

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1(70). С. 125–131
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2026;1(70):125–131

Научная статья
УДК 332.1(470)
doi: 10.47598/2078-9025-2026-1-70-125-131

ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ

Наталья Михайловна Блаженкова^{1✉}, Арсен Робертович Муфтахетдинов²

^{1,2}Уфимский государственный нефтяной технический университет, Уфа, Россия

¹Bnm-audit@yandex.ru ✉

²Ars3nsky@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается роль государственно-частного партнерства (ГЧП) как стратегического инструмента финансовой стабилизации и развития компаний в контексте международных санкций. Анализируются ключевые проблемы, с которыми сталкиваются российские предприятия: ограничение доступа к западным инвестициям, удорожание финансирования, рост проектных рисков. На основе комплексного изучения текущего законодательства, мер государственной поддержки и мнений экспертов предлагаются механизмы адаптации и использования ГЧП для привлечения долгосрочных инвестиций, диверсификации источников финансирования и реализации стратегически важных инфраструктурных и промышленных проектов. Делается вывод о том, что ГЧП становится критически важным элементом экономической политики, обеспечивающим устойчивость бизнеса и достижение национальных целей развития в условиях внешнего давления.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство (ГЧП), санкции, финансовое оздоровление, инвестиции, концессия, проекты, риск, государственная поддержка, ключевая ставка, инфраструктура

Для цитирования: Блаженкова Н. М., Муфтахетдинов А. Р. Государственно-частное партнерство как инструмент финансового оздоровления компаний в условиях санкционного давления // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1 (70). С. 125–131. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-125-131>.

Research article

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A TOOL FOR FINANCIAL RECOVERY OF COMPANIES UNDER SANCTIONS PRESSURE

Natalia M. Blazhenkova^{1✉}, Arsen R. Muftakhetdinov²

^{1,2}Ufa State Petroleum Technical University, Ufa, Russia

¹Bnm-audit@yandex.ru ✉

²Ars3nsky@mail.ru

Abstract. The article examines the role of public-private partnership (PPP) as a strategic tool for financial stabilization and corporate development in the context of international sanctions. It analyzes the key challenges faced by Russian enterprises: restricted access to Western investments, rising financing costs, and increased project risks. Based on a comprehensive study of current legislation, state support measures, and expert opinions, the article proposes adaptation mechanisms and methods for utilizing PPP to attract long-term investments, diversify funding sources, and implement strategically important infrastructure and industrial projects. The conclusion is drawn that PPP is becoming a critical element of economic policy, ensuring business resilience and the achievement of national development goals under external pressure.

Keywords: public-private partnership (PPP), sanctions, financial recovery, investments, concession, projects, risk, state support, key rate, infrastructure

For citation: Blazhenkova N. M., Muftakhedinov A. R. Public-private partnership as a tool for financial recovery of companies under sanctions pressure. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;(1(70)):125–131. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-125-131>.

В данной работе поставлена цель проанализировать роли государственно-частного партнерства (ГЧП) как ключевого инструмента финансового оздоровления компаний и адаптации экономики в условиях структурных кризисов и беспрецедентного санкционного давления. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- выявить и систематизировать ключевые проблемы и вызовы для развития ГЧП в России в условиях санкций (финансово-экономические, нормативно-правовые, структурно-региональные);
- проанализировать динамику и структурные сдвиги на рынке ГЧП в кризисный период, оценив его адаптационный потенциал;
- исследовать комплекс современных адаптивных механизмов и инструментов ГЧП, разработанных для снижения стоимости финансирования и управления рисками;
- рассмотреть международный контекст на примере сотрудничества стран БРИКС для выявления общих трендов использования ГЧП как стабилизирующего фактора;
- разработать концептуальную модель адаптивного ГЧП для финансового оздоровления экономики на основе принципа дифференцированного подхода к различным типам проектов и регионов.

В качестве информационной базы исследования были использованы:

- официальные статистические данные и аналитические отчеты Министерства экономического развития Российской Федерации, Ассоциации инфраструктурных инвесторов и кредиторов (АИИК) и платформы «Росинфра»;
- публикации в авторитетных деловых изданиях («Ведомости», РБК), содержащие интервью с ключевыми экспертами рынка (А. Чичканов, А. Новиков) и анализ текущей конъюнктуры;
- научные статьи и монографии, посвященные проблемам и перспективам ГЧП в России и на международной арене;

– законодательные и нормативные акты Российской Федерации, регулирующие сферу ГЧП и концессий.

В процессе исследования применялись следующие методы:

- системный анализ для выявления взаимосвязей между санкционным давлением, макроэкономической политикой и трансформацией функций ГЧП;
- сравнительный анализ динамики рынка ГЧП в докризисный и кризисный периоды;
- структурно-функциональный анализ для классификации проблем, инструментов поддержки и стратегических направлений развития ГЧП;
- метод обобщения и синтеза при разработке модели адаптивного ГЧП и формулировании выводов.

Международные санкции, введенные против Российской Федерации, создали для бизнеса принципиально новые вызовы: отток иностранного капитала, разрыв логистических цепочек, технологические ограничения и резкий рост стоимости привлечения финансирования [1–3]. В этих условиях традиционные модели ведения бизнеса требуют пересмотра, а компании — новых источников капитала и государственной поддержки для сохранения конкурентоспособности и реализации инвестиционных программ.

ГЧП в России претерпевает существенную трансформацию. Из классического инструмента долгосрочного инфраструктурного развития оно эволюционирует в критически важный механизм оперативной финансовой стабилизации и санации экономики [4–5]. Парадоксально, но в сложнейших внешних условиях российский рынок ГЧП продемонстрировал рекордную устойчивость: по итогам 2024 года объем заключенных соглашений достиг исторического максимума в 2,6 трлн руб., а совокупный объем частных инвестиций оценивается в 5 трлн руб. [4]. Это свидетельствует о каче-

ственном переосмыслении роли ГЧП как «противовеса» кризисным явлениям и инструмента финансового оздоровления компаний.

1. Проблемное поле: новые вызовы для бизнеса и экономики в условиях санкций.

Санкционное давление обострило системные проблемы ГЧП в России и породило новые. Потеря доступа к западным инвесторам и технологиям привела к сужению пула потенциальных партнеров [1]. Удорожание и сокращение доступности заемных средств на фоне высокой ключевой ставки (которая, по мнению первого вице-президента «Газпромбанк» Алексея Чичканова, является «главным фактором реализации ГЧП-проектов») сделало многие проекты нерентабельными для частных инвесторов [2, 6]. Государственные бюджеты также подверглись стрессу, что привело к более строгому отбору и сокращению финансирования проектов [1, 7].

Анализ проблемного поля позволяет систематизировать вызовы в три ключевых блока [4]:

- финансово-экономический: высокая ключевая ставка, удорожание заемного финансирования, инфляция издержек;

- нормативно-правовой: ограничения для депрессивных регионов, сложности учета капитального гранта, избыточное регулирование;

- структурно-региональный: концентрация проектов в ограниченном числе развитых регионов, преобладание госзаказа над ГЧП, низкое развитие социального и промышленного ГЧП.

Как отмечает генеральный директор «ВТБ Инфраструктурный Холдинг» Антон Новиков, «длительная жесткая денежно-кредитная политика существенно ограничивала запуск новых крупных проектов» [3]. Однако параллельно шла активная работа по структурированию проектов, что и позволило достичь рекордных показателей в 2024 году [3].

2. Адаптация рынка ГЧП в условиях кризиса: динамика и структурные сдвиги.

Несмотря на беспрецедентные вызовы, рынок российского ГЧП показал способность к адаптации и росту. В 2022 году его объем достиг рекордных 926 млрд руб., что на 56% больше, чем в 2021 году, причем частные

инвестиции составили более 513 млрд руб. [7]. По данным на 1 октября 2023 г., общий объем инвестиционных обязательств в рамках ГЧП и концессий достиг 4,2 трлн руб., из которых почти 3 трлн — внебюджетные инвестиции [7] (рисунок 1).

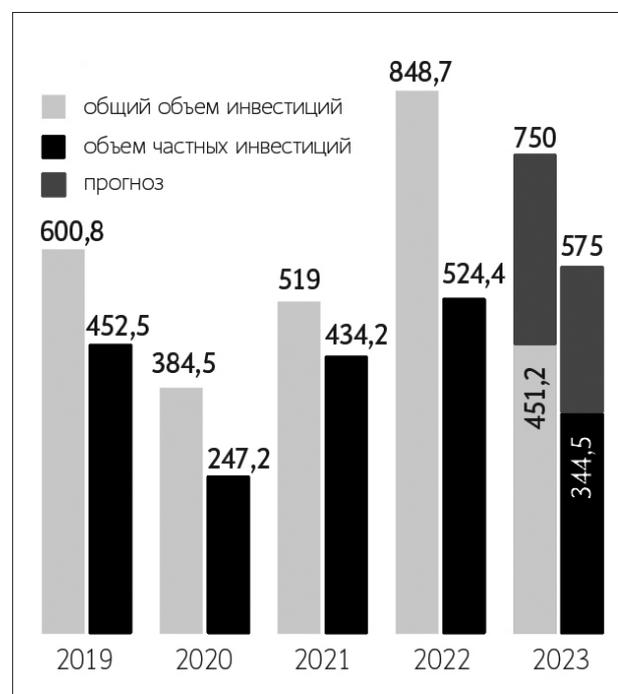


Рисунок 1. Динамика объема рынка ГЧП и концессий в России 2019–2023 гг. [7]

Figure 1. Dynamics of the PPP and concession market size in Russia 2019–2023 [7]

Активность сместилась в социальную и коммунальную сферы. По итогам девяти месяцев 2023 года наибольший объем вложений в рамках соглашений был зафиксирован в сфере образования и науки (277,9 млрд руб.), городского и пригородного транспорта (116,1 млрд руб.), ЖКХ и городской среды (53,2 млрд руб.) [7]. Это свидетельствует о переориентации ГЧП на решение социальных задач и развитие городской инфраструктуры в условиях кризиса.

В то же время в капиталоемких сегментах, таких как автомобильное и железнодорожное строительство, наблюдается снижение доли частного капитала, что объясняется как использованием государством иных инструментов (например, госзаказа) для ускорения реализации, так и высокой стоимостью финансирования [7].

3. Инструментарий финансового оздоровления: адаптивные механизмы ГЧП.

В ответ на вызовы в 2023–2024 гг. сформировался комплекс адаптивных мер, направленных на снижение стоимости и повышение доступности ГЧП для целей финансового оздоровления компаний [4, 7].

Для диверсификации источников финансирования активно продвигаются новые финансовые инструменты:

- инфраструктурные облигации: позволяют привлекать долгосрочные средства институциональных инвесторов под конкретные проекты, минуя дорогой банковский кредит [2, 4, 7];

- корпоративный офсет (по 223-ФЗ): гибкий механизм, позволяющий госкомпаниям-заказчикам гарантировать сбыт продукции отечественным производителям (в т. ч. малого и среднего предпринимательства (МСП)) в обмен на их инвестиции в создание или модернизацию производства. Это инструмент не только финансовой поддержки, но и импортозамещения [2, 4].

В условиях высокой ставки особую актуальность приобретают меры прямой государственной поддержки:

- субсидирование процентной ставки по кредитам на реализацию проектов [2, 7];

- капитальный грант — прямое софинансирование государства на этапе создания объекта [2, 4];

- снижение риск-веса по кредитам на проекты ГЧП со стороны Банка России, что удешевит долговое финансирование и высвободит капитал банков [2–4].

Принят ряд ключевых поправок, упрощающих механизмы ГЧП: продление концессий в ЖКХ без конкурса, вовлечение объектов культурного наследия, уточнение форм финансового участия публичной стороны [2, 5, 7]. Особое значение имело разрешение компенсации концессионеру его расходов практически без ограничений, включая возмещение уплаты процентов по кредитам [7]. В условиях санкций критически важно закрепление за государством рисков, на которые инвестор не может повлиять (например, изменения законодательства) [3–4]. Смысл ГЧП в кризис — в поиске справедливого баланса рисков между публичной и частной стороной.

4. Международный контекст: опыт сотрудничества стран БРИКС.

Роль ГЧП как стабилизирующего фактора признается не только в России, но и в рамках международных объединений, таких как БРИКС. Как отмечается в исследованиях, ГЧП стран-членов БРИКС рассматривается как фактор уменьшения рисков для мировой экономики, создания новых моделей глобальных отношений [8].

Для России сотрудничество в формате БРИКС — одно из ключевых направлений внешней политики на долгосрочную перспективу [8]. В рамках объединения ГЧП способствует решению общих экономических задач: развитию рынка капиталов и услуг, стимулированию социальной ответственности бизнеса, реализации инновационных проектов [8]. Практика показывает, что наиболее распространенными формами ГЧП являются создание совместных финансовых фондов, строительство, реконструкция, разработка месторождений, поддержка функционирования объектов [8]. Этот опыт свидетельствует, что многостороннее сотрудничество на принципах ГЧП, тщательный подбор партнеров и открытый диалог способны защитить участников проектов от излишних рисков [8].

Таким образом, адаптация механизмов ГЧП для целей финансовой стабилизации соответствует не только национальным, но и общим для развивающихся экономик трендам поиска устойчивых моделей роста в условиях глобальной неопределенности.

5. Модель адаптивного ГЧП для финансового оздоровления: стратегические направления и барьеры.

На основании проведенного анализа предлагается модель адаптивного ГЧП, основанная на принципе дифференцированного подхода [4–5]:

- для системообразующих инфраструктурных проектов (транспорт, энергетика): приоритет — привлечение долгосрочного капитала через инфраструктурные облигации с пакетом господдержки;

- для проектов импортозамещения и развития МСП: основной инструмент — корпоративный офсет. Необходимо стимулировать госкомпанию к его активному использованию;

– для социальных проектов в депрессивных регионах: требуется специальный режим, предусматривающий исключение федерального софинансирования из лимитов, создание фонда поддержки эксплуатационных платежей, упрощенные процедуры (рисунок 2).

Однако развитию модели препятствуют сохраняющиеся барьеры. Ключевой проблемой является высокая стоимость заемных средств на фоне ограниченности программ субсидирования ставок [7]. Серьезным сдерживающим фактором остается нормативная неопределенность и избыточное регулирование. Инициатива Минфина об ограничении расходов регионов на выплаты инвесторам (предлагаемый потолок в 20% от собственных доходов и ограничение вознаграждения) может снизить мотивацию регионов запускать новые проекты [7]. Кроме того, отмечается нежелание регионов использовать механизмы ГЧП из-за сложных процедур и повышенного внимания контрольно-надзорных органов [7].

ГЧП в России в условиях кризиса доказало свою жизнеспособность и трансформировалось в ключевой инструмент адаптации экономики и финансового оздоровления компаний. Анализ показывает, что несмотря на сохраняющиеся серьезные вызовы — высокую стоимость денег, нормативные барьеры и ре-

гиональные диспропорции — рынок ГЧП развивается через создание новых инструментов (инфраструктурные облигации, корпоративный офсет) и точечную корректировку законодательства [3–4, 7].

Успешная реализация модели адаптивного ГЧП, основанной на дифференциации подходов и учитывающей международный опыт сотрудничества в рамках таких объединений, как БРИКС [8], позволит не только реализовать необходимую инфраструктуру, но и обеспечить финансовое оздоровление целых отраслей. Через механизмы ГЧП бизнес получает доступ к долгосрочному финансированию, государственным гарантиям и распределению рисков, что особенно критично в период дорогих денег и высокой неопределенности [3–4]. Для дальнейшего роста рынка необходимы расширение программ субсидирования ставок, развитие синдицированного кредитования, предоставление налоговых преференций стратегическим проектам и, что наиболее важно, повышение прозрачности и предсказуемости регулирования [7]. Синергия государства и частного капитала в рамках ГЧП способна стать одним из ключевых факторов адаптации и роста российской экономики в новых геополитических реалиях.

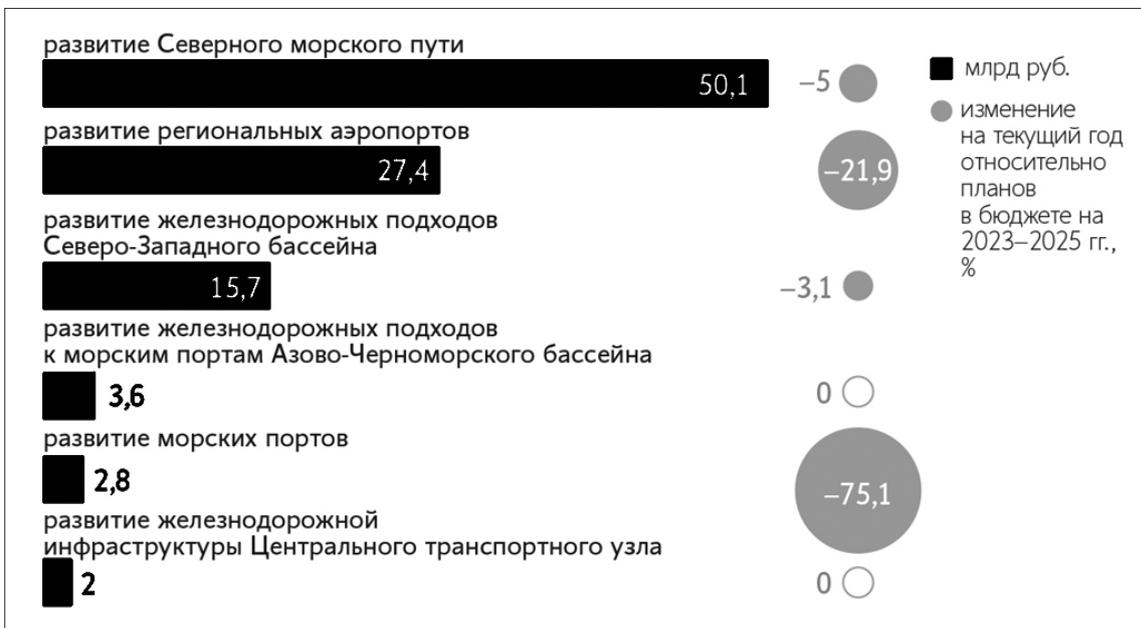


Рисунок 2. Структура рынка ГЧП по отраслям в России в 2023 году [7]

Figure 2. Structure of the PPP market by industry in Russia in 2023 [7]

Список источников

1. Полоненко В. А. Основные направления развития и поддержки государственно-частного партнерства в условиях международных санкций // Экономические науки. 2024. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-napravleniya-razvitiya-i-podderzhki-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-usloviyah-mezhdunarodnyh-sanktsiy/viewer> (дата обращения 02.12.2025).
2. Татьяна Чубасова. Алексей Чичканов. Ключевая ставка — главный фактор реализации ГЧП-проектов // Ведомости : сайт. URL: https://www.vedomosti.ru/industry/industrial_policy/characters/2025/12/02/1159964-realizatsii-gchp-proektov. Дата публикации: 02.12.2025.
3. Ставки и риски: с какими проблемами в России сталкивается механизм ГЧП // РБК : сайт. URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/68b800a79a794799a5243f60>. Дата публикации: 04.09.2025.
4. Государственно-частное партнерство в России. Механизмы снижения стоимости ГЧП и концессионных проектов : Аналитический дайджест АИИК. Выпуск № 3 // Министерство экономического развития России: официальный сайт. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/19117b193f4e1b6b6aaa4301c23ef926/dayzhest_aiik_03_2024.pdf (дата обращения 04.12.2025).
5. Какую выгоду может извлечь бизнес из государственно-частного партнерства // Т-бизнес секреты : сайт. URL: <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo/>. Дата публикации: 06.12.2024.
6. Рабаданова А. А. Основные направления развития и меры поддержки государственно-частного партнерства в условиях новых экономических санкций // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2022. № 2. С. 157–161. DOI: 10.33983/2075-1826-2022-2-157-161.
7. Анастасия Бойко. Эксперты оценили перспективы рынка государственно-частного партнерства // Ведомости : сайт. URL: https://www.vedomosti.ru/industry/infrastructure_development/articles/2023/10/26/1002811-eksperti-otsenili-perspektivi-rinka-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva. Дата публикации: 26.10.2023.
8. Ярыгина И. З. Государственно-частное партнерство стран-членов БРИКС как фактор уменьшения рисков для мировой экономики // Экономика. Налоги. Право. 2013. № 4. С. 56–59.

References

1. Polonenko V. A. Main directions for the development and support of public-private partnerships in the context of international sanctions. CyberLeninka: scientific electronic library. (In Russ.). Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-napravleniya-razvitiya-i-podderzhki-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-usloviyah-mezhdunarodnyh-sanktsiy/viewer> (date of access: December 2, 2025).
2. Tatyana Chubasova. Alexey Chichkanov. The key rate is the main factor in the implementation of ppp projects. Vedomosti: website. (In Russ.). Available from: https://www.vedomosti.ru/industry/industrial_policy/characters/2025/12/02/1159964-realizatsii-gchp-proektov. Publication date: December 2, 2025.
3. Rates and risks: what problems does the PPP mechanism face in Russia. RBC: website. (In Russ.). Available from: <https://www.rbc.ru/industries/news/68b800a79a794799a5243f60>. Publication date: September 4, 2025.
4. Public-private partnerships in Russia. Mechanisms for reducing the cost of PPP and concession projects: Analytical digest of the AIK. Issue No. 3. Ministry of Economic Development of the Russian Federation: official website. (In Russ.). Available from: https://www.economy.gov.ru/material/file/19117b193f4e1b6b6aaa4301c23ef926/dayzhest_aiik_03_2024.pdf (date of access: December 4, 2025).
5. What Benefits Can Business Reap from Public-Private Partnerships // T-Business Secrets: website. (In Russ.). Available from: <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo/>. Publication Date: December 6, 2024.
6. Rabadanova A. A. Key Development Directions and Support Measures for Public-Private Partnerships in the Context of New Economic Sanctions. *Menedzhment i biznes-administrirovaniye = Management and Business Administration*. 2022;(2):157–161. DOI: 10.33983/2075-1826-2022-2-157-161. (In Russ.).
7. Anastasia Boyko. Experts Assess the Prospects of the Public-Private Partnership Market. Vedomosti: website. (In Russ.). Available from: https://www.vedomosti.ru/industry/infrastructure_development/articles/2023/10/26/1002811-eksperti-otsenili-perspektivi-rinka-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva. Publication date: October 26, 2023.
8. Yarygina I. Z. Public-private partnership of BRICS member countries as a factor in reducing risks for the global economy. *E`konomika. Nalogi. Pravo = Economy. Taxes. Law*. 2013;(4):56–59. (In Russ.).

Информация об авторах

Н. М. Блаженкова — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры финансов и кредита;
А. Р. Муфтахетдинов — аспирант.

Information about the authors

N. M. Blazhenkova — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of the Department of Finance and Credit;
A. R. Muftakhetdinov — a postgraduate student.

Статья поступила в редакцию 18.12.2025; одобрена после рецензирования 16.01.2026; принята к публикации 24.03.2026.

The article was submitted 18.12.2025; approved after reviewing 16.01.2026; accepted for publication 24.03.2026.