



УДК 332

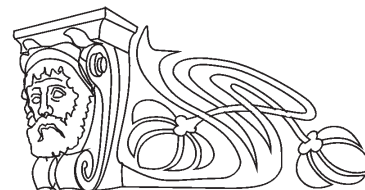
МЕХАНИЗМЫ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

М. А. Новоселова

соискатель кафедры финансов и кредита,
Саратовский государственный университет
E-mail: mariya_nov@mail.ru

А. А. Фирсова

доктор экономических наук, профессор кафедры финансов и кредита,
Саратовский государственный университет
E-mail: a.firsova@rambler.ru



Введение. В статье проведен анализ функционирования механизмов государственно-частного партнерства на региональном уровне, выявлены основные тенденции в этой сфере, определены их специфические риски в России на региональном уровне.

Теоретический анализ. Рассмотрение базовых подходов к определению государственно-частного партнерства позволило отметить, что его сущность состоит, прежде всего, в понимании такого партнерства как механизма совместного инвестирования ресурсов в реализацию инфраструктурных проектов, разделения рисков и ответственности в ходе реализации таких проектов на контрактной основе. **Эмпирический анализ.** Анализ тенденций формирующегося рынка региональных проектов государственно-частного партнерства показал положительную динамику их роста. Изучение российского опыта реализации проектов государственно-частного партнерства демонстрирует, что наряду с запуском мегапроектов существует большой спрос на развитие инструментов государственно-частного партнерства на уровне регионов и муниципалитетов в сфере коммунальной, социальной и транспортной инфраструктуры, строительства коммуникаций и дорог. **Результаты.** Сформулированы основные недостатки инструментария государственно-частного партнерства, ключевые факторы и риски, влияющие на перспективы развития региональных проектов, а также направления решения проблем развития механизмов государственно-частного партнерства на региональном уровне.

Ключевые слова: региональные проекты, государственно-частное партнерство, региональное развитие.

Введение

В настоящее время общепризнано, что одним из эффективных инструментов взаимодействия государства и бизнеса является государственно-частное партнерство (ГЧП), ставшее эффективной формой управления социально-экономическими процессами. Особенно актуально применение инструментов ГЧП в условиях дефицита средств на модернизацию производственных фондов и создание новых инфраструктурных объектов.

Механизмы ГЧП продемонстрировали свою эффективность в зарубежных странах при реализации важных инфраструктурных проектов и программ инновационного развития, они используются в более чем 60 странах мира и везде направлены на объединение усилий и ресурсов

государства и частного сектора для развития ключевых направлений экономики. Практика применения государственно-частного партнерства показывает, что данный институт используется там, где государство и бизнес имеют взаимодополняющие интересы.

Концепция ГЧП находит в России все большее применение, и повышенное внимание к данной сфере требует анализа проблем и перспектив взаимодействия государства и бизнеса.

Теоретический анализ

Как правило, ГЧП – это закрепленное договором долгосрочное сотрудничество, позволяющее сосредоточить необходимые ресурсы и минимизировать риски за счет их равномерного распределения между партнерами. В мировой практике ГЧП понимается двояко: во-первых, как система отношений государства и бизнеса, которая широко используется в качестве инструмента национального, международного, регионального, городского, муниципального экономического и социального развития; во-вторых – как конкретные проекты, реализуемые совместно государственными органами и частными компаниями на объектах государственной и муниципальной собственности.

При всем разнообразии определений под ГЧП чаще всего понимается партнерство между государственным и частным секторами по достижению общих целей в рамках отдельных проектов (чаще всего инфраструктурных) и совместному разделению рисков при их реализации. На практике многие рассматривают ГЧП как частный случай проектного финансирования.

Существует много различных определений ГЧП. Наиболее общее из них дает Всемирный банк: ГЧП – это соглашения между публичной и частной сторонами по поводу производства и оказания инфраструктурных услуг, заключаемые с целью привлечения дополнительных инвестиций и, что еще более важно, как средство повышения эффективности бюджетного финансирования [1, с. 7].



Ведущий эксперт по вопросам ГЧП профессор В. Г. Варнавский считает, что государственно-частное партнерство – это правовой механизм согласования интересов и обеспечения равноправия государства и бизнеса в рамках реализации экономических проектов, направленных на достижение целей государственного управления. Партнерство начинается там и тогда, где и когда средства бюджета замещаются средствами частного сектора. При этом государство гарантирует определенными механизмами возврат вложенных частным сектором средств в объекты государственной или муниципальной собственности [2].

ГЧП – это равноправное, юридически закрепленное взаимодействие и соинвестирование на условиях распределения затрат, результатов и рисков ресурсов государства и частного бизнеса для реализации инфраструктурных проектов. Сущность ГЧП состоит, прежде всего, в понимании такого партнерства как механизма совместного инвестирования ресурсов в реализацию инфраструктурных проектов, разделения рисков и ответственности в ходе реализации таких проектов на контрактной основе [3].

Наиболее содержательно определить ГЧП как форму объединения государственного и частного капитала и организации совместного управления, которое нацелено на решение задач социально-экономической политики и обеспечивает повышение эффективности капитала, разделение рисков и выгод.

Однако во всех определениях прослеживаются ключевые элементы партнерства – взаимодействие, совместный вклад ресурсов в проект для достижения общей цели, использование частных компаний для оказания государственных услуг, а также совместное разделение рисков между партнерами. Главной же чертой выступает равноправие партнеров и взаимовыгодность сотрудничества.

Подводя итог анализу базовых подходов к партнерству, можно выделить две ключевые характеристики ГЧП – совместное предоставление ресурсов для проекта и совместное разделение рисков и ответственности за результат.

Применение механизмов ГЧП способно, во-первых, обеспечить возможность осуществления общественно значимых проектов в наиболее короткие сроки, малопривлекательных для традиционных форм частного финансирования; во-вторых, повысить эффективность проектов за счет участия в них частного бизнеса, как правило, более эффективного на рынке, чем государственные институты, привлечь лучшие управленческие кадры, технику и технологии, повысить качество обслуживания конечных пользователей.

Однако мировой и отечественный опыт показывает, что развитие ГЧП связано с рисками и трудностями. При реализации модели ГЧП в

ряде стран возникали серьезные препятствия, следствием которых стал спад частных инвестиций в инфраструктуру, пришедший на смену буму начала 1990-х гг.; свою роль сыграл и экономический кризис. Широкие масштабы принял пересмотр контрактов ГЧП через два-три года после их заключения. Так, в Латинской Америке пересматривалось более половины уже заключенных концессионных соглашений. Отчасти такая нестабильность объяснялась стремлением инвесторов к чрезмерной детализации договоров.

Эмпирический анализ

Изучение российского опыта реализации проектов ГЧП заслуживает особого внимания. Необходимо отметить, что развитие рынка проектов ГЧП в России имеет всего лишь 5–6-летнюю историю, что предопределяет ограниченное число успешных проектов.

В настоящее время идет эволюция подходов, постепенно выстраивается процесс организации таких проектов властью. На высшем уровне готовых положительных примеров реализации эффективного партнерства между властью и бизнесом пока нет. Во многом это объясняется ставкой на сверхсложные проекты (внимание государства сосредоточено преимущественно на реализации крупномасштабных инфраструктурных проектов).

По состоянию на середину 2013 г., по данным Федерального информационного портала «ГЧП-инфо», официально зарегистрировано 168 инвестиционных проектов ГЧП: 1 межрегиональный, 32 федеральных, 98 региональных и 37 муниципальных. Из них 36 проектов – планируемые, а 28 – уже реализованные проекты. Большинство проектов (12) реализовано в сфере жилищно-коммунального хозяйства и теплоснабжения [4].

Наиболее типичными сферами применения ГЧП за эти годы стали:

- в сфере транспорта – строительство автодорог и организация пассажирских перевозок;
- в сфере жилищно-коммунального хозяйства – передача муниципального жилищного фонда на обслуживание коммерческой фирме, создание управляющих компаний;
- в социальной сфере – создание социально-реабилитационного центра для несовершеннолетних; сотрудничество в области образования;
- в сфере недвижимости – строительство гостиниц и реализация программ по обеспечению жильем молодых семей;
- в сфере охраны окружающей среды и благоустройства – реконструкция территории городских садов и площадей, сооружение набережных и т. п.

Изначально ГЧП в России ассоциировалось с крупными федеральными проектами, финансируемые Инвестиционным фондом РФ. Затем на первый план вышли концессии. В последние



несколько лет параллельно с инициативами по расширению возможных схем реализации ГЧП-проектов реализовывались инициативы по реформатированию крупных федеральных проектов, которые претендовали на получение финансирования Инвестфонда. При этом наблюдались такие тенденции, как дробление крупных проектов на более мелкие, использование инструментов проектного финансирования для реализации крупных проектов. Также отмечалась обратная тенденция консолидации проектов на региональном и муниципальном уровнях.

Большой спрос на развитие инструментов ГЧП существует на уровне регионов и муниципалитетов. Основной вектор для развития ГЧП – это коммунальная, социальная и транспортная инфраструктура, строительство коммуникаций и зданий различного назначения, дорог.

Формирующийся рынок региональных ГЧП-проектов характеризуется следующими тенденциями.

Если ранее позиция региональных администраций в отношении первых ГЧП-проектов была сдержанно-настороженной, то сегодня многие регионы стали гораздо активнее на переговорах с инвесторами. Позиция администраций регионов, нуждающихся в притоке частных инвестиций, заключается чаще всего в следующей формуле: максимум региональных льгот и механизмов поддержки для инвестора, готового вкладывать средства в объекты региональной инфраструктуры. Если на старте реализации проектов ГЧП инвесторы были заинтересованы в получении в первую очередь средств государственной поддержки, в отношении которых подробно прописана процедура предоставления, то теперь они более широко рассматривают возможности привлечения как прямых, так и косвенных средств господдержки. В качестве такой поддержки выступают разнообразные меры, позволяющие частному инвестору на более выгодных условиях привлечь заемное финансирование в проект или получить финансирование от государства. Так, интерес для инвестора представляют государственные гарантии, соглашения о гарантированном спросе, субсидирование процентной ставки по кредитам и т. п. Кроме того, в качестве косвенных мер господдержки инвесторами нередко рассматривается участие крупного госбанка в структурировании сделки.

В качестве еще одной положительной тенденции, наметившейся в последние 3–3,5 года, можно отметить рост числа ГЧП-проектов в связи с посткризисным восстановлением экономики страны. При этом отмечается возрастание интереса к реализации инвестпроектов у консервативных инвесторов (к примеру управляющих пенсионными накоплениями). Так, нередко крупные управляющие компании участвуют в реализации ГЧП-проектов в качестве концессионера.

Масштабы российских ГЧП-проектов обусловлены тем, что данные проекты существенно сложнее обычных коммерчески, они требуют достаточно времени и усилий на подготовку и реализацию, причем как со стороны публичной власти, так и со стороны частных инвесторов и их консультантов.

ГЧП-сегмент в России проходит период пилотной стадии, когда каждый проект структурируется в режиме «пилотного пуска».

Консалтинговую инфраструктуру сегодня в России представляют около 20 компаний, среди которых наиболее значимые: Vegas Lex, Magisters, Legal Capital Partners и др. Бюджет на юридические услуги по ГЧП-проекту составляет несколько миллионов долларов. При общей стоимости проекта 100–150 млн долл. расходы на юристов могут составить 2–3 млн долл. [5].

Инициаторам проектов ГЧП невыгодно браться за относительно не крупные проекты: удельный вес издержек делает проект экономически неэффективным. Часто представители государственного сектора на региональном и муниципальном уровнях планируют реализовать ГЧП-проекты на сумму 100 или 200 млн руб. Но у них отсутствует опыт осуществления проектов, соответственно, они не понимают, что первоначальные расходы – на инициацию проекта, проведение конкурсных процедур и финансовое закрытие – также немалые, и не только для них, но и для потенциальных инвесторов. Возможно, такие проекты и будут интересными, но только для представителей частного сектора на местном уровне. Однако в среднесрочной и долгосрочной перспективе это не даст никаких положительных результатов, так как не произойдет кардинального развития инфраструктуры. Исходя из опыта реализации проектов как в России, так и за рубежом, выявлено, что наиболее интересны для инвесторов задачи, стоимость которых более 100 млн долл. Кроме того, необходимо иметь в виду, что очень дорогостоящие проекты также тяжело реализуемы, поскольку требуют соответствующей государственной поддержки. Проекты ниже определенной минимальной стоимости (например 50 млн долл.) нет смысла воплощать в жизнь в формате ГЧП из-за внушительного размера расходов на организацию и проведение конкурса и прочие издержки.

Объем инвестиций, необходимый для реализации регионального проекта в сфере социальной инфраструктуры (детские сады, физкультурно-оздоровительные комплексы, медицинские центры), варьируется от 400 до 900 млн долл. Проекты в сфере транспорта или энергетики гораздо дороже. В ближайшем будущем рынок ГЧП-проектов будет формироваться в основном в среднем и крупном стоимостных сегментах. Если к первому можно отнести региональные проекты



стоимостью ориентировочно 300–400 млн евро, то ко второму – проекты на 2–3 млрд евро.

Сегодня существует довольно много проектов ГЧП на муниципальном уровне, большая часть которых реализуется в сфере ЖКХ и дорожной сфере. Наиболее ярким примером может служить Санкт-Петербург, который в обход «недействующего» концессионного законодательства нашел другие варианты контрактов ГЧП, принял закон об участии города в проектах ГЧП, запустил механизм формирования проектов и вывода их на конкурс.

В сфере ЖКХ, в частности в водоснабжении, количество контрактов ГЧП составляет около 16% от их общего количества. В последнее время и здесь активно проявляют себя крупные частные игроки – ГК «Росводоканал», ОАО «Российские коммунальные системы» и ООО «Евразийское водное партнерство». Осуществляется управление муниципальными водоканалами в семи регионах России: Барнауле, Калуге и Калужской области, Краснодаре, Омске, Оренбурге, Твери, Тюмени.

Муниципальные власти в целях скорейшего выведения из кризиса сферы ЖКХ передают водоканалы из ведения МУП эффективному частному оператору, обладающему достаточными финансовыми возможностями, чтобы модернизировать инфраструктуру крупного города за 5–8 лет. Для этого администрации заключают, например с Росводоканалом, договор долгосрочной аренды или концессии. Он привлекает инвестиции на модернизацию и развитие городского водоснабжения из различных источников: кредиты крупнейших российских банков, крупнейших международных банков, выпуск ценных бумаг, софинансирование из средств Инвестиционного фонда РФ, федеральных целевых программ («Жилище» и др.).

В сфере транспорта и дорожного хозяйства роль партнерских отношений государства и частных структур особенно значима, когда перед транспортной инфраструктурой стоит необходимость ее поддержания во избежание сокращения эксплуатационной длины и ухудшения транспортно-эксплуатационного состояния путей. Многие из данных транспортных объектов коммерчески не окупаемы, но имеют большое социальное и стратегическое значение, соответственно, финансирование таких объектов в значительной степени вынуждено опираться на бюджетные средства. Поэтому одной из важнейших задач, стоявшей перед министерством транспорта в последние годы и направленной на устранение ограничений долгосрочного экономического роста, было начало реализации крупномасштабных проектов на транспорте на условиях ГЧП. Для организации системной работы по отбору и подготовке проектов ГЧП был образован Экспертный совет по государственно-частному партнерству. Приоритет при отборе проектов, которые должны реализо-

вываться на основе ГЧП, отдается высокотехнологичным инфраструктурным проектам, позволяющим создать современные мультимодальные логистические комплексы, высокоскоростные автомобильные дороги, сеть национальных аэропортов-хабов, а также инфраструктуру морских портов.

В настоящее время продолжают намечаться пути развития государственно-частного партнерства в регионах. Так, с использованием механизмов ГЧП в Пермском крае планируется реализация ряда масштабных проектов в сфере железнодорожного строительства, в Томской области намечается реализация проектов по строительству и модернизации инфраструктурных объектов, в Орловской области подготовлены программы развития жилищного строительства.

Так, в Саратовской области подготовлены программы развития жилищного строительства и строительства на территории области нового аэропортового комплекса в районе села Сабуровка. В 2013 г. при поддержке Федерального агентства стратегических инициатив планируется к реализации пилотный проект в сфере жилищно-коммунального хозяйства «Эффективное теплоснабжение». Проектом предполагается передача частным инвесторам организации теплоснабжения населенных пунктов Саратовской области, внедрение новых моделей управления теплосетевой инфраструктурой, ее реконструкция и модернизация на основе энергосберегающих технологий. Общая сумма инвестиций составит 1,2 млрд рублей.

Также Саратовская область и ЗАО «Управление отходами», имеющее успешный опыт создания системы коммунальной инфраструктуры, в 2013 г. заключили концессионное соглашение в отношении систем коммунальной инфраструктуры – системы переработки и утилизации (захоронения) твердых бытовых отходов на территории области сроком на 25 лет. Объем привлеченных концессионером для исполнения данного соглашения инвестиций составит 1 640 млн рублей. Уникальность проекта состоит в том, что создаваемый объект коммунальной инфраструктуры будет обслуживать потребителей 18 муниципальных образований Саратовской области.

В рамках инвестиционного проекта планируется строительство и эксплуатация двух полигонов твердых бытовых отходов суммарной мощностью не менее 450 тыс. тонн в год, 18 мусороперегрузочных станций, двух мусороперерабатывающих комплексов мощностью не менее 150 тыс. тонн в год каждый, а также двух цехов биокомпостирования. Система призвана полностью решить проблему утилизации твердых бытовых отходов в Заволжье с учетом тенденции возрастания объемов отходов потребления.



Результаты

Перспективы развития ГЧП в регионах будут зависеть от политики, которая проводится региональными и муниципальными властями. Как отмечают эксперты, около 50% всех инвестиций в настоящее время приходится на 10 регионов – ведущих игроков, и этот показатель стабильно удерживается в течение последних пяти лет. При этом состав «десятки» меняется: если раньше первые строчки в ней занимали Красноярск и Самара, то теперь это Сочи и Санкт-Петербург. Именно эти регионы являются фактическими (как, например, Санкт-Петербург) или потенциальными полигонами для опробования и внедрения механизмов ГЧП в России.

Важным фактором экономического роста регионов, имеющим значение для развития ГЧП, является наличие агломерации, порта или сырьевой базы. При этом инвестиционные инструментарию регионального уровня практически не являются показателями развития региона. Например, налоговые льготы есть в 71 субъекте РФ, и более чем в половине из них имеется инвестиционное законодательство. Но развитие происходит далеко не во всех из передовых в плане инвестиционного законодательства регионах. Это объясняется негативной практикой применения инвестиционного законодательства на местах. Важно, как инвестиционное законодательство применяется региональными властями, а также наличие среднесрочных инвестиционных планов и то, что можно назвать сигналом властей о готовности поддерживать экономическую и политическую стабильность в среднесрочной перспективе. Ключевым негативным фактором отставания является фактор инвестиционной привлекательности региона «для своих».

В свою очередь, к очевидным недостаткам инструментарию ГЧП относятся высокие барьеры входа даже для крупных игроков и консервативно долгая процедура подготовки земель, также новый вариант Гражданского кодекса РФ усложняет технологию разработки заявок.

Развитие государственно-частных партнерств на региональном и муниципальном уровнях в России непременно столкнется с рядом специфических рисков, таких как:

- неразвитость правовой среды в регионах;
- низкий уровень финансовой автономии регионов;
- неразвитость судебной системы, ее зависимость от региональных и муниципальных властей;
- превалирование политики над экономикой, влияние политических факторов на экономические решения;
- отсутствие полноценного стратегического планирования;
- высокий уровень коррупции;
- низкий профессионализм чиновников;
- низкий уровень доверия к власти в целом.

Работа выполнена при финансовой поддержке РФФИ, проект №12-06-33052 мол_a_вед.

Список литературы

1. *Delmon J.* Private Sector Investment in Infrastructure : Project Finance, PPP Projects and Risk. The World Bank and Kluwer Law International. Netherlands, 2009. 640 p.
2. *Варнавский В. Г.* Государственно-частное партнерство : некоторые вопросы теории и практики // *Мировая экономика и международные отношения.* 2011. № 9. С. 41–50.
3. *Фирсова А. А.* Направления развития инвестирования инновационной деятельности в проектах государственно-частного партнерства // *Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право.* 2012. Т. 12, вып. 1. С. 67–72.
4. *Федеральный портал «ГЧП-инфо».* URL: www.pppi.ru/tools/russian/projects/report/ (дата обращения: 02.08.2013).
5. *Зусман Е.* Правила перехода от мегапроектов к региональным и муниципальным ГЧП-проектам // *Рос. бизнес-газ.* 2011. №17 (799). URL: <http://business.rg.ru> (дата обращения: 02.08.2013).

Mechanisms of Public-private Partnerships at the Regional Level

M. A. Novoselova

Assistant, Department of Finance and Credit,
Saratov State University,
83, Astrakhanskaya str., Saratov, 410012 Russia
E-mail: mariya_nov@mail.ru

A. A. Firsova

Doctor of Science, Professor, Department of Finance and Credit,
Saratov State University,
83, Astrakhanskaya str., Saratov, 410012 Russia
E-mail: a.firsova@rambler.ru

Introduction. The article analyzes the functioning of public-private partnerships at the regional level. The main trends in this area are defined by their specific risks in Russia at the regional level. **Theoretical analysis.** Consideration of the basic approaches to the definitions of public-private partnership has allowed to note, that it is the understanding of the essence of this partnerships, primarily as a mechanism for the joint investment



of resources in the implementation of infrastructure projects, the sharing of risks and responsibilities in the implementation of such projects on a contract basis. **Empirical analysis.** Analysis of trends emerging market of regional public-private partnership has shown a positive trend. The study of the Russian experience in implementing public-private partnership demonstrates that it along with the launch of large mega-projects, there is a great demand for the development of instruments of public-private partnership at the level of regions and municipalities in the field of communal, social and transport infrastructure, construction, communications and roads. **Results.** The basic shortcomings of instruments of public-private partnership, the key factors and risks affecting the prospects of regional projects, ways of solving the problems of development of public-private partnerships at the regional level are formulated in the article.

Key words: regional projects, public-private partnerships, regional development.

The reported study was supported by RFBR (research project № 12-06-33052 мол_а_вед).

References

1. Delmon J. Private Sector Investment in Infrastructure: Project Finance, PPP Projects and Risk. The World Bank and Kluwer Law International. Netherlands, 2009. 640 p.
2. Varnavskiy V. G. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo: nekotorye voprosy teorii i praktiki [Public-private partnership: some issues of theory and practice]. *Mirovaia ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniia* [World Economy and International Relations], 2011, no. 9, pp. 41–50.
3. Firsova A. A. Napravleniya razvitiya investirovaniya innovatsionnoy deyatelnosti v proyektakh gosudarstvenno-chastnogo partnerstva [The direction of investment development of innovation activities in the public private partnership projects]. *Izvestiya Saratov. Universiteta. New ser. Ser. Economics. Management. Law*, 2012, vol. 12, iss. 1, pp. 67–72.
4. Federal'nyi portal «GChP info» (Federal Portal «PPP info»). Available at: www.pppi.ru/tools/russian/projects:report (accessed 02 August 2013).
5. Zusman E. Pravila perekhoda ot megaproektov k regional'nym i munitsipal'nym GChP-proektam (Regulation of transition from mega-projects to the regional and municipal PPP projects). *Ros. biznes-gaz.* (Russian business newspaper), 2011, no.17(799). Available at: <http://business.rg.ru> (accessed 02 August 2013).

УДК 338.47

СТРУКТУРНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ МЕТОДОЛОГИИ РЕСУРСНОЙ СТРАТЕГИИ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Н. Н. Чепелева

кандидат экономических наук, доцент,
докторант кафедры экономики и управления предприятиями,
Сибирская государственная автомобильно-дорожная академия (СибАДИ), Омск
E-mail: chepelevann@mail.ru



Введение. Большое количество научных работ по стратегическому планированию посвящено вопросам разработки стратегий, каждая из которых имеет свою специфику формирования. Однако ресурсной стратегии предприятия часто не уделяется должного внимания, что сказывается на недостаточной проработке методологических аспектов ее создания и реализации. Между тем одно из направлений стратегической теории фирмы, ресурсный подход, основан на предположении, что именно ресурсы предприятий являются основой его конкурентоспособности и обеспечивают высокий рыночный рейтинг, что повышает значимость ресурсной стратегии. В статье предпринята попытка восполнить этот пробел, представлены основные элементы методологии ее формирования. **Методы.** Методология формирования стратегических планов, принятая в стратегическом менеджменте, включает основные структурные элементы, к которым традиционно относят: описание основания стратегии, характеристики (принципы), логическую и временную структуры, а также технологию (средства) создания. Ресурсная стратегия, как и любая другая стратегия, имеет все перечисленные структурные элементы, которые, однако, отличаются своими специфическими чертами, позволяющими выделить ее в самостоятельный план в системе стратегического планирования предприятия. **Результаты.** Ре-

зультатом разработанной автором методологии формирования ресурсной стратегии грузового автотранспортного предприятия является предложение интеграционно-приоритетного подхода, который в своей концептуальной основе ориентируется на доминирующее положение ресурсной стратегии в системе стратегических планов и объединение в режиме реального времени предприятий-участников рынка автотранспортных услуг в единую информационную базу данных с целью идентификации стратегических ресурсов и развития конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: автотранспортное предприятие, стратегическое управление, ресурсная стратегия, методология формирования стратегии, стратегические ресурсы, ключевые компетенции.

Введение

Ресурсный взгляд на природу фирмы, впервые высказанный еще в середине XX столетия, обратил внимание на то, что залогом конкурентоспособности предприятий является исключительная совокупность ресурсов. По мере развития экономической науки понятие «ресурсы» также претерпело изменения, связанные с тем, что