

УДК 656.1/.5:625.7:004.6

DOI: 10.34670/AR.2025.29.29.007

**Сопровождение ГЧП-проектов в сфере развития транспортной инфраструктуры на основе ГИС Санкт-Петербурга  
«Информационная система управления проектами»: неявные риски и возможности**

**Крылов Николай Сергеевич**

Магистрант,  
Северо-Западный институт управления РАНХиГС,  
199178, Российская Федерация,  
Санкт-Петербург, Средний просп. В.О., 57/43;  
e-mail: nkrylov-21@ranepa.ru

**Денисов Максим Васильевич**

Кандидат экономических наук,  
Доцент кафедры государственного и муниципального управления,  
Северо-Западный институт управления РАНХиГС,  
199178, Российская Федерация,  
Санкт-Петербург, Средний просп. В.О., 57/43;  
e-mail: demsov-mv@ranepa.ru

**Аннотация**

Тема рисков государственно-частного партнёрства (далее - ГЧП) достаточно подробно рассмотрена в отечественной и зарубежной литературе. Исследователи проведён анализ рисков, связанных с действиями властей, изменением нормативно-правовой базы, рыночной конъюнктуры, условий финансирования и т.д. Однако не до конца исследованными остаются проблемы взаимодействия сторон – участников ГЧП в сфере создания транспортной инфраструктуры. Актуальность данной темы обусловлена тем, что, во-первых, транспортные системы формируют пространственный каркас современных городов, напрямую влияя на динамику их застройки; во-вторых, от качества урбанистической связности зависят ключевые показатели жизни – экономическая эффективность и социальное благополучие горожан; в-третьих, игнорирование проектных рисков увеличивает нагрузку на бюджет проекта и снижает уровень доверия к его участникам; в-четвёртых, срыв сроков реализации ГЧП-проектов в сфере создания объектов транспортной инфраструктуры может оказать негативное влияние на социально-экономическое развитие больших территорий.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Крылов Н.С., Денисов М.В. Сопровождение ГЧП-проектов в сфере развития транспортной инфраструктуры на основе ГИС Санкт-Петербурга «Информационная система управления проектами»: неявные риски и возможности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 12А. С. 439-448. DOI: 10.34670/AR.2025.29.29.007

**Ключевые слова**

Транспортная инфраструктура, государственно-частное партнерство, риски ГЧП, государственная информационная система, риски ГИС.

**Введение**

Крупнейшие транспортные проекты Санкт-Петербурга реализуются преимущественно на принципах ГЧП. Среди них – строительство Западного скоростного диаметра, развитие аэропорта Пулково и создание новой трамвайной сети «станция метро «Купчино» – пос. Шушары – Славянка» [Суслов, Парина, Семенова, 2024].

Для реализации инфраструктурных проектов Санкт-Петербург занимается привлечением частных инвесторов через механизмы государственно-частного партнерства (ГЧП) [Конуркина, 2025]. Такой подход позволяет привлекать частные инвестиции в инфраструктурное развитие города, распределяя риски между государством и бизнесом.

Необходимость развития ГЧП отмечается в Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года, в том числе ставится задача создания условий для повышения инвестиционной привлекательности транспортной отрасли, развития эффективных и предсказуемых механизмов регулирования, а также механизмов ГЧП [Транспортная стратегия РФ, 2021].

**Основная часть**

1. Государственная информационная система Санкт-Петербурга «Информационная система управления проектами»

Государственная информационная система (ГИС) Санкт-Петербурга «Информационная система управления проектами» создана на основе Постановления Правительства Санкт-Петербурга от 28.06.2018 № 528 [12] и предназначена для реализации полномочий Администрации Губернатора по обеспечению перспективного и текущего планирования деятельности Правительства Санкт-Петербурга и иных исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга.

Оператором информационной системы выступает Администрация Губернатора Санкт-Петербурга, непосредственно функции оператора выполняет Проектное управление Администрации Губернатора Санкт-Петербурга – Проектный офис, руководитель которого является заместителем руководителя Администрации Губернатора Санкт-Петербурга.

Ответственные от исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга лица, назначаемые в информационной системе в соответствии с паспортом приоритетного проекта, в рамках отчетов по контрольным точкам направляют посредством информационной системы аналитические отчеты и иную документацию, подтверждающую выполнение предусмотренных контрольной точкой мероприятий.

Несмотря на этого, взаимодействие исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга по вопросам реализации размещенных в информационной системе проектов как между собой, так и с другими органами государственной власти, органами местного самоуправления и организациями осуществляется и вне «Информационной системы управления проектами» в форме официальной переписки и проведения совещаний.

## 2. Риски существующей модели взаимодействия участников ГЧП.

Одно из главных следствий неоптимальной модели взаимодействия участников ГЧП в Санкт-Петербурге заключается в том, что «львиная доля» проектных рисков выявляется уже на этапе реализации соглашения в отношении создания или развития объектов транспортной инфраструктуры.

Прежде всего, на низкое качество управления рисками ГЧП-проектов оказывает влияние сложившаяся модель взаимодействия представителей публичного и частного партнёров. Так, для принятия решений, необходимых для реализации проектов, исполнительные органы государственной власти зачастую придерживаются бюрократической модели взаимодействия на основе традиционных каналов коммуникаций и системы разграничения ресурсов, ответственности и полномочий участников. В части каналов коммуникаций предпочтение отдаётся официальной переписке между участниками ГЧП-проекта, а также проведению совещаний и участию в официальных мероприятиях [Земсков, 2023].

Вместе с тем с учётом регламента работы исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга, в том числе Регламента Правительства Санкт-Петербурга, утверждённого Постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 16.12.2003 № 100 [Постановление Правительства Санкт-Петербурга № 100, 2003], использование официальной переписки приводит к увеличению временных затрат на поступление документов в адрес непосредственных исполнителей, а также согласование всеми причастными подразделениями и должностными лицами. Кроме того, это также лишает возможности урегулировать вопрос при непосредственном обсуждении, из-за чего возникают новые временные затраты.

Альтернативный обмен официальными письмами способ организации совещаний оказывается эффективным, как правило, при решении общих вопросов, тогда как для выработки предложений по локальным проблемам участникам требуется наличие полного комплекта материалов и времени для оценки вариантов, что может привести лишь к увеличению количества совещаний, но не положительных эффектов от их проведения.

Кроме того, в условиях плотного рабочего графика должностных лиц, участие которых в совещаниях необходимо, дополнительные потери времени возникают из-за невозможности назначить совещание в согласованное всеми участниками время. То же касается и иных официальных мероприятий.

Однако данные мероприятия также содержат в себе риск публичной огласки планов и сроков их реализации, что создаёт в дальнейшем трудности при определении объективно требуемых сроков для реализации проектов.

Частым явлением становится осуществление информационного обмена только между отдельными участниками при ограниченном доступе к информации у остальных участников, что в рамках системы государственного управления наиболее ярко проявляется в случаях, когда один из исполнительных органов государственной власти на правах ответственного органа государственной власти концентрирует всю имеющуюся информацию от других участников ГЧП-проекта, однако не обеспечивает для них равный и полный доступ к этой информации [Земсков, 2023].

Указанные пути взаимодействия создают дополнительные временные затраты на информационный обмен участников проекта, не обеспечивают своевременный и полный доступ к информации о реализации проектов на их отдельных участках всех участников, что может быть реализовано в рамках «Информационной системы управления проектами».

Следует также отметить, что, несмотря на наличие частных партнёров, являющихся

участниками представленных в информационной системе проектов, к «Информационной системе управления проектами» в целях реализации проектов подключены в основном государственные гражданские служащие и работники органов государственной власти Санкт-Петербурга.

Вместе с тем, в соответствии с Положением о государственной информационной системе Санкт-Петербурга «Информационная система управления проектами» её пользователями могут являться не только государственные гражданские служащие и работники органов государственной власти Санкт-Петербурга, но и сотрудники подведомственных государственных учреждений и предприятий, а также федеральные государственные служащие, муниципальные служащие, замещающие должности муниципальной службы в органах местного самоуправления внутригородских муниципальных образований города федерального значения Санкт-Петербурга, сотрудники подведомственных им учреждений и предприятий, а также сотрудники иных организаций, с которыми заключены соглашения о предоставлении доступа к информации, содержащейся в информационной системе [Постановление Правительства Санкт-Петербурга № 528, 2018].

Таким образом, существует юридическая предпосылка для подключения к информационной системе сотрудников не только органов государственной власти Санкт-Петербурга, но и организаций, которые также участвуют в реализации проектов.

В «Информационной системе управления проектами» в соответствии с паспортами проектов обозначены мероприятия и контрольные точки по каждой задаче приоритетного проекта, являющейся также самостоятельным инфраструктурным проектом.

К примеру, в составе паспорта приоритетного проекта Санкт-Петербурга «Мегапроекты XXI века» [Программа 10 приоритетов развития Санкт-Петербурга, www...] указаны проекты по строительству высокоскоростной специализированной железнодорожной магистрали Москва – Санкт-Петербург и реализации Второй очереди развития аэропорта «Пулково».

Помимо отсутствия в «Информационной системе управления проектами» некоторых участников, можно выделить ещё один недостаток в организации работы в данной информационной системе. Несмотря на подключение к информационной системе как руководителей исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга в качестве ответственных за достижение контрольных точек по проектам, так и непосредственных исполнителей, полномочия по направлению информации и отчётов переданы исключительно у руководителей и привязаны к их учётным записям, что на практике осложняет подготовку отчётов в рамках информационной системы.

3. Рекомендации по совершенствованию процедур взаимодействия при реализации ГЧП-проектов в сфере транспортной инфраструктуры Санкт-Петербурга.

Обозначенные проблемы и риски обуславливают необходимость совершенствования системы взаимодействия при реализации инфраструктурных проектов на основе ГЧП в Санкт-Петербурге.

На концептуальном уровне оптимальной стратегией устранения указанных недостатков взаимодействия при реализации ГЧП-проектов является использование единого информационного пространства, а также обеспечение внедрения принципов проектного управления в сферу реализации ГЧП-проектов.

В этом вопросе представляется целесообразным заимствование опыта работы в информационной системе, созданной Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации для реализации проекта строительства высокоскоростной специализированной

железнодорожной магистрали Москва – Санкт-Петербург.

В указанной системе реализованы подключение всех участников проекта к контрольным точкам дорожных карт для реализации отдельных этапов и направлений реализации проекта, так и наделение непосредственных исполнителей полномочиями по информационному обмену и направлению отчётов о достижении контрольных точек проекта.

Наличие такой информационной системы и аналогичного проекта в «Информационной системе управления проектами» создаёт возможность и одновременно необходимость взаимоувязки дорожных карт по реализации проектов, которые утверждены для информационной системы, разработанной Аналитическим центром, а также для ГИС Санкт-Петербурга «Информационная система управления проектами», поскольку реализация проекта ВСМ в границах Санкт-Петербурга является составной частью федерального проекта и может рассматриваться как проект в рамках портфеля проектов, которые должны быть стратегически взаимосвязаны.

По результатам анализа взаимодействия исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга между собой и с другими органами государственной власти, органами местного самоуправления, подведомственными учреждениями и предприятиями, а также организациями при реализации проектов ГЧП можно сделать вывод о наличии юридических и технологических предпосылок для совершенствования взаимодействия в рамках реализации проектов ГЧП на основе совершенствования проектной деятельности в Санкт-Петербурге, которое представляется целесообразным осуществлять на базе уже существующей ГИС Санкт-Петербурга «Информационная система управления проектами».

В целях совершенствования взаимодействия при реализации проектов ГЧП в сфере транспортной инфраструктуры в Санкт-Петербурге в контексте внедрения проектного управления представляется возможным предложить следующие рекомендации.

1. С учётом целесообразности использования для реализации проектов ГЧП информационного пространства ГИС Санкт-Петербурга «Информационная система управления проектами» необходимо предусмотреть подключение к ней всех участников проектов ГЧП для создания равного и полного доступа ко всей информации о реализации проектов ГЧП.

Это позволит сократить временные затраты на осуществление информационного обмена, особенно в условиях плотного графика высших должностных лиц органов государственной власти и организаций.

Кроме того, предлагаемое решение может предотвратить ситуации, при которых часть документов и информации будет оказываться в распоряжении других структурных подразделений органов государственной власти и организаций, что также снизит риск временных затрат.

2. Целесообразно задействовать подсистему «Управление рисками» в рамках «Информационной системы управления проектами», чтобы с учётом документов стратегического и территориального планирования, а также стандартов проектного управления проработать возможные риски уже на этапе создания концепции дальнейшего развития транспортного комплекса, чтобы избежать впоследствии ситуаций, аналогичных с взаимоувязкой Второй очереди развития аэропорта «Пулково» со строительством двухпутной электрифицированной линии «Лигово – аэропорт Пулково – Шоссейная», проходящей через территорию аэропорта.

Развитие указанной подсистемы позволит создать базу данных о возможных рисках при реализации проектов ГЧП в сфере транспортной инфраструктуры, а также выработать чек-лист

возможных рисков для анализа новых проектов ГЧП.

3. Для определения и закрепления модели взаимодействия публичного и частного партнёров целесообразно разработать и утвердить регламент взаимодействия при реализации проектов ГЧП с использованием ГИС Санкт-Петербурга «Информационная система управления проектами», в котором предусмотреть следующие аспекты:

- определение и согласование участниками проекта ГЧП целевых показателей и значений, в том числе с учётом положений концессионного соглашения или соглашения о ГЧП, на основе которого осуществляется реализация данного проекта;
- разработка «дорожной карты», плана мероприятий по реализации проекта ГЧП, контрольных точек, сроков их достижения и ответственных исполнителей от публичной и частной стороны;
- определение связанных проектов, синхронизация с мероприятиями, по реализации которых необходима для обеспечения своевременного завершения проекта ГЧП;
- взаимоувязка параметров (сроков, ответственных, ожидаемых результатов, целевых значений) проекта ГЧП, реализуемого на территории Санкт-Петербурга, с параметрами федерального проекта, если проект ГЧП, реализуемый в Санкт-Петербурге, является его составной частью;
- определение основных рисков для каждого этапа и мероприятия, предусмотренного «дорожной картой», проработка стратегий реагирования на риски (возможно, обеспечение резервов ресурсов), создание банка данных о рисках проекта;
- определение порядка взаимодействия ответственного исполнителя и соисполнителей по контрольным точкам «дорожной карты» проекта ГЧП, в том числе регламентация сроков предоставления всеми участниками проекта имеющейся информации по контрольным точкам, мероприятиям, этапам реализации проекта ГЧП (например, о подготовленной или утверждённой документации, принятом нормативном правовом акте, предложениях по корректировке плана мероприятий), а также закрепление обязанности участников проекта по актуализации данных с определённой частотой (например, один раз в две недели или один раз в месяц в зависимости от сроков реализации отдельных мероприятий, масштабов проекта и иных условий);
- определение механизма контроля достижения результатов (определение вида отчёта, критериев и индикаторов, участника проекта, ответственного за контроль выполнения мероприятий по проекту ГЧП);
- создание механизма корректировки «дорожной карты» в части порядка и сроков рассмотрения и согласования предлагаемых изменений.

4. Поскольку при реализации проектов решение отдельных вопросов относится к компетенции различных структурных подразделений органа государственной власти или организации, целесообразным представляется также принятие внутреннего нормативного правового акта, которым бы также устанавливался регламент взаимодействия и информационного обмена между структурными подразделениями исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга в целях реализации проектов посредством ГИС Санкт-Петербурга «Информационная система управления проектами».

Принятие соответствующих нормативных правовых актов позволит чётко распределить ответственность между структурными подразделениями по вопросам предоставления информации по реализации проектов, а также создаст возможность формирования единой базы

данных о реализации проектов в сфере транспортной инфраструктуры, в том числе реализуемых на основе ГЧП, для обеспечения равного доступа всех ответственных лиц к информации о проектах.

В целях усиления положительного эффекта от использования ГИС Санкт-Петербурга «Информационная система управления проектами» при организации взаимодействия в рамках реализации проектов ГЧП возможно направление государственных гражданских служащих Санкт-Петербурга, замещающих должности государственной гражданской службы Санкт-Петербурга в исполнительных органах государственной власти Санкт-Петербурга, на прохождение программ дополнительного профессионального образования, реализуемых Корпоративным университетом Санкт-Петербурга, в числе которых есть и программы, охватывающие вопросы проектного управления в органах государственной власти [Реестр дополнительных профессиональных программ..., www...].

### Заключение

Таким образом, для эффективного взаимодействия при реализации ГЧП-проекта необходима его взаимоувязка с другими проектами, сроками их реализации, а также отдельными мероприятиями, реализуемыми в их составе, что с одной стороны должно минимизировать дополнительные издержки при реализации смежных проектов, а с другой – обеспечить кумулятивный эффект от реализации смежных проектов и извлечь дополнительные преимущества от их завершения и совместной эксплуатации созданных объектов инфраструктуры.

Инструментов совершенствования практик реализации ГЧП-проектов в сфере транспорта может выступить постоянно пополняемая база данных ГЧП-проектов, в том числе примеров возможных рисков, приемов их выявления и реагирования и т.д.

### Библиография

1. Смирнова В.В., Правкин С.А. Государственно-частное партнерство как фактор развития транспортной инфраструктуры // Legal Bulletin. – 2022. – Т. 7, № 1.
2. Конуркина Е.В. Инвестиционная привлекательность регионов: механизмы стимулирования инвестиционных проектов в условиях современной экономики (на примере Санкт-Петербурга) // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. №7. (дата обращения: 16.10.2025).
3. Транспортная стратегия Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года, утверждённая распоряжением Правительства Российской Федерации от 27.11.2021 № 3363-р ССЫЛКА
4. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 28.06.2018 N 528 (ред. от 15.04.2025) «О создании государственной информационной системы Санкт-Петербурга «Информационная система управления проектами» / КонсультантПлюс (дата обращения: 21.10.2025)
5. Земсков П.А. Развитие государственно-частного партнерства в России с 2015 по 2023 год // Вестник России университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. – 2023. – №4. (дата обращения: 21.10.2025).
6. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 16.12.2003 N 100 (ред. от 23.04.2025) «Об утверждении Регламента Правительства Санкт-Петербурга» / КонсультантПлюс (дата обращения: 21.10.2025).
7. Программа 10 приоритетов развития Санкт-Петербурга URL: [https://crpp.ru/userfiles/programma\\_beglov\\_1.pdf](https://crpp.ru/userfiles/programma_beglov_1.pdf) (дата обращения: 21.10.2025).
8. Реестр дополнительных профессиональных программ для государственных гражданских служащих, реализуемые Корпоративным университетом Санкт-Петербурга. – URL: <https://corpusspb.ru/obuchenie/dlyakogo/programmy-dlya-gosudarstvennykh-sluzhashchikh> (дата обращения: 15.10.2025).
9. Куличенков, Н.П. Проблемы и перспективы финансирования транспортной инфраструктуры с использованием механизмов ГЧП в России на современном этапе // Дайджест-финансы. – 2022. – Т. 27, № 4 (264). – С. 412-413.
10. Суслов Ю.Е., Семенова П.А. Развитие транспортной системы Санкт-Петербурга на основе государственно-

- частного партнерства: анализ проблем и возможностей совершенствования // Вектор экономики. – 2023. – № 6(84).
11. Морозов Д.Е., Гамидуллаева Л.А. Влияние транспортной инфраструктуры на социально-экономическое развитие регионов: эконометрический анализ // *π-Экономy*. – 2025. – №4. (дата обращения: 16.10.2025).
  12. Пичугина Д.А., Антипин И.А. Влияние транспортной инфраструктуры на развитие городской застройки и землепользования // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2025. – №6. (дата обращения: 16.10.2025).
  13. Харькова О.М. Управление рисками при реализации транспортных проектов в рамках государственно-частного партнерства // *Вестник Академии знаний*. – 2022. – № 51(4). – С.322.
  14. Строительство трамвайной линии по маршруту «д. Новосаратовка Свердловского городского поселения Всеволожского муниципального района Ленинградской области - ул. Народная, г. Санкт-Петербург с подключением к существующей трамвайной сети Невского района Санкт-Петербурга URL: <https://spbtrd.ru/projects/the-development-of-public-passenger-transport/stroitelstvo-tramvaynoy-linii-po-marshrutu-d-novosaratovka-sverdlovskogo-gorodskogo-poseleniya-vsevo/> (дата обращения: 21.10.2025)
  15. Главное - мост переехать. Повидать жизнь в городе-деревне Новосаратовке URL: <https://47news.ru/articles/277414/> (дата обращения: 21.10.2025)
  16. Суслов Ю.Е., Парина О.В., Семенова П.А. Государственно-частное партнерство в сфере развития транспортной системы Санкт-Петербурга // *Экономика и управление народным хозяйством (Санкт-Петербург)*. – 2024. – № 19(21). – С. 70-76.

## **Support of PPP Projects in the Development of Transport Infrastructure Based on the St. Petersburg GIS "Information System for Project Management": Implicit Risks and Opportunities**

**Nikolai S. Krylov**

Master's Student,  
North-Western Institute of Management, RANEPА,  
199178, 57/43, Sredny ave. V.O., Saint Petersburg, Russian Federation;  
e-mail: nkrylov-21@ranepa.ru

**Maksim V. Denisov**

PhD in Economics,  
Associate Professor of the Department of State and Municipal Management,  
North-Western Institute of Management, RANEPА,  
199178, 57/43, Sredny ave. V.O., Saint Petersburg, Russian Federation;  
e-mail: demsov-mv@ranepa.ru

### **Abstract**

The topic of public-private partnership (hereinafter — PPP) risks has been examined in considerable detail in domestic and foreign literature. Researchers have analyzed risks associated with government actions, changes in the regulatory framework, market conditions, financing terms, etc. However, the problems of interaction between the parties — participants of PPP in the field of transport infrastructure development — remain insufficiently studied. The relevance of this topic is due to the fact that, firstly, transport systems form the spatial framework of modern cities, directly affecting the dynamics of their development; secondly, key indicators of life — economic efficiency and social well-being of citizens — depend on the quality of urban connectivity; thirdly, ignoring project risks increases the burden on the project budget and reduces the level of trust in its participants; fourthly, delays in the implementation of PPP projects in the field of transport

infrastructure development can have a negative impact on the socio-economic development of large territories.

### For citation

Krylov N.S., Denisov M.V. (2025) Soprovozhdeniye GChP-proyektov v sfere razvitiya transportnoy infrastruktury na osnove GIS Sankt-Peterburga "Informatsionnaya sistema upravleniya projektami": neyavnyye riski i vozmozhnosti [Support of PPP Projects in the Development of Transport Infrastructure Based on the St. Petersburg GIS "Information System for Project Management": Implicit Risks and Opportunities]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (12A), pp. 439-448. DOI: 10.34670/AR.2025.29.29.007

### Keywords

Transport infrastructure, public-private partnership, PPP risks, state information system, GIS risks.

## References

1. Programma 10 prioritetrov razvitiia Sankt-Peterburga\* [Program of 10 priorities for the development of St. Petersburg]. (n.d.). Retrieved October 21, 2025, from [https://crpp.ru/userfiles/programma\\_beglov\\_1.pdf](https://crpp.ru/userfiles/programma_beglov_1.pdf)
2. 47news.ru. (n.d.). Glavnoe - most perekhat'. Povidat' zhizn' v gorode-derevne Novosaratovke [The main thing is to cross the bridge. To see life in the city-village of Novosaratovka]. Retrieved October 21, 2025, from <https://47news.ru/articles/277414/>
3. Khar'kova, O.M. (2022). Upravlenie riskami pri realizatsii transportnykh proektov v ramkakh gosudars tvenno-chastnogo partnerstva [Risk management in the implementation of transport projects within the framework of public-private partnership]. *Vestnik Akademii znaniy* [Bulletin of the Academy of Knowledge], (51(4)), 322.
4. Konurkina, E.V. (2025) Investitsionnaia privlekatel'nost' regionov: mekhanizmy stimulirovaniia investitsionnykh proektov v usloviakh sovremennoi ekonomiki (na primere Sankt-Peterburga) [Investment attractiveness of regions: mechanisms for stimulating investment projects in the modern economy (on the example of St. Petersburg)]. *Ekonomika i biznes: teoriia i praktika* [Economics and Business: Theory and Practice], (7). Retrieved October 16, 2025.
5. Kulichenkov, N.P. (2022). Problemy i perspektivy finansirovaniia transportnoi infrastruktury s ispol'zovaniem mekhanizmov GChP v Rossii na sovremennom etape [Problems and prospects of financing transport infrastructure using PPP mechanisms in Russia at the present stage]. *Daigest-finansy* [Digest Finance], 27(4 (264)), 412–413.
6. Morozov, D.E., & Gamidullaeva, L.A. (2025) Vliianie transportnoi infrastruktury na sotsial'no-ekonomicheskoe razvitie regionov: ekonometricheskii analiz [The impact of transport infrastructure on the socio-economic development of regions: an econometric analysis]. *π-Economy*, (4). Retrieved October 16, 2025.
7. Pichugina, D.A., & Antipin, I.A. (2025) Vliianie transportnoi infrastruktury na razvitie gorodskoi zastroiki i zemlepol'zovaniia [The impact of transport infrastructure on the development of urban construction and land use]. *Ekonomika i biznes: teoriia i praktika* [Economics and Business: Theory and Practice], (6). Retrieved October 16, 2025.
8. Postanovlenie Pravitel'stva Sankt-Peterburga ot 16.12.2003 N 100 (red. ot 23.04.2025) «Ob utverzhdenii Reglamenta Pravitel'stva Sankt-Peterburga» [Decree of the Government of St. Petersburg No. 100 of December 16, 2003 (as amended on April 23, 2025) "On the approval of the Regulations of the Government of St. Petersburg"]. ConsultantPlus. Retrieved October 21, 2025.
9. Postanovlenie Pravitel'stva Sankt-Peterburga ot 28.06.2018 N 528 (red. ot 15.04.2025) «O sozdanii gosudarstvennoi informatsionnoi sistemy Sankt-Peterburga «Informatsionnaia sistema upravleniia proektami» [Decree of the Government of St. Petersburg No. 528 of June 28, 2018 (as amended on April 15, 2025) "On the creation of the St. Petersburg state information system 'Project Management Information System'"]. ConsultantPlus. Retrieved October 21, 2025.
10. Reestr dopolnitel'nykh professional'nykh programm dlia gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh, realizuemye Korporativnym universitetom Sankt-Peterburga [Register of additional professional programs for state civil servants implemented by the Corporate University of St. Petersburg]. (n.d.). Retrieved October 15, 2025, from <https://corpusspb.ru/obuchenie/dlya-kogo/programmy-dlya-gosudarstvennykh-sluzhashchikh>
11. Smirnova, V.V., & Pravkin, S.A. (2022). Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo kak faktor razvitiia transportnoi infrastruktury [Public-private partnership as a factor in the development of transport infrastructure]. *Legal Bulletin*, 7(1).

12. St. Petersburg Tram and Railway Development Company. (n.d.). Stroitel'stvo tramvainoi linii po marshrutu «d. Novosaratovka Sverdlovskogo gorodskogo poseleniia Vsevolzhskogo munitsipal'nogo raiona Leningradskoi oblasti - ul. Narodnaia, g. Sankt-Peterburg s podkliucheniem k sushchestvuiushchei tramvainoi seti Nevskogo raiona Sankt-Peterburga [Construction of a tram line along the route "Novosaratovka village, Sverdlovsk urban settlement, Vsevolzhsky municipal district, Leningrad region - Narodnaya Street, St. Petersburg with connection to the existing tram network of the Nevsky district of St. Petersburg"]. Retrieved October 21, 2025, from <https://spbtrd.ru/projects/the-development-of-public-passenger-transport/stroitelstvo-tramvaynoy-linii-po-marshrutu-d-novosaratovka-sverdlovskogo-gorodskogo-poseleniya-vsevo/>
13. Suslov, Iu.E., & Semenova, P.A. (2023). Razvitie transportnoi sistemy Sankt-Peterburga na osnove gosudarstvenno-chastnogo partnerstva: analiz problem i vozmozhnostei sovershenstvovaniia [Development of the transport system of St. Petersburg based on public-private partnership: analysis of problems and opportunities for improvement]. Vektor ekonomiki [Vector of Economy], (6(84)).
14. Suslov, Iu.E., Parinova, O.V., & Semenova, P.A. (2024). Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v sfere razvitiia transportnoi sistemy Sankt-Peterburga [Public-private partnership in the development of the transport system of St. Petersburg]. Ekonomika i upravlenie narodnym khoziaistvom (Sankt-Peterburg) [Economics and Management of the National Economy (St. Petersburg)], (19(21)), 70–76.
15. Transportnaia strategiiia Rossiiskoi Federatsii do 2030 goda s prognozom na period do 2035 goda, utverzhionnaia rasporiazheniem Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 27.11.2021 № 3363-r [Transport Strategy of the Russian Federation until 2030 with a forecast for the period up to 2035, approved by Decree of the Government of the Russian Federation No. 3363-r of November 27, 2021]. Retrieved from [URL missing in original source].
16. Zemskov, P.A. (2023). Razvitie gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v Rossii s 2015 po 2023 god [Development of public-private partnership in Russia from 2015 to 2023]. Vestnik Rossii universiteta druzhby narodov. Seriia : Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie [Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Public and Municipal Administration], (4). Retrieved October 21, 2025.