

# **Маркетинг проектов, как необходимый компонент реализации проектов государственно-частного партнерства**

## **Marketing projects are a required component of the implementation of public-private partnership**

УДК 338.242

Получено: 20.04.2019

Одобрено: 15.05.2019

Опубликовано: 25.06.2019

### **Воротников А.М.**

Канд. хим. наук, доцент кафедры государственного регулирования экономики Института общественных наук Российской академии народного хозяйства и государственной службы, Эксперт экспертного Центра ПОРА (Проектный офис развития Арктики)  
e-mail: vdep14@yandex.ru

### **Vorotnikov A.M.**

Candidate of Chemical Sciences, Associate Professor of the Department of State Regulation of Economics of the Institute of Social Sciences of the Russian Academy of National Economy and Public Service, Expert of the PORA expert center (Arctic development Project office)  
e-mail: vdep14@yandex.ru

### **Слепцова Д.С.**

Студентка 4 курса Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Института общественных наук, направления менеджмент  
e-mail: dasha.sleptsova@gmail.com

### **Sleptsova D.S.**

Student of Russian Academy of National Economy and Public Service, Institute for Social Science, Management Department, e-mail: dasha.sleptsova@gmail.com

### **Аннотация**

Российский и зарубежный опыт показывает, что применение маркетинга проектов государственно-частного партнерства является залогом их успешной реализации. Показано, что для развития использования проектов ГЧП в Российской Федерации необходимо продвигать проекты посредством маркетинговых инструментов. Это становится особенно актуальным для реализации разработанных согласно Указу Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 г.» национальных проектов.

**Ключевые слова:** государственно-частное партнерство (ГЧП), проект, маркетинг.

### **Abstract**

Russian and foreign experience shows that the use of marketing of public-private partnership projects is the key to their successful implementation. It is shown that in order to develop the use of PPP projects in the Russian Federation it is necessary to promote projects through marketing tools. This is particularly relevant for the implementation is developed according to the Decree of the President of the Russian Federation from may 7, 2018 No. 204 "On the national goals and strategic objectives development of the Russian Federation for the period up to 2024," the national projects.

**Key words:** Public private partnership (PPP), project, marketing.

В последние годы во многих странах мира наблюдается тенденция увеличения объемов взаимодействия частного сектора и государства в форме государственно-частных партнерств или ГЧП, которые предполагают официальное соглашение на определенный период времени, в течение которого обе стороны участвуют в процессе принятия решений и совместно инвестируют материальные и нематериальные ресурсы в проекты. Проекты ГЧП дают возможность перераспределять и объединять ресурсы, распределять риски, которые могут возникнуть при реализации проектов, а также позволяют использовать управленческий потенциал частных организаций, которые, как правило, эффективнее на рынке, чем государство. При этом ГЧП обеспечивает возможность осуществления общественно-значимых проектов. В Российской Федерации ГЧП активно развивается, начиная с 2004 г., об этом свидетельствует ряд принятых нормативных правовых актов, которые осуществляют регулирование отношения государства и частного бизнеса, в частности: «О концессионных соглашениях» от 21.07.2005 N 115-ФЗ.

Выделяют следующие факторы, благодаря которым повышается эффективность взаимодействия государства и частного бизнеса при реализации масштабных проектов:

- увеличение участия частного капитала в финансирование проектов;
- целесообразность переноса финансовой нагрузки по оплате услуг объектов социальной инфраструктуры на их потребителей по схеме «пользователь – плательщик»;
- Сотрудничество с частным сектором позволяет способствовать решению возникающих проблем при определенных условиях за счет привлечения предпринимателей.

Основным нормативно-правовым актом (далее – НПА), регулирующем государственно-частное партнерство, является Федеральный закон от 13.07.2015 N 224-ФЗ (ред. от 29.07.2018) «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Данный НПА определяет основы правового регулирования отношений участников ГЧП. Его цель состоит в том, чтобы улучшить качество товаров, работ и услуг, а также создать правовые условия для привлечения инвестиций в экономику страны. Основным отличием данного нормативно-правового акта о НПА от госзаказов является положение о возникновении частной собственности на объект соглашения о ГЧП. В соответствии с законом, гарантируются имущественные права частной стороны на объект стройки или реконструкции, также предусматривается использование объекта в качестве залога для привлечения заемных средств.

Тем не менее, на сегодняшний день рынок ГЧП остается на стадии развития и требует особого внимания, именно поэтому тема маркетинга проектов государственно-частного партнерства является актуальной.

Важно отметить, что настоящий момент существуют и противники развития ГЧП в России. Среди таких можно выделить некоторые государственные органы и ведомства, так как ГЧП воспринимается ими, не как способ повышения активности в различных сферах, а как форма расходования государственных средств. Но помимо государственных органов, среди противников проектов ГЧП есть и участники частного сектора, так как многие предприниматели не хотят вступать в сотрудничество с государством в виду низкого уровня информированности. В целом, до сих пор общество и бизнес имеют неполное представление о ГЧП.

В первую очередь, это связано с определенными проблемами маркетинга проектов ГЧП. Эта сфера в России совершенно не развита, хотя маркетинг является базовой составляющей успеха проекта по государственно-частному партнерству. Общеизвестно, что на сегодняшний день ГЧП служит эффективным способом решения вопросов, связанных с развитием, реконструкцией и модернизацией общественной инфраструктуры в стране. Маркетинг ГЧП проектов, в свою очередь, позволяет привлечь стратегических партнеров и инвесторов, что является одним из ключевых факторов успеха реализации

проекта. Также маркетинговые исследования потенциальных инвесторов позволяют выработать взаимовыгодные для обеих сторон механизмы участия в проекте за счет выявления преимущественных потребностей инвесторов. В связи с этим остро стоит вопрос по созданию институциональной правовой среды. Именно поэтому в России необходимо развивать сферу маркетинга проектов ГЧП.

На сегодняшний день маркетинговые подходы если и используются, то только при продвижении проектов ГЧП средствами рекламы и PR. Но следует понимать, что возможности маркетинга возможно использовать и для решения более масштабных задач, а также для гарантии долговременной эффективности проектов.

Например, в части подготовки маркетинговых методических рекомендаций по оценке эффективности и обоснованию проектов, а также создания соответствующей информационной базы, подготовки долгосрочных прогнозов изменения внешней среды выполнения проектов, а также для обеспечения маркетингового управления конкретными проектами на всех стадиях жизненного цикла, включая подготовку и проведение необходимых маркетинговых исследований.

Зачастую качество управления рисками определяет степень эффективности проекта государственно-частного партнерства. Многие факторы рисков имеют маркетинговую природу. Исследования в сфере маркетинга могут способствовать снижению уровня неопределенности оценки угроз проекта. Маркетинговые инструменты управления позволяют обосновать принимаемые решения и качество их осуществления. Также маркетинговые исследования партнерской деятельности могут способствовать взаимовыгодному результату.

Маркетинг проекта означает связь с отраслью, что является первостепенным фактором успеха проекта, поскольку оно помогает создать сильную конкуренцию при запуске проекта. Такой маркетинг не следует путать с общением с общественностью и другими заинтересованными сторонами, поскольку для стратегии коммуникации обычно требуется другой набор тактик для обеспечения общественного признания проекта [1]. Многие проекты не были реализованы из-за общественного сопротивления или оппозиции. Это включает политическую оппозицию других политических партий или других правительств (например, руководство муниципального образования, когда проект государственного правительства строится в его муниципальном районе). Примерами публичной и политической оппозиции могут быть:

- проекты платных дорог в районах, где пользователи не привыкли платить пошлины;
- проекты, связанные с переработкой отходов, так как могут столкнуться с оппозицией со стороны активистов в области окружающей среды;
- проекты по водоснабжению, которые вызывают беспокойство по поводу потенциального увеличения количества тарифов на водоснабжение;
- проекты по застраиванию пустых территорий могут столкнуться с негативной реакцией жителей этого района;
- проектирование автомобильных дорог.

Если такие проекты реализовываются для улучшения качества услуг и увеличения охвата услуг, то они должны быть обнародованы. Необходимо довести до общественности информацию о пользе проекта и выгоде, получаемой в результате его реализации. В противном случае общественность будет сохранять негативный настрой по отношению к ГЧП проектам. Одним из ярких примеров неудачного маркетинга проекта является ситуация, сложившаяся вокруг строительства скоростной автомобильной дороги Москва – Санкт-Петербург (федеральная автомобильная дорога М11). В результате протестов против строительства участка трассы, проходящего через Химкинский лес, строительство дороги было задержано на год, генподрядчик понес убытки. Премьер-министр России Дмитрий Медведев подписал распоряжение о выделении госкомпании

«Автодор» 4 млрд 797,6 млн руб. Эти средства предназначены компании «Мостотрест» в качестве компенсации расходов за задержку в предоставлении земель для строительства участка дороги Москва – Санкт-Петербург в районе Химкинского леса [2]. Еще одним примером плохого маркетинга проекта ГЧП является длительная, в течение нескольких лет, борьба против концессионного соглашения с компанией «Экология Новосибирск» по созданию системы управления твердыми коммунальными отходами (далее – ТКО) [3]. И это несмотря на сложную ситуацию с управлением отходами в Новосибирске и начавшуюся деятельность по реформированию системы управления ТКО в стране.

В стране необходимо использовать зарубежный положительный опыт реализации проектов ГЧП. Хороший кейс маркетингового подхода к реализации проекта ГЧП продемонстрирован в Австралии. В 2014 г. в Австралии (штат Виктория) в результате государственно-частного партнерства начато строительство тюрьмы Равенхолл [4]. На этапе структурирования проекта тюрьмы была создана консультативная группа для координации местного вклада в планирование тюрьмы. В состав группы входили представители местного сообщества, представители органов местного самоуправления и полиции. На начальном этапе были проведены сессии по информированию общественности, на которых была обоснована необходимость строительства коррекционного центра, а также была предложена возможность принятия участия в процессе реализации проекта. Тем самым Правительство штата показало, что оно внимательно к проблемам отрасли. Также были приведены объяснения по ключевым вопросам и вопросам, которые были подняты участниками конкурса. Это помогло повысить и сохранить уровень заинтересованности к проекту.

В результате инвесторы получили положительные отклики от горожан, несмотря на неоднозначную специфику проекта, ведь наличие тюрьмы по соседству не может являться преимуществом для жителей города.

Таким образом, чем более открыты каналы связи и чем больше они используются каждым партнером, тем больше перспективы успешного результата проекта и долгосрочного партнерства между государственным и частным секторами. Внешняя связь – это постоянная коммуникация с широким кругом участников, не входящих в партнерство. Внешняя связь является неотъемлемой частью обеспечения широкой поддержки и перспектив. Партнеры должны привлекать, слушать и отвечать заинтересованным сторонам и обществу, средствам массовой информации и инвесторам. Партнерство должно разработать четкую маркетинговую концепцию проекта, которая поможет в продвижении и реализации проекта. Однако обмен информацией с общественностью должен быть продуман стратегически, чтобы защитить сделку от переоценки рынка, например, раскрытие информации о намерении приобрести собственность может повлиять на цены на землю, а также на результат общего проекта.

Для анализа успешных и неудачных примеров опыта реализации проектов ГЧП необходимо изучить зарубежный и российский опыт. Мировая практика дает возможность показать то, что в нынешней экономике механизмы государственно-частного партнерства считаются матрицей, в которой государственные учреждения и структуры частного сектора объединяют существующие в их распоряжении средства и взаимодействуют с целью достижения синергетического результата.

В целом, опыт реализации проектов ГЧП довольно успешен в развитых странах, таких как США, Австрия, Дания, Великобритания, Австралия и т.д. Это связано, в свою очередь, и с тем, что в этих странах высокий уровень информированности общественности, высокий уровень правовой грамотности, а также эффективный маркетинг проектов ГЧП.

Например, в США эффективная маркетинговая стратегия и коммуникация между государственно-частными партнерскими организациями имела решающее значение для успешной реконструкции центра города Silver Spring, штат Вашингтон, округ Колумбия. Была обеспечена связь между тремя группами, участвующими в планах перепланировки –

государственным партнером, застройщиком и партнером частного сектора [5].

Во главе с государственными инвестициями и планами стимулировать частное развитие, округ создал всеобъемлющий план обновления города. Десять лет спустя партнерство с компаниями Foulger-Pratt и Peterson привело к успешному созданию проекта Silver Spring Revitalization. Этот проект преобразовал коммерческий центр города посредством строительства и восстановления существующих помещений в сочетании офисных, розничных, жилищных и гражданских нужд и оказался успешным на рынке, поскольку пригород снова становится районом назначения в регионе.

Комплексный подход партнерства к маркетингу привел к созданию эффективных отношений и широких преимуществ. Известные особенности эффективных маркетинговых стратегий партнерства включают использование регионального центра региональных услуг Montgomery County's Silver Spring Regional в качестве связующего звена между партнерами и основного контактного лица, представляющего государственный сектор для координации переговоров и реализации проектов [5]. Кроме того, партнерство наладило регулярную связь с неправительственными организациями, в частности с гражданскими ассоциациями, и создало консультативную целевую группу граждан, создав тем самым возможность участия в этом процессе и оказания поддержки проектам со стороны существующих районов и местных предприятий. Таким образом, можно сделать вывод, что ключевым фактором успешной реализации проекта ГЧП послужила грамотно разработанная маркетинговая стратегия.

Развитие ГЧП в России в настоящее время набирает обороты, что подтверждается бурным ростом числа региональных проектов ГЧП практически во всех секторах экономики. Создана правовая среда ГЧП и в настоящее время представлена двумя федеральными законами и несколькими десятками региональных законов. Институциональная среда ГЧП постепенно развивается: открываются новые центры ГЧП, расширяются и распространяются экспертные знания, разрабатываются рекомендации. Тем не менее, российский рынок ГЧП незрелый. Необходимо извлечь уроки из существующих практик, чтобы сделать ГЧП действительно эффективным механизмом в России. Во-первых, особое внимание стоит уделить развитию сферы маркетинга проектов ГЧП и повысить уровень информированности общественности. Во-вторых, необходимо повысить правовую грамотность в сфере государственно-частного партнерства. Недооценка этих факторов, по мнению авторов, приводит к противостоянию и конфликтам, связанным с реализацией проектов ГЧП в регионах. Вот только несколько последних примеров:

1. Население Ростова и Ростовской области выступает против строительства нового корпуса областной больницы по концессионному соглашению [6].
2. В ХМАО-Югра подготовка к передаче в концессию некоторых объектов коммунальных МУПов в Нижневартовске и Радужном породила социальный и политический протест. Прошли и готовятся митинги, ведётся активная работа по организации городских референдумов. Жители этих двух югорских муниципалитетов считают, что оптимизация работы коммунального хозяйства путём государственно-частного партнёрства, которым является концессия, породит повышение тарифа. В Нижневартовске, к примеру, уже анонсировали их повышение до 11% с июля 2019 г., что в два раза выше допустимой нормы по ХМАО [7].

Зарубежный и отечественный опыт показал, что проекты ГЧП могут успешно применяться и существенно способствовать развитию различных сфер государства при правильно разработанной стратегии. По мнению авторов, правильный маркетинг проектов ГЧП становится особенно актуальным в связи с реализацией разработанных согласно Указу Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 г.» национальных проектов [8]. Финансирование данных проектов будет осуществляться с применением ГЧП и, естественно, их успешная реализация будет определяться правильным маркетингом.

Таким образом, можно сделать вывод, что маркетинг проектов ГЧП является основополагающим фактором успеха реализации проекта. Грамотно разработанная маркетинговая стратегия позволяет минимизировать проблемы, связанные с общественностью, а также дает возможность усовершенствовать план проекта. Существует мнение, что маркетинг проектов ГЧП второстепенен, хотя это является глубоким заблуждением. Пренебрегая разработкой маркетинговой стратегии проекта, участники повышают риски торможения или нереализации проекта.

## Литература

1. Successful Examples of Public-Private Partnerships and Private Sector Involvement in Transport Infrastructure Development Virtuosity Consulting P.O. Ottawa Canada. Contract #СЕМ JA00028491. [Электронный ресурс]-<https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/asa/pppsuccessstories.pdf>
2. Протесты против «химкинской трассы» обошлись бюджету в 4,8 млрд руб. [Электронный ресурс] <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5612708c9a79475a444e3fd9>
3. Новосибирский депутат назвала новосибирскую «мусорную» концессию аферой [Электронный ресурс] <https://nsk.rbc.ru/nsk/11/07/2017/59631fed9a79470b9cd72677>
4. Project Summary Partnerships Victoria Ravenhall Prison Project February 2015 <https://www.dtf.vic.gov.au/sites/default/files/2018-01/Ravenhall-Prison-Project-Summary-February-2015.pdf>
5. Ten Principles for Successful Public/Private Partnerships Mary Beth Corrigan Jack Hambene William Hudnut III Rachele L. Levitt John Stainback Richard Ward Nicole Witenstein. [Электронный ресурс] - [http://uli.org/wp-content/uploads/2005/01/TP\\_Partnerships.pdf](http://uli.org/wp-content/uploads/2005/01/TP_Partnerships.pdf)
6. «Что за абсурд?» — ростовчане против передачи горбольницы в концессию [Электронный ресурс] [https://regnum.ru/news/economy/2612809.html?fbclid=IwAR3dWK\\_bc0bqN5fV8s4Y5k рOIVIKKmXLkyJs6caiALxzofzJeOicyZHqw3w](https://regnum.ru/news/economy/2612809.html?fbclid=IwAR3dWK_bc0bqN5fV8s4Y5k рOIVIKKmXLkyJs6caiALxzofzJeOicyZHqw3w)
7. Концессия в сфере ЖКХ Сургута: «обсуждаются и прорабатываются варианты» [Электронный ресурс] <https://regnum.ru/news/2614522.html>
8. Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 "О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года" <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71837200/>