

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

DOI: 10.26794/2226-7867-2025-15-3-112-119

УДК 338.24:005.742(045)

Реализация крупных инфраструктурных проектов в России при помощи государственных корпораций

В.А. Терентьев

Российский университет транспорта (МИИТ), Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Актуальность темы исследования обусловлена ключевой ролью крупных инфраструктурных проектов в обеспечении экономического развития, роста качества жизни граждан. В нынешних условиях реализация таких масштабных инициатив все чаще осуществляется при участии государственных корпораций, что требует глубокого изучения особенностей и эффективности их применения. Цель исследования заключается в выявлении ключевых факторов, определяющих результативность использования госкорпораций в рассматриваемой области. Анализ литературы по теме позволил обнаружить ряд проблем: недостаточно изучены схемы взаимодействия данных структур с региональными, муниципальными органами власти, а также комплексное оценивание их влияния на социально-экономическое развитие территорий. В ходе подготовки статьи автором был проведен обзор научных публикаций, систематизированы ключевые подходы, сделаны выводы о необходимости дальнейшего усовершенствования нормативно-правовой базы, модернизации механизмов государственно-частного партнерства, а также усиления координации между различными участниками инвестиционно-строительного процесса. В качестве новизны систематизирован опыт зарубежных стран и сформулирована авторская позиция относительно его применимости в России. Вместе с тем автором статьи проанализирован эмпирический материал реализации инфраструктурной политики России при помощи государственных корпораций. В качестве основных кейсов исследования были взяты такие крупные отечественные корпорации, как «Росатом», группа «ВТБ», «ВЭБ.РФ», «Ростех», и на их основе проведен сравнительный анализ и выявлены сильные и слабые стороны государственной политики в данной сфере. Представленные в статье результаты будут полезны органам государственной власти, менеджменту корпораций, научному сообществу, занимающемуся изысканиями в сфере управления инфраструктурой.

Ключевые слова: государственная политика; государственно-частное партнерство; государственные корпорации; инфраструктурные проекты; региональное развитие; институциональная среда; экономика

Для цитирования: Терентьев В.А. Реализация крупных инфраструктурных проектов в России при помощи государственных корпораций. *Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета*. 2025;15(3):112-119. DOI: 10.26794/2226-7867-2025-15-3-112-119

ORIGINAL PAPER

Implementation of Large Infrastructure Projects in Russia with the Help of State Corporations

V.A. Terentiev

Russian University of Transport (MIIT), Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

The relevance of the research topic is due to the key role of large infrastructure projects in ensuring economic development and improving the quality of life of citizens. In the current conditions, the implementation of such large-scale initiatives is increasingly carried out with the participation of state corporations, which requires an in-depth study of the features and effectiveness of their application. The purpose of the study is to identify the key factors determining the effectiveness of state corporations. An analysis of the literature on the topic revealed a number of problems: the patterns of interaction of these structures with regional and municipal authorities, as well as a comprehensive assessment of their impact on the socio-economic development of territories, have not been sufficiently studied. During the preparation of the article, the author conducted a review of scientific publications, systematized key approaches, made conclusions about the need for further improvement of the regulatory framework, modernization of public-private partnership mechanisms, as well as strengthening coordination between various participants in the investment and construction process. As a novelty, the

experience of foreign countries is systematized and the author's position regarding its applicability in Russia is formulated. At the same time, the author of the article analyzes the empirical material of the implementation of infrastructure policy in Russia with the help of state corporations. Such large domestic corporations as Rosatom, VTB Group, VEB.RF, and Rostec were taken as the main research cases, and based on them, a comparative analysis was conducted and the strengths and weaknesses of government policy in this area were identified. The results presented in the article will be useful to government authorities, corporate management, and the scientific community engaged in research in the field of infrastructure management.

Keywords: public policy; public-private partnership; state corporations; infrastructure projects; regional development; institutional environment; economy

For citation: Terentiev V.A. Implementation of large infrastructure projects in Russia with the help of state corporations. *Humanities and Social Sciences. Bulletin of the Financial University*. 2025;15(3):112-119. DOI: 10.26794/2226-7867-2025-15-3-112-119

ВВЕДЕНИЕ

В современных экономических реалиях государственные корпорации выступают в качестве ключевого инструмента воплощения масштабных инфраструктурных замыслов. Данные организационно-правовые структуры обладают уникальным потенциалом для мобилизации ресурсов, координации усилий множества участников масштабного процесса.

Специфика рассматриваемых субъектов заключается в их промежуточном положении между частным и государственным секторами. Подобный статус предоставляет им возможность сочетать преимущества обеих форм: оперативность принятия решений, гибкость коммерческих организаций с масштабностью задач, административным ресурсом госорганов.

Реализация масштабных инфраструктурных проектов является ключевой задачей для многих стран, решение которой оказывает существенное влияние на благосостояние и качество жизни граждан. В современных условиях госкорпорации все чаще выступают в качестве основного механизма воплощения подобных инициатив. Однако их деятельность сопряжена с большим количеством серьезных вызовов, особенностей, требующих подробного изучения.

Проблема исследования заключается в необходимости выявления ключевых детерминант, предопределяющих действенность использования государственных корпораций для реализации глобальных инфраструктурных проектов, а также анализа нюансов их участия, функционирования в российских экономических реалиях.

МЕТОДЫ И МАТЕРИАЛЫ

При подготовке настоящей работы использованы следующие статистические методы: сравнительный анализ, оценка статистических сводок, изучение кейсов (конкретных примеров), систематизация, обобщение. При ознакомлении с материалами

научных изысканий обнаруживается, что авторы исследуют многообразные аспекты темы, поэтому целесообразно выделить наиболее популярные направления, представленные в публикациях.

Многие из них сосредоточены на *оценке эффективности* рассматриваемых проектов. Так, И. В. Беляков [1] разрабатывает методику количественного оценивания рисков инфраструктурных инициатив с государственным участием.

Отдельную группу составляют работы, посвященные тенденциям *развития институциональной среды* при применении механизмов государственно-частного партнерства. К примеру, С. О. Календжян, А. А. Першин [2] исследуют трансформацию законодательной базы, организационных структур, обеспечивающих реализацию таких проектов в России.

Ряд авторов рассматривают *роль госкорпораций в развитии отдельных отраслевых сегментов* инфраструктуры. Так, Д. А. Парфенова [3] анализирует опыт госкорпорации «Ростех» в модернизации российской промышленности. Т. Р. Тамаев [4] освещает общность публично-правовых интересов государственных компаний, корпораций в гражданском обороте.

Зарубежные авторы также проявляют интерес к раскрытию обсуждаемой темы. М. Bennon, F. Fukuyama [5] анализируют *противоречия*, возникающие в рамках китайской инициативы «Один пояс, один путь». Р. Bond [6] рассматривает *угрозы «голубой экономике»* с точки зрения стран Глобального Юга. Помимо этого, ряд публикаций посвящен *общим вопросам функционирования госкорпораций*, их ролевым характеристикам. Так, V. Dementiev [7] исследует их специфику в ракурсе российской экономической стратегии. Gailhofer P et al. [8] анализируют проблематику *ответственности за экологический ущерб*.

Отдельное направление составляют кейсовые исследования *реализации конкретных инфраструктурных проектов*. S. Freelove, Iu. Gramatki [9] характеризуют пути создания долгосрочной социальной

ценности. A. W. Kiboi, Ja. K. Maalu [10, 11] изучают восприятие механизмов контрактной мотивации в государственных корпорациях.

В ряде трудов анализируется опыт *финансирования масштабных инициатив*. Так, Е. Kuroryatnik [12] сравнивает китайские и российские практики, А. И. Шлафман [13], Т. А. Черняк [14] описывают нюансы финансирования проектов в Арктической зоне РФ.

Итак, в литературе представлен весьма обширный спектр подходов к изысканиям в рассматриваемой области. Авторы анализируют как общие тенденции, закономерности, так и специфику отдельных отраслевых сегментов. Вместе с тем остаются недостаточно изученными вопросы взаимодействия госкорпораций с региональными и муниципальными органами власти, а также комплексной оценки их влияния на социально-экономическое развитие территорий.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

В ходе реализации инфраструктурных проектов государственные корпорации сталкиваются с рядом существенных вызовов. В первую очередь, речь идет о необходимости балансировать между экономической результативностью и социальной значимостью создаваемых объектов [3]. Зачастую продукты проектирования не способны генерировать достаточный денежный поток для обеспечения коммерческой привлекательности, однако их стратегическая важность (прежде всего для развития территорий) требует реализации — вне зависимости от сиюминутной выгоды.

Второй значимый аспект — временной горизонт планирования. Масштабные инфраструктурные объекты создаются на десятилетия вперед, что требует качественного прогнозирования будущих потребностей общества, а также хозяйственной сферы [8]. Госкорпорации вынуждены учитывать не только текущую конъюнктуру, но и долгосрочные тренды технологического развития, демографические трансформации, коррекцию отраслевых рынков.

Особого внимания заслуживает роль характеризуемых субъектов в привлечении инвестиций. Выступая гарантом стабильности проекта, снижая политические риски, корпорации создают благоприятные условия для участия капитала. Механизмы государственно-частного партнерства помогают разделить финансовую нагрузку, ответственность между участниками, оптимизируя использование бюджетных средств.

Практика демонстрирует, что успешность инфраструктурных проектов во многом определяется качеством проработки технической документации на начальных стадиях [1, 5]. Государственные корпорации обладают необходимыми компетенциями, а также ресурсной базой для детального планирования, что минимизирует вероятности удорожания, срыва сроков строительства. Профессиональные команды инженеров, проектировщиков способны учесть все нюансы будущего объекта.

Немаловажным фактором является способность госкорпораций координировать функционирование множества подрядчиков, поставщиков. Строительство требует синхронизации работы сотен организаций, поставок материалов, оборудования. Рассматриваемые субъекты хозяйствования выстраивают результативные цепочки взаимодействия, контролируют качество работ на каждом этапе.

Отдельного внимания заслуживает экологический ракурс реализации крупных инфраструктурных проектов. Государственные корпорации обязаны соблюдать жесткие природоохранные требования, внедрять современные технологии защиты окружающей среды. Это выражается как в минимизации негативного воздействия в процессе строительства, так и в обеспечении эко-безопасности при последующей эксплуатации объектов [8].

В региональном разрезе анализируемые организации играют роль «катализатора» экономического развития территорий. Создание крупной инфраструктуры стимулирует появление новых производств, рабочих мест, существенно повышает инвестиционную привлекательность. При этом следует учитывать специфику местных условий, социально-экономическую ситуацию, имеющийся промышленный и кадровый потенциал.

Анализ международного опыта свидетельствует о высокой эффективности государственных корпораций при реализации масштабных инфраструктурных проектов. В частности, успешные примеры демонстрируют страны Азиатско-Тихоокеанского региона, где подобные структуры активно вовлечены в формирование транспортных коридоров, энергетических систем, промышленных кластеров [3, 4, 10, 13].

ОПЫТ РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЙ

Российская практика имеет ряд характерных особенностей, обусловленных историческим развитием, текущими экономическими условиями. В инфраструктурном секторе России доминируют такие государственные корпорации, как «Росатом», «ВЭБ.РФ»,

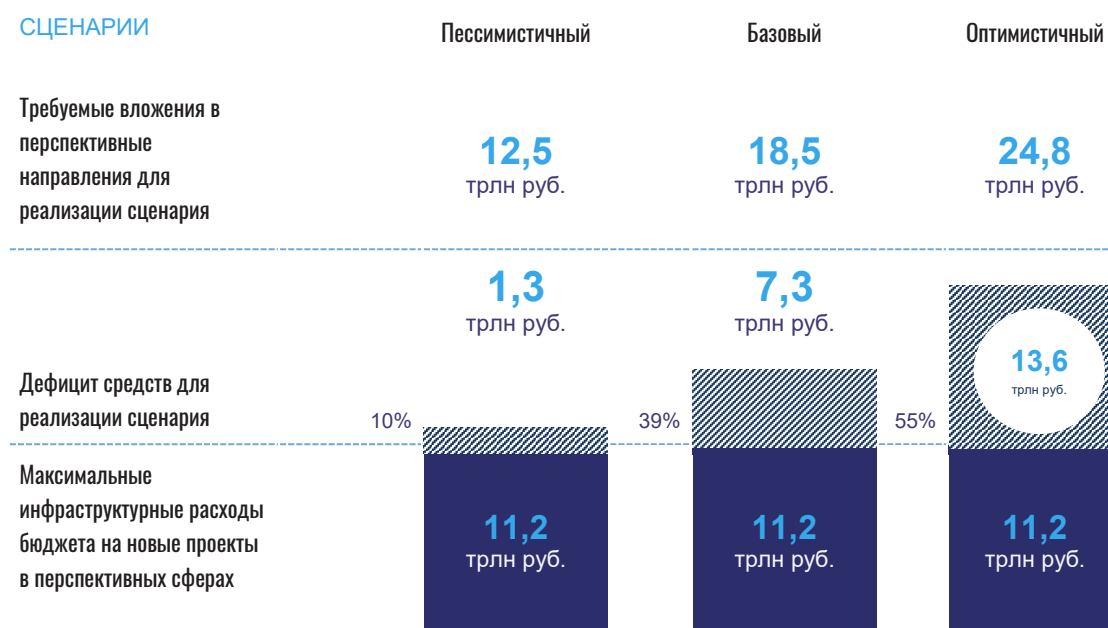


Рис. 1 / Fig. 1. Сценарии финансирования инфраструктурных проектов в РФ до 2035 г. / Scenarios for financing infrastructure projects in the Russian Federation until 2035 [2]

Источник/Source: составлено автором / Compiled by the author.

«Ростех». Каждая из них специализируется на определенных направлениях: первая развивает атомную энергетику, сопутствующую инфраструктуру, вторая выступает в качестве финансового института развития, третья концентрируется на промышленной инфраструктуре, технологическом развитии и т.д.

Из аналитического обзора 2024 г. инфраструктурного холдинга «ВТБ» следует, что для воплощения в жизнь оптимистичного, базового либо пессимистичного сценариев инвестиций в перспективные направления инфраструктуры до 2035 г. потребуется до 24,8 трлн руб.¹ (более подробное распределение по конкретным типам ожиданий приведено на рис. 1).

На диаграмме (рис. 2)² представлены данные от сайта Минстроя России по количеству объектов и мероприятий в различных категориях, а также суммы инфраструктурных бюджетных кредитов (ИБК) в млрд руб. Столбцы отображают количество объектов, а линия показывает соответствующие значения ИБК.

Характерной чертой российской модели выступает тесная интеграция государственных корпораций с властями регионов [11]. При реализации описываемых проектов формируются специальные

координационные советы, включающие представителей корпораций, региональных администраций, профильных министерств. Подобный механизм позволяет оперативно решать земельные, организационные, административные, технические вопросы.

Финансирование крупных инфраструктурных проектов в РФ осуществляется преимущественно через механизмы государственного заказа, а также целевых программ. Госкорпорации привлекают средства федерального бюджета, Фонда национального благосостояния, выпускают соответствующие облигации. При этом удельный вес частных инвестиций в масштабных инициативах остается относительно невысоким.

Особое внимание анализируемые субъекты уделяют развитию транспортной инфраструктуры. Реализуются большие проекты по модернизации железнодорожной сети, строительству автомагистралей, развитию портов. Ключевую роль здесь играет механизм концессионных соглашений, дающий возможность привлекать частный капитал под госгарантии.

В энергетическом секторе рассматриваемые корпорации фокусируются на создании генерирующих мощностей, сетевой инфраструктуры. Так, «Росатом» реализует программу строительства атомных электростанций, в том числе зарубежные решения, разработки. Укрепляются объекты для возобновляемых источников энергии, модернизируются тепловые сети.

¹ Инфраструктура будущего: тренды, проекты, перспективы. Аналитический обзор холдинга «ВТБ». URL: https://www.vtbinfra.ru/about/analytics/vtbinfra_future_2035.pdf

² Мониторинг реализации инфраструктурных проектов. URL: <https://minstroyrf.gov.ru/trades/kompleksnoe-razvitiie-territoriy/2-monitoring-realizatsii-infrastrukturnykh-proektov/>



Рис. 2 / Fig. 2. Данные о типах инфраструктурных объектов и суммах ИБК / Data on the types of infrastructure facilities and the amounts of IBCs

Источник/Source: составлено автором / Compiled by the author.

Промышленная сфера качественно эволюционирует и преобразуется через создание индустриальных парков, особых экономических зон. Государственные корпорации являются в увязке с этим якорными инвесторами, создают базовую инженерную инфраструктуру, привлекают технологических партнеров. Пристальное внимание уделяется локализации производства критически значимого оборудования.

В социальной области характеризующиеся организации участвуют в строительстве медицинских центров, образовательных учреждений, спортивных объектов. Примечательной особенностью служит комплексный подход: помимо возведения зданий создается необходимая транспортная, инженерная сеть, формируется система подготовки кадров.

Цифровизация описываемых проектов в России набирает обороты. Внедряются технологии информационного моделирования (BIM), создаются digital-двойники объектов, развиваются системы мониторинга, управления. Государственные корпорации инвестируют в разработку отечественного программного обеспечения в целях проектирования в строительстве.

Экологическая составляющая получает все большее внимание — как со стороны научного сообщества, так и в практической плоскости функционирования субъектов хозяйствования. Интегрируются современные системы очистки,

новейшие разработки энергосбережения, решения по утилизации отходов. При этом сохраняются проблемы с оценкой долгосрочного воздействия на окружающую среду, а также с компенсационными механизмами.

Региональная специфика реализации проектов сопряжена с климатическими особенностями территорий, уже имеющейся инфраструктурой, кадровым потенциалом. Особые подходы применяются при строительстве в условиях вечной мерзлоты, сейсмически активных зонах, труднодоступных районах.

В российской практике обозначается тенденция к формированию долгосрочных программ развития на федеральном, региональном уровнях. Госкорпорации принимают участие в разработке стратегий, формируют портфели проектов, координируют их реализацию с учетом национальных приоритетов. Вместе с тем весьма значим и зарубежный опыт, который возможно адаптировать, что отражено в таблице.

Как и в Китае, в России мощная государственная поддержка и доступ к ресурсам позволяют реализовывать масштабные проекты (пример: строительство БАМа, Транссиба).

Подходы США в области четкого законодательного регулирования, активного привлечения частного капитала помогут повысить результативность отечественного проектирования. Немецкий

Таблица / Table

Систематизация опыта реализации крупных инфраструктурных проектов при участии государственных корпораций в зарубежных странах / Systematization of the experience of implementing large infrastructure projects with the participation of state corporations in foreign countries

Страна / Country	Проект / Project	Роль государственной корпорации / The role of the state corporation	Ключевые особенности реализации / Key features of implementation	Результаты и уроки / Results and lessons
Китай	Строительство высокоскоростной железной дороги (HSR)	Финансирование, контроль строительства, операционное управление	Интенсивное финансирование через государственные банки, использование локальных технологий, рабочих	Быстрое развитие инфраструктуры, снижение транспортных издержек, интеграция регионов
США	Interstate Highway System	Центральное планирование, частичное финансирование через федеральные фонды	Четкое законодательное регулирование, привлечение частных подрядчиков	Рост национальной экономики, усиление межрегиональной интеграции
Германия	Развитие зеленой энергетики (Energiewende)	Субсидирование проектов, нормативно-правовая поддержка	Акцент на частно-государственное партнерство, активное взаимодействие с местным самоуправлением	Лидерство в зеленой энергетике, снижение зависимости от ископаемого топлива
ОАЭ	Проект Burj Khalifa и инфраструктура Дубая	Государственное управление инвестиционными фондами	Привлечение государственных инвестиционных компаний, международных специалистов	Создание туристического, делового хаба, укрепление международного статуса
Япония	Проект восстановления инфраструктуры после цунами 2011 г.	Координация восстановления, субсидирование	Интеграция усилий на государственном, региональном уровне, прозрачность финансовых потоков	Оперативное восстановление, повышение устойчивости к природным катастрофам

Источник/Source: составлено автором на основе [1, 2, 7, 9, 12] / Compiled by the author on the basis of [1, 2, 7, 9, 12].

опыт в области зеленой энергетики востребован с позиций создания устойчивой энергетической инфраструктуры, особенно в удаленных регионах. Вместе с тем важно помнить о наиболее острых проблемах и барьерах, свойственных России: ограниченная прозрачность, бюрократическая нагрузка в реализации крупных проектов; недостаточная интеграция частного бизнеса в государственные инфраструктурные инициативы; разнородность регионов РФ требует адаптированных подходов, что усложняет унификацию стандартов.

ВЫВОДЫ

Госкорпорации представляют собой действенный механизм реализации крупных инфраструктурных проектов, сочетающий преимущества государственного и частного секторов. Их последующее развитие будет определяться способностью приспосабливаться к меняющимся условиям, внедрять инновационные разработки, обеспечивать баланс хозяйственных и общественных интересов.

Подытоживая, целесообразно подчеркнуть, что текущие вызовы для российских государственных

корпораций связаны с необходимостью технологического импортозамещения, поиском новых финансовых инструментов, развитием отечественных компетенций в сфере проектирования, строительства сложных инфраструктурных объектов. Перспективы прямым образом сопряжены с цифровизацией управленческих процессов, внедрением передовых строительных технологий, усовершенствованием схем привлечения частных инвестиций. Особую значимость приобретает формирование долгосроч-

ных программ развития инфраструктуры, в рамках которых принимаются во внимание глобальные тенденции, национальные приоритеты.

Использование опыта зарубежных стран в России, на что был сделан акцент в статье, возможно при условии формирования прозрачной, стимулирующей среды для инвесторов, оптимизации бюрократических процедур, нивелирования сопутствующих барьеров.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Беляков И. В. О количественной оценке рисков инфраструктурных проектов с государственным участием. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2022;4:30–60. DOI: 10.17323/1999–5431–2022–0–4–30–60
2. Календжян С. О. Тенденции развития институциональной среды в рамках применения механизмов государственно-частного партнерства в современной России. *Экономика, предпринимательство и право*. 2024;14(4):1257–1270. DOI: 10.18334/epp.14.4.120889
3. Парфенова Д. А. Государственные корпорации и их роль в возрождении и модернизации российской промышленности (на примере государственной корпорации «Ростех»). *Via Scientiarum — Дорога знаний*. 2019;2:40–45. URL: <https://www.elibrary.ru/mdpkmw>
4. Тамаев Т. Р. Государственные компании и корпорации, компании с государственным участием: общность публично-правовых интересов в гражданском обороте. *Право и управление*. 2023;9:148–151. DOI: 10.24412/2224–9133–2023–9–148–151
5. Bennon M., Fukuyama F. The obsolescing bargain crosses the belt and road initiative: Renegotiations on BRI projects. *Oxford Review of Economic Policy*. 2022;38(2):278–301. URL: <https://fsi.stanford.edu/publication/obsolescing-bargain-crosses-belt-and-road-initiative-renegotiations-bri-projects>
6. Bond P. Blue economy threats, contradictions and resistances seen from South Africa. *Journal of Political Ecology*. 2019;26(1):341–362. DOI: 10.2458/v26i1.23504
7. Dementiev V. State corporations. Russia: Strategy, Policy and Administration. London: 2018:381–391. DOI: 10.1057/978–1–137–56671–3_33
8. Gailhofer P. et al. Corporate liability for transboundary environmental harm. *Cham: Springer Nature*; 2023. 640 p. DOI: 10.1007/978–3–031–13264–3
9. Freelove S., Gramatki Iu. Creating long-term social value on major infrastructure projects: A case study. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers: Engineering Sustainability*. 2022;175(4):186–193. URL: <https://www.icevirtuallibrary.com/doi/abs/10.1680/jensu.21.00082>
10. Kiboi A. W., Maalu Ja. K. Employee perception of performance contracting in state corporations. *Journal of Entrepreneurship and Project Management*. 2023;8(1):41–63. DOI: 10.47941/jepm.1307
11. Kiboi A. W., Maalu Ja. K. Management perception of performance contracting in state corporations. *International Journal of Supply Chain and Logistics*. 2023;7(2):1–26. DOI: 10.47941/ijscsl.1308
12. Kuropyatnik E. Financing of large infrastructure projects: Chinese experience and Russian practice. *Review of Business and Economics Studies*. 2022;10(2):56–90. DOI: 10.26794/2308–944X-2022–10–2–56–90
13. Shlafman A. I. Management and infrastructure of promising international projects in the Arctic zone of the Russian Federation. *Components of Scientific and Technological Progress*. 2021;5(59):16–19. URL: <https://elibrary.ru/katpla>
14. Черняк Т. А. Управление инфраструктурным обеспечением развития арктических территорий. *Вестник Томского государственного университета. Экономика*. 2024;65:47–60. DOI: 10.17223/19988648/65/4

REFERENCES

1. Belyakov I. V. On quantitative risk assessment of infrastructure projects with state participation. *Issues of state and municipal management*. 2022;4:30–60. (In Russ.). DOI: 10.17323/1999–5431–2022–0–4–30–60
2. Kalendzhyan S. O. Trends in the development of the institutional environment within the framework of

- the use of public-private partnership mechanisms in modern Russia. *Economics, entrepreneurship and law*. 2024;14(4):1257–1270. (In Russ.). DOI: 10.18334/epp.14.4.120889
3. Parfenova D.A. State corporations and their role in the revival and modernization of Russian industry (on the example of the Rostec State Corporation). *Via Scientiarum — The Road of Knowledge*. 2019;2:40–45. URL: <https://www.elibrary.ru/mdpkmw> (In Russ.).
 4. Tamaev T.R. State-owned companies and corporations, companies with state participation: Commonality of public law interests in civil turnover. *Law and management*. 2023;9:148–151. (In Russ.). DOI: 10.24412/2224–9133–2023–9–148–151
 5. Bennon M., Fukuyama F. The obsolescing bargain crosses the belt and road initiative: Renegotiations on BRI projects. *Oxford Review of Economic Policy*. 2022;38(2):278–301. URL: <https://fsi.stanford.edu/publication/obsolescing-bargain-crosses-belt-and-road-initiative-renegotiations-bri-projects>
 6. Bond P. Blue economy threats, contradictions and resistances seen from South Africa. *Journal of Political Ecology*. 2019;26(1):341–362. DOI: 10.2458/v26i1.23504
 7. Dementiev V. State corporations. Russia: Strategy, Policy and Administration. London: 2018:381–391. DOI:10.1057/978–1–137–56671–3_33
 8. Gailhofer P. et al. Corporate liability for transboundary environmental harm. *Cham: Springer Nature*; 2023. 640 p. DOI: 10.1007/978–3–031–13264–3
 9. Freelove S., Gramatki Iu. Creating long-term social value on major infrastructure projects: A case study. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers: Engineering Sustainability*. 2022;175(4):186–193. URL: <https://www.icevirtuallibrary.com/doi/abs/10.1680/jensu.21.00082>
 10. Kiboi A. W., Maalu Ja. K. Employee perception of performance contracting in state corporations. *Journal of Entrepreneurship and Project Management*. 2023;8(1):41–63. DOI: 10.47941/jepm.1307
 11. Kiboi A. W., Maalu Ja. K. Management perception of performance contracting in state corporations. *International Journal of Supply Chain and Logistics*. 2023;7(2):1–26. DOI: 10.47941/ijscsl.1308
 12. Kuropyatnik E. Financing of large infrastructure projects: Chinese experience and Russian practice. *Review of Business and Economics Studies*. 2022;10(2):56–90. DOI: 10.26794/2308–944X-2022–10–2–56–90
 13. Shlafman A. I. Management and infrastructure of promising international projects in the Arctic zone of the Russian Federation. *Components of Scientific and Technological Progress*. 2021;5(59):16–19. URL: <https://elibrary.ru/katpla>
 14. Chernyak T. A. Management of infrastructural support for the development of Arctic territories. *Bulletin of Tomsk State University. Economy*. 2024;65:47–60. (In Russ.). DOI: 10.17223/19988648/65/4

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR

Виталий Андреевич Терентьев — соискатель, сотрудник Академии базовой подготовки, Российский университет транспорта (МИИТ), Москва, Российская Федерация

Vitaly A. Terentiev — Applicant, Employee of the Basic Training Academy, Russian University of Transport (MIIT), Moscow, Russian Federation
<https://orcid.org/0009-0008-1037-5443>
 abp-rut@yandex.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
 Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 01.05.2025; принята к публикации 16.07.2025.
 Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.
 The article was received 01.05.2025; accepted for publication 16.07.2025.
 The author read and approved the final version of the manuscript.