

Научная статья
УДК 330.322:336.71(476)
DOI: 10.25683/VOLBI.2025.72.1340

Ирина Николаевна Швецова
Candidate of Economics, Associate Professor,
Director of the Institute of Economics
and Management,
Pitirim Sorokin Syktyvkar
State University
Syktyvkar, Russian Federation
irshv@mail.ru

Ирина Николаевна Швецова
канд. экон. наук, доцент,
директор Института экономики
и управления,
Сыктывкарский государственный
университет им. Питирима Сорокина
Сыктывкар, Российская Федерация
irshv@mail.ru

ПРОЕКТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ КАК МЕХАНИЗМ СНИЖЕНИЯ БЮДЖЕТНЫХ РАСХОДОВ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

5.2.4 — Финансы

5.2.3 — Региональная и отраслевая экономика

Аннотация. В современных условиях инвестиционное проектирование выдвигается на первый план в процессах планирования бюджетных расходов. Крупные инфраструктурные проекты значительным образом задействуют различные формы финансового обеспечения. Статья посвящена анализу проектного финансирования как механизма снижения бюджетных расходов при реализации инвестиционных проектов, особенно крупной инфраструктуры. Подчеркивается актуальность темы в свете развития в России программно-целевого бюджетного планирования и активного внедрения проектного управления в органах власти. В работе дано определение проектного финансирования (характеризуемого созданием проектной компании и ограниченным регрессом), определены этапы его глобального развития и проанализированы источники финансирования проектной деятельности в Российской Федерации (федеральный и региональные бюджеты, внебюджетные средства). Особое внимание уделено реализации национальных проектов, их финансовым масштабам и выявленным проблемам, а также положительной динамике в исполнении региональных проектов. В статье отмечен прогресс в нормативно-методологическом обеспечении проектного управления и повышении проектной грамотности регионов. В качестве ключевых направле-

ний финансирования определены государственно-частное партнерство и партнерское финансирование. В статье предложены конкретные меры для совершенствования механизмов, такие как снижение регуляторной нагрузки, привлечение бизнеса, обучение специалистов и использование международного опыта, а также внедрение стандартизированной методологии реализации проектного финансирования, адаптируемого к определенной отраслевой направленности. Обоснована потребность в развитии методологической базы проектного финансирования, снижение регуляторной нагрузки, обучение кадров и привлечение внебюджетных ресурсов через государственно-частное партнерство. Успех зависит от синергии ресурсов государства, бизнеса и международных инвесторов. Статья будет полезна специалистам-практикам, научным сотрудникам, а также преподавателям при разработке учебно-методического обеспечения финансовых дисциплин в вузах.

Ключевые слова: проектное финансирование, бюджетные расходы, инвестиционные проекты, государственно-частное партнерство / ГЧП, национальные проекты, региональные проекты, управление рисками, бюджетное планирование, партнерское финансирование, проектная гильотина, финансовое обеспечение, снижение расходов

Для цитирования: Швецова И. Н. Проектное финансирование как механизм снижения бюджетных расходов при реализации инвестиционных проектов // Бизнес. Образование. Право. 2025. № 3(72). С. 177—185. DOI: 10.25683/VOLBI.2025.72.1340.

Original article

PROJECT FINANCING AS A MECHANISM FOR REDUCING BUDGETARY EXPENSES IN THE IMPLEMENTATION OF INVESTMENT PROJECTS

5.2.4 — Finance

5.2.3 — Regional and sectoral economy

Abstract. In the current conditions, investment design is placed at the forefront of budget expenditure planning. Major infrastructure projects involve a wide range of financing. The article is devoted to the analysis of project financing as a mechanism for reducing budgetary expenses in the implemen-

tation of investment projects, especially large infrastructural ones. The relevance of the topic in the light of the development in Russia of program-targeted budget planning and active implementation of project management in government bodies is emphasized. The article defines project financing

(characterized by the creation of a project company and limited regression), defines its stages of global development and analyzes the sources of financing of project activities in the Russian Federation (federal and regional budgets, extrabudgetary funds). Special attention is paid to the implementation of national projects, their financial scale and identified problems, as well as positive dynamics in the execution of regional projects. The article noted progress in normative and methodological support of project management and improvement of project literacy of regions. Public-private partnership (PPP) and partner financing are identified as key funding areas. The article proposes specific measures to improve mechanisms, such as reducing regulatory burden, attracting business, training specialists and using international experience, as well as

introducing standardized methodology for project financing implementation, adaptable to a specific industry focus. The need for development of methodological basis of project financing, reduction of regulatory burden, training of personnel and mobilization of extrabudgetary resources through PPP is justified. Success depends on the synergy of resources of the state, business and international investors. The article will be useful to practitioners, researchers and teachers in developing educational methods for financial disciplines.

Keywords: project financing, budget expenses, investment projects, public-private partnership / PPP, national projects, regional projects, risk management, budget planning, partner funding, project guillotine, financial support, expense reduction

For citation: Shvetsova I. N. Project financing as a mechanism for reducing budgetary expenses in the implementation of investment projects. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law.* 2025;3(72):177—185. DOI: 10.25683/VOLBI.2025.72.1340.

Введение

В любой экономической системе финансирование является жизненно важным процессом обеспечения необходимыми финансовыми ресурсами (денежными средствами) предприятий (организаций), различных инвестиционных проектов, а также затрат на развитие экономики страны в целом. Существует множество доступных источников привлечения финансовых ресурсов: от самофинансирования и традиционных банковских кредитов до государственных субсидий.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки эффективных механизмов проектного финансирования в контексте реализации новых национальных программ и проектов Российской Федерации, требующих оптимизации бюджетных расходов и привлечения внебюджетных ресурсов в условиях современных вызовов. Такой подход направлен на обеспечение синергии бюджетных и частных инвестиций для достижения стратегических приоритетов России до 2030 г.

Изученность проблемы. Проблематика проектного финансирования представлена в современной научной литературе довольно широко. Основные направления исследований зарубежных авторов за период с 2023 г. по текущий момент в большей части сосредоточены на особенностях проектного финансирования конкретной отрасли с акцентом на реализацию проектов возобновляемой энергетики [1—4], стоимости финансирования [5]. В зарубежной литературе ключевыми трендами является доминирование «зеленой повестки», рост проектного финансирования в сфере энергетики, интеграция с цифровыми технологиями и учет климатических рисков при проектировании.

Российские авторы, научные статьи которых опубликованы за тот же период, в вопросах проектного финансирования поднимают следующие научные проблемы: сущностное понимание, современные вызовы и перспективы проектного финансирования в России [6—10]. Достаточно широко рассмотрены инструменты проектного финансирования, в т. ч. государственно-частное партнерство (далее — ГЧП) и его роль в привлечении инвестиций [11], роль банковского финансирования в ГЧП [12]. Обзор российской литературы показывает, что, в отличие от зарубежных исследований, проектное финансирование исследовано преимущественно в жилищном строитель-

стве [13—15], и в России оно признаётся важным драйвером развития строительной отрасли. Основные проблемы связаны с оценкой проектов и управлением рисками в условиях волатильности финансовых рынков. Кроме того, наблюдается растущий интерес к интеграции цифровых технологий и применению проектного финансирования в «зеленой» экономике и международном контексте (особенно для развивающихся стран).

Рассматривая и анализируя проектное финансирование в федеральных и региональных органах исполнительной власти и, в частности, финансовую составляющую реализации проектной деятельности, необходимо также уделять особое внимание контролю и оптимизации бюджетных расходов. Само по себе проектное управление является для России достаточно новым инструментом организации деятельности государства, однако за непродолжительный период своего внедрения в деятельность органов власти оно уже показало свою эффективность. Развитие программно-целевого подхода к бюджетному планированию позволило сформировать прочный фундамент для внедрения в деятельность органов власти проектного управления и проектного финансирования [16]. Постоянное совершенствование деятельности в структуре управления проектами, включая выбор источников финансирования и обоснование финансовых инструментов, определяет **целесообразность разработки темы.**

Научная новизна заключается не только в систематизации существующих знаний, но и в разработке и обосновании новых, адаптированных к современным российским условиям механизмов и методологических подходов к проектному финансированию, направленных на оптимизацию и снижение бюджетных расходов. Предложено использование нового финансового инструмента (партнерское финансирование) и детализированы практические меры риск-менеджмента в ГЧП для достижения этой цели.

Целью исследования является развитие теоретико-методологических основ проектного финансирования как механизма снижения бюджетных расходов при реализации инвестиционных проектов.

Задачи исследования включают определение сущности и ключевых характеристик проектного финансирования, анализ практик проектного финансирования

в Российской Федерации, определение потенциала ГЧП и партнерского финансирования для привлечения внебюджетных ресурсов, разработку рекомендаций по совершенствованию проектного финансирования в современных условиях.

Теоретическая значимость работы заключается в систематизации концептуальных основ проектного финансирования; развитие методологии ГЧП в части обоснования необходимости модели проектного финансирования, адаптированной к специфике отрасли; анализ новых финансовых инструментов и теоретическое обоснование применения партнерского финансирования в российской практике как альтернативы традиционным кредитным схемам.

Практическая значимость исследования заключается в разработке для федеральных и региональных органов государственной власти конкретных предложений, направленных на оптимизацию проектного финансирования за счет привлечения внебюджетных ресурсов и перераспределения рисков на частных инвесторов. Статья будет полезна специалистам-практикам, научным сотрудникам, а также преподавателям при разработке учебно-методического обеспечения финансовых дисциплины в вузах.

Основная часть

Методология. Определимся с базовыми понятиями, характеризующими проектное финансирование. А. В. Черкасов со ссылкой на Международную ассоциацию проектного финансирования (*IPFA*) трактует проектное финансирование как финансирование долгосрочных инфраструктурных и промышленных проектов с использованием специфических финансовых инструментов с отсутствующим или ограниченным регрессом при условии возврата заемных и собственных средств, используемых для финансирования проекта, за счет денежных потоков, генерируемых проектом [16].

Рассматривая проектное управление при использовании бюджетных средств необходимо разделить проектную и процессную виды деятельности, имеющие свои особенности и характеристики. Проектная работа напрямую ориентирована на создание продукта проекта при имеющихся временных и ресурсных ограничениях, в то время как процесс является непрерывным и регулярным и требует установления регламентов и процедур. Понимание отличий процессов от проектов является важной составляющей для формирования грамотного подхода к реализации проектной деятельности. Специалисты органов власти, занимающихся проектным управлением, должны иметь соответствующие компетенции.

Говоря о финансировании проектной деятельности, необходимо отметить, что все национальные проекты и государственные программы имеют свои источники финансирования, закрепленные действующим законодательством, паспортами национальных проектов и государственных программ. Выделяются следующие источники финансирования: федеральный бюджет, бюджеты государственных внебюджетных фондов Российской Федерации, консолидированные бюджеты субъектов Российской Федерации, внебюджетные источники.

Органам власти необходимо предпринимать меры по организации взаимодействия друг с другом, поскольку

национальные проекты и государственные программы имеют межведомственный характер реализации, что не предполагает разрозненной работы и отсутствия сотрудничества [17].

Сегодня проектное управление является не только российским, но и мировым трендом в организации деятельности государственных институтов, а проектное финансирование в организации управления государственными финансами. Данные инструменты уже показали свою эффективность в ряде зарубежных стран, таких как Германия, Великобритания, Франция, Индия, Малайзия, Сингапур и мн. др. [18].

Результаты исследования. Проектное финансирование в таком виде, в котором мы видим его сейчас, началось с утверждения в 2018 г. национальных целей и стратегических задач развития Российской Федерации до 2024 г., а соответственно, и национальных проектов по основным направлениям развития российского государства. Новые подходы в управлении государственными программами, введенные в 2021 г., позволили существенно трансформировать сам инструмент государственных программ, осуществить пересмотр подходов к их разработке и реализации, а также сделать их более информативными, структурированными, доступными и понятными для обществу, бизнеса, экспертного сообщества и органов власти [19].

«Проектная гильотина» 2022 г. также внесла свои коррективы в систему проектного управления и позволила снизить количество нормативно-методологических документов и требований в рамках реализации национальных, федеральных, ведомственных и региональных проектов [7]. Это событие отменило прежние требования к реализации проектов и ввело единую методику для подготовки и реализации проектов всех уровней: национальных (включая программы), федеральных и ведомственных.

Существующая на данный момент в России структура национальных проектов сигнализирует, что деятельность федеральных и региональных исполнительных органов исполнительной власти в рамках проектного управления и проектного финансирования имеет определенные успехи и положительные результаты, а также способствует достижению национальных целей и стратегических задач развития, поставленных Президентом РФ на срок до 2024 г. и продленных до 2030 г.

Национальные программы (проекты) — это ключевой инструмент в реализации национальных целей развития. Ведущую роль в реализации национальных проектов играют субъекты Российской Федерации, которые реализуют региональные проекты в рамках федеральных проектов, входящих в состав национальных программ (проектов). Ряд национальных проектов, в т. ч. в жилищной сфере, экологии, культуры, образования, безопасности дорог, непосредственно затрагивает полномочия субъектов Российской Федерации.

Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2025 г. и на плановый период 2026 и 2027 гг. (утв. Минфином России) направляют стратегическую концентрацию финансовых ресурсов на новых национальных проектах в структуре расходов бюджетов. Расходы федерального бюджета на реализацию национальных проектов на плановый период 2025—2030 гг. находятся в пределах от 13 до 16,5 % по базовому варианту прогноза и незначительно увеличиваются в пределах от 13,3 до 16,5 % в консервативном варианте (табл. 1).

Таблица 1

Расходы федерального бюджета на реализацию национальных проектов по отношению к расходам и доходам федерального бюджета на 2025—2030 гг. по базовому (БВ) и консервативному (КВ) вариантам, %

Вариант	Показатель											
	Доля расходов федерального бюджета на реализацию национальных проектов в расходах федерального бюджета						Отношение расходов федерального бюджета на реализацию национальных проектов к доходам федерального бюджета					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2025	2026	2027	2028	2029	2030
I. Базовый вариант	14,21	14,63	14,38	15,11	13,70	12,99	14,62	15,39	15,30	16,50	15,08	14,48
II. Консервативный вариант	14,61	15,34	14,96	15,50	14,02	13,26	14,62	15,39	15,30	16,50	15,08	14,48

Примечание: составлено и рассчитано автором на основе Бюджетного прогноза РФ на период до 2036 г. [утв. Постановлением Правительства РФ от 31 августа 2015 г. № 914 (ред. от 12 сентября 2024 г.)].

Анализ табл. 1 выявляет относительную стабильность доли расходов на национальные проекты в федеральном бюджете России в прогнозном периоде 2025—2030 гг., с пиком финансирования в 2028 г. по обоим сценариям (15.11/15.50 % расходов и 16.50 % доходов) и последующим умеренным снижением к 2030 г. (12.99/13.26 % расходов и 14.48 % доходов), ключевой показатель отношения к доходам абсолютно идентичен для обоих сценариев во все годы, что может сигнализировать о консенсусной оценке доходной базы или особенностях методологии

прогноза. Представленные данные свидетельствуют о значительной, но варьирующейся по годам бюджетной нагрузке реализации национальных проектов. Это подчеркивает критическую важность механизмов привлечения внебюджетных ресурсов, таких как ГЧП и развивающееся партнерское финансирование, для обеспечения устойчивости финансирования и достижения национальных целей.

Рассмотрим финансовое обеспечение национальных проектов на примере Республики Коми (табл. 2).

Таблица 2

Объем средств республиканского бюджета Республики Коми на реализацию национальных проектов, предусмотренных в 2025—2026 гг. с учетом межбюджетных трансфертов из федерального бюджета по состоянию на 1 января 2025 по Республике Коми, тыс. руб.

Национальный проект	Плановые назначения на 2025 г.				Плановые назначения на 2026 г.			
	Всего	в том числе за счет средств			Всего	в том числе за счет средств		
		ФБ	РБ	МБ		ФБ	РБ	МБ
Культура	10,5	0,0	0,0	10,5	10,5	0,0	0,0	10,5
Образование	106 491,2	101 166,6	5324,6	0,0	132 946,8	92 684,0	36 043,8	4219,0
Экология	68 874,2	68 874,2	0,0	0,0	68 382,7	68 382,7	0,0	0,0
Здравоохранение	2 657 004,8	1 593 987,9	1 063 016,9	0,0	367 581,4	172 394,9	195 186,5	0,0
Демография	670 546,2	136 653,9	533 862,3	30,0	278,2	248,2	0,0	30,0
Безопасные качественные дороги	5 643 961,0	3 571 119,1	2 072 841,9	0,0	5 012 908,9	2 826 248,0	2 186 660,9	0,0
Беспилотные авиационные системы	1500,0	1500,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Итого	9 148 387,9	5 473 301,7	3 675 045,7	40,5	5 582 108,5	3 159 957,8	2 417 891,2	4259,5

Примечание: ФБ — федеральный бюджет; РБ — республиканский бюджет; МБ — местный бюджет. Составлено автором по данным Министерства финансов Республики Коми.

Анализ табл. 2 выявляет значительное сокращение общего финансирования национальных проектов в Республике Коми в 2026 г. (5,58 млрд руб.) по сравнению с 2025 г. (9,15 млрд руб.), при этом ключевыми драйверами расходов являются проекты «Безопасные качественные дороги» (5,64 млрд руб. в 2025 г., 5,01 млрд руб. в 2026 г.) и «Здравоохранение» (2,66 млрд руб. в 2025 г., резко падающее до 0,37 млрд руб. в 2026 г.), а основная нагрузка ложится на федеральный бюджет (60 % в 2025 г., 57 % в 2026 г.), хотя доля республиканского бюджета существенно возрастает в 2026 г. (с 40 до 43 %), особенно в проектах «Образование» (рост доли республиканского бюджета с 5 до 27 %) и «Дороги» (рост доли республиканского бюджета с 37 до 44 %), при этом «Культура» полностью зависит от межбюджетных трансфертов,

а проект «Беспилотные авиасистемы» финансируется только в 2025 г. за счет федерального бюджета.

При финансировании мероприятий, предусмотренных национальными проектами и государственными программами, институты развития являются операторами таких программ и осуществляют свою деятельность за счет субсидий. В регионах такими операторами являются фонды развития промышленности. Так, АНО «Фонд развития промышленности Республики Коми» (далее — ФРП РК) является оператором Государственной программы Республики Коми «Развитие экономики и промышленности» (Постановление Правительства Республики Коми от 31 октября 2019 г. № 521), нацеленной на обеспечение стабильной работы предприятий в основных отраслях промышленности Республики Коми (табл. 3).

**Условия представления займов ФРП РК
(по состоянию на март 2025 г.)**

Направление	Область применения	Сумма займа, млн руб.	Срок займа, лет	Ставка, %	Целевой объем продаж новой продукции	Софинансирование, % бюджета проекта
Проекты развития. Республика Коми (в т. ч. для резидентов Арктической зоны)	Запуск нового производства, модернизацию производства, импортозамещение, внедрение наилучшей доступной технологии	5—20	5—7	1—3	Не менее 50 % от суммы займа начиная со 2-го года серийного производства	Не менее 20
Проекты лесной промышленности	Программа предназначена для проектов направленных на: модернизации производственных мощностей для обработки древесины путем приобретения технологического оборудования.	2,4—20	Не более 3	2	Не менее 50 % от суммы займа в год, начиная со 2 года серийного производства	Не менее 20
Модернизация и расширение (в т. ч. для резидентов Арктической зоны)	Программа предназначена для проектов направленных на модернизацию производства	5—50	3—7	1—5	Не установлен	Не менее 15
Маркировка. Республика Коми	Проекты, направленные на модернизацию производства	0,5—20	Не более 3	1	Не установлен	Не требуется
Производительность труда	Средства займа могут быть использованы на модернизацию действующего производства или модификацию продуктовой линейки и не могут быть направлены на создание производств или выпуск новой для предприятия продукции	5—50	Не более 5	1 (базовая ставка)	Не установлен	Не менее 20 (в т. ч. за счет средств частных инвесторов, банковских кредитов)
Приоритет	Программа предназначена для проектов направленных на запуск нового и модернизацию действующего производства	5—50	Не более 5	5 (базовая ставка)	Не установлен	Не менее 20

Примечание: составлено автором по данным АНО «Фонд развития промышленности Республики Коми».

Среди реализованных проектов через ФРП РК наибольшая доля приходится на проекты в лесной промышленности, являющейся отраслью специализации Республики Коми, а также на проекты в сфере пищевой промышлен-

ности, обеспечивающую продовольственную безопасность региона. Преимущественно финансирование направлено на модернизацию уже действующего производственного процесса и пополнение оборотных средств (табл. 4).

**Проекты, профинансированные ФРП РК за счет региональных программ в 2024—2025 гг.
и федеральных программ в 2022—2025 гг. (по состоянию на март 2025 г.)**

Отрасль	Предприятия	Цель	Год	Стоимость проекта, млн руб.
<i>За счет региональных программ</i>				
Лесная промышленность	ООО «Кински»	Модернизация процесса сортировки круглых лесоматериалов в с. Визинга	2025	15
	ИП Попов Н. А.	Модернизация деревообрабатывающего участка в с. Корткерос	2024	115,8
	ООО «Печора Север Лес»	Модернизация деревообрабатывающего производства		50,2
Пищевая промышленность	ООО «Сыктывкарский молочный завод»	Приобретение оборудования для маркировки	2024	2,8
	ООО «Сыктывкархлеб»	Реконструкция производственного здания		35,3
		Технологическое перевооружение производства		10,1
Производство бетона, цемента и гипса	ООО «Бетон инвест»	Модернизация и расширение	2024	46,8
Металлообработка	ООО «Промбытстрой»	Модернизация оборудования по резке и гибке листового проката	2024	37,9
Горнорудная	ООО «Автодор»	Модернизация оборудования	2024	118,7
<i>По федеральным программам</i>				
Лесная промышленность	ООО «СТГ»	Расширение производства	2022	215,2
		Модернизация производства	2021	210,7
	ИП Попов Н. А.	Расширение лесопильного производства	2022	193,8

Примечание: составлено автором по данным АНО «Фонд развития промышленности Республики Коми».

Низкие ставки по займам ФРП РК привлекательны для предприятий региона, в результате происходит постепенное замещение банковского финансирования государственной поддержкой. В части реализации программ финансовой поддержки, связанных с приобретением оборудования, ключевым фактором риска является практически полное отсутствие на российском рынке российского оборудования и технологий, аналогичных европейским маркам.

Помимо прямого бюджетного финансирования и деятельности институтов развития с использованием проектного финансирования одним из важных вызовов является организация взаимодействия государства с бизнесом для привлечения внебюджетных средств при реализации национальных проектов. В данном контексте наибольший интерес представляют механизмы ГЧП и партнерского финансирования.

В современном мире партнерское финансирование является эффективным способом реализации проектов, способным адаптироваться под определенные цели, специфику и потребности каждого направления бизнеса. Партнерское финансирование представляет собой взаимовыгодное деловое сотрудничество, основанное на доверии и содействии между партнерами в достижении планируемых результатов. Государственно-частное взаимодействие может быть реализовано в различных сферах, при этом особого внимания в современных условиях уделяется финансовому механизму, используемому при подготовке значимых инфраструктурных проектов.

По мнению автора, государственно-частное взаимодействие является инструментом эффективного финансирования проектов, способным адаптироваться под определенные цели, специфику и потребности каждого отдельного проекта или бизнеса: данный инструмент успешно применяется в совместных проектах государства и частного бизнеса через использование механизма ГЧП, способствует реализации

инвестиционных проектов, направленных на социально-экономическое развитие нашей страны: повышение благосостояния населения, создание комфортной городской среды, развитие социальной сферы, здравоохранения и общественной инфраструктуры; партнерское финансирование, как инструмент на финансовом рынке, позволит привлечь средства международных инвесторов, уделяющих повышенное внимание этическим и религиозным аспектам инвестирования, и создаст возможности для последующего развития финансового сектора и кредитования экономики с применением беспроцентного финансирования.

Усиление роли партнерского финансирования, как одного из способов финансирования экономического развития и повышения благосостояния населения, было определено Банком России как основное направление развития финансового рынка на 2023—2025 гг. Кроме того, развитие партнерского финансирования в России является одним из перспективных направлений развития банковского регулирования и надзора. Федеральный закон от 4 августа 2023 г. № 417-ФЗ положил начало внедрению в Российской Федерации международного опыта использования беспроцентного финансирования, эффективно применяемого исламскими банками в виде модели совместного распределения прибыли и убытков. Доход в данных сделках не может быть зафиксирован в денежном выражении, т. к. все денежные поступления основываются на долевом участии, заранее согласованном и определенном среди партнеров. Такая модель партнерства требует постоянной отчетности и высокого уровня прозрачности «справедливого» распределения результатов деятельности.

В целях минимизации последствий рисков для частного партнера применяется механизм государственных гарантий. Гарантии могут быть генеральными и специальными. Генеральные гарантии покрывают издержки частного партнера

от любых рисков, связанных с деятельностью публичной стороны, будь то изменения в регулировании, ухудшающие условия реализации проекта, или неисполнение публичным партнером своих обязательств в рамках соглашения.

Другой формой гарантии для частного инвестора является защита от конкуренции. Данная гарантия запрещает развитие аналогичных проектов в отрасли инфраструктуры или на определенной территории вплоть до наступления оговоренных в соглашении условий: достижения уровня трафика на автодороге, определенного объема потребления энергетических или водных ресурсов. Данная гарантия направлена на обеспечение возможности частному инвестору окупить свои вложения в проект.

Еще одной формой защиты от рисков является предоставление дополнительных источников дохода. Такая мера актуальна как для публичной, так и для частной стороны. Например, плата с пользователей автодороги, построенной в рамках ГЧП, может не полностью направляться одной из сторон соглашения, а распределяться между ними в оговоренных пропорциях. Также используются гарантии исполнения обязательств по проекту (например, гарантия поставки продукции).

В целях управления рисками проектного финансирования необходимо обеспечить четкое следование всеми участниками проекта достигнутым соглашениям, а при наступлении тех или иных рисков, корректировать оценки и прогнозы в ходе реализации проекта (табл. 5).

Таблица 5

Варианты мер по управлению рисками финансирования проектов ГЧП

Риск	Мера 1	Мера 2	Мера 3
Изменение законодательства	Создание постоянно действующей рабочей группы с участием ключевых госорганов для мониторинга и заблаговременного согласования потенциально затрагивающих проект законодательных инициатив	Закрепление в соглашении о ГЧП «стабилизационной оговорки», гарантирующей применение законодательства на момент подписания договора на весь срок проекта	Создание совместного комитета по мониторингу законодательства и лоббированию интересов проекта
Коррупция	Внедрение прозрачной цифровой платформы для всех закупок и платежей по проекту с обязательной публикацией данных	Требование обязательного прохождения международного антикоррупционного аудита для всех ключевых участников проекта	Внедрение независимого мониторинга и системы анонимного информирования о нарушениях
Срыв сроков	Разработка интегрированного календарно-сетевых графиков с критическим путем, синхронизированного со всеми процедурами	Внедрение системы прогрессивных штрафов/бонусов за опережение/отставание графика, применимых к публичному партнеру	Разработка и согласование детального графика проекта с жесткими санкциями за нарушение сроков для всех сторон
Экспроприация	Заключение прямого соглашения с ключевыми кредиторами, дающего им право вмешаться / возместить убытки при угрозе экспроприации	Получение безотзывной суверенной финансовой гарантии компенсации по рыночной стоимости и страхование от экспроприации с покрытием политических рисков	Получение суверенных гарантий компенсации по рыночной стоимости, страхование от экспроприации
Исполнение обязательств публичного партнера	Привязка финансирования государственного партнера к ключевым этапам проекта	Проведение инициативного аудита финансовых операций и создание независимого попечительского совета	Создание эскроу-счетов или иных механизмов целевого резервирования средств публичным партнером под ключевые обязательства по проекту
Форс-мажор	Разработка и согласование детального плана бизнеса для проекта, включая альтернативные сценарии, ресурсы и ответственных	Страхование всех видов риска перед реализацией проекта (при вступлении в процесс проектного финансирования, секьюритизация риска)	Разработка плана корректирующих мер с разделением затрат на восстановление между партнерами и страховой организацией
Обменный курс и конвертируемость валюты	Установление в соглашении твердого курса для используемых валют	Использование бивалютных контрактов в местной и иностранной валюте	Использование производных инструментов для хеджирования валютных рисков
Своевременное финансовое закрытие	Подписание предварительных соглашений с ключевыми кредиторами до заключения основного контракта ГЧП	Выбор оптимальной формы выплат	Привлечение стратегического инвестора
Срыв сроков передачи объекта оператору	Включение в контракт автоматического механизма перехода прав владения/ управления объектом к оператору по достижении ключевых показателей готовности	Закрепление минимальных требований к обеспечению функционирования объекта в тексте соглашения	Включение в контракт автоматической компенсации оператору
Оптимальные тарифные соглашения	Публичный бенчмаркинг тарифов	Обоснование тарифов	Внедрение автоматической формулы индексации тарифа с ежегодным аудитом

Примечание: составлено автором.

Успешное применение проектного финансирования как механизма снижения бюджетных расходов требует комплексного подхода, основу которого составляет синергия усилий государства (формирование четких правил, методологическая поддержка, гарантии), бизнеса (инвестиции, компетенции) и международных инвесторов (ресурсы, опыт).

Заключение

Проведенное исследование подтверждает, что проектное финансирование является действенным механизмом оптимизации бюджетных расходов при реализации крупных инвестиционных проектов, прежде всего в инфраструктурной сфере. Анализ российской практики, в особенности в контексте реализации национальных и региональных проектов, демонстрирует прогресс в построении системы проектного управления и его финансового обеспечения, включая развитие нормативно-методологической базы и рост проектной грамотности регионов.

Ключевыми направлениями для снижения бюджетной нагрузки и привлечения внебюджетных ресурсов определены: ГЧП; партнерское финансирование.

Государству для совершенствования механизмов проектного финансирования следует:

- разработать отраслевые адаптированные методологии проектного финансирования, учитывающие специфику рисков и финансовых моделей в различных секторах;

- активно развивать нормативную базу и рыночные механизмы для партнерского финансирования, включая отраслевые стандарты структурирования сделок партнерского финансирования, методик оценки рисков и доходности для инвесторов, а также программ обучения специалистов;

- формировать для ведущих российских предприятий привлекательные предложения и создавать условия, направленные на обеспечение участия бизнеса в процессе финансирования и реализации национальных проектов, обеспечивать создание условий для снижения регуляторной и налоговой нагрузки на деятельность организаций;

- продолжить совершенствование регуляторной среды в части налоговой нагрузки и процедур привлечения инвесторов;

- системно развивать кадровый потенциал в области проектного финансирования, ГЧП, партнерского финансирования и выстраивать взаимодействие с вузами при подготовке специалистов соответствующего профиля;

- обмениваться опытом и активно тиражировать успешные региональные практики;

- проводить широкую информационную работу для привлечения к реализации национальных проектов общественных институтов и населения Российской Федерации в целом.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Risk mitigation in project finance for utility-scale solar PV projects / H. Jadidi, A. Firouzi, M. A. Rastegar et al. // *Energy Economics*. 2025. Vol. 143. Art. 108221. DOI: 10.1016/j.eneco.2025.108221.
2. Geospatial analysis of Indonesia's bankable utility-scale solar PV potential using elements of project finance / J. Langer, Z. Kwee, Y. Zhou et al. // *Energy*. 2023. Vol. 283. Art. 128555. DOI: 10.1016/j.energy.2023.128555.
3. Brückmann G., Ruprecht S., Stadelmann-Steffen I. Solar for tenants: Survey evidence on design and framing of citizen-financed photovoltaic projects in Switzerland // *Energy Research & Social Science*. 2024. Vol. 118. Art. 103819. DOI: 10.1016/j.erss.2024.103819.
4. Choi B., Kim J., Yang M. Drivers of offtake contract adoption in project financing deals: The case of solar and wind power plants // *Energy Policy*. 2025. Vol. 198. Art. 114491. DOI: 10.1016/j.enpol.2024.114491.
5. Alexander-Нaw A., Breitschopf B. How to design an auction: The impact of auction implementation elements on the financing costs of renewable electricity projects // *Energy Policy*. 2024. Vol. 188. Art. 114069. DOI: 10.1016/j.enpol.2024.114069.
6. Бараховский А. С., Михина Е. В., Лисина М. И. Проектное финансирование в современной России: опыт и перспективы // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2024. № 3. С. 137—147. DOI: 10.33983/2075-1826-2024-3-137-147.
7. Тарасова М. В., Бессонов М. А. Проектное финансирование в РФ // *Вестник Тульского филиала Финуниверситета*. 2023. № 1. С. 411—412. (На англ. яз.)
8. Тарасова М. В., Климова А. О. Проектное финансирование в России // *Вестник Тульского филиала Финуниверситета*. 2023. № 1. С. 435—436. (На англ. яз.)
9. Андрианова Ю. В. Проектное финансирование инвестиционных проектов в современных экономических условиях // *Инновации и инвестиции*. 2024. № 1. С. 27—31.
10. Буглимова О. В. Проектное финансирование долевого строительства с использованием счетов эскроу: правовое регулирование и проблемы правоприменения // *Образование и право*. 2025. № 4. С. 400—407.
11. Черенков В. Э. Проектное финансирование как механизм привлечения частных инвестиций в рамках государственно-частного партнерства // *Право и управление*. 2023. № 11. С. 157—159.
12. Казанский А. В. Банковское проектное финансирование в сфере государственно-частного партнерства // *Проблемы современной экономики*. 2024. № 1(89). С. 116—119.
13. Щекочихина С. В. Характеристика практики управления государственно-частными проектами социальной инфраструктуры в Российской Федерации // *Самоуправление*. 2022. № 1(129). С. 602—608.
14. Карамова Р. А., Соловьева Е. В. Проектное финансирование как основной метод финансирования жилищного строительства // *Вестник евразийской науки*. 2024. Т. 16. № 3. URL: <https://esj.today/PDF/45ECVN324.pdf>.
15. Охезина К. Ю. Влияние изменения ключевой ставки на проектное финансирование в отрасли жилищного строительства // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2024. № 8. Ч. 2. С. 310—313. DOI: 10.17513/vaael.3660.
16. Черкасов А. В. Особенности организации проектного финансирования // *Саяпинские чтения : сб. материалов II Всерос. (нац.) науч.-практ. конф. Тамбов : Тамб. гос. ун-т им. Г. Р. Державина, 2019. С. 227—232.*
17. Биялт В. С. Обзор зарубежного опыта управления сферой благоустройства и озеленения территорий // *Символ науки*. 2020. № 11. С. 51—54.

18. Дроздова П. В., Шевченко Е. А. Основные формы и модели реализации проектов государственно-частного партнерства // Глобальные тенденции и перспективы цифровизации экономики, образования и науки : сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф. Ставрополь : АГРУС, 2021. С. 198—200.

19. Тюрина Ю. Л., Духовская А. А. Финансовый механизм государственно-частного партнерства: особенности и направления совершенствования // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2023. Т. 9. № 1. С. 167—188. DOI: 10.21684/2411-7897-2023-9-1-167-188.

REFERENCES

- Jadidi H., Firouzi A., Rastegar M. A. et al. Risk mitigation in project finance for utility-scale solar PV projects. *Energy Economics*. 2025;143:108221. DOI: 10.1016/j.eneco.2025.108221.
- Langer J., Kwee Z., Zhou Y. et al. Geospatial analysis of Indonesia's bankable utility-scale solar PV potential using elements of project finance. *Energy*. 2023;283:128555. DOI: 10.1016/j.energy.2023.128555.
- Brückmann G., Ruprecht S., Stadelmann-Steffen I. Solar for tenants: Survey evidence on design and framing of citizen-financed photovoltaic projects in Switzerland. *Energy Research & Social Science*. 2024;118:103819. DOI: 10.1016/j.erss.2024.103819.
- Choi B., Kim J., Yang M. Drivers of offtake contract adoption in project financing deals: The case of solar and wind power plants. *Energy Policy*. 2025;198:114491. DOI: 10.1016/j.enpol.2024.114491.
- Alexander-Haw A., Breitschopf B. How to design an auction: The impact of auction implementation elements on the financing costs of renewable electricity projects. *Energy Policy*. 2024;188:114069. DOI: 10.1016/j.enpol.2024.114069.
- Barakhovsky A. S., Mikhina E. V., Lisina M. I. Project finance in modern Russia: Experience and prospects. *Menedzhment i biznes-administrirovanie*. 2024;3:137—147. (In Russ.) DOI: 10.33983/2075-1826-2024-3-137-147.
- Tarasova M.V., Bessonov M.A. Project financing in Russia. *Vestnik Tul'skogo filiala Finuniversiteta*. 2023;1:411—412.
- Tarasova M. V., Klimova A. O. Project financing in Russia. *Vestnik Tul'skogo filiala Finuniversiteta*. 2023;1:435—436.
- Andrianova Yu. V. Project financing of investment projects in modern economic conditions. *Innovatsii i investitsii = Innovation & Investment*. 2024;1:27—31. (In Russ.)
- Buglimova O. V. Project financing of shared-equity construction using escrow accounts: legal regulation and enforcement issues. *Obrazovanie i pravo*. 2025;4:400—407. (In Russ.)
- Cherenkov V. E. Project financing as a mechanism for attracting private investment within the framework of public-private partnership. *Pravo i upravlenie*. 2023;11:157—159. (In Russ.)
- Kazansky A. V. Bank project financing in the field of public-private partnership. *Problemy sovremennoi ekonomiki*. 2024;1(89):116—119. (In Russ.)
- Shchekochikhina S. V. Characteristics of the practice of managing public-private social infrastructure projects in the Russian Federation. *Samoupravlenie*. 2022;1(129):602—608. (In Russ.)
- Karamova R. A., Solovieva E. V. Project financing as the main method of financing housing construction. *Vestnik evraziiskoi nauki = The Eurasian Scientific Journal*. 2024;16(3). (In Russ.) URL: <https://esj.today/PDF/45ECVN324.pdf>.
- Ohezina K. Yu. Impact of changes in the key rate on project financing in the housing construction industry. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava = Journal of Altai academy of economics and law*. 2024;8-2:310—313. (In Russ.) DOI: 10.17513/vael.3660.
- Cherkasov A. V. Features of Organizing Project Financing. *Sayapinskie chteniya = Sayapin Readings. Collection of Materials of the 2nd All-Russia (National) scientific and practical conference*. Tambov, Tambov State University named after G. R. Derzhavin publ., 2019:227—232. (In Russ.)
- Biyalt V. S. Review of foreign experience in managing the improvement and landscaping of territories. *Simvol nauki = Symbol of Science*. 2020;11:51—54. (In Russ.)
- Drozдова P. V., Shevchenko E. A. Main Forms and Models of Public-Private Partnership Project Implementation. *Global'nye tendentsii i perspektivy tsifrovizatsii ekonomiki, obrazovaniya i nauki = Global trends and prospects for the digitalization of the economy, education, and science. Collection of materials of the International scientific and practical conference*. Stavropol, AGRUS, 2021:198—200. (In Russ.)
- Tyurina Yu. L., Dukhovskaya A. A. Financial mechanism of public-private partnership: features and directions of improvement. *Vestnik Tyumenskogo gosudarstvennogo universiteta. Sotsial'no-ekonomicheskie i pravovye issledovaniya = Tyumen State University Herald. Social, Economic, and Law Research*. 2023;9(1):167—188. (In Russ.) DOI: 10.21684/2411-7897-2023-9-1-167-188.

Статья поступила в редакцию 30.05.2025; одобрена после рецензирования 13.06.2025; принята к публикации 16.06.2025.

The article was submitted 30.05.2025; approved after reviewing 13.06.2025; accepted for publication 16.06.2025.