

---

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ИССЛЕДОВАНИЮ ГОСУДАРСТВЕННО- ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

---

**Никитина Лариса Михайловна**<sup>1</sup>, д-р экон. наук, проф.

**Кравченко Полина Александровна**<sup>1,2</sup>, асп.

<sup>1</sup> Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: nikitina@econ.vsu.ru; krav4enko.pol@yandex.ru

<sup>2</sup> Рыбницкий филиал Приднестровского государственного университета им. Т.Г. Шевченко, ул. Гагарина, 12, Рыбница, Приднестровье, 5500

*Предмет:* дальнейшее развитие государственно-частного партнерства (ГЧП) сталкивается с необходимостью теоретического осмысления накопленных противоречий, связанных с выбором экономически привлекательных направлений деятельности таких партнерств и ценностной ориентацией вовлеченных в них заинтересованных сторон. В наибольшей степени это выражено в государственно-частных партнерствах, созданных в социальной сфере. *Цель:* формирование теоретического подхода к исследованию государственно-частного партнерства, позволяющего обосновать основные критерии его оценки с точки зрения достижения целей устойчивого развития и удовлетворенности стейкхолдеров. *Дизайн исследования:* современное содержание ГЧП в социальной сфере раскрыто на основе синтеза концептуальных положений ресурсной теории, управления рисками, управления проектами, теории стейкхолдеров, теории устойчивого развития. Участие заинтересованных сторон в государственно-частном партнерстве структурировано в соответствии с этапами жизненного цикла управления проектами: инициация; планирование; исполнение; мониторинг и контроль; завершение. *Результаты:* уточнено содержание государственно-частного партнерства социальной направленности. Предложена матрица анализа степени вовлеченности стейкхолдеров на всех этапах жизненного цикла проектов государственно-частного партнерства в социальной сфере. Результаты исследования вносят вклад в развитие системы знаний о государственно-частном партнер-

стве и будут востребованы для принятия решений по актуализации государственной политики в этой области.

**Ключевые слова:** государственно-частное партнерство, социальная сфера, жизненный цикл проекта, стейкхолдеры.

**DOI:** 10.17308/meps/2078-9017/2024/4/ 8-21

### **Введение**

Решение социальных проблем общества в большей степени лежит на плечах государственных органов власти, так как чаще всего предоставление социальных услуг не является экономически привлекательным видом деятельности. С другой стороны, постоянный рост требований общества к повышению качества услуг в сфере здравоохранения, образования, спорта, культуры, социальной защиты обуславливает необходимость поиска новых подходов, обеспечивающих удовлетворенность потребителей услуг и других заинтересованных сторон. Предполагается, что частный сектор экономики, обладая нужными ресурсами, технологиями и компетенциями, имеет возможность существенно повысить уровень качества предоставления социальных услуг. Одной из перспективных форм реализации социальных программ и проектов с участием частных инвесторов является государственно-частное партнерство (далее – ГЧП), которое способно, с одной стороны, решить социально значимые вопросы для государства, а с другой стороны, позволить частному инвестору реализовать свои цели по развитию и обеспечению прибыльности своего предприятия.

В течение последних десятилетий проекты ГЧП успешно реализуются в разных странах и различных сферах экономики. Страны, входящие в Организацию экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), концентрируют свои усилия на создании прочной институциональной основы для обоснования выбора ГЧП с точки зрения соотношения цены и качества и обеспечения целостности, прозрачности и разумного управления финансовыми рисками. Программа развития ООН указывает на то, что ГЧП относится к форме взаимного сотрудничества между правительством, коммерческими предприятиями и некоммерческими организациями на основе определенного проекта и охватывает все институционализированные методы сотрудничества между сторонниками различных социальных систем с целью решения сложных проблем на местном или региональном уровнях. По мнению Масловой С.В., в регулирующих документах международных организаций к настоящему времени сформировался определенный консенсус относительно ГЧП как долгосрочного взаимодействия государства и бизнеса, основанного на объединении ресурсов и распределении рисков в целях финансирования, строительства, реконструкции и эксплуатации объектов публичной инфраструктуры, которое является инструментом, способным удовлетворить потребности государств в инфраструктуре и инфраструктурных услугах [11]. Однако в научных исследованиях ГЧП общепринятого определения не име-

ет и рассматривается как «семейство» понятий: проект, инструмент управления, политика, метод поставки и др.

Актуальность проблемного поля ГЧП в России подтверждают исследования ряда отечественных ученых – таких, как Акьюлов Р.И. [1], Варнавский В.Г. [4], Глухов В.В. [5], Горбашко Е.А. [6], Патрунина К.А. [13], Рисин И.Е. [7] и другие.

Дальнейшая эволюция ГЧП связана с принятием в 2015 году ООН Целей устойчивого развития (далее – ЦУР) в качестве основы Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. В этом контексте ГЧП рассматривается как средство достижения ЦУР, уравнивающее экономические интересы партнерства и ценностные ожидания различных общественных групп. Так, например, выполнение государствами принятых в рамках ЦУР обязательств по обеспечению населения базовым уровнем социальной защиты может быть реализовано через формирование проектов ГЧП [17].

Таким образом, с определенной долей условности можно выделить три этапа развития ГЧП [19], в зависимости от целей партнерства и теоретических концепций, лежащих в его основе. На первом этапе основной целью ГЧП является финансирование для устранения разрыва в бюджетных расходах на инфраструктуру путем привлечения частного капитала. Второй этап направлен на повышение эффективности инфраструктуры и государственных услуг, а также на повышение качества продуктов и услуг за счет профессиональных преимуществ частного сектора. Основная цель ГЧП на третьем этапе заключается в содействии устойчивому развитию и внедрению оценки его результативности в соответствии с ценностными ориентирами заинтересованных сторон и концепцией «триединого итога», основанной на показателях по трем направлениям деятельности: экономической, социальной и экологической.

Данное исследование направлено на понимание особенностей создания партнерств между бизнес-структурами и государством в социальной сфере и уточнение его теоретических положений в контексте целей устойчивого развития. Актуальной научной задачей, позволяющей в дальнейшем обосновать основные критерии оценки совокупного эффекта от реализации проекта ГЧП социальной направленности, является анализ степени вовлеченности его заинтересованных сторон на протяжении всего жизненного цикла проекта.

### **Методы и результаты исследования**

В качестве методологической основы исследования ГЧП в социальной сфере определены: диалектический подход, предполагающий учет внутренних противоречий, причинно-следственных связей и поступательного развития явлений; системный подход, позволяющий раскрыть эффекты взаимодействия различных элементов, вовлеченных в процесс функционирования; инструментальный подход, определяющий связь теоретических концепций

с определенным пониманием исследуемой реальности и перспективы практического приложения получаемых научных результатов.

Следуя обозначенным позициям, будем рассматривать ГЧП в социальной сфере как:

- развивающуюся систему отношений по поводу межсекторального использования государственной собственности в экономических интересах бизнеса для удовлетворения общественных потребностей в социальной сфере;
- институт, обеспечивающий консолидированный отклик бизнеса и государства на противоречивые запросы и ожидания различных заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в социально-экономическом развитии соответствующей территориально-административной единицы;
- перспективный инструмент достижения целей устойчивого развития, с помощью которого осуществляется вовлечение бизнеса в решение социально значимых проблем и реализуются возможности как государственного сектора (правомочия собственника, наличие функции регулирования, финансово-экономические рычаги: субсидии, гарантии и другие виды поддержки), так и частного сектора (бизнес-компетенции, инновационные технологии, инвестиции).

Полагаем, что современное содержание ГЧП в социальной сфере может быть раскрыто на основе синтеза положений таких теорий, как ресурсная теория, теория управления рисками, теория управления проектами, теория стейкхолдеров, теория устойчивого развития. Определяя основные содержательные характеристики ГЧП с точки зрения указанных теорий, будем ориентироваться на социальный аспект заявленной цели.

С точки зрения ресурсной теории ГЧП направлено на поиск рациональных способов и решений по применению всех имеющихся в распоряжении ресурсов: финансовых, материальных, человеческих, отношенческих, организационных. Возможность приобретать, организовывать и преобразовывать широкий набор материальных и нематериальных ресурсов (например, навыков, умений, ноу-хау, опыта, проектов, управления и т.д.) обеспечивает способность партнерства создавать социальную ценность. Исследователи отмечают [18], что финансовые и материальные ресурсы не являются ключевыми в определении успешности и конкурентоспособности в социальном проектировании. Большую значимость приобретают развитие человеческих, отношенческих и организационных ресурсов [12]. Именно они создают возможности для увеличения масштаба социального воздействия ГЧП, определяемого как величина социальной потребности или проблема, которую партнерство способно решить.

Управление рисками ГЧП в социальной сфере направлено на поиск эффективного решения по распределению рисков между участниками проекта для решения актуальных потребностей общества с минимальными издержками или с полным погашением риска. Алиев Д.К. отмечает отсутствие

нормативно утвержденных методик оценки рисков ГЧП проектов – как на федеральном, так и на региональном уровне РФ [3]. Кондратьевой А.Д. отмечено, что во многом проблематично прийти к унифицированному подходу при осуществлении оценки рисков проекта ГЧП, но наиболее приемлемой моделью является распределение рисков в соответствии с финансовыми вложениями участников проекта [8]. В связи с этим важно учесть специфические финансовые риски, возникающие в процессе взаимодействия государства и частного бизнеса в проектах ГЧП для более качественного прогноза эффективности [2]. Так, для обеспечения реализации конечной цели проекта ГЧП в социальной сфере важно выявить риски на всех стадиях осуществления проекта. На стадии планирования важно выявить и классифицировать риски, для этого составляется реестр рисков, характерных для конкретного проекта ГЧП. После их выявления важным этапом является оценка и классификация данных рисков с точки зрения как качественных, так и количественных характеристик. Далее – планирование распределения рисков между участниками проекта с целью их снижения или предотвращения. Одним из важных принципов распределения рисков является то, что каждый риск должен быть передан той стороне, которая сможет им лучше всего управлять или поглотить риск с наименьшими потерями [14].

Применение методологии управления проектами в ГЧП в социальной сфере выявляет максимально эффективные решения для управления на всех стадиях осуществления проекта с целью поиска максимально выгодных решений для осуществления целей и задач всех заинтересованных сторон [24]. В современных условиях для успешной реализации проектов ГЧП в социальной сфере важно выявлять, анализировать и управлять социальной ценностью как на стадии планирования, так и на других стадиях реализации и эксплуатации результатов проектов. Ценность социальной составляющей проекта ГЧП может оцениваться по критерию его успешности, который в сочетании с классическими критериями – время, объем, стоимость и качество – может отразить все ожидания заинтересованных лиц проекта (стейкхолдеров). Н.В. Федорова и О.Ю. Минченкова рассматривают ценности социального проекта в двух направлениях: в процессе создания продукта проекта и во время управления проектом, выделяя общие характеристики, такие как: удовлетворение потребностей всех стейкхолдеров, реализацию проекта в соответствии с намеченными целями и задачами, повышающими уровень конкурентоспособности продукта, а также приобретение опыта участников проекта [16].

С точки зрения теории стейкхолдеров и применения ее положений в ГЧП социальной направленности важным является определение и выявление самих заинтересованных сторон проекта, а также их потребностей на всех стадиях жизненного цикла проекта. Это позволит подобрать правильные стратегии управления проектом, а также добиться максимально эффективной реализации проекта. Основными стейкхолдерами ГЧП-проектов

являются: органы государственной власти; предприятие, выступающее как инвестор; персонал; общество в целом как сторона, являющаяся конечным потребителем продукта, реализованного ГЧП-проектом, [9] желающая получить максимально положительный эффект в решении назревших социальных проблем [15]. Кроме выделенных выше стейкхолдеров, актуально будет выделить в роли заинтересованной стороны проекта ГЧП в социальной сфере будущее поколение, так как реализация стратегических социальных программ с учетом их интересов может в будущем обеспечить благоприятное воздействие как на окружающую среду, так и на общество в целом, что будет являться положительным для социально-экономического уровня государства.

Реализация социальных аспектов в ГЧП с точки зрения теории устойчивого развития попадает под концепцию «тройного» результата [20], в которой утверждается, что устойчивость может быть достигнута только за счет взаимосвязанного действия всех составляющих факторов, обобщающих концепции экономической, экологической и социальной направленности [23]. Кроме того, концепция подчеркивает важность не только экономического аспекта, поскольку он находится в центре внимания большинства дискуссий об устойчивости, но и социального аспекта, поскольку ожидается, что проекты должны положительно влиять на общество. Социальному изменению на практике не уделяется должного внимания, в результате это негативно сказывается на достижении социальной устойчивости в проектах [22]. Включение социальных аспектов поддерживает оценку социальных последствий реализации проектов ГЧП, что имеет решающее значение для защиты интересов заинтересованных сторон посредством устойчивого подхода [21].

Проведенный анализ различных управленческих теорий является еще одним подтверждением того, что ГЧП представляет собой сложное, многогранное явление, для исследования которого необходимо привлекать инструментарий нескольких дисциплин. Результаты анализа приведены в таблице 1.

Таблица 1

Основные характеристики ГЧП в социальной сфере с точки зрения теорий управления

Теория	Характеристика ГЧП в социальной сфере
Ресурсная теория (Resource-Based View)	Ресурсная теория позволяет определить, как владение и пользование уникальными ресурсами влияет на деятельность и конкурентоспособность партнерств, подчеркивая их стратегическую направленность. В исследованиях отмечается, что развитие человеческих, отношенческих и организационных ресурсов в большей степени, чем финансовых и материальных, обеспечивает конкурентоспособность и устойчивость партнерств в социальной сфере

Теория	Характеристика ГЧП в социальной сфере
Управление рисками (Risk Management)	Применение теории управления рисками обеспечивает распределение рисков между участниками партнерства в соответствии с их опытом и используемым инструментарием и позволяет минимизировать последствия их влияния на успешную реализацию целей и задач проекта. Большинство исследований по управлению рисками ГЧП в основном сосредоточены на четырех ключевых областях традиционной системы управления рисками: идентификацию и оценку рисков, распределение рисков/обмен информацией, модели и методы анализа рисков, снижение рисков
Управление проектами (Project Management)	Использование методологии управления проектами предполагает рассмотрение ГЧП по стадиям его жизненного цикла, что позволяет определить соответствующий инструментарий управления и повышает эффективность его реализации. Главным критерием успешной реализации проекта является выполнение полного объема работ с заявленным в заключённом договоре качеством и бюджетом. Значимыми позициями ГЧП в социальной сфере являются повышение оперативности и гибкости управления проектами, а также улучшение стратегий взаимоотношений с ключевыми участниками
Теория стейкхолдеров (Stakeholder Theory)	Теория стейкхолдеров позволяет оценить роль, которую играют различные заинтересованные стороны во влиянии на принятие и последующую реализацию ГЧП. Точное определение приоритетности стейкхолдеров и их интересов позволит выработать эффективные стратегии управления и достижения заявленных целей. Достижение результативности ГЧП в социальной сфере и масштаб его социального воздействия во многом зависит от качества отношений с заинтересованными сторонами
Теория устойчивого развития (Sustainable Development Theory)	Концепция устойчивого развития предполагает гармоничную реализацию единства трех составляющих: экономической, социальной и экологической. Учет положений устойчивого развития при планировании и реализации партнерства в социальной сфере обеспечивает удовлетворение потребностей общества при эффективном использовании ресурсов, сглаживает противоречия между экономическими интересами и ценностными ориентирами различных участников партнерств

Одним из важных инструментов формирования и осуществления ГЧП в социальной сфере является анализ степени вовлеченности и активного участия стейкхолдеров на всех стадиях жизненного цикла проекта, который может позволить в итоге добиться максимально положительного эффекта для всех его заинтересованных сторон [10]. Руководство к своду знаний по управлению проектом РМВОК делит жизненный цикл проектов на пять процессов: инициация; планирование; исполнение; мониторинг и контроль; завершение [24]. В соответствии с указанными процессами нами сформирована матрица, позволяющая провести анализ степени вовлеченности стейкхолдеров и их интерес на каждой стадии жизненного цикла проекта (табл. 2).

Таблица 2

Анализ степени вовлеченности и участия стейкхолдеров в ГЧП-проекте социальной направленности (составлено автором)

Стадии Стейкхолдеры	Инициация	Планирование	Исполнение	Мониторинг и контроль	Завершение
Органы гос. власти	Привлечение инвесторов, желающих участвовать в ГЧП-проекте, выявление ресурсов для реализации проекта. Моделирование и стимулирование деятельности ГЧП в социальной сфере через нормативно-правовую базу	Выбор потенциально приемлемых предприятий для сотрудничества в ГЧП-проекте, выявление и распределение рисков между участниками проекта ГЧП. Определение приоритетности стейкхолдеров проекта ГЧП и их интересов. Планирование стратегий управления и реализации проекта	Реализация проекта с учетом поставленных целей и задач на основе выбранных стратегий управления	Активное участие с целью контроля достижения целей социального проекта ГЧП. Мониторинг и управление рисками, а также интересами приоритетных стейкхолдеров проекта	Анализ эффекта от внедрения ГЧП-проекта в социальной сфере. Оказание влияния на рыночные условия с целью стимулирования потребителей
Предприятие, выступающее как инвестор	Поиск новых рынков сбыта, новых возможностей для предприятия, желание выгодно инвестировать, выход на новый уровень применения конкурентоспособности за счет применения новых стандартов и индикатор качества выполнения работ (услуг)	Анализ и поиск эффективных решений для повышения прибыльности проекта, создание конкурентоспособного бизнес-плана ГЧП-проекта, способного решить поставленные госорганами социальные задачи, оценка и планирование рисков проекта	Активная фаза реализации проекта, соблюдение сроков его реализации, управление рисками проекта	Контроль и мониторинг соблюдения соотношения планируемых затрат и планируемой прибыли от внедрения проекта	Получение финансовых выгод в виде прибыли, а также нематериальных выгод в виде улучшения имиджа компании и повышения конкурентоспособности. Опыт реализации ГЧП проекта социальной направленности

Стадии Стейк-холдеры	Инициация	Планирование	Исполнение	Мониторинг и контроль	Завершение
Персонал	Реализация своих возможностей в социальном направлении, повышение квалификации за счет получения нового опыта	Вовлеченность в планирование и поиск перспективных и эффективных направлений реализации проекта социальной направленности	Реализация проекта с максимально возможным погашением рисков и эффективной работой над проектом	Активный мониторинг соответствия намеченных ожиданий при планировании проекта с фактической его реализацией	Опыт реализации ГЧП-проекта социальной направленности.
Общество (общественные организации, СМИ)	Активная степень инициирования и обращения внимания на проблему органов госвласти, желание решить острый социальный вопрос	Сотрудничество с государственными органами власти с целью максимально четко осветить социальный вопрос требующий решения с помощью потенциального ГЧП-проекта	Участие с целью мониторинга реализации проекта, возможно также мониторинга ситуации воздействия реализации проекта на внешнюю среду (напр. экологические вопросы и т.п.)	Контроль соблюдения реализации ожидания решения социального вопроса от внедрения проекта ГЧП	Анализ эффекта от внедрения решения социального вопроса с помощью ГЧП-проекта

Основными мотивами ГЧП в социальной сфере для органов государственной власти являются: решение социально значимых вопросов общества, привлечение частных капиталовложений, повышение эффективности использования имеющихся ресурсов и реформирование этого сектора экономики путем перераспределения ролей, стимулов и подотчетности. Отметим, что мотивы участников партнерств могут варьироваться в зависимости от региона и меняться с течением времени. Немаловажным аспектом при этом является распределение рисков, так как упущение некоторых из них может грозить как финансовыми потерями, так и нарушением сроков реализации проекта или недостижением необходимой цели. Органы государственной власти при реализации ГЧП, являясь заинтересованной стороной его успешной реализации, главным образом, оказывают моделирующее воздействие на выявленные риски на каждой стадии жизненного цикла проекта.

## Заключение

Теоретический подход к исследованию ГЧП в социальной сфере, основанный на синтезе положений ресурсной теории, управления рисками, управления проектами, теории стейкхолдеров, теории устойчивого развития, позволил сформировать целостное представление о его современном содержании.

Практическую значимость имеет сформированная матрица анализа степени вовлеченности стейкхолдеров на всех стадиях жизненного цикла проекта, которая позволит в дальнейшем обосновать основные критерии его оценки с точки зрения достижения целей устойчивого развития и удовлетворенности стейкхолдеров и построить модель для комплексного анализа результативности ГЧП в социальной сфере.

Результаты исследования вносят вклад в развитие системы знаний о государственно-частном партнерстве и будут востребованы для принятия решений по актуализации государственной политики в этой области.

## Список источников

1. Акьюлов Р.И. Проблемы и перспективы управления развитием социальной сферы российских регионов на основе государственно-частного партнерства // *Вопросы управления*, 2015, no. 5, с. 59-64.
2. Алабед А.Н. *Развитие механизмов финансирования инфраструктурных проектов на основе государственно-частного партнерства с учетом финансовых рисков*: автореф. дисс. канд. экон. наук. Москва, 2022. 29 с.
3. Алиев Д.К. *Развитие механизма финансового обеспечения проектов государственно-частного партнерства на региональном уровне*: автореф. дисс. канд. экон. наук. Москва, 2020. 30 с.
4. Варнавский В.Г. *Государственно-частное партнерство*. Москва, ИМЭМО РАН, 2009. 312 с.
5. *Государственно-частное партнерство: теоретические основы, базовые принципы и практика реализации*: монография / В.В. Глухов и др.; под ред. В.В. Глухова; Санкт-Петербургский политехнический университет. СПб., Изд-во политехн. ун-та, 2014. 572 с.
6. *Государственно-частное партнерство: методология и законодательные основы налогообложения* / Е.А. Горбашко, И.А. Кацюба, Р.А. Петухова, Е.А. Фирсова. Санкт-Петербург, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2017. 123 с.
7. Козуб Л.А., Рисин И.Е. Востребованность государственно-частного партнерства для развития высшей школы // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2018, no. 8, с. 92-10.
8. Кондратьева У.Д. *Управление рисками проектов государственно-частного партнерства*: автореф. дисс. канд. экон. наук. Москва, 2019. 26 с.
9. Кудряшов В.С., Овсов А.С. Модель эффективного управления государственно-частными проектами с учетом влияния интересов стейкхолдеров // *Ученые записки Тамбовского отделения РОСМУ*, 2022, no. 25, с. 27-33.
10. Маклакова С.С. Анализ состава стейкхолдеров на различных стадиях жизненного цикла организации // *Международный научно-исследовательский журнал*, 2019, no. 8-2 (86), с. 11-16.
11. Маслова С.В. Роль международных организаций в регулировании отношений в сфере государственно-частного партнерства: критический анализ и перспективы // *Международное право и международные организации*, 2019, no. 2, с. 1-14.
12. Никитина Л.М., Иванова А.А. Специфические ресурсы социальных предприятий и их развитие. Управление изменениями в социально-экономических системах // *Сб. ст. 18 междунар. науч.-практ. конф. Вып. 18* / Под ред.

Ю.И. Трещевского, А.Ю. Кособуцкой. Воронеж, Истоки, 2019, с. 206-211.

13. Патрунина К.А. Развитие форм государственно-частного партнерства при реализации социальной ответственности бизнеса // *Экономика и управление: проблемы, решения*, 2018, т. 3, no. 2, с. 23-32.

14. Принципы распределения рисков. Группа Всемирного банка. Доступно: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/allocating-risks> (дата обращения: 25.09.2023).

15. Ткаченко И.Н., Евсеева М.В. Стейкхолдерская модель корпоративного управления в проектах государственно-частного партнерства // *Корпоративное управление*, 2014, no. 1, с. 26-32.

16. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Подходы к оценке ценности социальных проектов // *Знание. Понимание. Умение*, 2019, no. 3, с. 192-200.

17. Чаленко И.А. Обеспечение социальной защиты населения за рубежом: современные формы взаимодействия органов публичной власти и бизнеса // *Социально-трудовые исследования*, 2022, no. 1 (46), с. 80-89.

18. Bloom P., Chatterji A. Scaling social entrepreneurial impact // *California Management Review*, 2009, vol. 51, no. 3, pp. 114-133.

19. Cheng Z., Wang H., Xiong W. et al. Public-private partnership as a driver of sustainable development: toward a conceptual framework of sustainability-oriented PPP // *Environ Dev Sustain*, 2021, no. 23, pp. 1043-1063.

20. Doloi H. Assessing stakeholders' influence on social performance of infrastructure projects // *Facilities*, 2012, vol. 30, no. 11/12, pp. 531-550.

21. Liang Y., Wang H. Sustainable performance measurements for public-private partnership projects: Empirical evidence from China // *Sustainability*, 2019, vol. 11, no. 3, p. 3653.

22. Loosemore M. Social procurement in UK construction projects // *International journal of project management*, 2016, vol. 34, no. 2, pp. 133-144.

23. Sukasuka G.N., Musonda I., Ramabodu M.S., Zulu S.L. Social Dimensions in Ex-Post Evaluation of Public Private Partnership Infrastructure Projects: A Scoping Review // *Sustainability*, 2022, vol. 14, no. 23, p. 15808.

24. The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Seventh Edition // *Project Management Institut*, 2021. 370 p.

---

# A THEORETICAL APPROACH TO THE STUDY OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE SOCIAL SPHERE

---

**Nikitina Larisa Mikhailovna**<sup>1</sup>, Dr. Sci. (Econ.), Prof.

**Kravchenko Polina Aleksandrovna**<sup>1,2</sup>, graduate student

<sup>1</sup> Voronezh State University, University Sq., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: nikitina@econ.vsu.ru; krav4enko.pol@yandex.ru

<sup>2</sup> Rybnitsa Branch of T. G. Shevchenko Pridnestrovian State University, Gagarina St., 12, Rybnitsa, Pridnestrovia, 5500

*Importance:* the further development of public-private partnerships (PPP) faces the need for theoretical understanding of the accumulated contradictions associated with the choice of economically attractive areas of activity for such partnerships and the value orientation of involved stakeholders. This is most expressed in public-private partnerships established in the social sphere. *Purpose:* formation of a theoretical approach to the study of public-private partnerships, which allows to justify the main criteria for its assessment in terms of achieving sustainable development goals and satisfaction of stakeholders. *Research design:* the modern content of PPP in the social sphere is revealed based on a synthesis of the concepts of resource theory, risk management, project management, stakeholder theory, and the theory of sustainable development. Stakeholder participation in PPP is structured according to the stages of the project management life cycle: initiation; planning; execution; monitoring and control; completion. *Results:* the article clarifies the content of public-private partnership with a social orientation and proposes a matrix for analyzing the degree of stakeholder involvement at all stages of the life cycle of PPP projects in the social sphere. The results of the study contribute to the development of research on public-private partnerships and will be useful for making decisions on updating public policy in this area.

**Keywords:** public-private partnership, social sphere, project life cycle, stakeholders

## References

1. Ak'yulov R.I. Problemy i perspektivy upravleniya razvitiem social'noj sfery rossijskix regionov na osnove gosudarstvenno-chastnogo partnerstva [Problems and prospects of social development management of the Russian regions through public-private partnership]. *Voprosy upravleniya*, 2015, no. 5, pp. 59-64. (In Russ.)

2. Alabed A.N. *Razvitie mekhanizmov finansirovaniya infrastrukturyh projektov na osnove gosudarstvenno-chastnogo partnerstva s uchetom finansovyh riskov* [Development of financing mechanisms for infrastructure projects based on public-private partnerships, taking into account financial risks]. Moscow, 2022. 29 p. (In Russ.)

3. Aliev D.K. *Razvitie mekhanizma finansovogo obespecheniya proektov gosudarstvenno-chastnogo partnerstva na regional'nom urovne* [Development of a financial support mechanism for public-private partnership projects at the regional level]. Moscow, 2020. 30 p. (In Russ.)
4. Varnavskij V.G. *Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo* [Public-private partnership]. Moskva, IMEMO RAN, 2009. 312 p. (In Russ.)
5. *Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo: teoreticheskie osnovy, bazovye principy i praktika realizacii* [Public-private partnership: theoretical foundations, basic principles and implementation practice] / V.V. Gluhov i dr.; pod red. V.V. Gluhova; Sankt-Peterburgskij politekhnicheskij universitet. SPb, Izd-vo politekhn. un-ta, 2014. 572 p. (In Russ.)
6. *Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo: metodologiya i zakonoda-tel'nye osnovy nalogooblozheniya* [Public-private partnership: methodology and legislative bases of taxation] / E.A. Gorbashko, I.A. Kacyuba, R.A. Petuhova, E.A. Firsova. Sankt-Peterburg, Sankt-Peterburgskij gosudarstvennyj ekonomicheskij universitet, 2017. 123 p. (In Russ.)
7. Kozub L.A., Risin I.E. *Vostrebovannost' gosudarstvenno-chastnogo partnerstva dlya razvitiya vysshej shkoly* [The public-private partnership relevance for the higher education in the region development]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*, 2018, no. 8, pp. 92-10. (In Russ.)
8. Kondat'eva U.D. *Upravlenie riskami proektov gosudarstvenno-chastnogo partnerstva* [Risk management of public-private partnership projects]. Moscow, 2019. 26 p. (In Russ.)
9. Kudryashov V.S., Ovsov A.S. *Model' effektivnogo upravleniya gosudarstvenno-chastnymi proektami s uchetom vliyaniya interesov stejkholderov* [Efficient public-private project management model taking into account interests of stakeholders]. *Uchenye zapiski Tambovskogo otdeleniya ROSMU*, 2022, no. 25, pp. 27-33. (In Russ.)
10. Maklakova S.S. *Analiz sostava stejkholderov na razlichnyh stadiyah zhiznennogo cikla organizacii* [Analysis of the composition and requirements of stakeholders at different stages of the organization's life cycle]. *Mezhdunarodnyj nauchno-issledovatel'skij zhurnal*, 2019, no. 8-2 (86), pp. 11-16. (In Russ.)
11. Maslova S.V. *Rol' mezhdunarodnyh organizacij v regulirovanii otnoshenij v sfere gosudarstvenno-chastnogo partnerstva: kriticheskij analiz i perspektivy* [The role of international organizations in regulating relations in the field of public-private partnership: critical analysis and perspectives]. *Mezhdunarodnoe pravo i mezhdunarodnye organizacii*, 2019, no. 2, pp. 1-14. (In Russ.)
12. Nikitina L.M., Ivanova A.A. *Spetsificheskie resursy social'nyh predpriyatij i ih razvitie* [Specific resources of social enterprises and their development]. *Upravlenie izmeneniyami v social'no-ekonomicheskikh sistemah. Sb. st. 18 mezhdunar. nauch.-prakt. konf. Vyp. 18 / Pod red. Yu.I. Treshchevskogo, A.Yu. Kosobuckoj. Voronezh, Istoki*, 2019, pp. 206-211. (In Russ.)
13. Patrulina K.A. *Razvitie form gosudarstvenno-chastnogo partnerstva pri realizacii social'noj otvetstvennosti biznesa* [The development of public-private partnership forms and implementation of corporate social responsibility]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 2018, t. 3, no. 2, pp.23-32. (In Russ.)
14. *Principy raspredeleniya riskov* [Allocating Risks]. Gruppya Vsemirnogo banka. Available at: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/allocating-risks> (accessed: 25.09.2023). (In Russ.)
15. Tkachenko I.N., Evseeva M.V. *Stejkholderskaya model' korporativnogo upravleniya v proektah gosudarstvenno-chastnogo partnerstva* [The stakeholder model of corporate governance in the public-private partnership projects]. *Korporativnoe upravlenie*, 2014, no. 1, pp. 26-32. (In Russ.)
16. Fedorova N.V., Minchenkova O.Yu. *Podhody k ocenke cennosti social'nyh proektov* [Approaches to assessing the value of social projects]. *Znanie. Ponimanie. Umenie*, 2019, no. 3, pp. 192-200. (In Russ.)

17. Chalenko I.A. Obespechenie social'noj zashchity naseleniya za rubezhom: sovremennye formy vzaimodejstviya organov publichnoj vlasti i biznesa [Ensuring social protection of the population abroad: modern forms of interaction between public authorities and business]. *Social'no-trudovye issledovaniya*, 2022, no. 1 (46), pp. 80-89. (In Russ.)
18. Bloom P., Chatterji A. Scaling social entrepreneurial impact. *California Management Review*, 2009, vol. 51, no. 3, pp. 114-133. (In Eng.)
19. Cheng Z., Wang H., Xiong W. et al. Public-private partnership as a driver of sustainable development: toward a conceptual framework of sustainability-oriented PPP. *Environ Dev Sustain*, 2021, no. 23, pp. 1043-1063. (In Eng.)
20. Doloi H. Assessing stakeholders' influence on social performance of infrastructure projects. *Facilities*, 2012, vol. 30, no. 11/12, pp. 531-550. (In Eng.)
21. Liang Y., Wang H. Sustainable performance measurements for public-private partnership projects: Empirical evidence from China. *Sustainability*, 2019, vol. 11, no. 3, p. 3653. (In Eng.)
22. Loosemore M. Social procurement in UK construction projects. *International journal of project management*, 2016, vol. 34, no. 2, pp. 133-144. (In Eng.)
23. Sukasuka G.N., Musonda I., Ramabodu M.S., Zulu S.L. Social Dimensions in Ex-Post Evaluation of Public Private Partnership Infrastructure Projects: A Scoping Review. *Sustainability*, 2022, vol. 14, no. 23, p. 15808. (In Eng.)
24. The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Seventh Edition. *Project Management Institut*, 2021. 370 p. (In Eng.)