

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ «ВИТЕБСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Объект авторского права  
УДК 378.014.54(476)(043.3)

ШАРАПА  
ЕКАТЕРИНА ВИКТОРОВНА

**РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО  
ПАРТНЕРСТВА В СФЕРЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ: МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И  
ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ**

**Автореферат диссертации  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук  
по специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным  
хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами)»**

Витебск, 2023

Научная работа выполнена в ГУО «Республиканский институт высшей школы»

Научный руководитель **КАСПЕРОВИЧ Сергей Антонович**, кандидат экономических наук, доцент, ректор учреждения образования «Брестский государственный технический университет»

Официальные оппоненты: **НЕХОРОШЕВА Людмила Николаевна**, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики промышленных предприятий учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»

**БРАСС Александр Анатольевич**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономического развития и менеджмента Академии управления при Президенте Республики Беларусь

Оппонирующая организация Учреждение образования «Могилевский государственный университет имени А.А. Кулешова»

Защита состоится «08» февраля 2024 г. в 13 час. 00 мин. на заседании совета по защите диссертаций Д 02.11.02 в учреждении образования «Витебский государственный технологический университет» по адресу: 210038, г. Витебск, Московский пр-т, 72, корп. 1, ауд. 219. Телефон ученого секретаря 8 (0212) 49-53-60.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке учреждения образования «Витебский государственный технологический университет».

Автореферат разослан «04» января 2024 года.

Ученый секретарь  
совета по защите диссертаций,  
кандидат экономических наук, доцент

Коробова Е.Н.

© Шарапа Е.В., 2023

© УО «Витебский государственный технологический университет»

## КРАТКОЕ ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время Республика Беларусь в условиях ограниченности бюджетных средств столкнулась с необходимостью осуществления инвестиций в инфраструктуру, находящуюся в зоне ответственности государства, для повышения конкурентоспособности экономики и качества жизни населения. Решением этой проблемы во многих странах стало использование особой системы отношений по привлечению государством к строительству и эксплуатации такой инфраструктуры частного сектора. В такой системе отношений, получившей название «государственно-частное партнерство» (ГЧП), происходит объединение собственности государства и инвестиций, современных методов хозяйствования, компетенций бизнеса.

В мировой практике одной из приоритетных сфер реализации проектов ГЧП является высшее образование, выступающее важнейшим условием формирования инновационной экономики, базирующейся на знаниях и технологиях.

Особенностям реализации проектов ГЧП в сфере образования посвящены работы Ф. Баррера-Осорио, А. Вергера, Х. Гвакеты, Р. Гиббса, В. Дрешера, Д.Н. Ефремова, В.В. Килинкарлова, К. Ландэя, Н. ЛаРока, А.Я. Лившина, Х. Лэдда, Е.В. Маргилевской, О.П. Молчановой, М. Москетти, К. Мунди, Х. Патриноса, П.П. Поляруша, С. Робертсон, М.В. Силина, О.Д. Труновой, В.А. Фильченкова, И.Д. Фрумина, Б. Харриса и др. В Республике Беларусь изучению возможности реализации проектов ГЧП в сфере образования посвящены работы М.З. Ачаповской, С.А. Касперовича, В.А. Коврей, В.Д. Любецкого, А.П. Моровой, Е.В. Тулейко, Г.А. Яшевой.

Несмотря на наличие исследований по данной тематике и значимость полученных результатов, в Республике Беларусь к настоящему времени не реализован ни один проект ГЧП, в том числе, в сфере образования. В значительной степени это обусловлено отсутствием в стране практики управления проектами ГЧП. Так, например, в пилотных проектах ГЧП государственным и частным партнерам не удалось найти взаимопонимание именно по вопросам управления рисками, выбору оптимальных моделей реализации проектов ГЧП, принятию управленческих решений, направленных на оптимизацию финансовых отношений. Такая ситуация обосновывает необходимость поиска управленческих механизмов реализации проектов ГЧП в Республике Беларусь, что предопределило выбор темы, цель, задачи и структуру диссертации.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Связь работы с научными программами (проектами), темами.** Результаты исследования нашли отражение в научно-исследовательской работе «Университет будущего: стратегия развития в контексте цифровой трансформации», которая осуществлялась в рамках Государственной программы научных исследований на 2021–2025 гг. (№ ГР 20210648), в научно-исследовательских работах кафедры управления и экономики высшей школы Республиканского института высшей школы по теме «Проблемы и перспективы развития рынка образовательных услуг на 2019–2023 гг.» (№ ГР 20190352), кафедры экономики и управления Института предпринимательской деятельности по теме «Повышение эффективности управленческой деятельности по формированию условий, благоприятствующих развитию малого и среднего бизнеса в Республике Беларусь» (№ ГР 20180197).

Тема диссертации соответствует приоритетным направлениям научной, научно-технической и инновационной деятельности на 2021–2025 гг., утвержденным постановлением Совета Министров Республики Беларусь № 156 от 7 мая 2020 г.

**Цель и задачи исследования.** Целью исследования является разработка методических и практических рекомендаций по управлению проектами государственно-частного партнерства в сфере высшего образования Республики Беларусь.

Цель исследования обусловила постановку и решение следующих задач:

- 1) развить теоретические основы ГЧП в сфере высшего образования;
- 2) усовершенствовать методику управления рисками в проектах ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь;
- 3) разработать методику организационного и финансового структурирования проектов ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь;
- 4) разработать практические рекомендации по управлению проектами ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь.

Объектом исследования выступают проекты ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь. Предмет исследования – совокупность экономических и управленческих отношений, возникающих по поводу реализации проектов ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь.

Выбор объекта и предмета исследования обусловлен необходимостью привлечения недостающих средств для модернизации материально-

технической базы учреждений высшего образования (далее – УВО) Республики Беларусь в соответствии с потребностями инновационной экономики.

**Научная новизна** полученных результатов состоит в следующем:

- развиты теоретические основы ГЧП в сфере высшего образования, а именно: выявлены специфические признаки сферы высшего образования, определяющие особенности реализации проектов ГЧП в данной сфере; разработан перечень возможных моделей ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь с учетом мирового опыта и особенностей национального законодательства; систематизированы используемые в мировой практике источники финансирования проектов ГЧП в зависимости от способа привлечения инвестиционных ресурсов;

- усовершенствована методика управления рисками в проектах ГЧП, новизна которой состоит в учете специфики сферы высшего образования Республики Беларусь при идентификации, распределении и смягчении рисков;

- разработана методика организационного и финансового структурирования проектов ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь, новизна которой состоит в применении нового для Республики Беларусь инструмента проектного финансирования – инфраструктурных облигаций;

- разработаны практические рекомендации по управлению проектами ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь, предусматривающие развитие и совершенствование в стране нормативной правовой базы и институтов ГЧП, расширение инструментария долгосрочного финансирования проектов ГЧП, популяризацию такого рода партнерства.

**Положения, выносимые на защиту.**

1. Теоретические основы ГЧП в сфере высшего образования, включающие развитие содержания ГЧП в сфере высшего образования, а именно:

- выявление специфических признаков сферы высшего образования (необходимость реализации всего объема социальных задач, стоящих перед УВО; обязательное наличие научно-исследовательской деятельности наряду с образовательной; определение государством идеологии и политики создания и функционирования ГЧП в сфере высшего образования; значимая роль гражданского общества в таком взаимодействии), что позволяет определить особенности реализации проектов ГЧП в данной сфере;

- перечень возможных моделей ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь, разработанный на основе мирового опыта с учетом

особенностей национального законодательства в данной сфере (отсутствие у государственных учреждений образования возможности передать бизнесу объекты соглашения о ГЧП в постоянное распоряжение; наличие у государственных УВО ограниченного вещного права – права оперативного управления; наличие возможности отнесения к объекту соглашения о ГЧП не только объектов движимого имущества, но и объектов интеллектуальной собственности (информационно-технологической инфраструктуры). Отражение в законодательстве перечня возможных моделей ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь позволит определить перспективные модели ГЧП в указанной сфере, что будет способствовать активизации принятия решений по ГЧП-проектам;

– систематизированный перечень используемых в мировой практике источников финансирования проектов ГЧП в зависимости от способа привлечения инвестиционных ресурсов, что формирует теоретическую основу для разработки методики организационного и финансового структурирования проектов ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь.

2. Методика управления рисками в проектах ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь. Новизна предложенной методики состоит в: а) учете специфики сферы высшего образования Республики Беларусь при идентификации рисков; б) структурировании рисков в зависимости от стадии реализации проекта (риски проектирования и подготовительных мероприятий, риски создания объекта, риски эксплуатации объекта, риски получения доходов от эксплуатации объекта, прочие риски) и сторон соглашения (частный и государственный партнеры, УВО); в) разработке мероприятий по снижению негативного эффекта от наступления выявленных рисков. Практическая апробация предложенной методики нашла отражение при составлении финансовой модели проекта ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь. Применение данной методики позволит соблюсти баланс интересов партнеров при распределении рисков в проектах ГЧП, закрепить уровни ответственности за определенными субъектами, что повысит вероятность реализации проектов ГЧП в сфере высшего образования в согласованные сроки.

3. Методика организационного и финансового структурирования проектов ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь, которая включает: 1) обоснование выбора модели проекта ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь; 2) определение состава участников проекта и их обязанности; 3) схему взаимодействия участников проекта; 4) схему организации финансовых отношений в проекте; 5) условия, составляющие исходные данные для построения финансовой модели проекта

ГЧП (срок реализации проекта, темпы инфляции, затраты по проекту, источники финансирования проекта, ставки по займам, налоги и сборы), а также результаты, полученные на ее основе. Финансовая модель построена с учетом указанных условий на основе автоматизированной формы расчета по проекту-аналогу (с применением прикладной программы Microsoft Excel). Результатом финансовой модели является расчет платы за доступность (полного возмещения частному партнеру инвестиционных и эксплуатационных затрат государством), а также определение преимущества реализации проекта на основе соглашения о ГЧП (с использованием количественной оценки) по сравнению с бюджетным финансированием (сравнительного преимущества). Новизна предлагаемой методики состоит в применении нового для Республики Беларусь инструмента проектного финансирования – инфраструктурных облигаций. Применение методики позволит снизить финансовую нагрузку на государственный бюджет в ходе модернизации материально-технической базы УВО Республики Беларусь.

4. Практические рекомендации по управлению проектами ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь, включающие мероприятия по развитию и совершенствованию следующих блоков управления такими проектами: 1) правового (законодательное закрепление перечня возможных моделей реализации проектов ГЧП в сфере высшего образования; законодательное закрепление методики управления рисками в проектах ГЧП; устранение необходимости проведения процедуры обоснования сравнительного преимущества независимо от масштабов и отрасли проекта; дополнение существующей методики количественной оценки проектов ГЧП автоматизированными формами расчета; создание механизма обеспечения гарантий сохранности имущества инвестора при национализации, включая прозрачную процедуру компенсации по рыночной стоимости; создание системы мер стимулирования и поддержки частного бизнеса, намеренного реализовывать проекты ГЧП); 2) управленческого (создание региональных (областных) и отраслевых центров (отделов) ГЧП; расширение подготовки кадров в сфере ГЧП); 3) информационного (создание республиканской цифровой платформы, представляющей собой акселератор проектных решений, экспертных компетенций и финансовых инструментов, необходимых для подготовки и запуска проектов ГЧП; активизация проведения разъяснительной кампании о ГЧП в средствах массовой информации, на площадках конференций, семинаров и т. п.); 4) финансового (выделение инфраструктурных облигаций в отдельный вид ценных бумаг с обособленным регулированием, разработка программы поддержки инфраструктурных облигаций; совершенствование механизма венчурного финансирования; создание организации предпроектной поддержки).

Новизна предложенных рекомендаций заключается в развитии и совершенствовании в Республике Беларусь нормативной правовой базы и институтов ГЧП, расширении инструментария долгосрочного финансирования проектов ГЧП, популяризации такого рода партнерства.

**Личный вклад соискателя ученой степени.** Диссертация является самостоятельным, целостным и законченным научным исследованием, выполненным автором самостоятельно на основе анализа и обобщения отечественного и зарубежного опыта по данной проблематике, использования разработок в практической деятельности и образовательном процессе. Содержащиеся в ней и выносимые на защиту основные положения характеризуются научной новизной, практической, экономической и социальной значимостью и разработаны соискателем лично в рамках выбранной темы.

**Апробация результатов диссертации.** Основные положения, выводы и результаты диссертационного исследования докладывались на международных и республиканских научных и научно-практических конференциях, симпозиумах, научно-исследовательских конкурсах, в числе которых: XXXV Международный научно-исследовательский конкурс «Лучшая научная статья 2020» (Российская Федерация, г. Пенза, 2020 г., диплом 1 категории), «Беларусь – страна успешного предпринимательства: динамика, вызовы, поиск новых направлений» (г. Минск, 2020 г.), Международный научно-исследовательский конкурс «Инновационные научные исследования 2021» (Российская Федерация, г. Пенза, 2021 г., диплом 1 категории), «Наука. Образование. Инновации» (г. Минск, 2022 г.), «Advances in Science and Technology» (Российская Федерация, г. Москва, 2022 г.) и др.

Результаты диссертационного исследования внедрены в учебный процесс Республиканского института высшей школы, Института предпринимательской деятельности. Возможность практического использования результатов исследования подтверждена Министерством образования Республики Беларусь (при разработке Концепции развития системы образования Республики Беларусь до 2030 года), Центром государственно-частного партнерства государственного учреждения «Национальное агентство инвестиций и приватизации» (при подготовке нормативных правовых актов и методических материалов), Белорусским фондом финансовой поддержки предпринимателей Министерства экономики Республики Беларусь (при выработке предложений и мер по привлечению долгосрочного финансирования для реализации инвестиционных проектов).

**Опубликованность результатов диссертации.** По теме диссертации опубликованы 23 научные работы, в том числе: 10 статей (5 в соавторстве) в



научных изданиях, соответствующих п. 18 Положения о присуждении ученых степеней и присвоении ученых званий в Республике Беларусь, общим объемом 6,793 авторского листа, 3 статьи в сборниках научных статей и трудов, 10 публикаций (1 в соавторстве) в сборниках материалов научных и научно-практических конференций, симпозиумов. Общий объем публикаций составляет 9,551 авторского листа.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из перечня сокращений и обозначений, введения, общей характеристики работы, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Полный объем диссертации составляет 96 страниц. Библиографический список включает 209 источников, в том числе 23 публикации автора, на 21 странице. Объем, занимаемый 12 таблицами и 13 рисунками, составляет 12 страниц. Объем приложений составляет 105 страниц.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

В первой главе «**Теоретические основы развития государственно-частного партнерства в сфере высшего образования**» систематизированы и классифицированы концептуальные подходы к понятиям «государственно-частное партнерство» и «государственно-частное партнерство в образовании», сформулированы специфические признаки сферы высшего образования, что позволяет определить особенности реализации проектов ГЧП в данной сфере.

На основе мирового опыта с учетом особенностей национального законодательства разработан перечень возможных моделей ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь (таблица 1).

Таблица 1 – Перечень возможных моделей ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь

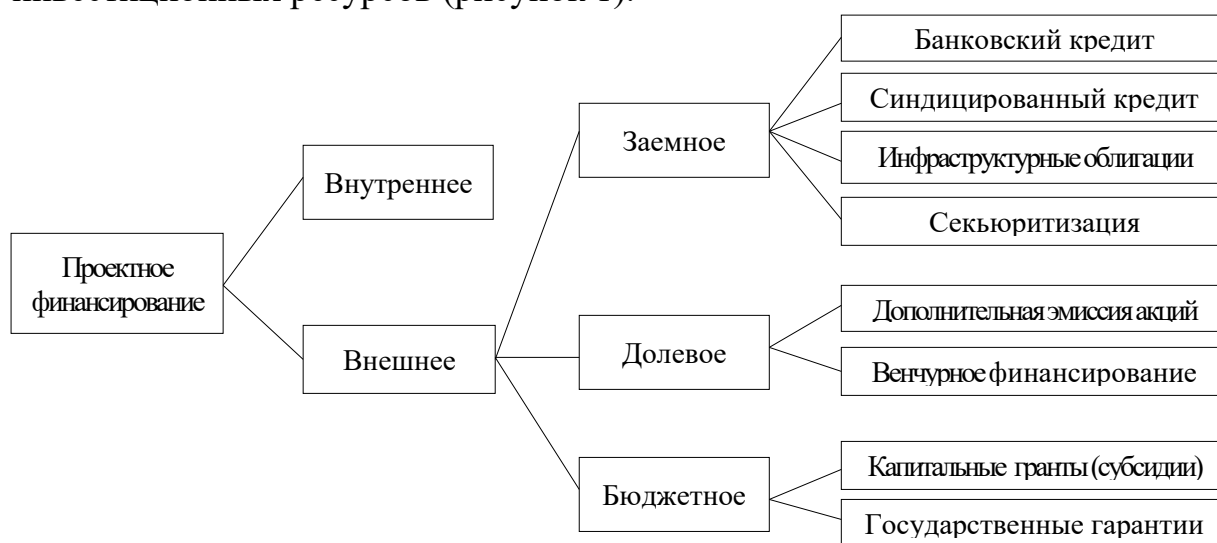
Модели ГЧП	Описание
1	2
Контракт на обслуживание	Частный партнер обслуживает объект инфраструктуры УВО. Его доходы зависят от достижения целевых показателей, установленных государственным УВО. Государственное УВО несет финансовые риски, частный партнер – эксплуатационные риски. Примеры: соглашение о ГЧП со специализированной компанией на комплексное техническое обслуживание зданий или сооружений УВО (электроснабжение, водоснабжение, отопление, водоотведение, кондиционирование и т. п.), а также на услуги по уборке помещений и территории УВО.

Окончание таблицы 1

1	2
Арендный договор	<p>Государственное УВО получает от частного партнера фиксированную арендную плату за эксплуатацию объекта инфраструктуры УВО. Частный партнер получает доходы от деятельности объекта инфраструктуры УВО, при этом к его обязанностям относится поддержание объекта инфраструктуры УВО в работоспособном состоянии. Частный партнер принимает на себя риски спроса, а государственное УВО – финансовые риски, а также строительные риски, связанные с модернизацией и капитальным ремонтом объекта инфраструктуры УВО.</p> <p>Примеры: эксплуатация частным партнером на основе соглашения о ГЧП студенческих столовых и общежитий.</p>
<p>Строительство (создание) новых объектов инфраструктуры УВО:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проектирование, строительство (создание), финансирование, эксплуатация и передача;</li> <li>– строительство (создание), эксплуатация и передача;</li> <li>– строительство (создание), передача и эксплуатация</li> </ul>	<p>В первой модели данной группы частный партнер проектирует, финансирует и строит (создает) объект инфраструктуры УВО, а также осуществляет инвестиции в течение жизненного цикла объекта инфраструктуры и услуги по его текущему обслуживанию. По истечении срока соглашения о ГЧП объект передается государственному УВО. Такие проекты передают существенные риски частному партнеру в обмен на платежи от государственного УВО в течение срока соглашения о ГЧП. Оплата производится только в случае предоставления услуг в соответствии с требованиями соглашения о ГЧП.</p> <p>В остальных моделях данной группы УВО принимает на себя финансовые риски и теряет контроль на важных этапах жизненного цикла объекта инфраструктуры УВО.</p> <p>Примеры: строительство учебных корпусов, общежитий, научно-исследовательских лабораторий и т. п.</p>
<p>Модернизация (реконструкция) существующих объектов инфраструктуры УВО:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– модернизация (реконструкция), эксплуатация и передача;</li> <li>– модернизация (реконструкция), передача и эксплуатация</li> </ul>	<p>Модели данной группы схожи с двумя предыдущими моделями. Разница состоит в том, что частный партнер строит (создает) объект инфраструктуры УВО не «с нуля», а модернизирует (реконструирует).</p> <p>Примеры: модернизация (реконструкция) учебных корпусов, общежитий, научно-исследовательских лабораторий и т. п.</p>

В отличие от существующих подходов представленный перечень моделей учитывает особенности реализации проектов ГЧП именно в сфере высшего образования Республики Беларусь. Отражение в законодательстве перечня возможных моделей ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь позволит определить перспективные модели ГЧП в указанной сфере, что будет способствовать активизации принятия решений по ГЧП-проектам.

Систематизированы используемые в мировой практике источники финансирования проектов ГЧП в зависимости от способа привлечения инвестиционных ресурсов (рисунок 1).



**Рисунок 1 – Источники финансирования проектов ГЧП**

Результаты проведенного в первой главе диссертации исследования позволили сформировать теоретическую основу для разработки методики организационного и финансового структурирования проектов ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь.

Во второй главе «**Анализ практики развития государственно-частного партнерства в Республике Беларусь**» проведен анализ институциональных аспектов внедрения и возможных источников финансирования проектов ГЧП в Республике Беларусь, что позволило выделить *блоки управления проектами ГЧП*, в каждом из которых выявлены аспекты, требующие развития и совершенствования: *правовой* (отсутствие законодательно закреплённого перечня возможных моделей реализации проектов ГЧП в сфере высшего образования; отсутствие методики управления рисками в проектах ГЧП в сфере высшего образования; сложность и трудоемкость разработки технико-экономического обоснования проектов ГЧП; отсутствие твердых гарантий права собственности для частного инвестора; отсутствие мер стимулирования и поддержки частного

бизнеса в проектах ГЧП); *управленческий* (отсутствие эффективного взаимодействия между органами власти различного уровня; дефицит специалистов в области ГЧП); *информационный* (недостаточность информации о текущем развитии ГЧП в Республике Беларусь; незначительное количество проводимых мероприятий по вопросам ГЧП); *финансовый* (отсутствие в стране инфраструктурных облигаций как отдельной разновидности ценных бумаг с обособленным регулированием; незначительное участие государства в венчурных проектах; несовершенство специализированной правовой базы в области венчурного финансирования, а также несоответствие белорусского законодательства в этой области международным стандартам; отсутствие специальных инфраструктурных фондов, оказывающих техническую и финансовую поддержку участникам проектов ГЧП).

В третьей главе **«Методический аппарат управления проектами государственно-частного партнерства в сфере высшего образования Республики Беларусь и его практическая реализация»** усовершенствована методика управления рисками в проектах ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь. В отличие от существующих подходов в представленной методике на этапе идентификации рисков учтена специфика сферы высшего образования Республики Беларусь; на этапе распределения рисков составлена матрица рисков в зависимости от стадии реализации проекта (риски проектирования и подготовительных мероприятий, риски создания объекта, риски эксплуатации объекта, риски получения доходов от эксплуатации объекта, прочие риски) и сторон соглашения (частный и государственный партнеры, УВО); на этапе смягчения рисков предложены мероприятия по снижению негативного эффекта от наступления выявленных рисков.

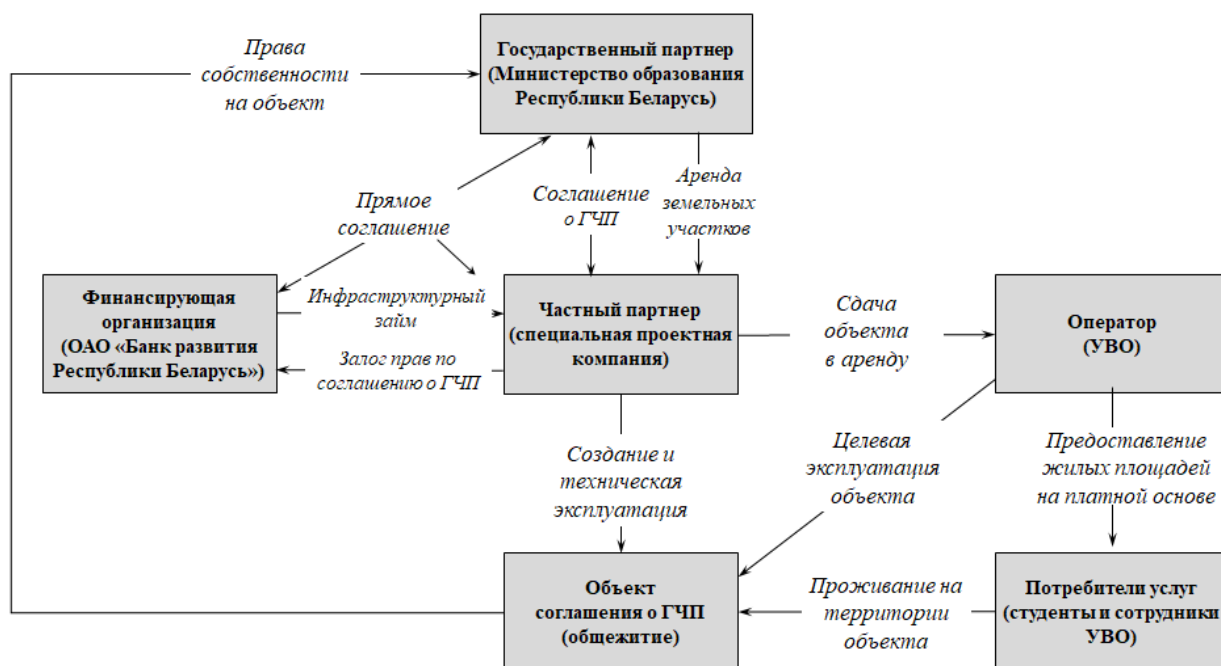
Представлена методика организационного и финансового структурирования проектов ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь, в основе которой лежит применение нового для Республики Беларусь инструмента проектного финансирования – инфраструктурных облигаций. Предложенная методика включает: 1) обоснование выбора модели проекта ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь; 2) определение состава участников проекта и их обязанностей; 3) схему взаимодействия участников проекта; 4) схему организации финансовых отношений в проекте; 5) условия, составляющие исходные данные для построения финансовой модели проекта ГЧП (срок реализации проекта, темпы инфляции, затраты по проекту, источники финансирования проекта, ставки по займам, налоги и сборы), а также результаты, полученные на ее основе.

Рассмотрена возможность реализации проекта «Общежитие № 2 на 1800 мест студенческого жилого комплекса “Студенческая деревня”» (далее – Проект) на основе соглашения о ГЧП. Возможность реализации данного Проекта на основе ГЧП и его ориентировочная стоимость определены Национальной инфраструктурной стратегией до 2030 года.

Для целей реализации Проекта предлагается использовать модель ГЧП «Проектирование, строительство, финансирование, эксплуатация и передача», в соответствии с которой частный партнер обязуется осуществить проектирование и строительство объекта соглашения о ГЧП, профинансировать данные мероприятия за счет собственных и заемных средств, эксплуатировать объект и передать его в собственность государственного партнера по завершении срока действия соглашения о ГЧП. Учитывая тот факт, что компетенции по управлению общежитием находятся у УВО, целесообразно в рамках эксплуатации объекта часть функций (предоставление жилых площадей студентам и сотрудникам) передать УВО на основании договора аренды. Таким образом, целевую эксплуатацию объекта будет осуществлять УВО, а техническую эксплуатацию – частный партнер.

Основными участниками Проекта будут являться: Республика Беларусь в лице Министерства образования Республики Беларусь (государственный партнер); специальная проектная компания, созданная частным инвестором для реализации Проекта (частный партнер); УВО, для которого создается объект соглашения о ГЧП – общежитие (оператор); ОАО «Банк развития Республики Беларусь» (финансирующая организация).

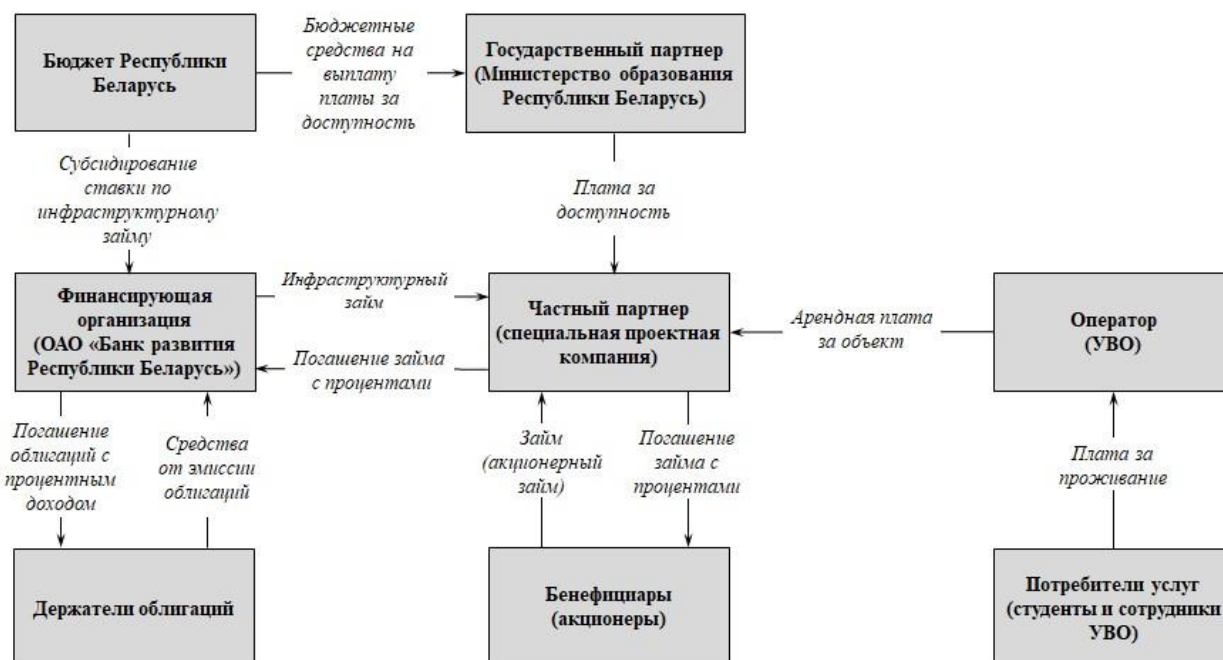
На рисунке 2 представлена схема взаимодействия участников Проекта.



**Рисунок 2 – Схема взаимодействия участников Проекта**

В целях реализации Проекта предлагается внедрить новый для Республики Беларусь инструмент финансирования проектов ГЧП – инфраструктурные облигации. Предлагается ОАО «Банк развития Республики Беларусь» наделить полномочиями осуществлять эмиссию инфраструктурных облигаций с целью привлечения средств для дальнейшего финансирования инфраструктурных проектов, реализуемых с использованием соглашений о ГЧП. Обеспечением по выпущенным облигациям для их держателей будет являться поручительство ОАО «Банк развития Республики Беларусь», а также залог прав по соглашению о ГЧП в пользу финансирующей организации. Процентный доход по данным инфраструктурным облигациям будет субсидироваться из бюджета Республики Беларусь в размере ставки рефинансирования.

Схема организации финансовых отношений в Проекте представлена на рисунке 3.



**Рисунок 3 – Схема организации финансовых отношений в Проекте**

Финансирование Проекта будет осуществляться в соответствии с «золотым правилом проектного финансирования»: 80 % – заемные средства, 20 % – собственные средства частного партнера. Заемное финансирование Проекта будет осуществляться путем предоставления частному партнеру средств, полученных от эмиссии инфраструктурных облигаций, в виде инфраструктурного займа на льготных условиях: рыночная процентная ставка по кредитованию Проекта будет уменьшена на размер субсидирования из бюджета Республики Беларусь. Для предоставления инфраструктурного займа между частным партнером и финансирующей

организацией будет подписано соглашение о предоставлении займа, а также между частным партнером, государственным партнером и финансирующей организацией будет заключено прямое соглашение.

Собственные средства частного партнера будут вложены в Проект путем предоставления его бенефициарами (акционерами) займа (акционерного займа) специальной проектной компании.

В соответствии с предлагаемой схемой основным источником погашения инфраструктурного займа будет являться плата за доступность, выплачиваемая государственным партнером частному партнеру на ежеквартальной основе. Плата за доступность будет состоять из двух основных частей: инвестиционного платежа и эксплуатационного платежа. Размер платы за доступность предлагается уменьшить на сумму арендной платы, полученную в каждый конкретный квартал эксплуатационной фазы Проекта.

Расчет финансовых потоков по Проекту представлен автором в финансовой модели Проекта ГЧП. Финансовая модель построена на основе автоматизированной формы расчета по проекту-аналогу (в прикладной программе Microsoft Excel) с учетом исходных условий по предложенному Проекту.

Итоговые показатели расчета платы за доступность представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Итоговые показатели расчета платы за доступность

Показатель	Значение показателя, тыс. долл.
Инвестиционный платеж:	80094
долговая часть	40589
долевая часть	39505
Эксплуатационный платеж	48138
Плата за доступность без учета НДС	128231
НДС по плате за доступность	9628
Плата за доступность с учетом НДС	137859

Финансовая эффективность Проекта определена на основании традиционных подходов – методом дисконтирования свободных денежных потоков, образуемых непосредственно Проектом. Для расчета показателей финансовой эффективности по Проекту в целом использовано значение свободного денежного потока на инвестированный капитал (Free Cash Flow to Firm – FCFF). Для расчета показателей финансовой эффективности Проекта для частного партнера использовано значение свободного

денежного потока на собственный капитал (Free Cash Flow to Equity – FCFE). FCFF определяется как сумма чистого инвестиционного и чистого операционного денежных потоков. FCFE, в отличие от FCFF, учитывает расходы по обслуживанию долга.

При определении показателей эффективности по Проекту в целом в качестве ставки дисконтирования используется средневзвешенная стоимость капитала (Weighted Average Cost of Capital – WACC). В случае расчета показателей эффективности на основе FCFE используется требуемая норма доходности по собственным средствам (ставка по займу частного партнера). При оценке финансовой эффективности Проекта рассчитаны чистая приведенная стоимость денежных потоков, внутренняя норма доходности, период окупаемости, индекс прибыльности (исходя из FCFF и FCFE). В таблице 3 представлены итоговые показатели финансовой эффективности Проекта.

Таблица 3 – Итоговые показатели финансовой эффективности Проекта

Показатель, единица измерения	Значение показателя
<b>Показатели финансовой эффективности по Проекту в целом исходя из FCFF</b>	
Свободный денежный поток на инвестированный капитал, тыс. долл.	40526
Средневзвешенная стоимость капитала (WACC), %	7,5
Внутренняя норма доходности по Проекту, %	11,50
Приведенная стоимость денежных потоков по Проекту, тыс. долл.	8742
Дисконтированный период окупаемости по Проекту, лет	11,33
Дисконтированный индекс прибыльности по Проекту	1,26
<b>Показатели финансовой эффективности собственного капитала исходя из FCFE</b>	
Свободный денежный поток на собственный капитал, тыс. долл.	29824
Требуемая норма доходности собственных средств, %	21,00
Внутренняя норма доходности по Проекту, %	24,27
Приведенная стоимость денежных потоков по Проекту, тыс. долл.	1055
Дисконтированный период окупаемости по Проекту, лет	11,59
Дисконтированный индекс прибыльности по Проекту	1,16

Рассчитанные на основе финансовой модели показатели финансовой эффективности Проекта свидетельствуют об эффективности его реализации как для частного партнера, так и для финансирующей организации.

Так как обоснована финансовая эффективность Проекта, производится определение его *сравнительного преимущества* в сравнении с классическим государственным заказом.



В таблице 4 представлены итоговые показатели расчета сравнительного преимущества.

Таблица 4 – Итоговые показатели расчета сравнительного преимущества

Показатель, единица измерения	Значение показателя
Дисконтированные расходы бюджета в рамках госконтракта, тыс. долл.	64881
Дисконтированная стоимость реализации рисков в рамках госконтракта, тыс. долл.	4012
Дисконтированные расходы бюджета в рамках ГЧП, тыс. долл.	45976
Дисконтированная стоимость реализации рисков в рамках ГЧП, тыс. долл.	9022
Коэффициент сравнительного преимущества, %	20,2

Для определения стоимостного выражения реализации рисков использованы значения, полученные автором аналитическим методом, основанным на изучении практического опыта по аналогичным проектам.

Полученное значение сравнительного преимущества обосновывает бюджетную целесообразность применения ГЧП с использованием инфраструктурных облигаций.

Разработаны практические рекомендации по управлению проектами ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь, включающие мероприятия по развитию и совершенствованию нормативного, управленческого, информационного и финансового блоков управления такими проектами.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

### **Основные научные результаты диссертации**

1. Развита теоретическая основа ГЧП в сфере высшего образования, включающие: выявление специфических признаков сферы высшего образования, определяющих особенности реализации проектов ГЧП в данной сфере (необходимость реализации всего объема социальных задач, стоящих перед УВО; обязательное наличие научно-исследовательской деятельности наряду с образовательной; определение государством идеологии и политики создания и функционирования ГЧП в сфере высшего образования; значимая роль гражданского общества в таком взаимодействии).

Разработан перечень возможных моделей ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь на основе мирового опыта с учетом особенностей национального законодательства. Возможными моделями ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь могут быть: контракты на обслуживание; договоры на основе аренды; договоры, предполагающие

строительство новых объектов инфраструктуры УВО; договоры, предполагающие модернизацию (реконструкцию) существующих объектов инфраструктуры. В отличие от существующих подходов представленный перечень моделей учитывает такие особенности реализации проектов ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь как отсутствие у государственных учреждений образования возможности передать бизнесу объекты соглашения о ГЧП в постоянное распоряжение; наличие у государственных учреждений высшего образования ограниченного вещного права – права оперативного управления; наличие возможности отнесения к объекту соглашения о ГЧП не только объектов движимого имущества, но и объектов интеллектуальной собственности (информационно-технологической инфраструктуры).

Систематизированы используемые в мировой практике источники финансирования проектов ГЧП в зависимости от способа привлечения инвестиционных ресурсов [1–4; 18–21; 23].

2. Усовершенствована методика управления рисками в проектах ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь. Новизна предложенной методики состоит в: а) учете специфики сферы высшего образования Республики Беларусь при идентификации рисков; б) структурировании рисков в зависимости от стадии реализации проекта (риски проектирования и подготовительных мероприятий, риски создания объекта, риски эксплуатации объекта, риски получения доходов от эксплуатации объекта, прочие риски) и сторон соглашения (частный и государственный партнеры, УВО); в) разработке мероприятий по снижению негативного эффекта от наступления выявленных рисков [10].

3. Разработана методика организационного и финансового структурирования проектов ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь, в основе которой лежит применение нового для Республики Беларусь инструмента проектного финансирования – инфраструктурных облигаций. Предложенная методика включает: 1) обоснование выбора модели проекта ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь; 2) определение состава участников проекта и их обязанности; 3) схему взаимодействия участников проекта; 4) схему организации финансовых отношений в проекте; 5) условия, составляющие исходные данные для построения финансовой модели проекта ГЧП (срок реализации проекта, темпы инфляции, затраты по проекту, источники финансирования проекта, ставки по займам, налоги и сборы), а также результаты, полученные на ее основе.

Финансовая модель построена с учетом указанных условий на основе автоматизированной формы расчета по проекту-аналогу (в прикладной

программе Microsoft Excel). Результатом финансовой модели является расчет платы за доступность (полного возмещения частному партнеру инвестиционных и эксплуатационных затрат государством), а также определение преимущества реализации проекта на основе соглашения о ГЧП (с использованием количественной оценки) по сравнению с бюджетным финансированием (сравнительного преимущества).

Рассчитанные на основе модели показатели финансовой эффективности проекта свидетельствуют об эффективности его реализации как для частного партнера, так и для финансирующей организации. Полученное значение сравнительного преимущества проекта в сравнении с классическим государственным заказом (20,2 %) обосновывает бюджетную целесообразность применения ГЧП с использованием инфраструктурных облигаций [7; 22].

4. Разработаны практические рекомендации по управлению проектами ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь, включающие мероприятия по развитию и совершенствованию следующих блоков управления такими проектами:

1) правового (законодательное закрепление перечня возможных моделей реализации проектов ГЧП в сфере высшего образования; законодательное закрепление методики управления рисками в проектах ГЧП в сфере высшего образования; устранение необходимости проведения процедуры обоснования сравнительного преимущества независимо от масштабов и отрасли проекта; дополнение существующей методики количественной оценки проектов ГЧП автоматизированными формами расчета; создание механизма обеспечения гарантий сохранности имущества инвестора при национализации, включая прозрачную процедуру компенсации по рыночной стоимости; создание системы мер стимулирования и поддержки частного бизнеса, намеренного реализовывать проекты ГЧП);

2) управленческого (создание региональных (областных) и отраслевых центров (отделов) ГЧП; расширение подготовки кадров в сфере ГЧП);

3) информационного (создание республиканской цифровой платформы, представляющей собой акселератор проектных решений, экспертных компетенций и финансовых инструментов, необходимых для подготовки и запуска проектов ГЧП; активизация проведения разъяснительной кампании о ГЧП в средствах массовой информации, на площадках конференций, семинаров и т. п.);

4) финансового (выделение инфраструктурных облигаций в отдельный вид ценных бумаг с обособленным регулированием, разработка программы поддержки инфраструктурных облигаций; совершенствование механизма

венчурного финансирования; создание организации предпроектной поддержки).

Реализация предложенных рекомендаций позволит усовершенствовать в Республике Беларусь нормативную правовую базу и институты ГЧП, расширить инструментарий долгосрочного финансирования проектов ГЧП, популяризировать такого рода партнерство [5; 6; 8; 9; 11–17].

**Рекомендации по практическому использованию результатов** состоят в научно обоснованных предложениях по развитию ГЧП в Республике Беларусь, в том числе в сфере высшего образования, которые могут быть использованы в деятельности Министерства экономики Республики Беларусь (в частности, Центра государственно-частного партнерства ГУ «Национальное агентство инвестиций и приватизации»), Межведомственного инфраструктурного координационного совета, Министерства образования Республики Беларусь, ОАО «Банк развития Республики Беларусь», соответствующих республиканских и местных органов государственного управления при формировании и реализации политики в области развития инфраструктуры Республики Беларусь.

Результаты диссертационного исследования внедрены в учебный процесс Республиканского института высшей школы (акты от 27.05.2020, 12.04.2021, 16.04.2021, 26.05.2022, 27.05.2022), Института предпринимательской деятельности (акт от 20.05.2021), использованы Министерством образования Республики Беларусь при разработке Концепции развития системы образования Республики Беларусь до 2030 года (справка от 03.09.2021), Центром государственно-частного партнерства ГУ «Национальное агентство инвестиций и приватизации» при подготовке нормативных правовых актов и методических материалов (справка от 07.09.2021), Белорусским фондом финансовой поддержки предпринимателей Министерства экономики Республики Беларусь при выработке предложений и мер по привлечению долгосрочного финансирования для реализации инвестиционных проектов (справка от 25.05.2022).

## СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СОИСКАТЕЛЯ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ

*Статьи в научных изданиях, включенных ВАК в перечень изданий  
для опубликования результатов диссертационных исследований*

1. Касперович, С. А. Концессия как форма управления имуществом учреждений профессионального образования Республики Беларусь / С. А. Касперович, Е. В. Шарапа // Науч. тр. Респ. ин-та высш. шк. Сер.: Филос.-гуманитар. науки. – 2020. – № 19. – С. 365–373.
2. Касперович, С. А. Государственно-частное партнерство в инновационной деятельности учреждений профессионального образования / С. А. Касперович, Е. В. Шарапа // Тр. Белорус. гос. технол. ун-та. Сер. 5, Экономика и упр. – 2020. – № 2. – С. 61–67.
3. Шарапа, Е. В. Государственно-частное партнерство как механизм совершенствования управления имуществом учреждений профессионального образования Республики Беларусь / Е. В. Шарапа // Проблемы упр. – 2021. – № 2. – С. 98–103.
4. Шарапа, Е. В. Формы и механизмы государственно-частного партнерства в сфере профессионального образования Республики Беларусь / Е. В. Шарапа // Науч. тр. Респ. ин-та высш. шк. Сер.: Филос.-гуманитар. науки. – 2021. – № 20–2. – С. 268–274.
5. Касперович, С. А. Роль инновационно-промышленных кластеров в формировании и развитии университета будущего в Республике Беларусь / С. А. Касперович, Н. С. Клишевич, Е. В. Шарапа // Новая экономика. – 2021. – № 2. – С. 74–82.
6. Касперович, С. А. Нормативно-правовые основы реализации проектов государственно-частного партнерства в Республике Беларусь / С. А. Касперович, Е. В. Шарапа // Тр. Белорус. гос. технол. ун-та. Сер. 5, Экономика и упр. – 2021. – № 1. – С. 55–62.
7. Шарапа, Е. В. Организационно-экономический механизм проектов государственно-частного партнерства в сфере высшего образования Республики Беларусь / Е. В. Шарапа // Вестн. Ин-та предпринимат. деятельности. – 2021. – № 2. – С. 101–108.
8. Шарапа, Е. В. Направления развития государственно-частного партнерства в Республике Беларусь / Е. В. Шарапа // Тр. Белорус. гос. технол. ун-та. Сер. 5, Экономика и упр. – 2022. – № 1. – С. 118–124.
9. Касперович, С. А. Развитие взаимодействия учреждений профессионального образования и бизнеса / С. А. Касперович, Е. В. Шарапа // Вестн. Белорус. экон. ун-та. – 2022. – № 1. – С. 12–21.

10. Шарапа, Е. В. Управление рисками в проектах государственно-частного партнерства в сфере высшего образования Республики Беларусь / Е. В. Шарапа // Проблемы упр. – 2022. – № 1. – С. 30–36.

*Статьи в других научных изданиях*

11. Шарапа, Е. В. Государственно-частное партнерство как инструмент развития профессионального образования / Е. В. Шарапа // Сборник статей лауреатов и авторов научных работ, получивших первую категорию «НИРС 2019» / Белорус. гос. ун-т ; редкол.: И. А. Старовойтова (пред.) [и др.]. – Минск, 2020. – С. 422.

12. Шарапа, Е. В. Центры трансфера технологий как инструмент развития государственно-частного партнерства в инновационной деятельности учреждений профессионального образования / Е. В. Шарапа // Лучшая научная статья 2020 : сб. ст. XXXV Междунар. науч.-исслед. конкурса / Междунар. центр науч. сотрудничества «Наука и просвещение» ; редкол.: Г. Ю. Гуляев [и др.]. – Пенза, 2020. – С. 73–78.

13. Шарапа, Е. В. Развитие методологии оценки эффективности проектов государственно-частного партнерства в Республике Беларусь / Е. В. Шарапа // Инновационные научные исследования 2021 : сб. ст. Междунар. науч.-исслед. конкурса / Междунар. центр науч. сотрудничества «Наука и просвещение» ; редкол.: Г. Ю. Гуляев [и др.]. – Пенза, 2021. – С. 32–36.

*Материалы конференций*

14. Шарапа, Е. В. Обзор методик оценки эффективности реализации проектов государственно-частного партнерства в Республике Беларусь и за рубежом / Е. В. Шарапа // Формирование креативного предпринимателя: воспитание лидерских качеств и поиск новых направлений бизнеса : материалы XVIII Междунар. науч.-практ. конф., Курск, 19–20 апр. 2018 г. / Курс. ин-т менеджмента, экономики и бизнеса. – Курск, 2018. – С. 93–96.

15. Шарапа, Е. В. Совершенствование организационно-экономического механизма развития профессионального образования / Е. В. Шарапа // Образование в интересах устойчивого развития для всех поколений – социальный договор : материалы II Междунар. симп., Минск, 6 дек. 2018 г. / Белорус. гос. пед. ун-т ; редкол.: А. И. Жук (отв. ред.) [и др.]. – Минск, 2018. – С. 42–43.

16. Шарапа, Е. В. Перспективы развития государственно-частного партнерства в системе профессионального образования Республики Беларусь / Е. В. Шарапа // Повышение эффективности управленческой деятельности по формированию условий, благоприятствующих развитию малого и среднего бизнеса в Республике Беларусь : материалы XVI Междунар. науч.-

практ. конф., Минск, 14 мая 2019 г. / Ин-т предпринимат. деятельности ; редкол.: В. Л. Цыбовский (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2019. – С. 174–176.

17. Шарапа, Е. В. Корпоративное образование для цифровой экономики / Е. В. Шарапа // «Беларусь – страна успешного предпринимательства»: динамика, вызовы, поиск новых направлений : материалы XII Респ. студен. науч.-практ. конф., Минск, 20 марта 2020 г. / Ин-т предпринимат. деятельности. – Минск, 2020. – С. 16–19.

18. Шарапа, Е. В. Государственно-частное партнерство как эффективный механизм развития инфраструктуры в Республике Беларусь / Е. В. Шарапа // Детерминанты развития малого и среднего предпринимательства в Республике Беларусь : материалы XVII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 20 мая 2020 г. / Ин-т предпринимат. деятельности ; редкол.: В. Л. Цыбовский (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2020. – С. 173–175.

19. Касперович, С. А. Повышение конкурентоспособности дополнительного образования взрослых на основе государственно-частного партнерства / С. А. Касперович, Е. В. Шарапа // Современные тенденции в дополнительном образовании взрослых : материалы V Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 23 окт. 2020 г. / Респ. ин-т высш. шк. – Минск, 2020. – С. 74–77.

20. Шарапа, Е. В. Государственно-частное партнерство: формы и механизмы реализации / Е. В. Шарапа // Социально-гуманитарные знания : материалы XVII Респ. науч. конф. молодых ученых и аспирантов, Минск, 26 нояб. 2020 г. / Респ. ин-т высш. шк. ; редкол.: И. В. Титович (пред.) [и др.]. – Минск, 2020. – С. 173–178.

21. Шарапа, Е. В. Обоснование источников финансирования проектов государственно-частного партнерства в Республике Беларусь / Е. В. Шарапа // Социально-гуманитарные знания : материалы XVIII Респ. науч. конф. молодых ученых и аспирантов, Минск, 30 нояб. 2021 г. / Респ. ин-т высш. шк. ; редкол.: И. В. Титович (пред.) [и др.]. – Минск, 2021. – С. 254–259.

22. Шарапа, Е. В. Организационно-экономический механизм развития государственно-частного партнерства в сфере профессионального образования Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Е. В. Шарапа // Наука. Образование. Инновации : материалы отчетной науч.-практ. конф. аспирантов-выпускников, Минск, 31 мая 2022 г. / Респ. ин-т высш. шк. – Минск, 2022. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

23. Шарапа, Е. В. Сущность государственно-частного партнерства в сфере высшего образования / Е. В. Шарапа // Advances in Science and Technology : материалы XLVII Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 15 сент. 2022 г. / Науч.-изд. центр «Актуальность. РФ». – М., 2022. – С. 161–162.

## РЭЗІЮМЭ

Шарапа Кацярына Віктараўна

### **Рэалізацыя праектаў дзяржаўна-прыватнага партнёрства ў сферы вышэйшай адукацыі Рэспублікі Беларусь: метадычнае забеспячэнне і практыка кіравання**

**Ключавыя словы:** дзяржаўна-прыватнае партнёрства (ДПП), праект ДПП, вышэйшая адукацыя, формы ДПП, мадэлі ДПП, рызыкі ў праектах ДПП, фінансаванне праектаў ДПП.

**Мэта даследавання:** распрацоўка метадычных і практычных рэкамендацый па кіраванні праектамі дзяржаўна-прыватнага партнёрства ў сферы вышэйшай адукацыі Рэспублікі Беларусь.

**Метады даследавання:** аналіз, сінтэз, параўнанне, аналогія, групоўка, дэдукцыя, індукцыя, назіранне, колькаснае і якаснае вымярэнне.

**Атрыманыя вынікі і іх навізна:** удакладнены і дапоўнены тэарэтычныя асновы ДПП у сферы вышэйшай адукацыі; удасканалена методыка кіравання рызыкамі ў праектах ДПП; распрацавана методыка арганізацыйнага і фінансаванага структуравання праектаў ДПП у сферы вышэйшай адукацыі Рэспублікі Беларусь; распрацаваны практычныя рэкамендацыі па кіраванні праектамі ДПП у сферы вышэйшай адукацыі Рэспублікі Беларусь. Навуковая навізна атрыманых вынікаў заключаецца ў дапаўненні тэарэтычных палажэнняў у дачыненні да ДПП у сферы вышэйшай адукацыі і распрацоўцы навукова абгрунтаваных рэкамендацый па кіраванні праектамі ДПП у гэтай сферы.

**Рэкамендацыі па выкарыстанні:** вынікі дысертацыйнага даследавання ўкаранёны ў навучальны працэс Рэспубліканскага інстытута вышэйшай школы, Інстытута прадпрымальніцкай дзейнасці. Магчымасць практычнага выкарыстання вынікаў даследавання пацверджана Міністэрствам адукацыі Рэспублікі Беларусь, Цэнтрам дзяржаўна-прыватнага партнёрства, Беларускім фондам фінансавай падтрымкі прадпрымальнікаў Міністэрства эканомікі Рэспублікі Беларусь.

**Галіна прымянення:** вынікі дысертацыі могуць быць выкарыстаны рэспубліканскімі і мясцовымі органамі дзяржаўнага кіравання пры фарміраванні і рэалізацыі палітыкі ў галіне развіцця інфраструктуры, а таксама ў практычнай дзейнасці арганізацый Рэспублікі Беларусь.



## РЕЗЮМЕ

Шарапа Екатерина Викторовна

### **Реализация проектов государственно-частного партнерства в сфере высшего образования Республики Беларусь: методическое обеспечение и практика управления**

**Ключевые слова:** государственно-частное партнерство (ГЧП), проект ГЧП, высшее образование, формы ГЧП, модели ГЧП, риски в проектах ГЧП, финансирование проектов ГЧП.

**Цель исследования:** разработка методических и практических рекомендаций по управлению проектами государственно-частного партнерства в сфере высшего образования Республики Беларусь.

**Методы исследования:** анализ, синтез, сравнение, аналогия, группировка, дедукция, индукция, наблюдение, количественное и качественное измерение.

**Полученные результаты и их новизна:** уточнены и дополнены теоретические основы ГЧП в сфере высшего образования; усовершенствована методика управления рисками в проектах ГЧП; разработана методика организационного и финансового структурирования проектов ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь; разработаны практические рекомендации по управлению проектами ГЧП в сфере высшего образования Республики Беларусь. Научная новизна полученных результатов состоит в дополнении теоретических положений в отношении ГЧП в сфере высшего образования и разработке научно обоснованных рекомендаций по управлению проектами ГЧП в данной сфере.

**Рекомендации по использованию:** результаты диссертационного исследования внедрены в учебный процесс Республиканского института высшей школы, Института предпринимательской деятельности. Возможность практического использования результатов исследования подтверждена Министерством образования Республики Беларусь, Центром государственно-частного партнерства, Белорусским фондом финансовой поддержки предпринимателей Министерства экономики Республики Беларусь.

**Область применения:** результаты диссертации могут быть использованы республиканскими и местными органами государственного управления при формировании и реализации политики в области развития инфраструктуры, а также в практической деятельности организаций Республики Беларусь.

## SUMMARY

Sharapa Ekaterina Viktorovna

### **Implementation of public-private partnership projects in the field of higher education of the Republic of Belarus: methodological support and management practice**

**Key words:** public-private partnership (PPP), PPP project, higher education, forms of PPP, PPP models, risks in PPP projects, financing of PPP projects.

**The goal of research:** development of methodological and practical provisions for the management of public-private management projects in the field of higher education of the Republic of Belarus.

**Research methods:** analysis, synthesis, comparison, analogy, grouping, algorithmization, deduction, induction, observation, quantitative and qualitative measurement.

**The results and their novelty:** the theoretical foundations of PPP in the field of higher education have been clarified and supplemented; a methodology for risk management in PPP projects has been developed; a methodology for the organizational and financial structuring of PPP projects in the field of higher education in the Republic of Belarus has been worked out; practical recommendations for the management of PPP projects in the field of higher education of the Republic of Belarus have been developed. The scientific novelty of the results obtained consists in supplementing the theoretical provisions regarding PPP in the field of higher education and developing evidence-based recommendations for the management of PPP projects in this area.

**Recommendations for use:** the results of the dissertation research have been implemented in the educational process of the National Institute for Higher Education, Institute of Entrepreneurial Activity. The possibility of practical use of the results of the study has been confirmed by the Ministry of Education of the Republic of Belarus, the Center for Public-Private Partnership, the Belarusian Fund for Financial Support of Entrepreneurs of the Ministry of Economy of the Republic of Belarus.

**Sphere of application:** the results of the thesis can be used by republican and local authorities of state administration in the formation and implementation of policy in the field of infrastructure development, as well as in the practical activities of organizations of the Republic of Belarus.