

ПРОЦЕССНАЯ МОДЕЛЬ СОЗДАНИЯ ФИЛИАЛОВ ЕДИНОГО ОПЕРАТОРА В РАМКАХ КОНЦЕССИИ

PROCESS MODEL OF CREATING BRANCHES OF A SINGLE OPERATOR WITHIN THE FRAMEWORK OF CONCESSION

Рассмотрена актуальная проблема износа и неэффективного управления коммунальной инфраструктурой в малых городах России, требующая принятия системных решений. Одной из перспективных мер является внедрение модели единого оператора — холдинговых структур, в рамках которых создаются филиалы в небольших населенных пунктах на основе концессионных соглашений, в чьи функции будет входить решение производственных задач и реализация инвестиционных и ремонтных программ, которые направлены на обновление основных фондов. Приведен анализ требований законодательства к концессионным проектам, результатов научных исследований по вопросам их реализации, раскрыты особенности начала операционной и инвестиционной деятельности ресурсоснабжающей организации. По итогам исследования разработана процессная модель создания филиалов единого оператора в рамках концессии.

Ключевые слова: коммунальная инфраструктура, государственно-частное партнерство, концессия, единый оператор, ресурсоснабжающие организации.

The article considers the problem of deterioration and inefficient management of municipal infrastructure in small towns of Russia, which requires systemic solutions. One of the promising measures is the introduction of a single operator model, namely, holding structures, within which branches are created in small settlements on the basis of concession agreements, whose functions will include solving production problems and implementing investment and repair programs aimed at updating fixed assets. An analysis of the requirements of the legislation for concession projects, the results of scientific research on their implementation is presented, the features of the beginning of the operational and investment activities of the resource supplying organization are disclosed. Based on the results of the study, there has been developed a process model for the implementation of branches of a single operator within the framework of the concession.

Keywords: communal infrastructure, public-private partnership, concession, single operator, resource supply organizations.

Введение

Устойчивость жилищно-коммунального хозяйства, качество жизни населения в малых городах России во многом зависят от способности выстраивать эффективные управленческие и финансовые механизмы на долгосрочную перспективу. В этой связи все более актуальным становится поиск не только источников инвестиций, но и организационных моделей, способных

обеспечить централизованное управление, технологическое обновление и экономию на масштабе процесса. Одним из таких решений может выступать создание холдинговой структуры с филиальной сетью производственных участков, осуществляющих эксплуатацию коммунальной инфраструктуры малых городов (единый оператор), что уже было предложено автором в исследовании [1].

Создание филиалов предлагается осуществлять на базе механизма концессионного соглашения, который является одной из распространенных форм государственно-частного партнерства в России [11]. Основными участниками концессионного проекта являются ресурсоснабжающие организации (РСО) — концессионеры и органы власти, выступающие концедентом.

За последние два десятилетия сформировалась значительная нормативно-правовая база, регулирующая процедуру подготовки, заключения и реализации концессионных проектов, особенно в сферах тепло- и водоснабжения. Тем не менее, на практике остается немало вопросов, связанных с недостаточной проработкой отдельных этапов реализации таких проектов, рисками в начальный период их функционирования и отсутствием единой методологической модели управления жизненным циклом концессионного проекта.

В этих условиях возрастает потребность в систематизации правовых, организационных аспектов реализации концессионных соглашений, а также в изучении практик, позволяющих минимизировать барьеры на всех этапах — от инициации проекта до начала операционной деятельности. Настоящее исследование направлено на анализ указанных аспектов с целью разработки комплексной процессной модели.

Методы

В ходе исследования использовался комплекс взаимодополняющих методов, включающий анализ, синтез, моделирование и экспертную оценку. Теоретический анализ позволил выделить отдельные этапы процесса создания филиалов единого оператора, а синтез — объединить их в логическую последовательность. Экспертная оценка использовалась для верификации полученных результатов и внесения необходимых корректировок. Выводы исследования были визуализированы в виде схемы, отражающей

взаимосвязь между участниками и этапами концессионного проекта.

Правовые и теоретические аспекты реализации концессионных проектов

Развитие инфраструктуры, особенно в сфере коммунального хозяйства малых городов, требует не только значительных финансовых вложений, но и эффективных механизмов их реализации. Одним из таких механизмов в России является концессионная модель, закрепленная в Федеральном законе № 115-ФЗ от 21 июля 2005 года «О концессионных соглашениях».

В рамках исследования рассмотрим сначала перечень основных нормативных правовых актов, которые необходимо учесть в рамках процедуры заключения концессионного соглашения в отношении объектов тепло-, водоснабжения и водоотведения. Итоги анализа законодательства обобщены в таблице.

В рамках дальнейшего изучения процесса реализации концессионного проекта необходимо рассмотреть научные исследования, в которых сформулированы этапы реализации таких проектов:

- подготовительный этап;
 - этап заключения концессионного соглашения;
 - этап реализации концессионного соглашения, начало реализации операционной и инвестиционной деятельности РСО.
- Так, В. В. Глазкова [2] рассматривает общую схему реализации концессии, состоящую из взаимодействия концедента, концессионера, объекта соглашения и потребителей, при этом особое внимание уделяется предварительному этапу, включающему:
- техническое обследование;
 - актуализацию схемы теплоснабжения;
 - утверждение местных правовых актов;
 - подготовку и согласование проекта концессионного соглашения,
 - заключение соглашения;
 - создание проектной компании.

Перечень нормативных правовых актов, регулирующих концессионные проекты

Наименование акта, ресурса	Наименование мероприятий концессионного проекта	Этапы реализации концессионного проекта
Федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях»	Подготовка текста концессионного соглашения, процедура заключения концессионного соглашения	Подготовительный этап, этап заключения концессионного соглашения, этап реализации проекта
Приказ Минстроя России от 21.08.2015 №606/пр «Об утверждении методики комплексного определения показателей технико-экономического состояния систем теплоснабжения (за исключением теплопотребляющих установок потребителей тепловой энергии, теплоносителя, а также источников тепловой энергии, функционирующих в режиме комбинированной выработки электрической и тепловой энергии), в том числе показателей физического износа и энергетической эффективности объектов теплоснабжения, и порядка осуществления мониторинга таких показателей»	Проведение технического обследования системы теплоснабжения муниципального образования	Подготовительный этап
Приказ Минстроя России от 05.08.2014 №437/пр «Об утверждении требований к проведению технического обследования централизованных систем горячего водоснабжения, холодного водоснабжения и (или) водоотведения, в том числе определение показателей технико-экономического состояния систем водоснабжения и водоотведения, включая показатели физического износа и энергетической эффективности объектов централизованных систем горячего водоснабжения, холодного водоснабжения и (или) водоотведения, объектов нецентрализованных систем холодного и горячего водоснабжения, и порядка осуществления мониторинга таких показателей»	Проведение технического обследования системы водоснабжения и водоотведения муниципального образования	Подготовительный этап
Постановление Правительства Российской Федерации от 22.02.2012 №154 «О требованиях к схемам теплоснабжения, порядку их разработки и утверждения» Федеральный закон от 27.07.2010 №190-ФЗ «О теплоснабжении»	Актуализация схемы теплоснабжения муниципального образования	Подготовительный этап
Постановление Правительства Российской Федерации от 05.09.2013 №782 «О схемах водоснабжения и водоотведения» Федеральный закон от 07.12.2011 № 416-ФЗ «О водоснабжении и водоотведении»	Актуализация схемы водоснабжения и водоотведения муниципального образования	Подготовительный этап

Наименование акта, ресурса	Наименование мероприятий концессионного проекта	Этапы реализации концессионного проекта
Приказ Минэкономразвития России от 14.04.2025 № 237 «О формировании и ведении Единого федерального реестра сведений о банкротстве и Единого федерального реестра сведений о фактах деятельности юридических лиц, индивидуальных предпринимателей и иных субъектов экономической деятельности, о размещении указанных сведений в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», а также о взаимодействии оператора Единого федерального реестра сведений о банкротстве и Минэкономразвития России»	Размещение перечня незарегистрированного недвижимого имущества	Подготовительный этап
Постановление Правительства Российской Федерации от 05.05.2014 №410 «О порядке согласования и утверждения инвестиционных программ организаций, осуществляющих регулируемые виды деятельности в сфере теплоснабжения, а также требований к составу и содержанию таких программ (за исключением таких программ, утверждаемых в соответствии с законодательством Российской Федерации об электроэнергетике)» Постановление Правительства Российской Федерации от 29.07.2013 №641 «Об инвестиционных и производственных программах организаций, осуществляющих деятельность в сфере водоснабжения и водоотведения»	Подготовка инвестиционной программы, задания концессионера	Подготовительный этап и этап реализации проекта
Постановление Правительства Российской Федерации от 22.10.2012 №1075 «О ценообразовании в сфере теплоснабжения» Постановление Правительства Российской Федерации от 13.05.2013 406 «О государственном регулировании тарифов в сфере водоснабжения и водоотведения»	Формирование долгосрочных параметров тарифного регулирования	Подготовительный этап и этап реализации проекта
Постановление Правительства Российской Федерации от 31.03.2015 №300 «Об утверждении формы предложения о заключении концессионного соглашения с лицом, выступающим с инициативой заключения концессионного соглашения»	Подготовка частной концессионной инициативы	Подготовительный этап, этап заключения концессионного соглашения
Постановление Правительства Российской Федерации от 24.04.2014 №368 «Об утверждении Правил предоставления антимонопольным органом согласия на изменение условий концессионного соглашения»	Внесение изменений в концессионное соглашение в ходе реализации проекта	Этап реализации проекта

Примечание: Федресурс (fedresurs.ru) — Единый федеральный реестр юридически значимых сведений о фактах деятельности юридических лиц, индивидуальных предпринимателей и иных субъектов экономической деятельности.

Н. В. Холодков в работе [3] анализирует особенности заключения концессионных соглашений, расставляя важные акценты на стадии подготовки документов, в рамках которых необходимо:

- провести качественную оценку состояния объектов коммунальной инфраструктуры;
- проработать тарифные решения для гарантии возврата инвестиций;
- определить «банкуемость» проекта, а именно, проанализировать возможность привлечения заемных средств для реализации инвестиционной программы.

Значимость подготовительного этапа подчеркивают У. А. Апарина [4], В. А. Зимин [5], отмечая следующие мероприятия:

- приоритизация объектов, требующих ремонта и реконструкции; обеспечение запаса энергомощности;
- учет документов территориального планирования;
- проработка тарифных решений и гарантий возврата инвестиций и др.

В. А. Зимин также подчеркивает отсутствие унифицированной модели управления процессом государственно-частного партнерства на региональном и местном уровнях, что приводит к дополнительным сложностям при реализации концессионных проектов.

Л. Г. Трунова [6] в ходе исследования разработала схему реализации инвестиционно-инновационного проекта сферы жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) с использованием концессионного соглашения, предусматривающую порядок рассмотрения конкурсного предложения и осуществление инвестиционно-инновационной деятельности сферы ЖКХ в обобщенном виде.

Ряд авторов подчеркивают важность отдельных мероприятий, в частности:

- исследователи О. А. Герасименко, В. И. Нефедкин и др. [7, 8] обращают внимание на важность проработки тарифных

параметров для обеспечения гарантий возврата инвестиций;

- Т. Б. Замотаева [9] в рамках реализации концессионного соглашения отмечает необходимость проработки корректного перевода персонала из действующей РСО в новую РСО в рамках концессии, так как существующий штат обладает необходимыми знаниями о состоянии объектов коммунальной инфраструктуры;

- О. А. Родин [10] делает акцент на значении проведения информационной кампании в отношении концессионного проекта в целях формирования позитивного восприятия населением такого проекта.

В целом, проанализировав результаты научных исследований, можно отметить, что процесс подготовки, заключения и реализации концессионного проекта полностью не описан, особенно процесс начала операционной и инвестиционной деятельности РСО — концессионера. В работах названных ученых представлены отдельные этапы, указаны проблемы и способы их решения, при этом комплексная процессная модель, которая бы описывала жизненный цикл концессионного проекта (от идеи до реализации), отсутствует.

Вместе с тем, для обеспечения системного подхода при формировании вышеуказанной модели необходимо дополнительно изучить практический опыт РСО по реализации концессионного проекта, в том числе по причине отмечаемых экспертами высоких рисков «дефолта» концессионера именно в первые года концессионного проекта (мнение представителей ООО «Инновационная теплоэнергетика», ПАО «Т Плюс», ООО «Управляющая компания «Региональные объединенные системы «Водоканал», АО «Газпром теплоэнерго» и др.).

Практический опыт реализации концессионных проектов

По итогам опроса указанных экспертов, можно выделить следующие укрупненные

шаги на каждом из этапов реализации концессионного проекта:

1. Подготовительный этап:

1.1) анализ рынка, выбор малых городов в целях реализации концессионного проекта;

1.2) формирование команды концессионного проекта и утверждение плана мероприятий по его реализации;

1.3) анализ дебиторской и кредиторской задолженностей действующей РСО, уровня собираемости платежей;

1.4) проведение обследования коммунальной инфраструктуры (зарегистрированные и бесхозные объекты), формирование акта технического обследования;

1.5) анализ всех предписаний надзорных органов, экспертиза промышленной безопасности;

1.6) анализ существующих ремонтной и инвестиционной программ, мероприятий действующей схемы тепло-, водоснабжения и водоотведения;

1.7) опубликование в Едином федеральном реестре юридически значимых сведений о фактах деятельности юридических лиц, индивидуальных предпринимателей и иных субъектов экономической деятельности, перечня незарегистрированного недвижимого имущества (при необходимости);

1.8) формирование дефектных ведомостей, смет на выполнение работ по реконструкции, капитальному и текущему ремонту, а также на строительство новых объектов (укрупненный расчет размера инвестиций);

1.9) подготовка инвестиционной программы с оценкой объема финансирования;

1.10) формирование финансовой модели с расчетом показателей экономической эффективности концессионного проекта. Финансовая модель должна предусматривать не только заемные средства на инвестиционную деятельность, но и кредитную линию на операционную деятельность в начале работы концессионера;

1.11) формирование тарифной модели концессионного проекта;

1.12) инициирование актуализации схемы теплоснабжения или водоснабжения/водоотведения муниципального образования;

1.13) открытие филиала единого оператора — потенциального концессионера (разработка устава, учетной политики, положения о закупках, положения об оплате труда, набор минимально необходимого персонала (директор, бухгалтер, экономист-специалист по тарифам, специалист по кадрам, главный инженер));

1.14) подготовка проекта концессионного соглашения и согласование с органами власти и банком;

1.15) подготовка прямого соглашения с банком и согласование условий финансирования концессионного проекта;

1.16) направление запроса в региональный тарифный орган и получение сведений о ценах, значениях и параметрах, используемых для расчета выручки концессионера;

1.17) подготовка местных и региональных актов (решение о заключении концессионного соглашения или о возможности его заключения, в зависимости от процедуры: конкурсная или частная концессионная инициатива), акта об утверждении положения о конкурсной комиссии, об утверждении положения о порядке передачи прав владения и (или) пользования имуществом, находящимся в собственности муниципального образования по концессионному соглашению;

1.18) Проведение информационной кампании среди населения с целью освещения концессионного проекта и его значимости (в условиях роста тарифа).

2. Заключение концессионного соглашения:

2.1) конкурсная процедура;

2.2) частная концессионная инициатива (наиболее популярный способ).

3. Реализация концессионного соглашения:

3.1) регистрация концессионных прав в Росреестре;

3.2) заключение договоров аренды движимого и недвижимого имущества, их регистрация в Росреестре и подписание актов приема-передачи имущества;

3.3) начало регистрации бесхозного имущества;

3.4) утверждение инвестиционной программы концессионера;

3.5) получение концессионером статуса Единой теплоснабжающей организации или гарантирующего поставщика в сфере водоснабжения и водоотведения;

3.6) проведение договорной кампании:

- заключение договоров с потребителями (население, бюджетные потребители, промышленные потребители и др.);

- заключение эксплуатационных договоров (на энергоснабжение, поставку топлива, аренду помещения, обслуживание пожарной сигнализации, охрану, эквайринг и др.). На период перевода персонала из действующей РСО в новую РСО и утверждения тарифа — заключение договора на техническое обслуживание и ремонт (обычно 2–3 месяца);

- заключение договора цессии между действующей РСО и концессионером с целью перевода средств потребителей концессионеру (как правило, на 1 месяц);

3.7) регистрация концессионера в ЕИАС регионального тарифного органа, ГИС ЖКХ;

3.8) подготовка и подача тарифной заявки в орган тарифного регулирования, утверждение тарифа на ресурс с учетом долгосрочных параметров тарифного регулирования концессионного соглашения;

3.9) перевод производственного персонала из действующей РСО в штат концессионера;

3.10) перерегистрация опасных производственных объектов, получение разрешения на их эксплуатацию;

3.11) осуществление «финансового закрытия» по условиям банка с целью откры-

тия кредитной линии для реализации инвестиционной программы концессионера. Как правило, речь идет о предоставлении концессионером в банк таких документов, как подписанное концессионное соглашение, договор аренды, зарегистрированные в Росреестре, уставные документы концессионера и т. д.;

3.12) начало эксплуатационной фазы (обычно 10–15 лет) и инвестиционной фазы (реконструкция, строительство — обычно 2–3 года);

3.13) внесение изменений в концессионное соглашение по согласованию с муниципальным образованием (концедентом), территориальным антимонопольным органом, региональным тарифным органом; региональным органом власти, отвечающим за топливно-энергетический комплекс, водоснабжение и водоотведение (при необходимости). Как правило, концессионные соглашения претерпевают ряд изменений в первые годы реализации по причине обнаружения дополнительного имущества и фактов, влияющих на экономические показатели деятельности концессионера;

3.14) по итогам окончания эксплуатационной фазы может быть принято решение о продлении концессионного соглашения в соответствии с действующим законодательством, а по окончании данного соглашения потребуются провести процедуру заключения нового договора/соглашения, предусматривающего передачу имущества в аренду РСО (как правило, рассматривается заключение повторного концессионного соглашения с новой инвестиционной и ремонтной программой).

По итогам проведенного опроса экспертов автором предлагается учесть следующие особенности внедрения модели единого оператора в рамках концессии:

- синхронизировать с действиями единого оператора продолжительные по времени мероприятия органов власти: опубликова-

ние на портале Федресурс.ру перечня неза-
регистрированного имущества, актуа-
лизацию схем тепло-, водоснабжения и водоот-
ведения, разработку правовых актов;

- предусмотреть дополнительное время на подготовительный этап в целях проведения всех указанных в данном исследовании мероприятий, в том числе информационной кампании для снижения негативного мнения потребителей в отношении изменения тарифов (подготовительный период может длиться более года);

- обратить внимание на значимость формирования тарифных решений как гарантии возврата инвестиций. Именно от долгосрочных параметров тарифного регулирования будет зависеть решение единого оператора о реализации концессионного проекта;

- инициировать концессионный проект путем подачи частной концессионной инициативы (в связи с пассивностью и отсутствием необходимых компетенций органов власти малых городов в вопросах проведения конкурса на право заключения концессии);

- учесть особенности переходного периода, когда имущество, персонал, денежные потоки постепенно переходят от действующей РСО к концессионеру (новой РСО) путем заключения дополнительных договоров: технического обслуживания и ремонта, кредитной линии для финансирования первых месяцев операционной деятельности концессионера, цессии в целях перевода средств потребителей концессионеру;

- учитывать вероятность внесения изменений в концессионное соглашение в первые годы, так как в ходе эксплуатации инженерных систем могут быть обнаружены дополнительное имущество и факты, влияющие на экономические показатели проекта;

- за 2 года до конца эксплуатационной фазы подготовить со стороны концессионера новое предложение о заключении концессионного соглашения (с предложением

о новых инвестициях) в целях бесшовного перезаключения соглашения после окончания действующего. Указанный порядок действий обусловлен принятым в конце 2024 года законопроектом № 699828-8, предусматривающим порядок заключения концессионного соглашения (объектом которого являются объекты теплоснабжения, централизованные системы горячего и холодного водоснабжения и (или) водоотведения, отдельные объекты таких систем) с лицом, являющимся концессионером по действующему концессионному соглашению, объектом которого являются данные системы и (или) объекты (статья 52.2 Федерального закона от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях»).

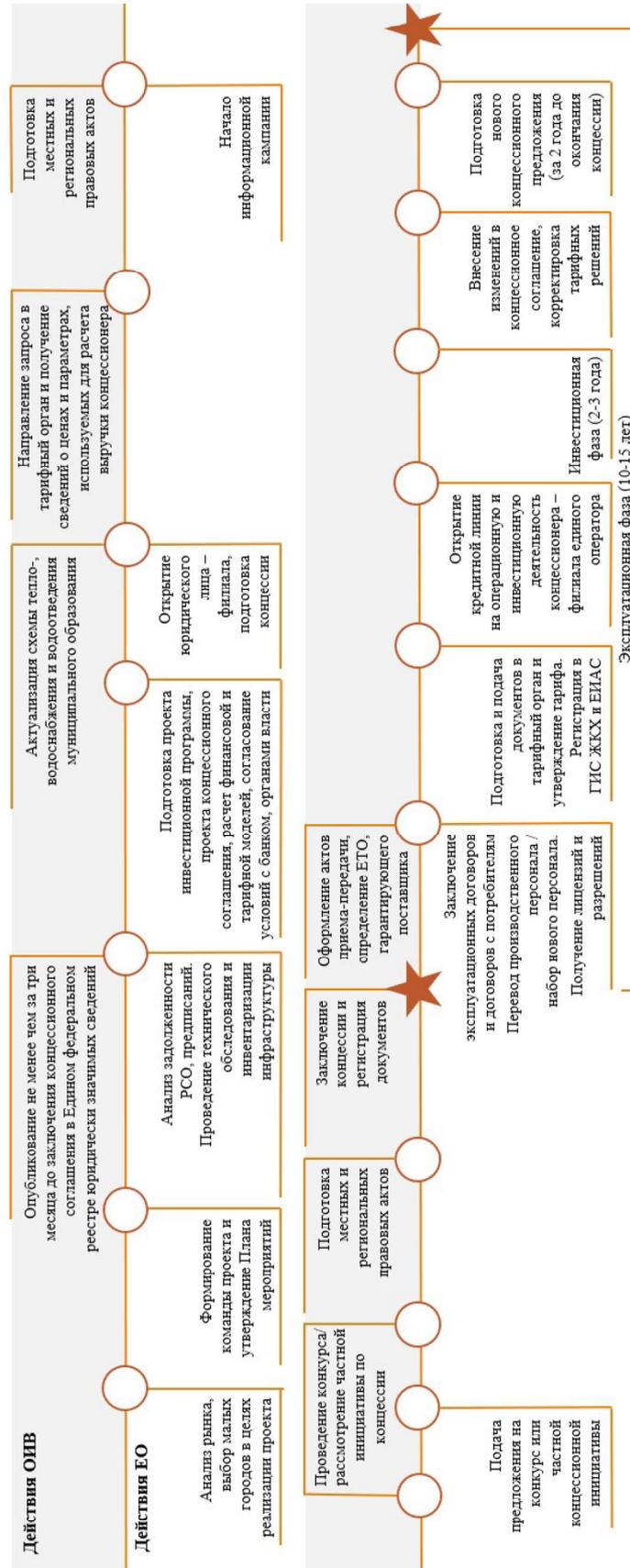
Данные уточнения включены в авторскую процессную модель создания филиалов единого оператора в рамках концессии, которая представлена в результатах исследования (см. рисунок).

Результаты

Проведенный анализ существующих исследований, нормативной базы и практического опыта компаний по реализации концессионных проектов в коммунальной сфере позволил выделить ключевые действия участников таких проектов на протяжении всего жизненного цикла, систематизировать и синхронизировать действия сторон и сформировать процессную модель создания филиалов единого оператора в рамках концессии.

Разработанная авторская модель способствует координации действий всех участников, что обеспечивает сокращение сроков начала деятельности единого оператора в малых городах и ускоряет модернизацию коммунальной инфраструктуры, направленную на повышение качества жизни населения.

Особое внимание в процессной модели уделяется подготовительному этапу, который по своей насыщенности мероприятиями и значимости для успеха проекта превосхо-



Примечание. РСО — ресурсоснабжающие организации; ЕО — единый оператор; ЕТО — единая теплоснабжающая организация; ОИВ — органы исполнительной власти.

Процессная модель создания филиалов единого оператора в рамках концессии

дит операционную и инвестиционную фазу. Выделены критически важные мероприятия: техническое обследование, актуализация схем теплоснабжения или водоснабжения, проработка тарифных решений, формирование инвестиционной программы и другое. Все эти действия требуют значительного временного ресурса и активной вовлеченности как со стороны единого оператора, так и органов власти.

Кроме этого, выявлены существующие барьеры реализации концессионных инициатив, особенно в малых городах, где органы местного самоуправления часто не располагают необходимыми ресурсами для проведения конкурса. В этой связи в рамках модели предложено ориентироваться преимущественно на механизм частной концессионной инициативы, что позволяет единому оператору выступать активным участником процесса, контролируя ключевые этапы подготовки, в том числе сбор исходных данных, согласование с заинтересованными лицами условий инициативы и подготовку соглашения.

В процессе реализации проекта предусмотрен детальный переходный период, включающий регистрацию концессионных прав, оформление аренды имущества, проведение договорной кампании, перевод сотрудников, регистрацию в профильных государственных системах (ГИС ЖКХ, ЕИАС), утверждение тарифа и т. д. При этом принятие концессионером на работу существующего производственного персонала требует отдельного внимания, поскольку их знание технических особенностей систем критично для бесперебойного функционирования инженерных объектов.

На заключительном этапе в рамках модели закладывается механизм «бесшовного продления» концессии по окончании ее срока за счет заблаговременной подготовки нового предложения концессионера. Таким образом обеспечивается преемственность инвестиционного цикла и непрерывный процесс улучшения качества жизни населения.

Выводы

Результаты проведенного исследования позволили сформировать унифицированную процессную модель внедрения единого оператора в рамках концессии, которая охватывает все фазы жизненного цикла проекта — от возникновения идеи и до окончания эксплуатационной фазы в рамках концессионного соглашения. Автором предлагается реализация набора мероприятий, которые позволят оптимизировать сроки развития филиальной сети единого оператора, что обеспечит ускоренный процесс модернизации объектов коммунальной инфраструктуры малых городов, обеспечивающий улучшение качества жизни населения.

Разработанная модель, с одной стороны, формирует основы для дальнейших исследований проблем управления объектами коммунальной инфраструктурой малых городов на условиях государственно-частного партнерства и повышения эффективности механизма концессионных соглашений, с другой стороны, для РСО снижаются временные инвестиционные риски, риски «дефолта» филиалов-концессионеров, а также упрощается процедура реализации концессионных проектов в целом.

Библиографический список

1. Устинов О. В. Модель управления коммунальной инфраструктурой в малых городах в условиях цифровизации // *Инновации в менеджменте*. 2024. № 4 (42). С. 40–46.
2. Глазкова В. В., Господарик Е. Г. Развитие государственно-частного партнерства на основе концессий в сфере теплоснабжения // *Вестник МГСУ*. 2023. Т. 18, № 5. С. 798–807.
3. Холодков Н. В. Проблемы заключения концессионных соглашений в сфере ЖКХ // *Экономика и социум*. 2017. № 9 (40). С. 394–400.
4. Апарина У. А. Условия успешной реализации концессионных соглашений для объектов теплоэнергетических предприятий небольших муниципальных образований // *Экономика, предпринимательство и право*. 2019. Т. 9, № 1. С. 45–54.

5. Зимин В. А. Государственно-частное партнерство в ЖКХ: теория и практика. Самара : ООО «Научно-технический центр», 2022. 139 с.

6. Трунова Л. Г. Концессионное соглашение как эффективный механизм развития инновационной деятельности сферы жилищно-коммунального хозяйства // Креативная экономика. 2022. Т. 16, № 10. С. 3981–3992.

7. Герасименко О. А. Авилова Ж. Н. Опыт заключения концессионных соглашений в отраслях инфраструктуры регионов // Социально-гуманитарные знания. 2017. № 11. С. 209–211.

8. Невфедкин В. И., Фадеева О. П., Гинзбург Д. Р. Концессии в теплоснабжении: инвестиции вместо субсидий // Всероссийский экономический журнал ЭКО. 2019. № 3 (537). С. 37–56.

9. Замотаева Т. Б. Проблемы исполнения концессионных соглашений // Юридический вестник Самарского университета. 2018. Т. 4, № 3. С. 53–58.

10. Родин О. А. Анализ концессионных соглашений: исследование модели и особенностей концессий в РФ // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 9 (103). С. 166–168.

11. Березина А. А. Концессионное соглашение как самая распространенная форма ГЧП в России // Известия Международной академии аграрного образования. 2024. № 70. С. 79–82.

References

1. Ustinov O. V. *Model' upravleniya kommunal'noy infrastrukturoy v malykh gorodakh v usloviyakh tsifrovizatsii* [Model of municipal infrastructure management in small towns in the context of digitalization]. *Innovatsii v menedzhmente – Innovations in Management*, 2024, no. 4(42), pp. 40–46.

2. Glazkova V. V., Gospodarik E. G. *Razvitie gosudarstvenno-chastnogo partnerstva na osnove kontsessiy v sfere teplosnabzheniya* [Development of public-private partnership based on concessions in the field of heat supply]. *Vestnik MGSU – MSCU Bulletin*, 2023, vol. 18, no. 5, pp. 798–807.

3. Kholodkov N. V. *Problemy zaklyucheniya kontsessionnykh soglasheniy v sfere ZhKKh* [Problems of concluding concession agreements in the field of housing and communal services]. *Ekonomika i sotsium – Economy and Society*, 2017, no. 9 (40), pp. 394–400.

4. Aparina U. A. *Usloviya uspekhnoy realizatsii kontsessionnykh soglasheniy dlya ob'ektov teploenergeticheskikh predpriyatii nebol'shikh munitsipal'nykh obrazovaniy* [Conditions for successful implementation of concession agreements for heat and power facilities of small municipalities]. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo – Economics, Entrepreneurship and Law*, 2019, vol. 9, no. 1, pp. 45–54.

5. Zimin V. A. *Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v ZhKKh: teoriya i praktika* [Public-private partnership in housing and communal services: theory and practice]. Samara, Nauchno-tekhnicheskiy tsentr Publ., 2022, 139 p.

6. Trunova L. G. *Kontsessionnoe soglasenie kak effektivnyy mekhanizm razvitiya innovatsionnoy deyatel'nosti sfery zhilishchno-kommunal'nogo khozyaystva* [Concession agreement as an effective mechanism for the development of innovative activities in the sphere of housing and communal services]. *Kreativnaya ekonomika – Creative Economy*, 2022, vol. 16, no. 10, pp. 3981–3992.

7. Gerasimenko O. A. Avilova Zh. N. *Opyt zaklyucheniya kontsessionnykh soglasheniy v otraslyakh infrastruktury regionov* [Experience in concluding concession agreements in the infrastructure sectors of the regions]. *Sotsial'no-gumanitarnye znaniya – Social and humanitarian knowledge*, 2017, no. 11, pp. 209–211.

8. Nefyodkin V. I., Fadeeva O. P., Ginzburg D. R. *Kontsessii v teplosnabzhenii: investitsii vmesto subtsidii* [Concessions in heat supply: investments instead of subsidies]. *Vserossiyskiy ekonomicheskiy zhurnal EKO – All-Russian Economic Journal of ECO*, 2019, no. 3 (537), pp. 37–56.

9. Zamotaeva T. B. *Problemy ispolneniya kontsessionnykh soglasheniy* [Problems of implementing concession agreements]. *Yuridicheskiy vestnik Samarskogo universiteta – Legal Bulletin of Samara University*, 2018, vol. 4, no. 3, pp. 53–58.

10. Rodin O. A. *Analiz kontsessionnykh soglasheniy: issledovanie modeli i osobennostey kontsessiy v RF* [Analysis of concession agreements: study of the model and features of concessions in the Russian Federation]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika – Economics and Business: Theory and Practice*, 2023, no. 9(103), pp. 166–168.

11. Berezina A. A. *Kontsessionnoe soglasenie kak samaya rasprostranyonnaya forma GChP v Rossii* [Concession Agreement as the most common form of PPP in Russia]. *Izvestiya Mezhdunarodnoy akademii agrarnogo obrazovaniya – Bulletin of the International Academy of Agrarian Education*, 2024, no. 70, pp. 79–82.