

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА И ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ECONOMIC POLICY AND PUBLIC ADMINISTRATION

DOI: 10.12731/3033-5973-2025-14-3-294

EDN: SKWBHR

УДК 338.012



Научная статья

УЧЕТ СОЦИАЛЬНЫХ РИСКОВ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СФЕРЕ СТРОИТЕЛЬСТВА

Д.В. Тишкевич

Аннотация

Обоснование. Государственно-частное партнерство (ГЧП) является эффективным механизмом взаимодействия государства и бизнеса, объем соглашений ГЧП и концессий ежегодно нарастает. Сфера строительства характеризуется наибольшей капиталоемкостью и инвестиционной привлекательностью для проектов ГЧП. Развитие проектной деятельности требует совершенствования системы управления рисками. Категория риска в ГЧП, зафиксированная в нормативно-правовых документах, не в полной мере охватывает рисковые последствия. В статье в качестве риска в ГЧП рассматривается измеримая или объективизированная неопределенность, выраженная в возможном образовании потерь и ущерба проектам ГЧП, что проявляется в изменениях доходов и расходов сторон по проекту, изменениях общего результата проекта, изменениях сроков проекта. Субъект-субъектные отношения, возникающие в процессе инициации и реализации проектов ГЧП, подразумевают наличие не только публичного и частного партнеров, но и населения как участника ГЧП. Большинство исследований рисков в ГЧП сосредоточено на группах финансово-экономических и юридических рисков. Отмечается недостаточный учет социального фактора в системе управления рисками. В статье под социальным риском предлагается понимать объективизированную неопределенность, выраженную в возможном образовании потерь и ущерба проектам ГЧП, ис-

ходящую из социальных противоречий. Социальные противоречия при инициации и реализации проектов ГЧП увеличивают вероятность наступления неблагоприятных последствий для проектов и выражаются в несовпадении интересов и действий субъектов ГЧП.

Цель – определение места и роли социальных рисков в системе государственно-частного партнёрства в сфере строительства.

Метод и методология проведения работы. В статье использовались общенаучные методы: анализа, синтеза и обобщения.

Результаты. Выявлены характеристики социальных рисков, возникающих при инициации и реализации проектов ГЧП в сфере строительства.

Область применения результатов: полученные результаты целесообразно применять при совершенствовании системы управления рисками в ГЧП в сфере строительства.

Ключевые слова: риски проектов ГЧП; субъекты ГЧП; социальные риски проектов ГЧП

Для цитирования. Тишкевич, Д. В. (2025). Учет социальных рисков при реализации проектов государственно-частного партнерства в сфере строительства. *Siberian Journal of Economic and Business Studies / Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований*, 14(3), 88–100. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2025-14-3-294>

Original article

ACCOUNTING FOR SOCIAL RISKS IN THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS IN THE CONSTRUCTION SECTOR

D.V. Tishkevich

Abstract

Background. Public-private partnership (PPP) is an effective mechanism for interaction between the state and business, the volume of PPP agreements and concessions is growing every year. The construction sector is characterized by the greatest capital intensity and investment attractiveness for PPP projects. The development of project activities requires improvement of the risk management system. The risk category in PPP, recorded in regulatory documents, does not fully cover the risk consequences. In the article, risk in PPP is considered as a measurable or objectified

uncertainty expressed in the possible formation of losses and damage to PPP projects, which is manifested in changes in the income and expenses of the parties to the project, changes in the overall result of the project, changes in the project timing. Subject-subject relations arising in the process of initiation and implementation of PPP projects imply the presence of not only public and private partners, but also the population as a participant in the PPP. Most studies of risks in PPP are focused on groups of financial, economic and legal risks. It is noted that the social factor is not taken into account in the risk management system. In the article, social risk is proposed to be understood as an objectified uncertainty expressed in the possible formation of losses and damage to PPP projects, arising from social contradictions. Social contradictions in the initiation and implementation of PPP projects increase the likelihood of adverse consequences for projects and are expressed in the mismatch of interests and actions of PPP subjects.

Purpose. Defining the place and role of social risks in public-private partnerships system.

Methodology in article general scientific methods of analysis, synthesis and generalization were used.

Results. Identified characteristics of social risks arising during the initiation and implementation of PPP projects in the construction sector.

Practical implications. The obtained results are advisable to apply in improving the risk management system in PPP in the construction sector.

Keywords: PPP project risks; PPP actors; social risks of PPP projects

For citation. Tishkevich, D. V. (2025). Accounting for social risks in the implementation of public-private partnership projects in the construction sector. *Siberian Journal of Economic and Business Studies*, 14(3), 88–100. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2025-14-3-294>

Введение

Концессионные соглашения и соглашения о государственно-частном (муниципально-частном) партнерстве выступают эффективной формой взаимовыгодного партнерства государства и предпринимателей [8, с. 15]. В современной макроэкономической ситуации государственно-частное партнерство (ГЧП) является наиболее перспективным способом привлечения внебюджетных средств и распределения рисков [5; 7]. В Российской Федерации ежегодный объем соглашений ГЧП и концессий постоянно нарастает, и по итогам 2024 года он превысил 2 трлн рублей [10]. Сфера строительства является приоритетной для системы ГЧП в силу её капиталоемкости и инвестиционной привлекательности. В условиях санкционного

давления и экономической неопределенности механизмы ГЧП становятся инструментом поддержки строительной отрасли и стимулом для социально-экономического развития регионов [2].

Основным трендом развития проектной деятельности в ГЧП строительной отрасли является совершенствование системы управления рисками, где применяются новейшие подходы и инновации [9, с. 311].

Управление рисками является комплексом управленческих методов и технологий, в процессе которого проводится работа по определению, выявлению, оценке и минимизации факторов рисков, негативно влияющих на эффективность реализации проектов ГЧП [22].

Категория риска является одной из важнейших характеристик ГЧП. Федеральный Закон от 13.07.2015 г. № 224-ФЗ трактует понятие ГЧП как сотрудничество, основанное на объединении ресурсов и распределении рисков [94]. Справедливое распределение рисков и обязательств между сторонами соглашения зафиксировано в Ст. 4 «Принципы государственно-частного партнерства, муниципально-частного партнерства» настоящего ФЗ.

Согласно «Рекомендациям по реализации проектов государственно-частного партнерства» Министерства экономического развития РФ, риски – это вероятные изменения показателей проекта, влияющие на доходы и расходы сторон по проекту [15]. Такая трактовка не в полной мере охватывает многоаспектность рисков в ГЧП. Так, Ю. П. Панибратов и В. П. Офин указывают на то, что доходно-расходные стороны являются одними из определяющих характеристик проектов ГЧП, но должны быть учтены другие рискованные последствия, в том числе социальные, экологические, технологические и иные [12].

В рамках научного дискурса нет единого понятия риска в ГЧП. А. А. Оконишников описывает риск в ГЧП как «неопределенное событие или состояние, которое в случае его возникновения может оказать значительное негативное воздействие, включая неоправданные бюджетные расходы, на достижение целей, запланированные при выборе государством ГЧП в качестве механизма для создания объекта общественной инфраструктуры» [11].

Е. В. Агамагомедова под риском в ГЧП понимает «непредсказуемое изменение общего результата проекта, включающего специфические результаты проекта и макроэкономические результаты, получаемые обществом, государством и другими контрагентами» [1, с. 12].

М. Ю. Соколов и С. В. Маслова в качестве рисков в ГЧП рассматривают «вероятные, потенциальные события, которые могут произойти в процессе реализации ГЧП и повлечь финансовые потери и дополнительные затра-

ты участников, недополучение доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом, а также затягивание сроков проекта, помешают достижению желаемого результата в целом, и наступление которых вызвано как обстоятельствами непреодолимой силы, так и действиями самих участников проекта ГЧП» [17].

Мы выделяем признаком риска в ГЧП измеримую или объективизированную неопределенность, выраженную в возможном образовании потерь и ущерба проектам ГЧП. Потери и ущерб в ГЧП в сфере строительства могут быть выражены в: изменениях доходов и расходов сторон по проекту, изменениях общего результата проекта, изменениях сроков проекта.

Анализ показывает, что большинство исследований рисков в ГЧП сосредоточено на группах финансово-экономических и юридических рисков.

Субъект-субъектные отношения, возникающие в процессе инициации и реализации проектов ГЧП, образуют систему взаимодействия государственных и негосударственных субъектов. О. С. Троценко отмечает, что участниками проектов ГЧП следует считать не только публичного и частного партнеров, но и потребителей, то есть население [18, с. 105].

На практике наблюдается недостаточный учет социального фактора, который может привести к отторжению общественностью проектов ГЧП в сфере строительства [4]. Вместе с тем, в Рекомендациях по реализации проектов государственно-частного партнерства Министерства экономического развития РФ образца 2016-2018 г. г. упоминался «риск протестов», а также акции протеста населения как особое обстоятельство (соглашение условий об особых обстоятельствах) [14]. Однако, текущая версия Рекомендаций не содержит указание на протесты со стороны населения, типичная матрица рисков по проекту ГЧП не включает социальные риски.

В научной литературе отдельная категория социального риска в ГЧП рассмотрена Дж. Делмоном, Е. А. Цалкович и рядом других ученых [20; 24; 25]. Р. И. Мингазов выделяет протесты местного населения как риск факторы ГЧП [9]. Е. Ю. Векслер в качестве традиционных рисков ГЧП описывает неприятие проекта по идеологическим, культурным, религиозным, моральным, историко-архитектурным, национальным и иным мотивам [3].

О. А. Шнайдер и А. А. Баранцева отмечают влияние социальных изменений на проекты ГЧП. Социальные риски, по мнению авторов, представляют собой внешние потенциальные угрозы, исходящие из социальной среды. Они могут оказывать негативное влияние на успешную реализацию проектов и существенно влиять на достижение их целей, задержкам в реализации и увеличению стоимости. Проявлением соци-

альных рисков выступает негативное отношение к проектам со стороны социальных групп [21].

С. А. Парсаданян указывает на неопределённость субъектных и средовых факторов социального риска в проектах ГЧП. Рискогенность в данном случае может проявляться в социальных действиях различных профессионально-квалификационных и статусных групп. Это составляет когнитивно-смысловые особенности риска, выявляющие соотношение объективизации личной выгоды [13].

В целом, анализ научной литературы показывает недостаточную изученность и разработанность проблемы социальных рисков в проектах ГЧП строительной отрасли.

Цель исследования – определение места и роли социальных рисков в системе государственно-частного партнёрства в сфере строительства.

Методы и материалы

В статье использовались общенаучные методы анализа, синтеза и обобщения. При проведении исследования нами привлекались предложенные ранее в научных публикациях разработки по управлению рисками государственно-частного партнерства, а также действующая нормативно-правовая база Российской Федерации по реализации проектов ГЧП.

Результаты исследования

Под социальным риском в проектах ГЧП можно понимать объективизированную неопределенность, выраженную в возможном образовании потерь и ущерба проектам ГЧП в сфере строительства, исходящую из социальных противоречий. Таким образом, сущностные характеристики социального риска определяются возникновением социальных противоречий в социальной среде ГЧП.

Социальная среда ГЧП – это среда, в которой протекает взаимодействие между субъектами инициации и реализации проектов ГЧП (публичными, частными партнерами и населением). Она представляет собой социальные, политические, идеологические, бытовые, экономические и иные условия. Изменения социальной среды, осознание субъектами проектов ГЧП собственных интересов, а также оценка межсубъектных действий, приводят к формированию социальных противоречий. Социальные противоречия при инициации и реализации проектов ГЧП увеличивают вероятность наступления неблагоприятных последствий для проектов и выражаются в несовпадении интересов и действий субъектов ГЧП.

На практике чаще всего социальные риски связаны с опасениями населения как субъекта ГЧП в:

- ухудшении качества возводимых объектов строительства;
- снижении качества жизни населения;
- возникновении возможного экологического ущерба;
- снижении доступности объектов социальной и иной инфраструктуры.

Неблагоприятные последствия для проектов ГЧП строительной отрасли могут выражаться в изменении социальной лояльности и сетевой агрессии, возникновении социальной напряженности и конфликтов, протестных акций.

Ученые отмечают возрастание количества угроз социальной инженерии и манипулятивного воздействия на граждан при инициации и реализации проектов ГЧП. Ярким примером формирования негативного общественного мнения и наличия сил препятствующих реализации проектов выступают протесты населения против строительства храмов в Екатеринбурге (2019 г.) и Пушкине (2025 г.). Эксперты указывают, что проблема взаимоотношений и конфликта между интересами определенных социальных групп в данных ситуациях используется в медийных целях, в том числе политической конкуренции [16; 26].

По нашему мнению, оценка социальных рисков на этапе инициации проектов ГЧП должна быть закреплена законодательно. Вместе с тем, анализ отечественной нормативно-правовой базы ГЧП показывает недостаточность проработанности оценки уровня социальных рисков. В настоящее время согласно постановлению Правительства РФ от 30 декабря 2015 г. № 1514 действует процедура оценки эффективности проекта ГЧП и определения его сравнительного преимущества, однако социальные риски в нем не упоминаются. В сфере инфраструктурных проектов ГЧП в России с 2022 года внедряется система оценки качества и сертификации IRIS, подразумевающая оценку экономических, социальных и экологических эффектов от реализуемых и планируемых инфраструктурных проектов ГЧП. Целесообразно включить категорию социальных рисков в систему оценки осуществимости проектов и обосновании их социальной устойчивости.

Федеральным законом «Об основах общественного контроля в Российской Федерации» от 21.07.2014 г. № 212-ФЗ законодательно закреплены процедуры согласований и общественных слушаний, однако организация и осуществление мероприятий общественного контроля в сфере строительства связаны с многочисленными проблемами [6].

Для своевременных превентивных мер по снижению уровня социальных рисков проектов ГЧП строительной отрасли, минимизации их последствий и эффектов рисков возможно при помощи управления рисками, а именно внедрении системы социального мониторинга и социального аудита, медиации конфликтов и др.

Выводы

В целях совершенствования механизма ГЧП в сфере строительства перспективным является учёт субъектности населения. Анализ социальных рисков при инициации и реализации проектов ГЧП является предупреждающей мерой по снижению возможных проектных потерь и ущерба в строительной сфере. При выстраивании системы управления рисками проектов ГЧП возникающие социальные противоречия возможно минимизировать используя современные технологии социального мониторинга и медиации конфликтов.

Список литературы

1. Агамагомедова, Е. В. (2020). *Механизм реализации проектов государственно-частного партнёрства на основе инструментария риск-менеджмента* [Автореферат диссертации кандидата экономических наук]. Курск, 24 с.
2. Андриянов, М. Е. (2024). Развитие государственно-частного партнёрства в малоэтажном жилищном строительстве. *Финансовые рынки и банки*, 11, 238–242. <https://doi.org/10.24412/2658-3917-2024-11-238-242>
3. Векслер, Е. Ю. (2010). Типичные риски при реализации проектов государственно-частного партнёрства. *Финансовая аналитика: проблемы и решения*, 6, 68–72.
4. Вилло, С. В. (2015). Проблема формирования доверия к компании в ситуации обеспокоенности заинтересованных сторон. *Экономическая социология*, 16(4), 60–84.
5. Ворушили, Л. В., Курбанов, А. Х., & Князьнеделин, Р. А. (2014). Государственно-частное партнёрство в оборонно-промышленном комплексе: анализ специфики и перспективы развития. *Управленческое консультирование*, 3(63), 73–80.
6. Гончаров, В. В., Борисова, А. А., & Петренко, Е. Г. (2024). Общественный контроль в строительстве: место и роль саморегулируемых организаций. *Вестник Марийского государственного университета. Исторические науки. Юридические науки*, 10(1), 81–90. <https://doi.org/10.30914/2411-3522-2024-10-1-81-90>

7. Курбанов, А. Х., & Плотников, В. А. (2013). Государственно-частное партнёрство и аутсорсинг: сравнительный анализ структуры и характера отношений. *В мире научных открытий*, 4(40), 33–47.
8. Мажарова, Л. А. (2021). Государство и бизнес в цифровой экономике: механизмы взаимодействия. *Наука Красноярья*, 10(3), 7–25. <https://doi.org/10.12731/2070-7568-2021-10-3-7-25>
9. Мингазов, Р. И. (2023). Инновационные подходы к управлению рисками в инвестиционных проектах на принципах государственно-частного партнёрства: перспективы развития. *Экономические науки*, 11, 311–314. <https://doi.org/10.14451/1.228.311>
10. Объём соглашений ГЧП и концессий превысил 2 трлн рублей по итогам 2024 года. (2025). Получено из: https://www.economy.gov.ru/material/news/obem_soglasheniy_gchp_ikoncessiy_prevysil_2trln_rublej_poitogam_2024_goda.html (дата обращения: 02.06.2025)
11. Оконишников, А. А. (2025). Система управления рисками ГЧП (размышления о возможном подходе к созданию). Получено из: <https://asiic.ru/wp-content/uploads/2025/01/sistema-upravleniya-riskami-gchp.pdf> (дата обращения: 29.06.2025)
12. Панибратов, Ю. П., & Офин, В. П. (2019). Проблемы рисков в проектах государственно-частного партнёрства с иностранным участием и их классификация. *Экономика строительства*, 1(55), 3–16.
13. Парсаданян, С. А. (2024). Системообразование рисков в процессе формирования и реализации социальных проектов в условиях государственно-частного партнёрства. *Дискуссия*, 2(123), 12–21. <https://doi.org/10.46320/2077-7639-2024-2-123-12-21>
14. Рекомендации по реализации проектов государственно-частного партнёрства. Лучшие практики. (2017). Получено из: https://www.air-nso.ru/media/MM_1_C5VN40Q.pdf (дата обращения: 10.07.2025).
15. Рекомендации по реализации проектов государственно-частного партнёрства. Лучшие практики. (2023). Получено из: https://www.economy.gov.ru/material/file/f3040f6b964f22e1a761bbcb2fcf9b0d/metodic_2023.pdf (дата обращения: 10.07.2025).
16. Рудаков, С. И., & Солодовникова, Т. Г. (2023). Влияние медиасферы на современные социальные конфликты. *Bulletin Social-Economic and Humanitarian Research*, 17(19), 99–105. https://doi.org/10.52270/26585561_2023_17_19_99
17. Соколов, М. Ю., & Маслова, С. В. (2013). Управление рисками в проектах государственно-частного партнёрства. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*, 4, 100–124.

18. Троценко, О. С. (2020). К понятию эффективности проекта государственно-частного партнёрства. *Вопросы российского и международного права*, 10(1А), 104–112. <https://doi.org/10.34670/AR.2020.92.1.013>
19. Федеральный закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ «О государственно-частном партнёрстве, муниципально-частном партнёрстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Получено из: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/ (дата обращения: 15.07.2025).
20. Цалкович, Е. А. (2014). Обзор классификаций рисков реализации проектов ГЧП. *Учёный XXI века*, 1(1), 65–67.
21. Шнайдер, О. А., & Баранцева, А. А. (2024). Анализ рисков деятельности государственно-частного партнёрства в Российской Федерации. *Экономические науки*, 7(236), 243–249. <https://doi.org/10.14451/1.236.243>
22. Adebayo, O. T. (2024). Project risk management strategies: Best practices for identifying, assessing, and mitigating risks in project management. *IRE Journals*, 7(10), 371–381. ISSN: 2456-8880.
23. Ahmadi, L., Arbabi, H., Sobhiyah, M., & Laali, A. (2024). Investigation of factors affecting sustainability in public–private partnerships for infrastructure projects. *Environment Development and Sustainability*, 03. <https://doi.org/10.1007/s10668-024-05205-0>
24. Delmon, J. (2017). *Public-private partnership projects in infrastructure: An essential guide for policy makers*. The World Bank. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511974403>
25. Jiang, X., Wang, S., Liu, Y., & Xia, B. (2022). A method for the ontology-based risk management of PPP construction projects. *Construction Innovation*, 23(12). <https://doi.org/10.1108/CI-02-2022-0029>
26. Ninan, J., & Kundu, A. (2025). Social media buzz: What matters to people around PPP and non-PPP infrastructure projects? *ICE Proceedings Municipal Engineer*. <https://doi.org/10.1680/jmuen.24.00004>

References

1. Agamagomedova, E. V. (2020). *Mechanism for implementing public-private partnership projects using risk management tools* [Unpublished candidate of economic sciences dissertation abstract]. Kursk. (24 pp.).
2. Andriyanov, M. E. (2024). Development of public-private partnerships in low-rise housing construction. *Financial Markets and Banks*, (11), 238–242. <https://doi.org/10.24412/2658-3917-2024-11-238-242>
3. Veksler, E. Yu. (2010). Typical risks in public-private partnership project implementation. *Financial Analytics: Problems and Solutions*, (6), 68–72.

4. Villo, S. V. (2015). The problem of building trust in a company amid stakeholder concerns. *Economic Sociology*, 16(4), 60–84.
5. Vorushilin, L. V., Kurbanov, A. Kh., & Knyaznedelin, R. A. (2014). Public-private partnerships in the defense industry: Analysis of specifics and development prospects. *Managerial Consulting*, 3(63), 73–80.
6. Goncharov, V. V., Borisova, A. A., & Petrenko, E. G. (2024). Public oversight in construction: The role and place of self-regulatory organizations. *Bulletin of Mari State University. Historical Sciences. Legal Sciences*, 10(1), 81–90. <https://doi.org/10.30914/2411-3522-2024-10-1-81-90>
7. Kurbanov, A. Kh., & Plotnikov, V. A. (2013). Public-private partnerships and outsourcing: Comparative analysis of relationship structure and nature. *In the World of Scientific Discoveries*, 4(40), 33–47.
8. Mazharova, L. A. (2021). State and business in the digital economy: Interaction mechanisms. *Science of Krasnoyarsk*, 10(3), 7–25. <https://doi.org/10.12731/2070-7568-2021-10-3-7-25>
9. Mingazov, R. I. (2023). Innovative approaches to risk management in investment projects based on public-private partnership principles: Development prospects. *Economic Sciences*, (11), 311–314. <https://doi.org/10.14451/1.228.311>
10. The volume of PPP and concession agreements exceeded 2 trillion rubles by the end of 2024. (2025). Retrieved from: https://www.economy.gov.ru/material/news/obem_soglasheniy_gchp_ikoncessiy_prevysil_2trln_rubley_poitogam_2024_goda.html (Accessed: June 2, 2025)
11. Okonishnikov, A. A. (2025). *Public-private partnership risk management system (reflections on a possible approach to creation)*. Retrieved from: <https://asiic.ru/wp-content/uploads/2025/01/sistema-upravleniya-riskami-gchp.pdf> (Accessed: June 29, 2025)
12. Panibratov, Yu. P., & Ofin, V. P. (2019). Risk issues in public-private partnership projects with foreign participation and their classification. *Construction Economics*, 1(55), 3–16.
13. Parsadanyan, S. A. (2024). Risk system formation in the process of developing and implementing social projects under public-private partnerships. *Discussion*, 2(123), 12–21. <https://doi.org/10.46320/2077-7639-2024-2-123-12-21>
14. Recommendations on implementing public-private partnership projects. Best practices. (2017). Retrieved from: https://www.air-nso.ru/media/MM_1_C5VH40Q.pdf (Accessed: July 10, 2025)
15. Recommendations on implementing public-private partnership projects. Best practices. (2023). Retrieved from: https://www.economy.gov.ru/material/file/f3040f6b964f22e1a761bbcb2fcf9b0d/metodic_2023.pdf (Accessed: July 10, 2025)

16. Rudakov, S. I., & Solodovnikova, T. G. (2023). The impact of the media sphere on modern social conflicts. *Bulletin Social Economic and Humanitarian Research*, 17(19), 99–105. <https://doi.org/10.52270/26585561-2023-17-19-99>
17. Sokolov, M. Yu., & Maslova, S. V. (2013). Risk management in public-private partnership projects. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, (4), 100–124.
18. Trotsenko, O. S. (2020). On the concept of public-private partnership project efficiency. *Issues of Russian and International Law*, 10(1A), 104–112. <https://doi.org/10.34670/AR.2020.92.1.013>
19. Federal Law No. 224-FZ of July 13, 2015 “On Public-Private Partnership, Municipal-Private Partnership in the Russian Federation and Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation”. Retrieved from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/ (Accessed: July 15, 2025)
20. Tsal'kovich, E. A. (2014). Review of risk classifications for PPP project implementation. *Uchenyy XXI Veka* [Scholar of the 21st Century], 1(1), 65–67.
21. Shnayder, O. A., & Barantseva, A. A. (2024). Risk analysis of public-private partnership activities in the Russian Federation. *Economic Sciences*, 7(236), 243–249. <https://doi.org/10.14451/1.236.243>
22. Adebayo, O. T. (2024). Project risk management strategies: Best practices for identifying, assessing, and mitigating risks in project management. *IRE Journals*, 7(10), 371–381. ISSN: 2456-8880
23. Ahmadi, L., Arbabi, H., Sobhiyah, M., & Laali, A. (2024). Investigation of factors affecting sustainability in public-private partnerships for infrastructure projects. *Environment Development and Sustainability*, (03). <https://doi.org/10.1007/s10668-024-05205-0>
24. Delmon, J. (2017). *Public private partnership projects in infrastructure: An essential guide for policy makers*. The World Bank. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511974403>
25. Jiang, X., Wang, S., Liu, Y., & Xia, B. (2022). A method for the ontology based risk management of PPP construction projects. *Construction Innovation*, 23(12). <https://doi.org/10.1108/CI-02-2022-0029>
26. Ninan, J., & Kundu, A. (2025). Social media buzz: What matters to people around PPP and non-PPP infrastructure projects? *ICE Proceedings Municipal Engineer*. <https://doi.org/10.1680/jmuen.24.00004>

ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

Тишкевич Дмитрий Викторович, слушатель программы Doctor of Public Administration Института государственной службы и управления

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
Пречистенская набережная, 11с2, г. Москва, 119034, Российская Федерация
tishkevichdmit@gmail.com*

DATA ABOUT THE AUTHOR

Dmitriy V. Tishkevich, Student of the Doctor of Public Administration program
at the Institute of Public Service and Management
*The Russian Presidential Academy of National Economy and Public
Administration
11с2, Prechistenskaya naberezhnaya, Moscow, 119034, Russian Federation
tishkevichdmit@gmail.com*

Поступила 26.07.2025

После рецензирования 19.08.2025

Принята 28.08.2025

Received 26.07.2025

Revised 19.08.2025

Accepted 28.08.2025