Механизмы ГЧП позволяют привлекать внебюджетные инвестиции для создания комфортной и доступной среды в городах.

С целью информирования участников рынка о текущем состоянии и перспективах реализации ГЧП-проектов в отрасли благоустройства парков и иных общественных пространств Национальный Центр ГЧП при поддержке ВЭБ.РФ подготовил исследование, в котором приводятся:

1. правовые особенности реализации ГЧП-проектов в отрасли;
2. обзор тенденций рынка;
3. текущие условия и возможности реализации ГЧП-проектов, включая обзор применяемых бизнес-моделей;
4. особенности и перспективы развития ГЧП-проектов в отрасли общественных пространств с учетом текущих барьеров и ограничений для активизации инвестиций;
5. типовой бизнес-процесс подготовки и запуска ГЧП-проектов.

По данным платформы «Росинфра», в отрасли благоустройства парков и иных общественных пространств реализуется **25** проектов в форме концессионных соглашений с общим объемом инвестиций **1,9** млрд руб., все средства – частные.

¹ Создание комфортной среды – это выгода или убыток для городского бюджета [Электронный ресурс]. URL: urtmag.ru (дата обращения: 05.05.2023).

В условиях отсутствия государственной поддержки на рынке применяются только самокупаемые бизнес-модели. В рамках всех **25** реализуемых проектов возврат инвестиций осуществляется за счет доходов, приносимых объектами торговли и общепита. Потенциал применения механизмов ГЧП в отрасли значителен, но для его реализации требуется бюджетное софинансирование.

Возможным решением проблемы может стать запуск программы федерального софинансирования расходных обязательств муниципальных образований, связанных с реализацией ГЧП-проектов, по аналогии с программами, действующими в других отраслях, таких как школьное и высшее образование, обращение с ТКО, массовый спорт, автодороги и социальное обслуживание.

Другими характерными особенностями отрасли являются:

- **общественная значимость**, в связи с чем приоритетно сохранение права государственной или муниципальной собственности на объект соглашения при реализации проекта;
- **разнородный состав объектов** движимого и недвижимого имущества, вовлекаемых в проект, как правило, требующих реконструкции и модернизации;
- сложность в формировании **имущественной концепции** проекта.

При этом кроме ограничений, связанных с возможностями бюджетного софинансирования ГЧП-проектов, в отрасли наблюдаются:

- **дефицит квалифицированных инвесторов**, обладающих компетенциями и в строительстве, и в целевой эксплуатации;
- отсутствие в большинстве городов **компетенций по управлению** современными общественными пространствами;
- сложность **оценки потенциального спроса** и обоснования потребности в реализации проекта, неполнота исходных данных, необходимых инвестору.

Для устранения подобных барьеров в различных отраслях рынка ГЧП в России функционирует платформа «Росинфра», которая предоставляет готовые цифровые решения для повышения качества ГЧП-проектов, снижения временных и финансовых затрат на их подготовку и запуск.

Проектный офис на платформе «Росинфра» позволяет переводить в цифровой формат процессы управления проектами и осуществлять финансовый и другие виды контроля. Детализированный набор шагов и действий для управления проектом на всех этапах его жизненного цикла предлагает специальный трекер благодаря интеграции стандартизированных бизнес-процессов в различных отраслях. Соответствующий бизнес-процесс для отрасли благоустройства парков и иных общественных пространств представлен в Приложении.



ПРАВОВЫЕ ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ

ГЧП-ПРОЕКТОВ

организационно-правовых особенностей, которые следует учитывать потенциальным участникам ГЧП-проектов в этой отрасли.

С точки зрения подготовки, запуска и реализации ГЧП-проектов отрасль благоустройства общественных пространств характеризуется такими особенностями:

- **общественная значимость**, в связи с чем приоритетно сохранение права государственной или муниципальной собственности на объект соглашения при реализации проекта;
- **разнородный состав объектов** движимого и недвижимого имущества, вовлекаемых в проект, как правило, требующих реконструкции и модернизации;
- важность **земельных вопросов** для успешной реализации проекта;
- сложность в формировании **имущественной концепции** проекта.

К общественным пространствам обычно относят территории, доступные для пользования населением: это парки, площади, скверы, мостовые, набережные, тротуары, места отдыха в торговых и бизнес-центрах, детские площадки, стадионы, дворы.

Под их благоустройством, согласно ГрК РФ², понимается:

«деятельность по реализации комплекса мероприятий, установленного правилами благоустройства территории муниципального образования, направленная на обеспечение и повышение комфортности условий проживания граждан, по поддержанию и улучшению санитарного и эстетического состояния территории муниципального образования, по содержанию территорий населенных пунктов и расположенных на таких территориях объектов, в том числе территорий общего пользования, земельных участков, зданий, строений, сооружений, прилегающих территорий».

В свою очередь элементами благоустройства³ выступают:

- декоративные, технические, планировочные, конструктивные устройства;
- элементы озеленения;
- различные виды оборудования и оформления, в том числе фасадов зданий, строений, сооружений;
- малые архитектурные формы;
- некапитальные нестационарные строения и сооружения;
- информационные щиты и указатели, применяемые как составные части благоустройства территории.

² Статья 1, пункт 36.

³ Статья 1, пункт 38 ГрК РФ.



При этом организация благоустройства городских территорий относится к вопросам местного значения. Это означает, что реализация проектов в данной сфере, включая соответствующие финансовые обязательства, относится к компетенции органов местного самоуправления⁴.

В российском законодательстве определения понятий «общественное пространство» и «общественное место» пока не закреплены, но встречаются в отдельных нормативных актах и национальных стандартах, касающихся вопросов благоустройства городской среды.

Например, ГОСТ Р 70386-2022⁵ к общественным пространствам относит:

«свободные от застройки участки или иные части городской территории, доступные для всех горожан (улицы, площади, озелененные территории, набережные), а также участки объектов, предназначенных для массового посещения (объекты культуры, искусства, торговли, образования, отдыха и другие)».

Согласно концессионному законодательству, реализация проектов по благоустройству общественных пространств возможна в отношении таких объектов как⁶:

- элементы обустройства автомобильных дорог;
- объекты, используемые для организации отдыха граждан и туризма, иные объекты социально-культурного назначения;
- объекты, предназначенные для освещения территорий городских и сельских поселений, объекты, предназначенные для благоустройства территорий;
- программы для ЭВМ, базы данных, информационные системы;
- • совокупность зданий, частей зданий или помещений, объединенных единым назначением с движимым имуществом, технологически связанным с объектами информационных технологий.

При реализации концессионного соглашения необходимо учитывать, что объектом соглашения является парк или иное общественное пространство как совокупность объектов на его территории. Кадастровый учет осуществляется в отношении всего общественного пространства, а не отдельных объектов⁷.

⁴ См. пункт 19 части 1 и часть 3 статьи 14, пункт 25 части 1 статьи 16 и часть 2 статьи 18 Закона об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации.

⁵ ГОСТ Р 70386-2022 Комплексное благоустройство и эксплуатация городских территорий [Электронный ресурс]. URL: docs.cntd.ru (дата обращения: 08.05.2023).

⁶ Статья 4 Закона 115-ФЗ.

⁷ Согласно письму Минэкономразвития России в адрес ФГБУ "ФКП Росреестра" от 23.11.2018 N Д23и-6307. Подробнее см.: legalacts.ru



Типовая организационная схема реализации ГЧП-проекта в форме концессионного соглашения



Источник: разработано Национальным Центром ГЧП на основе данных платформы «Росинфра»



РЫНОК ГЧП-ПРОЕКТОВ В ОТРАСЛИ И ЕГО ТRENДЫ

В отрасли общественных пространств реализуется 25 ГЧП-проектов в форме концессионных соглашений⁸ с общим объемом инвестиций 1,9 млрд руб., все средства – частные.

Первый ГЧП-проект в данной отрасли был запущен в 2013 году и касался благоустройства набережной в Ростове-на-Дону (787,8 млн руб.). С тех пор интерес к паркам и иным общественным пространствам в качестве объектов ГЧП растет, однако динамика комзакрытий и законтрактованных в них инвестиций остается нестабильной. Так, к 2018 году было заключено еще 8 концессионных соглашений, затем по 7 проектов в 2019 и 2020 годах и 2 проекта в 2022 году. Новые проекты были значительно менее капиталоемкими (46,8 млн руб. в среднем на один проект).

Реализуемые проекты, прошедшие коммерческое закрытие, в соответствующем году



Источник: разработано Национальным Центром ГЧП на основе данных платформы «Росинфра»

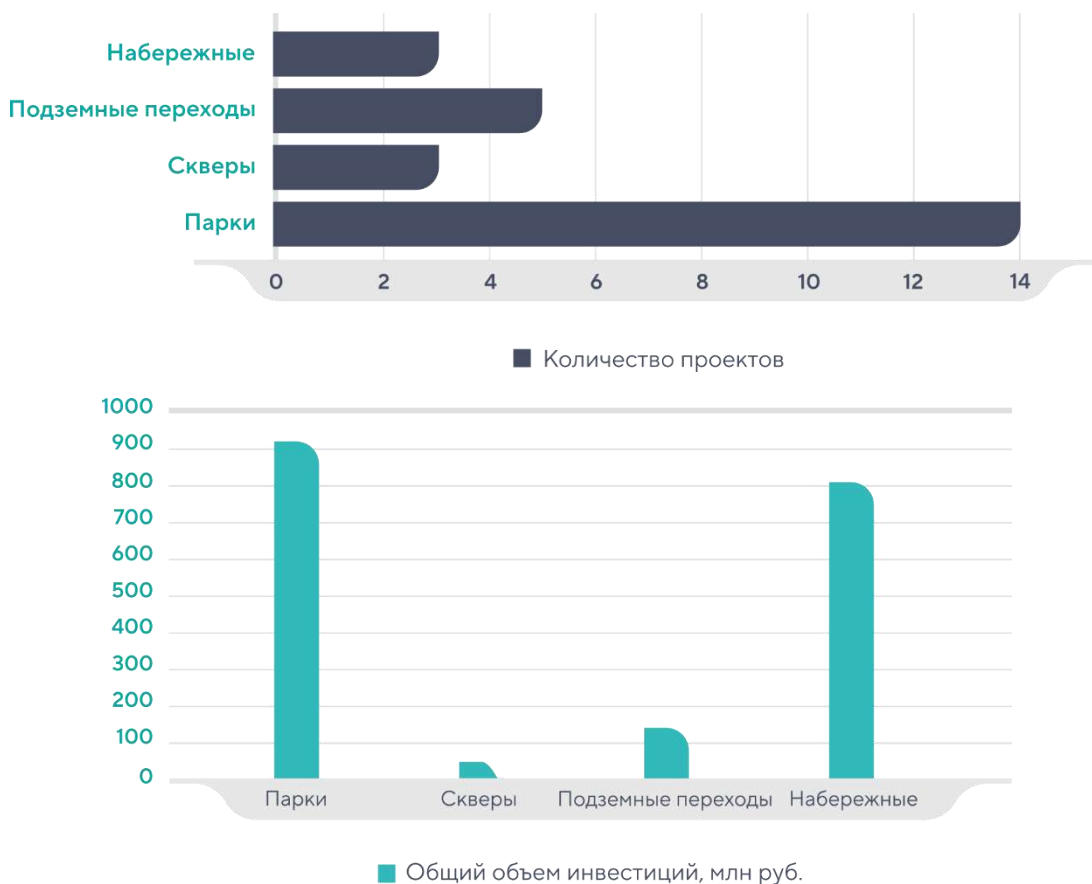
⁸ Здесь и далее реализуемым ГЧП-проектом считается инвестиционный проект, прошедший коммерческое закрытие в форме концессионного соглашения. Такой проект может находиться на предынвестиционном, инвестиционном или эксплуатационном этапе.



Наибольшее количество реализуемых проектов (14 соглашений) связано с развитием инфраструктуры парков. Остальные типы объектов примерно одинаково популярны у инвесторов и включают подземные переходы (5 проектов), набережные и скверы (по 3 реализуемых проекта соответственно).

Если анализировать среднюю капиталоемкость проектов по этим видам общественных пространств, то наиболее «дорогими» кажутся проекты в отношении набережных (268 млн руб. общих инвестиций на один проект). Однако это объясняется рекордной капиталоемкостью указанного выше проекта в отношении набережной в Ростове-на-Дону – другие проекты в отношении набережных являются куда более «бюджетными» (8,6 млн руб. в среднем на проект). Среди остальных видов общественных пространств наиболее капиталоемкими выступают парки (66 млн руб.), затем подземные переходы (26 млн руб.) и скверы (18 млн руб.).

Реализуемые проекты по основным видам общественных пространств



Источник: разработано Национальным Центром ГЧП на основе данных платформы «Росинфра»

В реализацию десяти наиболее капиталоемких проектов законтрактовано 89% инвестиций отрасли (1,7 млрд руб. из 1,9 млрд руб.). При этом в число проектов с общим объемом инвестиций свыше 100 млн руб. входят, помимо проекта благоустройства набережной в Ростове-на-Дону (787,8 млн руб.), проекты по развитию Центрального парка культуры и отдыха в Волгограде (330 млн руб.), парка «Дельфин» в Воронеже (140 млн руб.) и Парка культуры им. М. Горького в Сызрани (100 млн руб.)



10 наиболее капиталоемких реализуемых проектов

	Этап реализации	Субъект РФ	Год комзакртия	Срок соглашения, лет	Общие инвестиции, млн руб.
Создание выставочного павильона и пяти павильонов-кафе, а также благоустройство прилегающих к ним территорий по ул. Береговая в Ростове-на-Дону	Эксплуатация	Ростовская область	2013	32	787,8
Создание "Центрального парка культуры и отдыха" в Волгограде	Инвестиционные мероприятия	Волгоградская область	2017	39	330
Благоустройство парка "Дельфин" в Воронеже	Инвестиционные мероприятия	Воронежская область	2020	25	140
Реконструкция парка культуры им. М. Горького с Сызрани	Эксплуатация	Самарская область	2015	49	100
Создание "Спортивного парка отдыха" у ледокола "Ангара" в микрорайоне "Солнечный" в Иркутске	Инвестиционные мероприятия	Иркутская область	2017	35	82,4
Развитие инфраструктуры для организации отдыха граждан и туризма на территории Владикавказа (ул. Барбашова, 49)	Инвестиционные мероприятия	Республика Северная Осетия-Алания	2022	30	67,6
Реконструкция подземного пешеходного перехода на пересечении улицы 20-летия Октября и улицы Кирова в Воронеже	Инвестиционные мероприятия	Воронежская область	2018	20	66,9
Благоустройство парка им. 50 лет СССР в Оренбурге	Эксплуатация	Оренбургская область	2015	25	49,2
Реконструкция городского парка в Алтайском крае	Эксплуатация	Алтайский край	2015	31	38
Создание "Центра отдыха" с аттракционом "Колесо обозрения" на территории парка им. 10-летия Ангарска	Эксплуатация	Иркутская область	2019	20	37,3

Источник: разработано Национальным Центром ГЧП на основе данных платформы «Росинфра»



ТЕКУЩИЕ УСЛОВИЯ И ВОЗМОЖНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ГЧП-ПРОЕКТОВ В ОТРАСЛИ ОБЩЕСТВЕННЫХ ПРОСТРАНСТВ

В условиях отсутствия государственной поддержки на рынке применяются только самокупаемые бизнес-модели. В рамках всех 25 реализуемых проектов возврат инвестиций осуществляется за счет доходов, приносимых объектами торговли и общепита. Потенциал применения механизмов ГЧП в отрасли значителен, но для его реализации требуется бюджетное софинансирование. В текущих условиях иные бизнес-модели проектов не представляют интереса для частных инвесторов и зачастую рассматриваются как потенциально убыточные. При этом в разделе рассмотрены примеры отдельных реализуемых ГЧП-проектов и их особенности, демонстрирующие, как механизмы ГЧП могут быть успешно применены в текущих условиях ограниченного бюджетного софинансирования.

Инфраструктурные проекты по развитию парков и иных общественных пространств можно сравнить с конструктором из элементов, которые определяют облик общественного пространства и его экономическую эффективность. При этом его отдельные элементы могут быть ориентированы на коммерческую или социальную функцию. Преобладание тех или иных элементов формирует определенный портрет парка, например, парка аттракционов, природного или музейного комплекса. При этом экономика проекта зависит от того, насколько весомы элементы определенных категорий с точки зрения затрат и генерируемой выручки.



Категории элементов ГЧП-проектов в отношении парков и иных общественных пространств



Примечание: перечень элементов не является исчерпывающим

Источник: разработано Национальным Центром ГЧП на основе данных платформы «Росинфра»

Два характерных примера ГЧП-проектов в сфере парковых развлечений, которые находятся на инвестиционной стадии:

- **Центральный парк культуры и отдыха в Волгограде** – крупный ГЧП-проект с инвестициями **330** млн рублей. Проект реализуется с **2017** года и охватывает территорию около **180** тыс. м². В парке представлены разнообразные элементы, включая аттракционы, памятники, объекты торговли и общепита, бассейн, концертный зал, детские и спортивные площадки, скейтпарк, тир, теннисный корт и другие⁹¹⁰

⁹ Центральный парк культуры и отдыха [Электронный ресурс]. URL: [Яндекс Карты](#) (дата обращения: 05.05.2023).

¹⁰ Центральный парк культуры и отдыха г. Волгоград [Электронный ресурс]. URL: centralpark-vlg.ru (дата обращения: 05.05.2023).



РЕКОНСТРУКЦИЯ ОЛИМПИЙСКОГО ПАРКА ВО ВЛАДИКАВКАЗЕ

Публичная сторона



г. Владикавказ

Частная сторона

ООО "Олимп парк"

Объем инвестиций

67,6
млн руб.

все средства
за счет частной
стороны

Площадь парка

200 м² 311 тыс. м²

22 тыс. м²

min max

Дата подписания: 23.06.2022

Срок соглашения: 30 лет

Этап реализации: инвестиционные мероприятия

Источник возврата инвестиций:

- прямой сбор платы с посетителей
- доходы от аренды/субаренды

Элементы парка



Активности



Торговля
и еда

Удаленность от городского центра

200 м 2,7 км 7,61 км

min max

Источник: разработано Национальным Центром ГЧП на основе данных платформы «Росинфра»

В отсутствие бюджетного софинансирования на рынке применяются только самокупаемые бизнес-модели. Анализ **25** реализуемых проектов показывает, что в рамках всех них возврат инвестиций осуществляется за счет доходов, приносимых объектами торговли и общепита, а также объектов, приносящих прямой доход, таких как аттракционы и платные услуги (**17** и **19** проектов соответственно). Менее чем в половине парков присутствуют экообъекты (например, лесные или лесопарковые массивы, рощи, водные объекты), объекты культуры и образования. Лишь в двух проектах присутствуют объекты оздоровления в виде бассейнов — это Центральный парк культуры и отдыха в Волгограде (**330** млн руб.) и парк «Дельфин» в Воронеже (**140** млн руб.).



Реализуемые ГЧП-проекты по преобладающим категориям элементов



Источник: разработано Национальным Центром ГЧП на основе данных платформы «Росинфра»

- **Проект в отношении Парка культуры им. Горького в Сызрани (100 млн руб.)** является четвертым по капиталоемкости из реализуемых и одним из восьми проектов, которые находятся на этапе эксплуатации. Парк занимает площадь **45 тыс. м²**. Его инфраструктура представлена такими объектами, как сцена, зона для пикника, фотозона, фонтаны и более **20** аттракционов. Также в парке проводятся различные мероприятия, например, акция «Сад Памяти» в честь Великой Отечественной войны¹².

¹² Парк Горького [Электронный ресурс]. URL: syzranpark.ru (дата обращения: 05.05.2023).



РЕКОНСТРУКЦИЯ ПАРКА КУЛЬТУРЫ ИМ. ГОРЬКОГО В СЫЗРАНИ

Публичная сторона



г. Сызрань

Частная сторона

ООО "Парк Горького"

Объем инвестиций

100
млн руб.

все средства
за счет частной
стороны

Площадь парка

200 м²

311 тыс. м²

45 тыс. м²

min ————— max

Дата подписания: 04.09.2015

Срок соглашения: 49 лет

Этап реализации: эксплуатация

Источник возврата инвестиций:

- прямой сбор платы с посетителей
- доходы от аренды/субаренды

Элементы парка



Активности



Торговля
и еда

Удаленность от городского центра

200 м

7,61 км

1 км
min ————— max

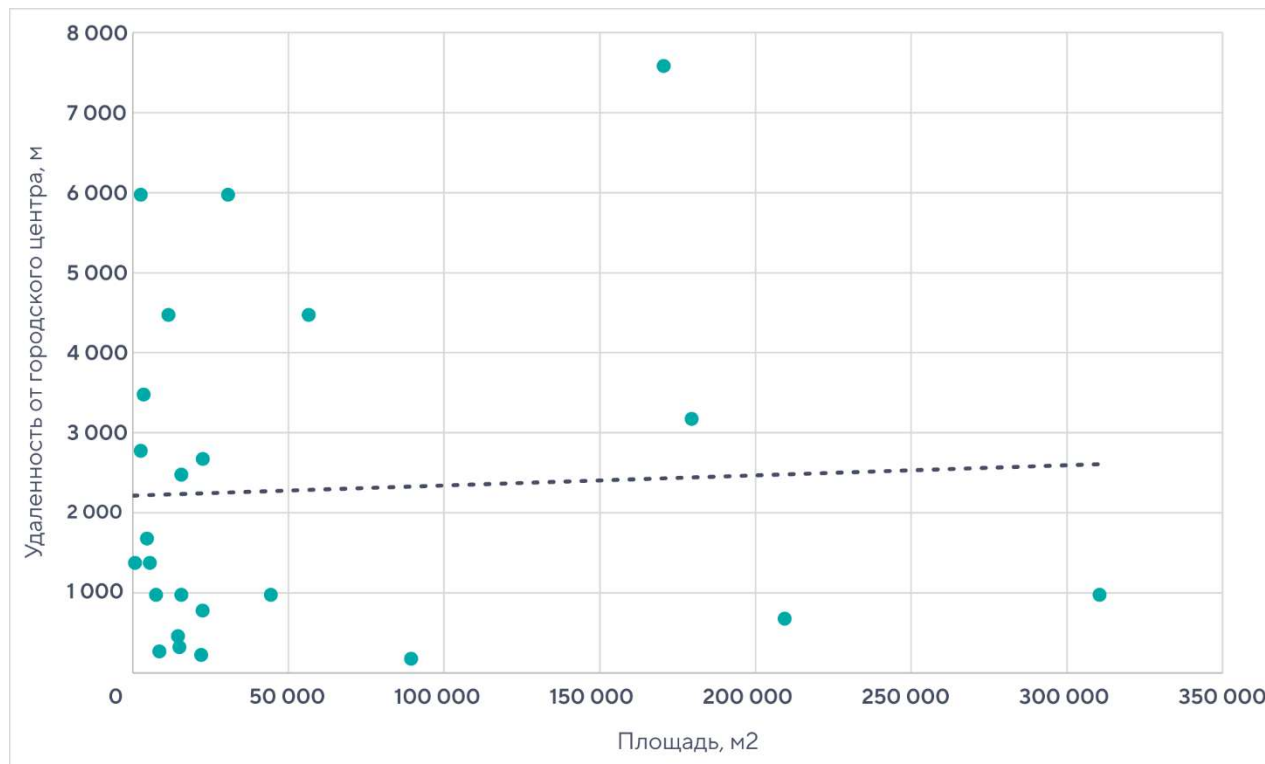
Источник: разработано Национальным Центром ГЧП на основе данных платформы «Росинфра»

Другими отличительными характеристиками проектов являются удаленность объектов от городского центра и занимаемая площадь. Более **50%** общественных пространств относятся к категории небольших (до **15** тыс. м²), на них приходится **52%** инвестиций отрасли (**996,6** млн руб.). Такие характеристики связаны с преобладающей бизнес-моделью, основанной на прямом сборе платежей и доходах от аренды. Небольшие площади обеспечивают лучшую окупаемость и удобство содержания. Удаленность объектов от городского центра варьируется в зависимости от проекта, без определенной закономерности относительно площади объектов¹³.

¹³ При коэффициенте корреляции 0,049 значение p-value (0,96) существенно превышает уровень значимости (0,05).



Удаленность объектов соглашения от городского центра и площади, занимаемые реализуемыми ГЧП-проектами



Источник: разработано Национальным Центром ГЧП на основе данных платформы «Росинфра»

- Находящийся на инвестиционном этапе **проект в отношении парка «Дельфин» в Воронеже (140 млн руб.)** относится к категории крупных по площади (~56 тыс. м²) и интересен разнообразием элементов благоустройства и инфраструктуры, создаваемых на его территории: зона для барбекю, вейк-парк, домики для отдыха выходного дня, ресторан на воде, беседки-гнезда, бассейн и другие¹⁴.

¹⁴ Территория, прилегающая к парку «Дельфин», также получит развитие [Электронный ресурс]. URL: voronezh-city.ru (дата обращения: 05.05.2023).



РЕКОНСТРУКЦИЯ ПАРКА "ДЕЛЬФИН" В ВОРОНЕЖЕ

Публичная сторона



г. Воронеж

Частная сторона

Индивидуальный
предприниматель

Объем инвестиций

140
млн руб.

все средства
за счет частной
стороны

Площадь парка

200 м² 56 тыс. м² 311 тыс. м²
min max

Дата подписания: 21.04.2020

Срок соглашения: 25 лет

Этап реализации: инвестиционные
мероприятия

Источник возврата инвестиций:

- прямой сбор платы с посетителей
- доходы от аренды/субаренды

Элементы парка



Экообъекты



Культура
и образование



Активности



Торговля
и еда

Удаленность от городского центра

200 м 4,5 км 7,61 км
min max

Источник: разработано Национальным Центром ГЧП на основе данных платформы «Росинфра»

Потенциал государственно-частного партнерства в отрасли значителен, но для его реализации требуется бюджетное софинансирование в виде капитальных грантов, минимального гарантированного дохода или платы публичной стороны. Кроме того, необходимо преодолеть ряд других препятствий, речь о которых пойдет в следующих разделах.

При наличии дополнительных источников финансирования и мер господдержки, например, федеральных субсидий, востребованными на рынке могли бы стать и иные модели проектов, представленные ниже.

Такая поддержка позволила бы активнее привлекать внебюджетные инвестиции в большее количество разнообразных проектов, которые в текущих условиях не представляют интереса для частных инвесторов и зачастую рассматриваются как потенциально убыточные.



Примеры возможных типовых ГЧП-проектов в отрасли парков и иных общественных пространств

Архетип парка	«Экологический и природный парк»	«Парк досуга, семейного отдыха и спорта»
Портрет	Лесопарк на окраине города с относительно небольшими удобствами и минимальным благоустройством, с наличием экотроп и местным волонтерским движением	Городской парк аттракционов со спортивными площадками, вело- и беговыми дорожками, прокатом спортивного инвентаря и/или плавсредств, точками общепита и сувенирными лавками
Удаленность от городского центра	средняя или высокая	любая
Площадь территории		
Размер капитальных затрат относительно общих инвестиций		
Размер операционных затрат относительно общих инвестиций		
Механизм возврата инвестиций	<ul style="list-style-type: none"> плата за доступность краудфандинг 	<ul style="list-style-type: none"> прямой сбор платы с посетителей доходы от аренды/субаренды
Наличие капгранта	скорее нет	скорее да
Наличие МГД	нет	да, для проектов с трудно прогнозируемым спросом
Архетип парка	«Культурно-образовательный парк»	«Городское пространство»
Портрет	Городской зоопарк с точками общепита, сувенирными лавками, лекториями и мастер-классами	Центральная городская площадь или набережная с точками общепита и сувенирными лавками
Удаленность от городского центра	низкая или средняя	низкая или средняя
Площадь территории		
Размер капитальных затрат относительно общих инвестиций		
Размер операционных затрат относительно общих инвестиций		
Механизм возврата инвестиций	<ul style="list-style-type: none"> прямой сбор платы с посетителей доходы от аренды/субаренды плата за доступность краудфандинг 	<ul style="list-style-type: none"> доходы от аренды/субаренды плата за доступность краудфандинг
Наличие капгранта	скорее да	скорее нет
Наличие МГД	да, для проектов с трудно прогнозируемым спросом	нет

Источник: разработано Национальным Центром ГЧП на основе данных платформы «Росинфра»



ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ГЧП-ПРОЕКТОВ В ОТРАСЛИ ОБЩЕСТВЕННЫХ ПРОСТРАНСТВ

Развитие ГЧП в отрасли сталкивается с рядом препятствий. Как правило, городские власти не могут предоставить инвесторам софинансирование в виде капитальных грантов, минимального гарантированного дохода, либо платы публичной стороны. Наблюдается нехватка квалифицированных инвесторов, обладающих компетенциями и в строительстве, и в целевой эксплуатации. Кроме того, затрудняют привлечение инвестиций сложные и запутанные процессы подготовки и запуска проектов. В данном разделе мы рассмотрим, как эти барьеры препятствуют развитию общественных пространств на принципах ГЧП, а также предложим возможные решения.

Запуск новой федеральной программы поддержки ГЧП-проектов

Среди указанных барьеров важнейшим является фактическое отсутствие возможностей бюджетного софинансирования. При этом есть ряд программ, которые предусматривают бюджетное софинансирование таких объектов, однако их недостаточно для полноценного достижения национальных целей по улучшению качества городской среды (рост среднего индекса качества городской среды в 1,2 и 1,5 раз, доля городов с благоприятной городской средой до 60% и 80% к 2024 и 2030 годам соответственно)¹⁵. В частности, в рамках уже запущенных мер отсутствуют возможности поддержки проектов в крупных городах с потенциально быстрой окупаемостью и значительным влиянием на качество городской среды. Кроме того, софинансирование предусматривается только на создание или реконструкцию объектов без учета потребностей в долгосрочном их содержании и эффективном управлении территориями.

Одной из действующих программ являются **субсидии на обустройство парков** в рамках ГП «Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами граждан Российской Федерации». Однако эта программа не предусматривает возможности реализации проектов на принципах ГЧП, также в ней установлены ограничения на численность населения города — только города с населением до 250 тыс. чел. могут претендовать на поддержку¹⁶.

Другим механизмом поддержки выступают **гранты победителям** ежегодного Всероссийского конкурса лучших проектов создания комфортной городской среды в малых городах и исторических поселениях в рамках национального проекта «Жилье и городская среда».

¹⁵ Индекс качества городской среды [Электронный ресурс]. URL: [индекс-городов.рф](https://index-gorodov.rf) (дата обращения: 05.05.2023).

¹⁶ Паспорт государственной программы Российской Федерации «Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами граждан Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: minstroyrf.gov.ru (дата обращения: 05.05.2023).



Участие в нем могут принимать проекты, реализуемые на принципах ГЧП, но только в городах с численностью населения до **200** тыс. чел¹⁷.

В текущих условиях средства местных бюджетов в основном распределяются на операционные расходы и не направляются на долгосрочное устойчивое развитие территорий. Так, до **95%** общего объема бюджетных лимитов на благоустройство может приходиться на мероприятия, не связанные с реализацией инвестиционных проектов, такие как благоустройство дворов и спортивных площадок, праздничное и световое оформление¹⁸. Точечные инфраструктурные проекты по развитию общественных пространств могут быть реализованы силами, например, муниципальных казенных учреждений. Однако такой подход не учитывает долгосрочную стратегию эксплуатации общественных пространств и вопросы коммерческой эффективности и возврата вложенных средств, поскольку доходы от реализации проекта, получаемые такими учреждениями, поступают в бюджет без возможности их «реинвестирования» в развитие инфраструктуры.

При этом предоставление «бюджетного плеча» будет востребовано для любых проектов:

- Если в экономике проекта преобладают убыточные элементы, то целесообразной является **модель «инфраструктурной ипотеки»** с платой за доступность и отсутствием либо относительно небольшим капитальным грантом — это позволит городу быстро получить работающий объект и удовлетворить социально значимую инфраструктурную потребность.
- Для проектов с преобладанием прибыльных элементов более целесообразна **модель прямого сбора платы и/или иной коммерческой деятельности** с предоставлением капитального гранта, оптимизирующего давление на тариф, срок окупаемости проекта и другие показатели финансовой эффективности.

Возможным решением проблемы может стать **запуск программы федерального софинансирования** расходных обязательств муниципальных образований, связанных с реализацией ГЧП-проектов. Подобные программы уже действуют в других отраслях, таких как **школьное образование и университетские кампусы, обращение с ТКО, массовый спорт, автодороги и социальное обслуживание**. Они пользуются популярностью у инвесторов, региональных и муниципальных органов власти в качестве эффективных инструментов поддержки, способствующих привлечению инвесторов и финансирующих организаций на принципах ГЧП. Подготовка и утверждение новой программы могут быть осуществлены по аналогии с уже действующими, без жестких ограничений на размер участия бюджета.

Для юридического оформления новой программы потребуется принять соответствующий порядок отбора проектов путем внесения изменений в текст ГП «Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами граждан Российской Федерации»¹⁹.

¹⁷ VIII Всероссийский конкурс создания комфортной городской среды 2023 [Электронный ресурс]. URL: gorodsreda.ru (дата обращения: 05.05.2023).

¹⁸ Расчеты Национального Центра ГЧП на основе данных о бюджетах отдельных городов.

¹⁹ В виде приложения к указанной госпрограмме, например, «Правила предоставления и распределения субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов РФ в целях софинансирования их расходных обязательств субъектов РФ, возникающих при реализации мероприятий по созданию (реконструкции) и осуществлению деятельности с использованием (эксплуатацией) городских парков на основании концессионных соглашений».



Такой порядок должен содержать общие требования к проектам и процедуру их отбора, а также предусматривать возможности Минстроя России утверждать правила отбора проектов и право привлекать агента Правительства РФ для их экспертизы при необходимости. Кроме того, в порядке отбора проектов желательно наличие формулы расчета предельного размера субсидии на один проект.

Для эффективной реализации программы также необходимы правила отбора проектов, утвержденные приказом профильного министерства. Такие правила, как правило, включают описание методики оценки и процедуры отбора проектов, а также отражают порядок формирования и полномочия комиссии для одобрения проектов, обязанности и функции агента Правительства РФ, содержат обязательные требования к юридическим и финансовым документам.

Анализ опыта и условий действующих отраслевых программ федерального софинансирования позволяет выделить ключевые параметры их классификации и определить возможные компромиссы, которые стоит учитывать в целях определения оптимальной конфигурации программы.

Основные параметры новой программы федерального софинансирования

Параметры программы	Доступные опции	Возможные компромиссы
Применимые договорные формы	<ul style="list-style-type: none"> • Концессионные соглашения (115-ФЗ) • Соглашения о ГЧП/МЧП (224-ФЗ) • Различные формы квази-ГЧП 	<p>Согласно концессионному законодательству, собственником объекта может быть исключительно публичная сторона. В связи с этим, предоставление поддержки проектам в форме СГЧП/СМЧП будет целесообразно только в случае готовности разработчика программы рассмотреть возможность передачи объектов в собственность частной стороне.</p> <p>Кроме того, в рамках СГЧП/СМЧП возможен вариант, когда частный партнер обеспечивает техническое обслуживание объекта, а публичный – целевое (например, силами МУП или МКУ).</p> <p>Поддержка проектов в форме квази-ГЧП может быть целесообразной, если такие проекты составляют значительную долю от всех реализуемых проектов в данной отрасли.</p> <p>Чем больше разнообразных по своим договорным формам проектов могут получить поддержку в рамках программы, тем сложнее разработать и унифицировать соответствующие процедуры предоставления поддержки, критерии оценки и отбора проектов.</p>
Наличие детализированных правил или методик оценки и отбора проектов	<ul style="list-style-type: none"> • Проведение оценки и отбора проектов по детализированным правилам с применением специальной методики 	<p>Для программ, предполагающих финансирование проектов с нетиповыми объектами или в различных отраслях, разработка детализированных правил и критериев оценки и отбора является более сложной задачей.</p>



Параметры программы	Доступные опции	Возможные компромиссы
	<ul style="list-style-type: none"> • Проведение оценки и отбора проектов по общим правилам без специальной методики • Проведение оценки и отбора проектов по детализированным правилам с применением специальной методики 	<p>Однако, детализация правил и критериев позволяет снять часть рисков еще на ранних этапах подготовки проекта, обеспечить качественное структурирование и финансирование проектов, наиболее эффективных с социально-экономической точки зрения.</p>
Софинансируемые траты	<ul style="list-style-type: none"> • Капитальный грант • Плата концедента / публичного партнера 	<p>В большинстве отраслевых программ возможно софинансирование затрат на выплату только капитального гранта. Однако, в некоторых случаях, например, при строительстве и эксплуатации школ с помощью «демографической» субсидии, можно софинансировать затраты как на капитальный грант, так и на плату концедента. Это связано с ограниченными возможностями возврата инвестиций концессионером за счет коммерческой деятельности в таких проектах.</p>
Период подачи заявки	<ul style="list-style-type: none"> • До коммерческого закрытия • После коммерческого закрытия 	<p>Подача заявки до прохождения коммерческого закрытия может положительно повлиять на качество подготовки проекта в рамках различных процедур оценки и отбора. Однако, есть риск того, что проект, отобранный для софинансирования, не достигнет стадии подписания соглашения или не сможет привлечь достаточные объемы проектного финансирования.</p> <p>Получение заявок от уже реализуемых проектов снижает риски неполучения средств, но не оставляет возможности повысить качество их подготовки. Это может привести к снижению социально-экономической эффективности бюджетного софинансирования таких проектов.</p>

Источник: разработано Национальным Центром ГЧП на основе данных платформы «Росинфра»

У инвесторов на рынке уже есть проектные инициативы, которые могут выступить в качестве пилотных для получения поддержки в рамках новой программы. Например, это **проекты по развитию событийного парка «Алебашево» в Тюмени** и **Центрального парка культуры и отдыха им. Ю.А. Гагарина в Якутске**.



СОБЫТИЙНЫЙ ПАРК «АЛЕБАШЕВО» В ТЮМЕНИ

Публичная сторона



г. Тюмень

Объем инвестиций



Создание новой парковой территории, прилегающей к озеру Алебашево

Механизм реализации: муниципальная концессия

Ввод в эксплуатацию: 2025 год

С потенциальным финансовым участием



Территория



26 га



2,7 км

Источник: разработано Национальным Центром ГЧП на основе данных платформы «Росинфра»



СОБЫТИЙНЫЙ ПАРК «АЛЕБАШЕВО» В ТЮМЕНИ

Публичная сторона



г. Якутск

Объем инвестиций



Реконструкция центрального парка и строительство спортивно-оздоровительного комплекса по мастер-плану города от 2022 года (Институт Генплана Москвы)

Механизм реализации: дальневосточная концессия

Ввод в эксплуатацию: 2026 год

С потенциальным финансовым участием

ВЭБ | ДАЛЬНИЙ ВОСТОК АРКТИКА | В рамках дальневосточной концессии

Территория



100 га

Источник: разработано Национальным Центром ГЧП на основе данных платформы «Росинфра»

Запуск новой программы федеральной ГЧП-субсидии может обеспечить такие выгоды, как:

- Высвобождение средств муниципальных бюджетов с возможностью их перенаправления на запуск дополнительных проектов или финансирование текущей деятельности по благоустройству за счет привлечения внебюджетного финансирования в реализацию крупных ГЧП-проектов.
- Увеличение количества ежегодно запускаемых проектов по благоустройству общественных пространств.
- Повышение привлекательности объектов благоустройства территорий для инвесторов и банков за счет повышения качества проектной подготовки и прохождения экспертизы в рамках программы.
- Повышение эффективности бюджетного финансирования отрасли за счет возможности отбора приоритетных проектов с наибольшим социально-экономическим потенциалом.
- Прямое влияние на повышение качества жизни в городах за счет повышения уровня развития городской среды, улучшения экологической обстановки и уровня безопасности (прежде всего, в крупных городах).



Привлечение квалифицированных инвесторов

Отрасль благоустройства парков и иных общественных пространств отличается небольшим объемом инвестиций на один проект (76,4 млн руб. в среднем). Это делает возможным участие в проектах небольших компаний или индивидуальных предпринимателей. Почти треть проектов (7 проектов из 25) реализуется физическими лицами.

Однако, малый и средний бизнес часто не обладают таким уровнем экспертизы и ресурсов, как крупные инвесторы. При этом отрасль нуждается в квалифицированных игроках, обладающих компетенциями как в строительстве объектов, так и в их качественной целевой эксплуатации.

Для преодоления этого барьера возможны следующие решения:

1. Рассмотреть возможность запуска отраслевой программы акселерации ГЧП-проектов по примеру цифрового акселератора ГЧП-проектов в ИТ-инфраструктуре. Заявки на участие в программе проходят предварительную оценку на предмет целесообразности реализации проекта на принципах ГЧП. В случае положительного решения по заявке проект получает поддержку в форме консультаций, сопровождения при заключении соглашения и организации финансирования с использованием продуктов и инструментов поддержки РФРИТ, Фонда «Сколково», Национального Центра ГЧП и других институтов группы ВЭБ.РФ.
2. Обеспечить правовые и организационные возможности реализации комплексной программы благоустройства общественных пространств в рамках проектов КРТ, предусматривающей предоставление бюджетного софинансирования девелоперам для реализации проектов на принципах ГЧП.
3. Способствовать популяризации механизма в профессиональной среде и на местах.
4. Разработать и продвигать типовые проектные решения, включающие проекты соглашений и финансовых моделей, в зависимости от портрета парка и специализации проекта.

Цифровизация и внедрение типовых бизнес-процессов

Преобладание малого и среднего бизнеса с недостаточной квалификацией в части использования механизмов ГЧП приводит к трудностям при подготовке и запуске проектов в соответствии с требованиями профильного законодательства. Предусмотренные 115-ФЗ процедуры могут оказаться излишне запутанными и обременительными для некрупных компаний. На уровне городских администраций также могут возникать проблемы с формированием предложений в адрес потенциальных инвесторов, управлением проектами и организацией конкурсных процедур. Существующие бизнес-процессы, как правило, являются неоднородными, что приводит к задержкам в подготовке и запуске проектов.



Для устранения подобных барьеров в различных отраслях рынка ГЧП в России функционирует платформа «Росинфра», которая предоставляет готовые цифровые решения для повышения качества ГЧП-проектов, снижения временных и финансовых затрат на их подготовку и запуск²⁰.

Проектный офис на платформе «Росинфра» позволяет переводить в цифровой формат процессы управления проектами и осуществлять финансовый и другие виды контроля. Детализированный набор шагов и действий для управления проектом на всех этапах его жизненного цикла предлагает специальный трекер благодаря интеграции стандартизированных бизнес-процессов в различных отраслях, включая парки и иные общественные пространства.

На текущий момент на платформе «Росинфра» представлены следующие инструменты и сервисы:

- конструктор типовых анкет и процессов для проектов в различных отраслях, включая парки и иные общественные пространства;
- функционал для командного взаимодействия;
- функционал для работы с данными;
- систему скоринга и управления «портфелем» проектов;
- базу знаний и образовательных программ;
- подбор бюджетных источников, финансовых продуктов и мер поддержки.

Функционал отраслевого трекера

²⁰ Платформа прошла апробацию внедрения принципов клиентоцентричности в государственном управлении в рамках эксперимента Правительства РФ (федеральный проект «Государство для людей»).



Функционал работы с типовыми задачами

Функционал для подбора и привлечения финансирования





ТИПОВОЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕСС ПОДГОТОВКИ И ЗАПУСКА ГЧП-ПРОЕКТОВ

В разделе представлен типовой бизнес-процесс подготовки и запуска ГЧП-проектов в отрасли в рамках ЧКИ, который является более сложным и требовательным к усилиям инвестора, чем вариант публичной инициативы. Тем не менее, данный формат является более популярным, чем публичная инициатива, поскольку позволяет быстрее запускать проекты. Также в разделе представлен целевой возможный алгоритм предоставления федеральных субсидий на реализацию ГЧП-проектов.

На основе анализа практики по реализуемым проектам, а также изучения концессионного и отраслевого законодательства, был разработан типовой бизнес-процесс для отрасли парков и иных общественных пространств, который поделен на 6 следующих этапов:

1. инициирование и сбор необходимых данных;
2. разработка и согласование концепции проекта;
3. структурирование проекта и подготовка земельных участков;
4. подача и рассмотрение ЧКИ;
5. проведение конкурентных процедур и прохождение коммерческого закрытия;
6. выполнение предварительных условий начала строительства.

Данный бизнес-процесс представлен в Приложении в виде схемы, а также интегрирован в отраслевой трекер на платформе «Росинфра». При следовании по нему необходимо обратить внимание на следующие аспекты.

На этапе инициирования и сбора необходимых данных важно учесть:

- **Целесообразность реализации проекта на принципах ГЧП.** Необходимо оценить, насколько применение механизмов ГЧП является эффективным и экономически выгодным способом реализации проекта в сравнении с другими форматами.
- **Ключевые тенденции государственной политики по благоустройству городов.** Важно соотнести цели проекта с актуальными направлениями государственной политики в сфере развития городской инфраструктуры и благоустройства, документами стратегического планирования, а также возможностями получения тех или иных мер господдержки.
- **Порядок заключения соглашения.** При выборе между публичной и частной концессионной инициативой, важно учесть соответствующие изменения в алгоритме подготовки и запуска проекта, а также наличие потенциальных инвесторов и достаточности ресурсов и компетенций для самостоятельного структурирования сделки.
- **Возможность проведения конкурса в рамках ЧКИ.** Следует учитывать, что в случае наличия других заинтересованных сторон и подачи альтернативных заявок, ЧКИ может перейти в конкурс.



- **Документация, необходимая для подачи ЧКИ.** В ходе подачи ЧКИ необходимо предоставить предложение о заключении КС и его проект, а также необходимые виды обеспечения частной стороны.
- **Проведение инвентаризации объектов,** планируемых к передаче в рамках проекта, с целью сбора достоверных данных о вовлекаемом имуществе (для проектов по реконструкции общественных пространств).
- Наличие на территории общественного пространства **объектов культурного наследия,** так как в их отношении предусмотрены ограничения, например, необходимость проведения историко-культурной экспертизы.
- Наличие у земельных участков, водных объектов статуса **особо охраняемой природной территории,** который, как правило, влечет необходимость корректировки охранных зон, что может существенно затянуть сроки реализации проекта.

При **разработке и согласовании концепции проекта** рекомендуется изучить опыт реализации проектов-аналогов в других городах, обращая внимание на проблемные кейсы. Также инвестору необходимо оценить риски, связанные с проектом, и разработать план по управлению ими. Так, сложности могут быть связаны, например, с определением текущего собственника имущества, планируемого к реконструкции, а также с различными обременениями в его отношении.

На этом этапе разрабатывается концепция благоустройства, включая требования к концептуальным проектным решениям, планировочной организации территории общественного пространства, архитектурным решениям, конструктивным и объемно-планировочным и иным решениям. Концепция выносится на общественное обсуждение и корректируется с учетом мнения граждан.

Проведение маркетингового исследования и сбор пожеланий жителей города о наполнении парка позволяет, среди прочего, проверить гипотезы о портрете целевой аудитории и перспективах окупаемости проекта в планируемых параметрах.

В рамках **структурирования проекта и подготовки земельных участков** необходимо подробно описать ТЭП создаваемого объекта. Это позволит избежать присутствия в периметре соглашения нежелательного имущества (либо отсутствия желаемого). Также важно предусмотреть риск увеличения стоимости проекта по результатам государственной экспертизы и определить условия его распределения между сторонами.

Если речь идет о реконструкции, необходимо провести анализ технического состояния объектов на территории общественного пространства. Также важно определить источники окупаемости проекта и разработать финансовую модель с учетом проведенного маркетингового исследования.

Наконец, необходимо тщательно проработать риски, связанные с земельными участками. Например, следует проверить участок на предмет подземных коммуникаций и гидрологических особенностей, особенно если речь идет о создании новых парков. Это поможет избежать непредвиденных затрат на строительные работы и обеспечит их безопасность.



На этапе подачи и рассмотрения ЧКИ публичная сторона может принять решение о возможности реализации проекта на предложенных условиях, либо на иных условиях, что будет означать, что инвестору необходимо скорректировать параметры ЧКИ и заново представить ее в адрес публичной стороны. В крайнем случае публичная сторона принимает решение о невозможности реализации проекта ни при каких условиях.

В рамках ЧКИ, после того как публичная сторона согласилась с предложенными условиями, происходит публикация сообщения о сборе альтернативных заявок. При их поступлении проводится конкурс.

В рамках **проведения конкурентных процедур и прохождения коммерческого закрытия** необходимо четко соблюдать сроки и требования законодательства. Срок заключения концессионного соглашения определяется конкурсной документацией и указывается в сообщении о проведении конкурса²¹. Если заключение соглашения осуществляется без проведения торгов, то срок не должен превышать 1 месяц²².

Одновременно с этим публичная сторона начинает подготовку обеспечивающей инфраструктуры для проекта: обеспечивается подведение и вынос инженерных сетей, а также другие подготовительные работы, связанные с земельным участком.

В ходе **выполнения предварительных условий начала строительства** в зону ответственности концессионера входит разработка задания на проектирование и проведение дополнительных изысканий. В свою очередь, концедент предоставляет концессионеру исходно-разрешительную, проектную документацию (при ее наличии), объект реконструкции или иное имущество, необходимое для реализации проекта. Стороны заключают договор аренды земельного участка.

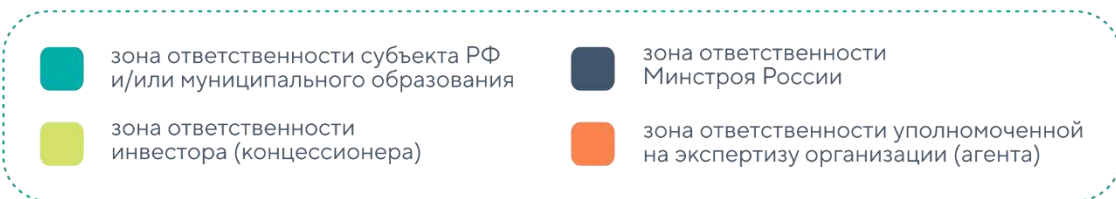
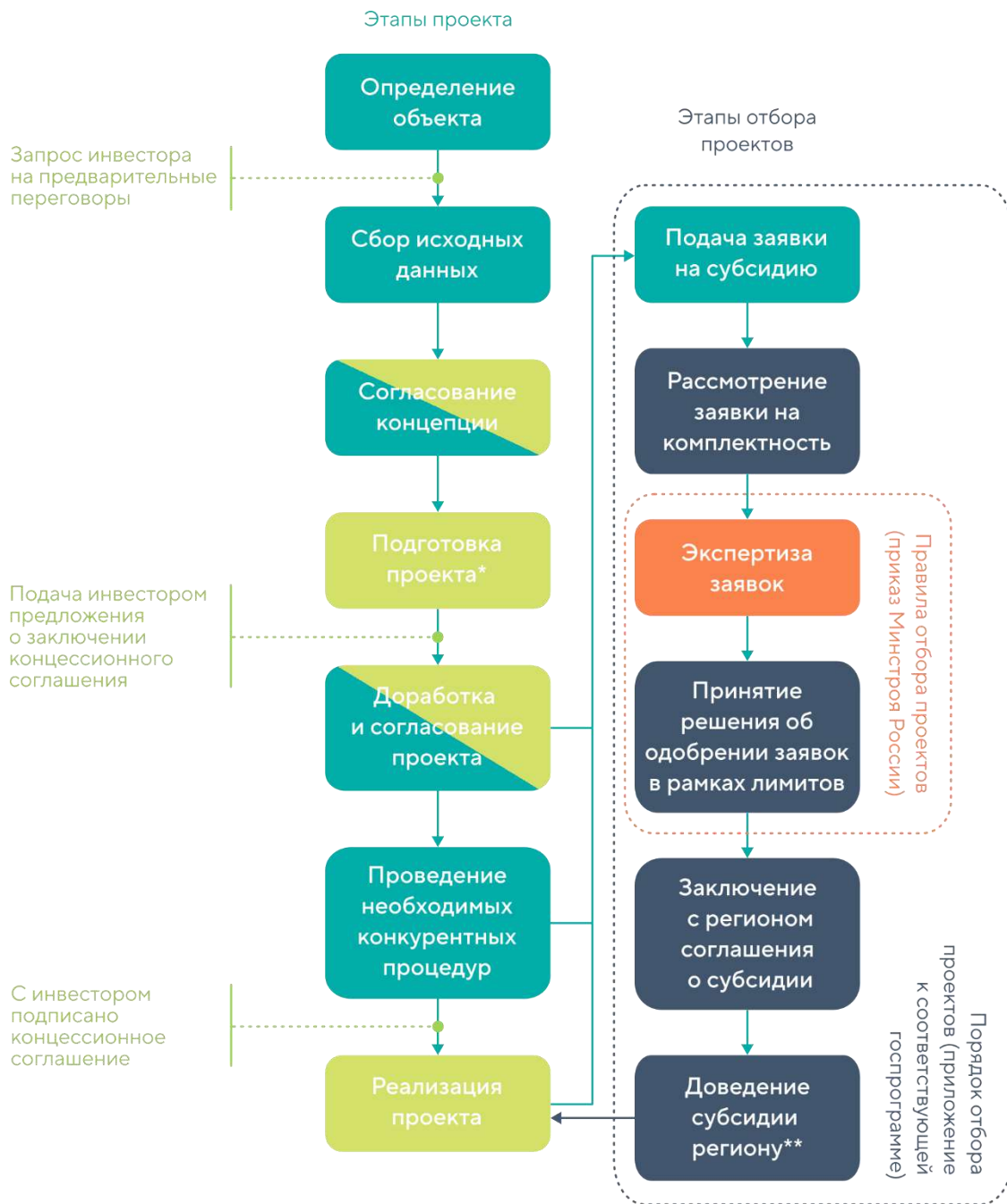
Затем концессионер разрабатывает или корректирует проектную документацию с учетом результатов изысканий и проходит государственную экспертизу проектной документации. Если результаты ГЭ положительные, концессионер получает разрешение на строительство/реконструкцию объекта и приступает к реализации проекта.

В контексте предложенной программы федерального субсидирования ГЧП-проектов в отрасли алгоритм ее работы может быть следующим. При этом он интегрирован с основными вехами типового бизнес-процесса.

²¹ Статья 36 Закона 115-ФЗ.

²² Статья 37 Закона 115-ФЗ.

Целевой алгоритм федеральной ГЧП-субсидии в благоустройстве парков и иных общественных пространств

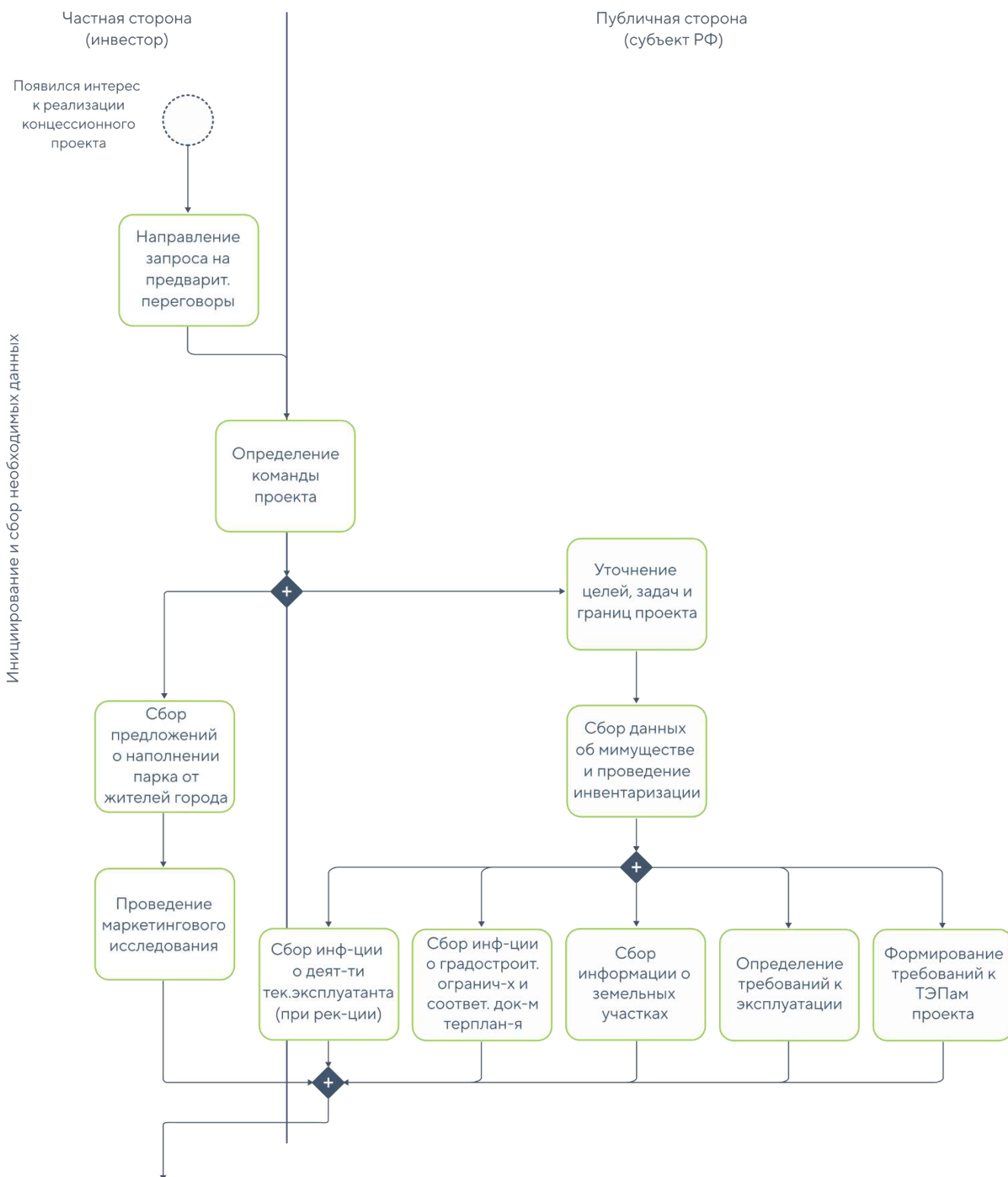


* подготовка частной инициативы, включая финансовую модель и проект концессионного соглашения
 ** на софинансирование затрат на создание объекта соглашения (части капитального гранта)



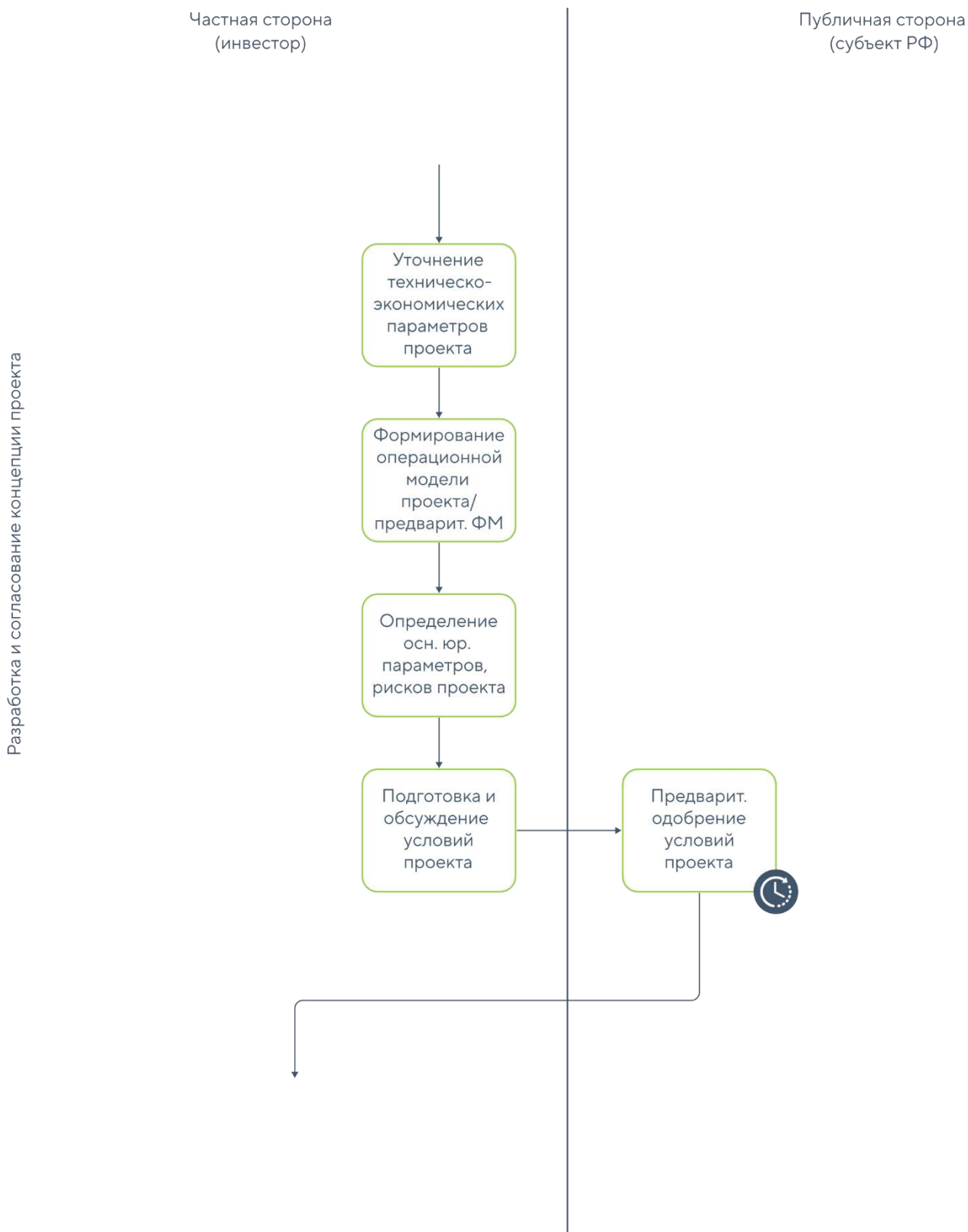
ПРИЛОЖЕНИЕ

Типовой бизнес-процесс подготовки и запуска ГЧП-проекта в отрасли общественных пространств (1/7)





Типовой бизнес-процесс подготовки и запуска ГЧП-проекта в отрасли общественных пространств (2/7)

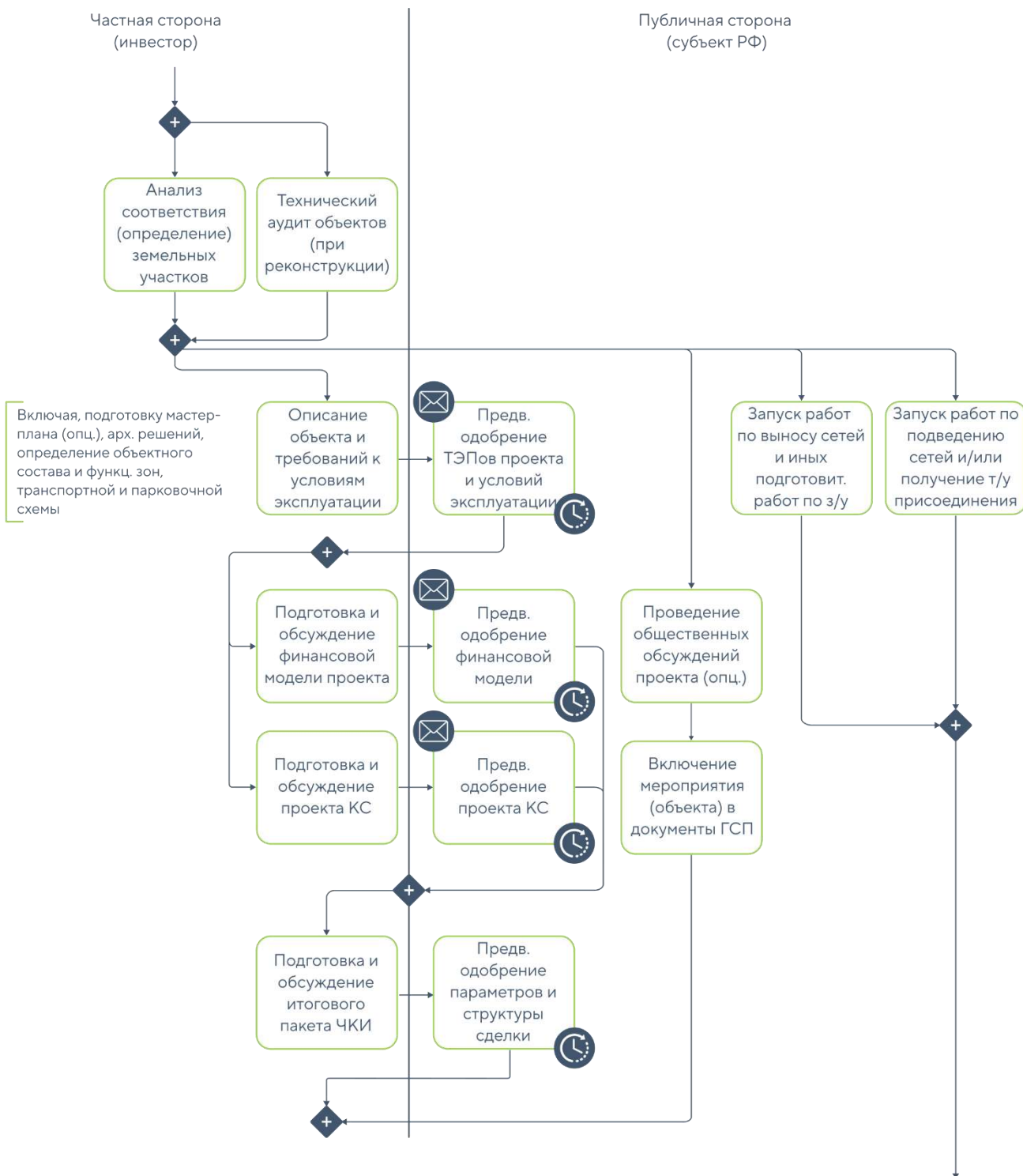


задачи со сроком и/или согласованием



Типовой бизнес-процесс подготовки и запуска ГЧП-проекта в отрасли общественных пространств (3/7)

Структурирование проекта и подготовка земельных участков

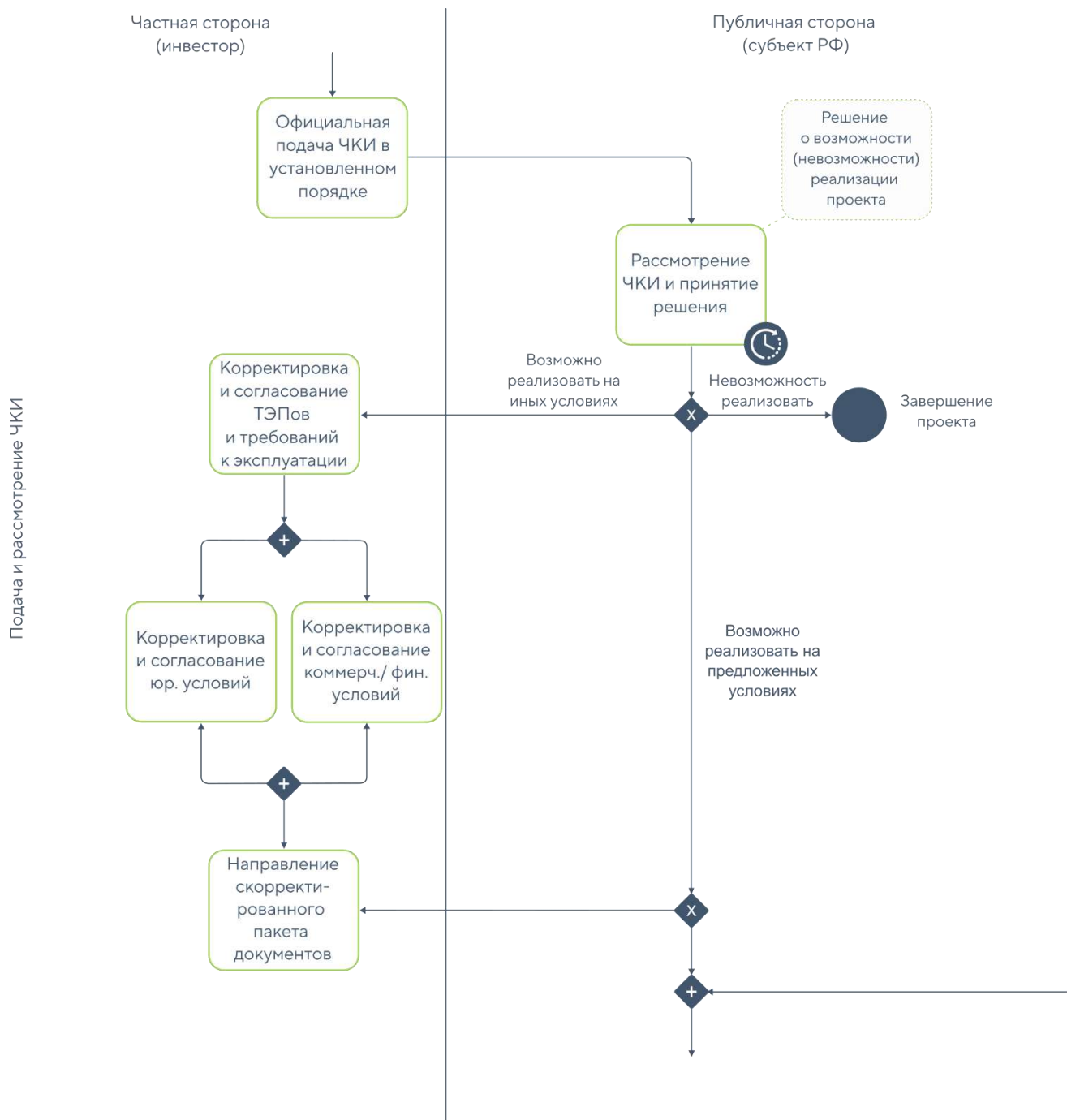


✉ задачи с направлением документов

🕒 задачи со сроком и/или согласованием



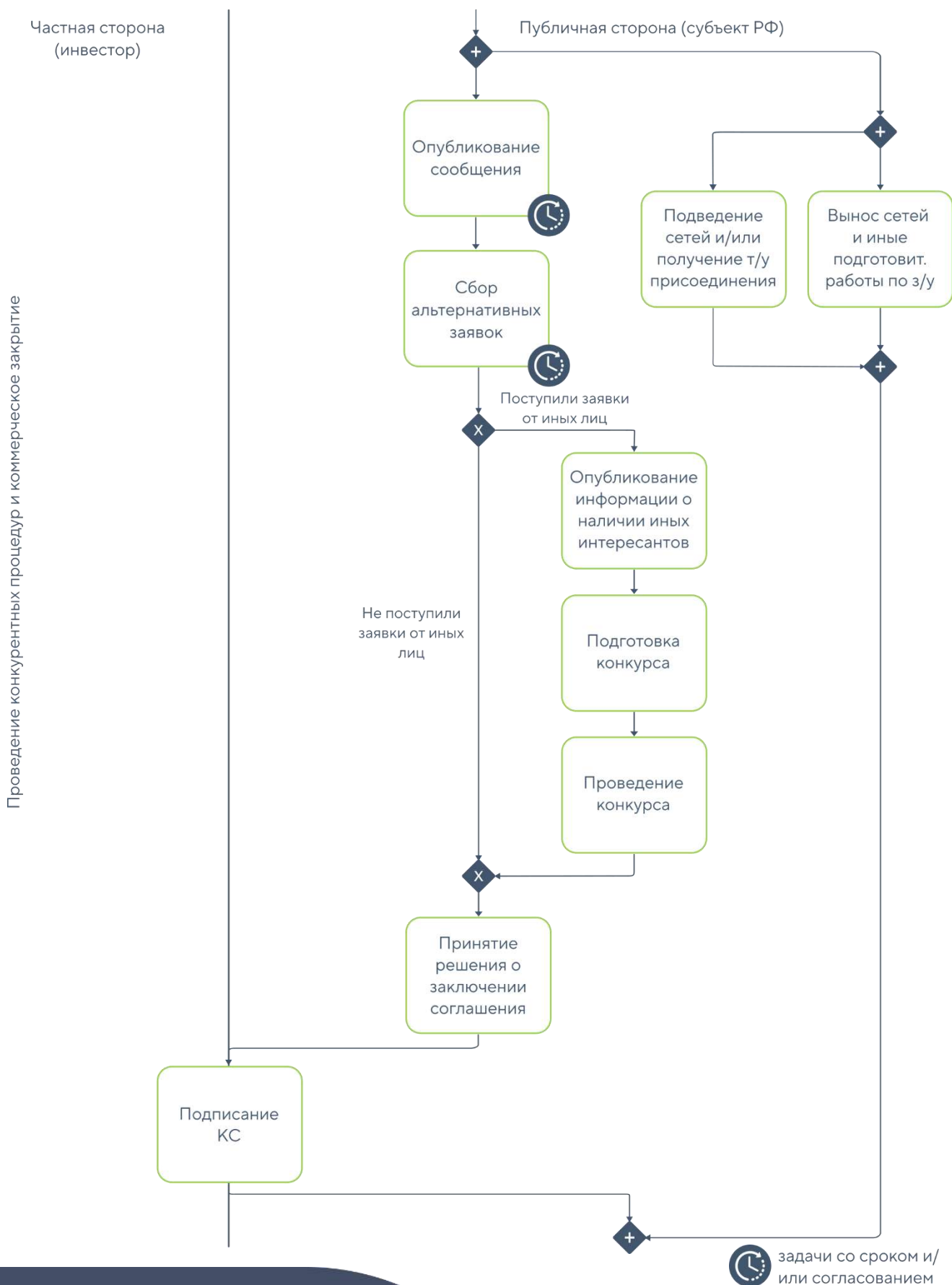
Типовой бизнес-процесс подготовки и запуска ГЧП-проекта в отрасли общественных пространств (4/7)



задачи со сроком и/или согласованием



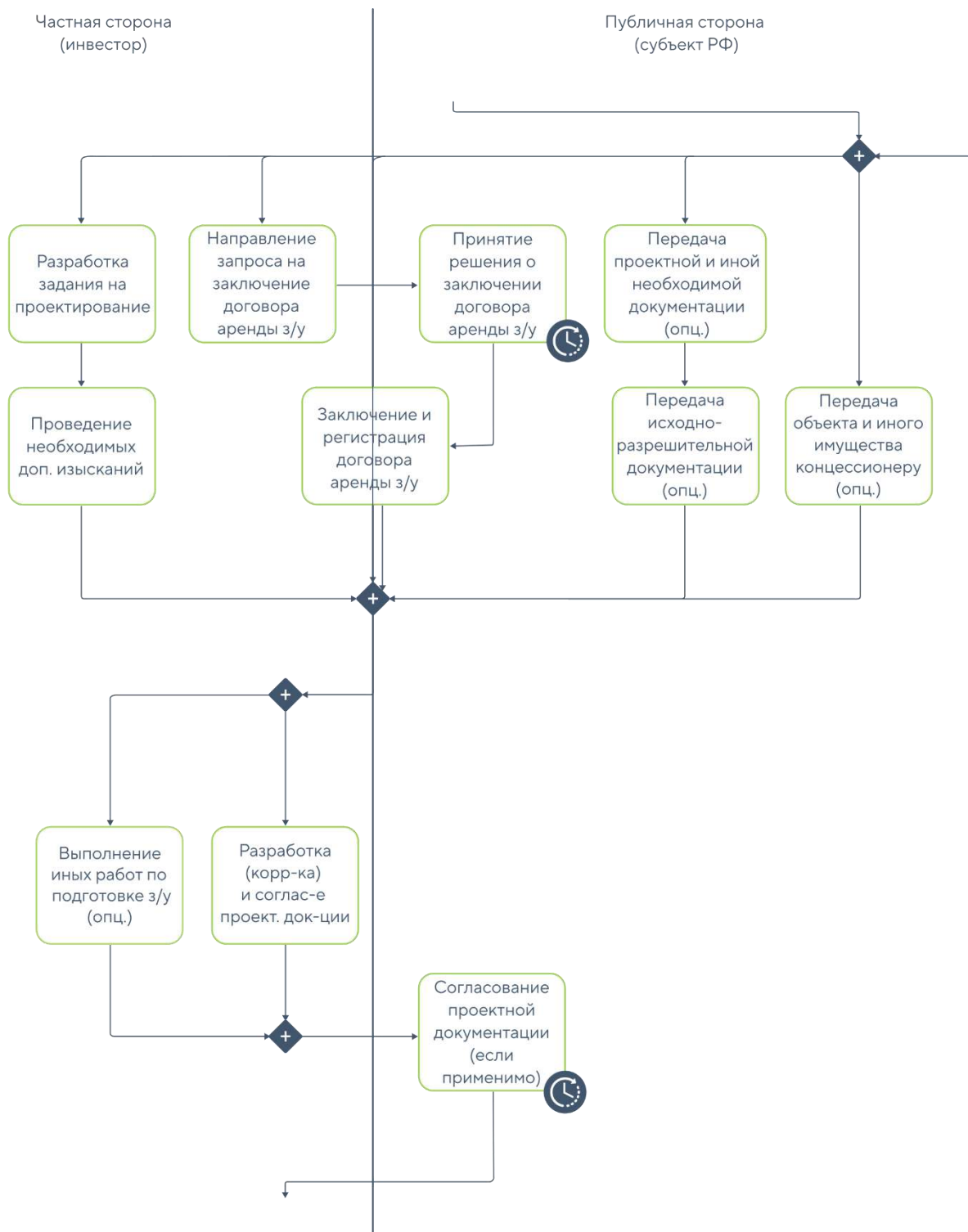
Типовой бизнес-процесс подготовки и запуска ГЧП-проекта в отрасли общественных пространств (5/7)





Типовой бизнес-процесс подготовки и запуска ГЧП-проекта в отрасли общественных пространств (6/7)

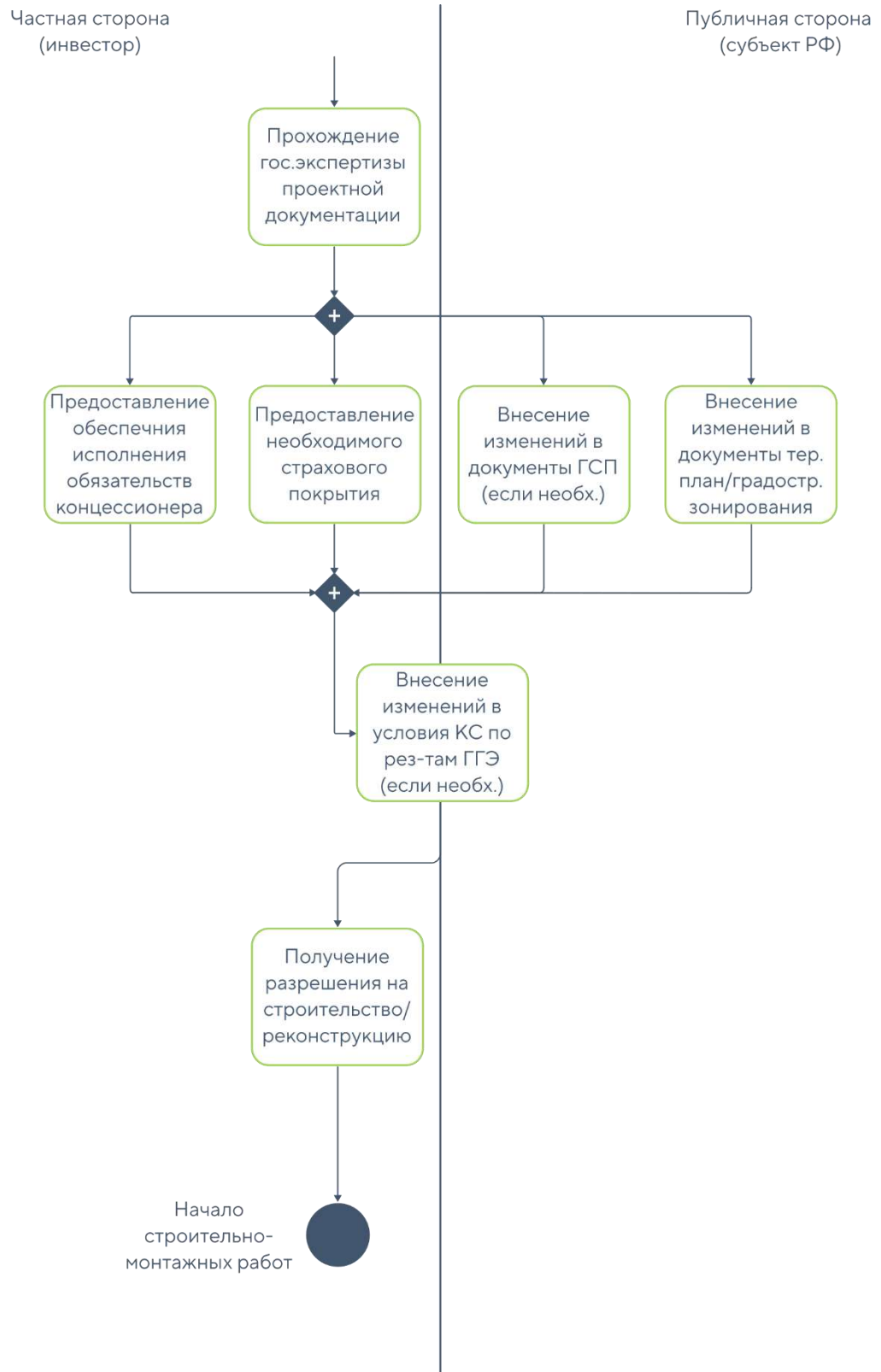
Выполнение предварительных условий начала строительства



задачи со сроком и/или согласованием

Типовой бизнес-процесс подготовки и запуска ГЧП-проекта в отрасли общественных пространств (7/7)

Выполнение предварительных условий начала строительства





АВТОРСКИЙ КОЛЛЕКТИВ

Руководители проекта

Яна Репьева

Максим Ткаченко

Авторский коллектив

Станислав Адамайтис

Евгений Моисеичев

Информационная поддержка

Евгений Александров

Ольга Конгулова

Арина Кубатина

Альбина Лукманова

Рустем Рафиков

Анна Оськина

Дизайн и редакция

Екатерина Петухова

Валерия Комарова

Анастасия Вострикова