

# **Государственно-частное партнерство – актуальный механизм развития Арктической зоны Российской Федерации**

## **Public-private partnership - an actual mechanism for the development of the Arctic Zone of the Russian Federation**

### **Рехова А.С.**

Студентка 3 курса Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Института общественных наук, направления Публичная политика  
e-mail: 9252092648@mail.ru

### **Rekhova A.S.**

Student, Russian Academy of National Economy and Public Service, Institute for Social Science, Public Policy  
e-mail: 9252092648@mail.ru

### **Воротников А.М.**

Канд. хим. наук, доцент кафедры государственного управления и публичной политики Института общественных наук Российской академии народного хозяйства и государственной службы, координатор Экспертного совета Экспертного центра ПОРА (Проектный офис развития Арктики)  
e-mail: vdep14@yandex.ru

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

Candidate of Chemical Sciences, Associate Professor, Department of Public Administration and Public Policy, Institute of Social Sciences, Russian Academy of National Economy and Public Service, Coordinator of the Expert Council of the PORA Expert Center (Arctic Development Project office)  
e-mail: vdep14@yandex.ru

### **Аннотация**

Рассмотрены вопросы развития ГЧП проектов в Арктической зоне РФ. Важность данной проблемы диктуется стратегической важностью ресурсного потенциала Арктики и растущей доступностью арктических территорий ввиду климатических изменений. Государство вынуждено привлекать инвестиции частных компаний на основе государственно-частного партнёрства. В статье приведено сравнение разных видов реализации крупных инфраструктурных проектов. Проанализированы практики реализации проектов государственно-частного партнерства в Арктической зоне Российской Федерации. Приведена оценка влияния механизмов ГЧП на общий уровень социально-экономического развития страны и регионов. Рассмотрено управление рисками в государственно-частном партнерстве. Определены основные направления дальнейшего развития государственно-частного партнерства в Арктическом регионе.

В условиях современного рынка достижение высоких темпов прироста экономики страны, ее отдельных регионов не представляется возможным без плодотворного сотрудничества органов власти любого уровня с организациями частного бизнеса. Процесс наращивания инвестиционной деятельности в регионах России тесно связан с партнерскими отношениями правительства и частного сектора.

**Ключевые слова:** Арктика, Арктическая зона Российской Федерации, государственно-частное партнерство (ГЧП), инфраструктура, инвестиционные проекты.

### **Abstract**

The issues of the development of PPP projects in the Arctic zone of the Russian Federation are considered. The importance of this problem is dictated by the strategic importance of the resource potential of the Arctic and the growing availability of the Arctic territories due to climate change. The state is forced to attract investment from private companies on the basis of public-private partnership. In article comparison of different types of infrastructure projects implementation is given. The practice of implementing public-private partnership of the Arctic zone of the Russian Federation is analyzed. An assessment of the impact of PPP mechanisms on the general level of socio-economic development of the country and regions is given. The current main directions of further development of public-private partnership in the Arctic regions are determined. Risk management in public-private partnerships considered.

In the conditions of the modern market, achieving high levels of growth in the economy of the country and its regions is not possible without fruitful cooperation of authorities of any level with private business. The process of increasing investment activity in the regions of Russia is used with partnerships between the government and the private sector.

**Keywords:** Arctic, Arctic zone of the Russian Federation, public-private partnership, PPP, infrastructure, investment projects

В условиях современного рынка достижение высоких темпов прироста экономики страны, ее отдельных регионов, не представляется возможным без плодотворного сотрудничества органов власти любого уровня с организациями частного бизнеса. Процесс наращивания инвестиционной деятельности в регионах России тесно связан с партнерскими отношениями правительства и частного сектора. И это, по мнению авторов, особенно важно для развития российской Арктики (далее – АЗРФ). Приоритеты развития АЗРФ четко и конкретно определены в документах [1, 2].

Повышение качества жизни населения России является приоритетной задачей внутренней политики государства, в том числе и в АЗРФ. Одним из способов решения этой задачи, по мнению авторов, является привлечение альтернативных, внебюджетных источников финансирования инвестиционных социальных проектов, в том числе за счет механизмов ГЧП, которые регулируются соответствующими законами [3, 4]. Взаимодействие с частным бизнесом является для государства значимой альтернативой для привлечения инвестиций в развитие инфраструктуры, ввиду ограниченности государственного сектора для реализации множества инфраструктурных проектов.

ГЧП – относительно новый механизм, направленный на развитие общества. Термин «государственно-частное партнерство» является дословным переводом английского термина «Public Private Partnership» (PPP) и давно используется в зарубежной практике. Этот термин больше соответствует принятым международным стандартам в этой области и национальной практике ведущих экономик мира [5]. Данный термин рассматривается как в широком, так и в узком смысле слова. В широком смысле это любая форма взаимодействия государственного и частного лица, цель которой – решение социально-экономических проблем. В узком смысле это форма сотрудничества на любом уровне публичного лица, с одной стороны, и частного инвестора, с другой, закрепленная в юридическом документе, направленная на реализацию совместного инвестиционного проекта для объекта, находящегося в сфере государственных интересов и контроля, как правило, общественной инфраструктуры.

Государственно-частное партнерство, муниципально-частное партнерство – сотрудничество между государственным партнером, с одной стороны, и частным партнером, с другой, которое осуществляется на основе договора государственно-частного партнерства, муниципально-частного партнерства. Договор о партнерстве, заключаемый в соответствии с настоящим Федеральным законом, в целях привлечения частных инвестиций в экономику,

обеспечения доступности товаров, работ, услуг и повышения их качества органами государственной власти и местного самоуправления [3].

Таким образом, основными характеристиками ГЧП, определяющими его экономическое содержание, являются:

- \* в соглашении участвуют частные и государственные стороны, и их сотрудничество основывается на общих интересах;

- \* их взаимодействие юридически закреплено в форме договора, в котором определены цели, задачи и принципы;

- \* будет конкуренция между потенциальными участниками частного бизнес-контракта;

- \* ответственность разделена между сторонами партнерства: частная сторона отвечает за функционирование на всех этапах проекта, а государство действует в общественных интересах, т.е. определяет цели, параметры и осуществляет контроль;

- \* ГЧП имеет четкие и достаточно длительные сроки действия, а их ограничения обусловлены тем, что объект должен быть готов в определенные сроки;

- \* риски, затраты и результаты распределяются между участниками, которые заранее определены и утверждены в контракте;

- \* ГЧП предполагает разную степень участия той или иной стороны, в зависимости от того, сколько власти государство передаст частному бизнесу в соответствии с заключенным соглашением.

Преимуществом договора ГЧП является то, что финансирование из частных источников является ключом к обеспечению того, что объект будет выполнен. Частный партнер подвержен финансовым рискам и поэтому заинтересован в выполнении [6].

На начало 2018 г. подписано около 2,5 тыс. инфраструктурных проектов. Объем частных инвестиций в концессионные проекты превышает 619 млрд руб., но общий объем частных инвестиций в инфраструктурные проекты не превышает 1%.

Для сравнения, в наиболее развитых странах вклад частных инвесторов в финансирование инфраструктуры составляет 20%. Новой разновидностью ГЧП, его более современной формой, является инфраструктурная ипотека, предлагающая качественно иной подход к использованию бюджетных ресурсов, при котором частный бизнес привлекается для строительства объектов инфраструктуры в интересах государства через долговое финансирование и гарантированную государственную поддержку. По этой схеме объекты, построенные инвесторами, будут выкуплены государством за счет частных кредитов. При этом постепенное погашение кредита будет осуществляться в процессе эксплуатации объекта за счет бюджетов разного уровня или инфраструктурных монополий.

Развитие регионов и территорий Арктической зоны является стратегическим направлением развития различных стран мира. В Арктическом регионе сошлись стратегические интересы нескольких государств, представители западного бизнеса отмечают, что препятствием для арктического бизнеса является отсутствие инфраструктуры и региональных стандартов, при этом ссылаются на положительный опыт развития инфраструктуры Ямало-Ненецкого автономного округа за счет существенной поддержки со стороны Правительства РФ [7].

Власти Российской Федерации видят несколько приоритетов в развитии Арктики:

- Повышение качества жизни людей, которые там работают.

- Экономика. В Арктике сосредоточены огромные запасы полезных ископаемых. На сегодняшний день точные данные о запасах нефти и газа в Арктике оценить невозможно, однако, по данным исследования Геологической службы США «Circum-arctic resource appraisal: Estimates of undiscovered oil and gas north of the Arctic Circle», которое является наиболее авторитетным, Россия обладает примерно 70% неразведанных запасов природного газа в Арктике [8]. Нужны льготы на их разработку, административная и государственная поддержка и, безусловно, немалые инвестиции со стороны государства.

- Развитие Севморпути (далее – СМП). За прошедшие годы удалось достичь повышения объема грузоперевозок по СМП, в дальнейшем планируется увеличивать эти объемы.

В Министерстве по развитию Дальнего Востока и Арктики разрабатывают механизм государственно-частного партнерства специально для Арктической зоны России. В Арктической концессии будут ехntys интересы всех участников процесса – государства, пользователей инфраструктуры, социума, чтобы минимизировать стоимость капитала, привлекаемого в такие проекты и максимизировать отдачу от такой инфраструктуры. Данный механизм позволит создать в ближайшие пять лет новые объекты на 500 млрд руб. [9].

Проектам ГЧП в Арктике требуются специальные преференции. Система преференций для арктического бизнеса уже разработана с учетом дальневосточного опыта. Налоговые льготы и неналоговые преференции привязаны к разным типам проектов. Например, можно использовать механизм спотового субсидирования тарифов для замены неэффективной дизельной генерации, который в настоящее время разрабатывается для Дальнего Востока и Арктики. По расчетам, при использовании ГЧП в сфере комбинированной генерации субсидии позволят бизнесу окупить себя на 80% территорий в течение 10 лет [10].

Однако необходимо отметить отсутствие практических навыков в разработке проектов ГЧП, прежде всего, на муниципальном и региональном уровнях и, по нашему мнению, существует необходимость создания федерального центра соответствующих компетенций в Арктике.

Документом, определяющим национальные интересы в Арктике, является Указ «Об основах государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года», утвержденный Президентом Российской Федерации 5 марта 2020 г. [1]. В этом документе Арктическая зона Российской Федерации рассматривается как стратегическая ресурсная база Российской Федерации, обеспечивающая решение задач социально-экономического развития страны, а Северный морской путь – как единое национальное транспортное сообщение Российской Федерации в Арктике.

В соответствии с принципами государственной политики Российской Федерации в Арктике издан Указ «О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года», утвержденный Президентом Российской Федерации 26 октября 2020 г. [2], определяющий основные механизмы, пути и средства достижения стратегических целей и приоритетов устойчивого развития Арктической зоны Российской Федерации, национальной безопасности. Стратегия направлена на реализацию суверенитета и национальных интересов Российской Федерации в Арктике и обеспечивает консолидацию ресурсов и усилий федерального центра и властей регионов, территории которых полностью или частично входят в Арктическую зону. Основным механизмом реализации стратегии является обновленная версия Государственной программы «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации», которая продлена до 2025 г.

В Арктической зоне существует необходимость создания объектов социальной инфраструктуры. С учетом недостаточности бюджетного финансирования, в особенности в удаленных от центра муниципальных образованиях, механизмы государственно-частного партнерства могут использоваться для улучшения показателей уровня социального обеспечения арктических территорий, оснащения объектов социальной инфраструктуры, повышения качества оказываемых услуг.

Частные инвестиции в социальную инфраструктуру Арктической зоны Российской Федерации незначительны и составили в 2020 г. всего 7,9 млрд руб. или 2,1% от общего объема (в целом по России частные инвестиции в эту сферу составляют более 250 млрд руб. или 11,7% от общего объема).

Опыт реализации проектов социальной направленности имеется лишь в 4-х субъектах АЗ РФ. При этом большинство из них сконцентрировано преимущественно в Ямало-Ненецком автономном округе (3 проекта ГЧП) и муниципальных образованиях Республики Саха (Якутия), отнесенных к АЗ РФ (4 проекта ГЧП), все 7 проектов направлены на развитие системы образования.

Помимо рассмотренных проектов ГПЧ в системе образования, в настоящее время в российской Арктике реализуется два ГЧП-проекта в сфере культуры, досуга и туризма и один проект ГПЧ в сфере развития спорта.

А вот ни в здравоохранении, ни в социальном обслуживании в АЗ РФ до сих пор не реализовывалось ни одного проекта государственно-частного партнерства.

Развитие АЗРФ и ее удаленность от крупных промышленных центров страны требуют строительства соединенной сети железных и автомобильных дорог для обеспечения функционирования предприятий горнодобывающей промышленности и для поддержания арктических регионов в целом. Поэтому значительная часть реализуемых или обсуждаемых проектов направлена на интеграцию региональной инфраструктуры в единую логистическую систему. Вывод таких проектов на полную мощность увеличит грузопоток по Северному морскому пути и положительно скажется на его развитии как перспективного транзитного транспортного коридора. Арктические регионы Российской Федерации включили предложенные инфраструктурные проекты в свои предложения в региональную часть Стратегии развития Арктики до 2035 г. [2]. Количество проектов в транспортной сфере равномерно распределено между арктическими территориями, но по капиталоемкости и масштабам лидируют Мурманская область и Ямало-Ненецкий автономный округ.

В марте 2018 г. Правительство РФ утвердило Дорожную карту по развитию инструментов государственно-частного партнерства («инфраструктурная ипотека»), которая стала первым планомерным документом, направленным на стимулирование использования и развития данного механизма. Правительством РФ разработан комплексный план расширения и модернизации транспортной инфраструктуры, план мероприятий по развитию инструментов ГЧП, а также составляется список проектов по запуску инфраструктурной ипотеки.

Использование механизмов государственно-частного партнерства при реализации проектов в отношении автомобильных дорог и иных объектов дорожного хозяйства позволит обеспечить соответствие транспортной инфраструктуры нормативным требованиям, увеличить туристские потоки и будет способствовать развитию транспортного сообщения между субъектами Российской Федерации и регионов Арктики.

По экспертным оценкам, как минимум два арктических проекта – строительство Северного широтного прохода и развитие Мурманского транспортного узла – могут быть реализованы по схеме инфраструктурной ипотеки, участие региона в стратегических и приоритетных инвестиционных проектах значительно сокращает сроки их реализации, экономит рабочие места, способствует решению экологических проблем,

Для реализации проекта комплексного развития Мурманского транспортного узла (КРМТУ) рассматривается возможность использования инфраструктурной ипотеки. Инвесторы, по сути, будут кредитовать государство при строительстве объектов инфраструктуры. Использование данной схемы при реализации КРМТУ будет пилотным проектом. Инфраструктурная ипотека, по мнению авторов, может стать механизмом привлечения инвестиций в строительство нового ледокольного флота для расширения возможностей использования Северного морского пути.

Строительство Северного широтного хода – это не только появление нового железнодорожного коридора с выходом к порту Сабетта (Северный Ледовитый океан), но и возможность обеспечить эффективное круглогодичное снабжение и развитие территории с доказанными запасами более 16 трлн кубометров и более 1 млрд тонн жидких углеводородов [7].

Благодаря строительству железной дороги Бованенково-Сабетта в рамках проекта Северного широтного маршрута регион получит возможность развивать сырьевую базу, расположенную вдоль новой инфраструктуры, т.е. новые месторождения перспективных участков недр (полуостров Ямал, Гыдан). Полуостров, шельф Карского моря, следовательно, дополнительные поступления в бюджет, а также новые рабочие места, которые позволят увеличить валовой внутренний продукт страны [1].

Общий объем инвестиций составляет 113,1 млрд руб. Эта сумма была поделена между ЯНАО и частной стороной ООО «Вис Трансстрой», т.е. не полностью ложится на субъект

РФ как госзаказ. Соответственно, делятся все риски для проекта. Это обстоятельство способствует более быстрому завершению строительства, что не всегда возможно при госзаказе. Также власти Ямало-Ненецкого автономного округа взяли на себя обязательство платить, если частное лицо не получит минимальный гарантированный доход (далее – МГД) в период эксплуатации дороги. Округ будет нести финансовую ответственность, если грузооборот железной дороги не достигнет прогнозных показателей, а если частное лицо получит сверхприбыль, то часть ее будет перечислена в бюджет субъекта РФ [7].

По мнению авторов, необходимо при реализации проектов ГЧП в АЗРФ провести анализ рисков неисполнения этих проектов. Анализ и оценка инвестиционного проекта всегда происходит в условиях неопределенности. При реализации крупных и масштабных проектов в основном возникает большое количество рисков, так как возникает сложность в согласовании всей работы.

В части управления рисками государственно-частное партнерство определяется как совместная реализация социально значимых проектов государством и частным сектором на основе распределения рисков [6]. Цель государственно-частного партнерства – снизить риски и повысить вероятность успешной реализации масштабных проектов. Но, как показывает история ГЧП, не всегда получается.

В России есть своя рыночная специфика, а также другие факторы, которые могут негативно повлиять на реализацию проектов, поэтому одной из важнейших задач участников является распределение рисков. Распределение рисков между сторонами осуществляется на договорной основе. Партнерам часто бывает очень сложно прийти к единому мнению, потому что у всех разные мнения о разделении рисков. Отсюда следует, что государство должно уделять больше внимания распределению рисков.

Эффективное распределение рисков – создание импульса для продуктивного управления рисками, что приведет к увеличению доходов и сокращению расходов, а также уменьшит объем средств, выделяемых на покрытие расходов.

Эффективное разделение риска между сторонами должно основываться на том факте, что риск передается стороне, которая может лучше с ним справиться:

- риск строительства ложится на частную сторону, поскольку у нее больше мотивации и обширные инструменты для контроля процесса строительства;
- риск, который влияет на будущий результат проекта, в основном должно нести государство, поскольку именно государственный орган должен снижать влияние политических и юридических рисков.

Таким образом, риски не должны ложиться только на частную сторону, потому что увеличение количества рискованных рук несет и желаемое увеличение доли доходности, что не всегда возможно и негативно сказывается на инвестиционной привлекательности проектов, поэтому, в итоге, инвестор захочет вложить деньги.

В мировой практике принцип выбора оптимального способа реализации инвестиционного проекта с государственным участием, в том числе проекта ГЧП, получил название «value formoney» или VfM. В первую очередь, данный принцип используется на этапе структурирования проекта с целью выбора наиболее эффективных для государства правовых, финансовых и технических параметров реализации инфраструктурного проекта. Определения понятия Value for Money различаются: так, британское казначейство трактует его следующим образом: «Value for Money (VfM) – это оптимальное сочетание цены и качества (пригодности для достижения определенной цели) товара и услуги для удовлетворения потребительских потребностей на протяжении всего их жизненного цикла».

В соответствии с определением, анализ VfM в Великобритании является лишь одной из составляющих применяющейся процедуры оценки проектов ГЧП. Другими критериями оценки проектов ГЧП обычно являются:

1. Осуществимость и экономическая эффективность проекта (т.е. жизнеспособен ли данный проект, вне зависимости от того, будет ли он реализован на принципах ГЧП или по иной модели).
2. Коммерческая эффективность (т.е. будет ли проект обеспечивать адекватную отдачу на инвестиции, приемлемую для инвесторов).

### 3. Доступность бюджетных средств или бюджетная обеспеченность.

Часто государственные органы обращаются к механизмам ГЧП не столько из-за того, что они демонстрируют лучшее соотношение цены и качества при реализации проектов в сравнении с другими вариантами, сколько потому, что они выглядят наиболее реалистичными для государственного сектора в условиях ограниченных финансовых и организационных возможностей. В частности, одним из наиболее распространенных мотивов, по которым государственные органы обращаются к механизмам ГЧП, является предположение, что это позволит расширить «бюджетное пространство» для реализации инфраструктурных проектов. Это особенно верно для моделей ГЧП, позволяющих привлекать сборы с пользователей инфраструктуры и услуг, которые могут повысить возможности для инвестирования и, в ряде случаев, способствуют также более эффективному с экономической точки зрения пользованию услугами. Кроме того, в политическом и социальном отношении плату за использование общественной инфраструктурой проще ввести именно для ГЧП-проектов. Равным образом, решение о реализации или, в ряде случаев, не реализации проектов ГЧП (например, в особо «чувствительных» отраслях государственного сектора) может диктоваться политическими или социальными соображениями, преобладающими над бюджетными факторами и вопросами соотношения цены и качества. Выбор оптимального способа реализации инфраструктурного проекта не должен основываться только на анализе бюджетных затрат (чистых затрат с учетом поступлений), а должен учитывать также:

- наличие, либо возможность привлечения бюджетных средств для реализации проекта, например, при государственном заказе необходимо наличие полного объема денежных средств и именно в плановом периоде, а при механизме ГЧП нет такого условия заключения договора;

- распределение рисков между сторонами-участниками на разных этапах реализации, при разных формах реализации проект подвергается внешним факторам, которые непосредственно влияют на доходы и расходы, при этом если государственный контракт на проектирование, строительство и последующей эксплуатации, то риски некачественного и несвоевременного выполнения увеличивается в 2 раза по сравнению с ГЧП;

- стоимость финансирования частной стороны и доходность, которая ему обеспечится из средств бюджета.

Таким образом, государство при выборе оптимального способа реализации инфраструктурного проекта учитывает не только бюджетные затраты, а совокупность различных факторов. При этом проблема приоритизации проектов решается отдельно.

Таким образом, будущее развитие Арктики, по мнению авторов, связано с дальнейшим развитием инструментария ГЧП, это наиболее эффективный механизм реализации государственных проектов и программ по развитию АЗРФ. В результате такой формы партнёрства частные компании получают преимущества в виде налоговых льгот, а государство имеет возможность в полной мере реализовать мероприятия, которые необходимы для его развития. Так как проекты по развитию АЗРФ являются одними из наиболее дорогостоящих, то ГЧП – это единственный способ их реализации.

Дальнейшее развитие в сфере ГЧП должно сопровождаться привлечением средств из всех возможных источников финансирования, популяризацией участия в проектах ГЧП среди предпринимателей, комплексным распределением рисков между сторонами. Перспективным инструментом финансирования проектов ГЧП в Арктической зоне, по мнению авторов, в ближайшей перспективе является инфраструктурная ипотека.

### Литература

1. Указ Президента Российской Федерации от 05.03.2020 г. № 164 «Об Основах государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45255> (Дата обращения: 20.01.2021).

2. Указ Президента Российской Федерации от 26.10.2020 № 645 "О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года"[Электронный ресурс]. - URL:[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_366065/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_366065/) (Дата обращения: 20.01.2021).
3. Федеральный закон от 13.07.2015 г. №224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [Электронный ресурс]. - URL: <http://base.garant.ru/71129190/>. (Дата обращения: 20.01.2021)
4. Федеральный закон "О концессионных соглашениях" от 21.07.2005 N 115-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. URL:[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_54572/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54572/). (Дата обращения: 20.01.2021).
5. *Богданова М.В.* «Стимулирование развития регионов России с использованием механизмов государственно-частного партнерства» /М.В. Богданова // Актуальные проблемы управления. – Москва: Издательский дом ГУУ. – 2018.
6. *Лухачев Н.А.* Зарубежный опыт государственно-частного партнерства и проблемы его адаптации в РФ // Социально- экономические явления и процессы. – 2014.
7. Департамент экономики Ямало-Ненецкого автономного округа, раздел «Социально-экономическое развитие» [Электронный ресурс]. – URL: <https://de.yanao.ru/activity/28/?nav-projects=page-1/> (Дата обращения: 20.01.2021).
8. Circum-arctic resource appraisal: Estimates of undiscovered oil and gas north of the Arctic Circle / USGS Fact Sheet. – 2008 // [Электронный ресурс]. - URL: <https://pubs.er.usgs.gov/publication/fs20083049> (Дата обращения: 20.01.2021).
9. В России появится арктическая концессия[Электронный ресурс]. - URL:
10. <https://rg.ru/2021/01/15/v-rossii-poiavitsia-arkticheskaja-koncessiia.html>(Дата обращения: 20.01.2021).
11. Исследование «Государственно-частное партнерство в России 2018-2019: текущее состояние и тренды, рейтинг регионов» / Ассоциация «Центр развития ГЧП». - М.: Ассоциация «Центр развития ГЧП», 2019. [Электронный ресурс]. – URL: [http://pppcenter.ru/assets/docs/raytingREG2017\\_B5\\_Block\\_31\\_03-2017-web.pdf](http://pppcenter.ru/assets/docs/raytingREG2017_B5_Block_31_03-2017-web.pdf)(Дата обращения: 20.01.2021).
12. The Public-private partnership law review // The Law reviews: site. URL: <https://thelawreviews.co.uk/edition/1001317/the-public-private-partnership-law-review-edition-5> (дата обращения: 20.01.2021).
13. Are you financing or structuring public-private partnerships in infrastructure? // PPPLRC Public-Private-Partnership Legal Resource Center [Электронный ресурс]. – URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/> (Дата обращения: 20.01.2021).
14. Circum-arctic resource appraisal: Estimates of undiscovered oil and gas north of the Arctic Circle / USGS Fact Sheet. – 2008 // [Электронный ресурс]. - URL: <https://pubs.er.usgs.gov/publication/fs20083049> (Дата обращения: 20.01.2021).