

# **Проблемы взаимодействия государства и бизнеса в развитии спортивной инфраструктуры**

## **Problems of interaction between the state and business in the development of sports infrastructure**

### **Папоян Р.А.**

Студентка 3 курса Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Института общественных наук, направления Публичная политика,

e-mail: [ripsime.papoyan@yandex.ru](mailto:ripsime.papoyan@yandex.ru)

### **Papoyan R.A.**

Student of Russian Academy of National Economy and Public Service, Institute for Social Science, Public Policy

e-mail: [ripsime.papoyan@yandex.ru](mailto:ripsime.papoyan@yandex.ru)

### **Воротников А.М.**

Канд. хим. наук, доцент кафедры государственного управления и публичной политики Института общественных наук Российской академии народного хозяйства и государственной службы, координатор Экспертного совета Экспертного центра ПОРА (Проектный офис развития Арктики)

e-mail: [vdep14@yandex.ru](mailto:vdep14@yandex.ru)

### **Vorotnikov A.M.**

Candidate of Chemical Sciences, Associate Professor, Department of Public Administration and Public Policy, Institute of Social Sciences of the Russian Academy of National Economy and Public Service, Coordinator of the Expert Council of the PORA Expert Center (Arctic development Project office)

e-mail: [vdep14@yandex.ru](mailto:vdep14@yandex.ru)

### **Аннотация**

В статье рассматриваются вопросы применения механизмов государственно-частного партнёрства (ГЧП) для реализации социально значимых проектов в сфере спорта. Характеризуются особенности взаимодействия представителей государственного и частного сектора. Приведены примеры взаимодействия государства и бизнеса в спорте, как в РФ, так и за рубежом.

**Ключевые слова:** государственно-частное партнёрство, социально-экономическое развитие, государственное управление, муниципально-частное партнёрство, общедоступная инфраструктура, развитие социального партнерства, спорт.

### **Abstract**

The article discusses the application of public-private partnership (PPP) mechanisms for the implementation of socially significant projects in the field of sports. The features of interaction between representatives of the public and private sectors are characterized. Examples of interaction between the state and business in sports in the Russian Federation and abroad are given.

**Keywords:** public-private partnership, socio-economic development, public administration, municipal-private partnership, public infrastructure, development of social partnership, sports.

На сегодняшний день в нашем постиндустриальном мире появилась необходимость в удовлетворении физических интересов, связанных со спортом. Спорт – это лучший ответ на этот вопрос. Что же такое спорт? И каким он бывает? Спорт – это часть структуры общего понятия физическая культура, в котором индивиды или группы людей соревнуются между собой.

Сейчас существует несколько делений понятия «спорт» на две категории. Массовый спорт и спорт высших достижений. Разница между двумя категориями состоит в целях каждого из них. Если массовый спорт помогает возобновить работу организма, в целом, и направлен на оздоровление человека, то в спорте высших достижений, название которого говорит само за себя, спортсмен имеет высокую спортивную мобильность, выражающуюся в достижении спортивных побед на крупных спортивных событиях [1].

Спортивная инфраструктура и физическая активность населения России находятся в прямой зависимости. Следовательно, количество и качество объектов спорта самым непосредственным образом должны влиять на физическую активность граждан.

В современных финансовых и экономических условиях развития инфраструктуры спорта в России, привлечение инвестиций в развитие спортивной инфраструктуры является ключом к решению многих проблем. Существуют отработанные способы привлечения инвестиций, благодаря которым инвестор способен найти необходимые источники финансирования для осуществления своих бизнес-проектов.

По состоянию на начало 2014 г. в России функционируют 253 000 объектов спорта, из которых 133 600 составляют плоскостные сооружения, 74 300 – спортивные залы и 4 400 – плавательные бассейны. По оценкам аналитиков, финансовый оборот индустрии спорта в государственном секторе экономики России составляет около \$200 млрд в год, что в 2 раза превышает объемы рынка отечественной автомобильной промышленности.

Всего в 2013–2020 гг. на развитие спортивной индустрии в рамках государственной программы «Развитие физической культуры и спорта» будет выделено 1717 млрд руб. Значительная часть этих средств пойдет на развитие спортивной инфраструктуры. Именно инфраструктурные инвестиции могут служить важнейшим инструментом реализации социально-экономической политики государства, которое, инвестируя в определенные инфраструктурные проекты, мотивирует и частный капитал принять участие в их реализации.

В этом может помочь ГЧП. ГЧП или государственно-частное партнерство является механизмом привлечения частных инвесторов для реализации общественно значимых задач на взаимовыгодных условиях.

Государственно-частное партнерство считается действенным инструментом государственного регулирования экономики путем привлечения бизнеса к исполнению государственных и муниципальных задач. Задачи, связанные с созданием и развитием объектов общедоступной инфраструктуры, предоставлением населению социально значимых и публичных услуг. Реализация этих задач разрешает проблемы доступа к возможностям государства для реализации социальной политики, повысить социальную и экономическую эффективность государственного управления. Проекты, которые реализуются в условиях государственно-частного партнерства, позволяют не только привлечь частные инвестиции, но и ввести эти бизнес-модели в государственную сферу.

Сотрудничество бизнеса и власти способствует формированию бесконфликтной и уравновешенной среды для создания условий большего развития социального партнерства.

Мировая практика осуществления в жизнь проектов государственно-частного партнерства указывает, что приоритетность тех или иных сфер применения ГЧП напрямую зависит от уровня развития экономики страны в целом. Так, по данным Ресурсного центра государственно-частного партнерства Всемирного банка и Европейского экспертного центра государственно-частного партнерства, в странах «Большой семерки» ГЧП-проекты реализуются преимущественно в социальном секторе – на образование и здравоохранение приходится более половины всех инициатив. В развитых странах Европы, Азии и Тихоокеанского региона около 30% всех ГЧП-проектов реализуется в социальной сфере, на 10% больше – на развитие транспортной инфраструктуры. В странах с переходной экономикой (в том числе и в странах СНГ) и развивающихся странах на социальную инфраструктуру приходится менее 10% всех ГЧП-проектов, тогда как в сфере развития коммунально-энергетической отрасли и транспортной инфраструктуры реализуется 80–90% всех инициатив.

Государственный сектор, ограниченный в средствах, стремился к такому развитию инфраструктуры, которое бы стимулировало и экономический рост. В свою очередь, частный сектор искал продуктивные инвестиции, но с большей безопасностью доходов. В таких условиях ГЧП позволило обеспечить максимальную реализацию внутренних преимуществ государства и бизнеса: стремление государственного сектора к общему благу, а частного сектора – к эффективному использованию и экономии средств.

Проекты государственно-частного партнерства, за время их реализации на мировом пространстве, доказали свою эффективность во многих странах, но масштабность тиражирования на межнациональном уровне сильно отличается. Тем не менее на данный момент социальные ГЧП-проекты являются эффективным механизмом развития инфраструктурных объектов и их финансирования и рассматриваются как действенный инструмент достижения устойчивого развития местных сообществ и саморазвития социально-экономических территориальных систем.

Современный высокий интерес к ГЧП, его различным схемам и механизмам определяется тем, что сотрудничество органов публичной власти с частным сектором в самых различных областях может предложить и обеспечить целый ряд преимуществ и привлекательных возможностей.

1. ГЧП позволяет значительно увеличить финансовую и другую ресурсную обеспеченность инфраструктурных проектов, что позволяет реализовывать более крупные, инновационные и эффективные проекты в значительно сокращенные сроки [2].
2. Интенсификация реализации инфраструктурных и других проектов.
3. ГЧП – эффективный способ сократить государственные расходы на реализацию проектов и обеспечить наиболее эффективное и оптимальное соотношение цены и качества в государственном секторе.
4. Непрерывность реализации инфраструктурных проектов (строительство, реновация, модернизация и др.).
5. ГЧП – это эффективный способ оптимизации распределения рисков и обеспечения высокой эффективности управления рисками, основанный на необходимости гарантировать, что каждая сторона несет риск, который она может лучше всего контролировать, и с наименьшими затратами.

Например, риски планирования лучше управляются правительствами, а операционные риски могут лучше управляться частными лицами. Это гарантирует, что

риски проекта должны обрабатываться наиболее компетентными сторонами, тем самым снижая стоимость проекта и смягчая сами риски [3].

6. Повышение эффективности использования государственных ресурсов и обеспечение их большей управленческой новизны.

7. Реальные возможности для частного партнера получить дополнительный доход для дальнейшего снижения финансового бремени на государство.

Частные партнеры могут за счет самостоятельного получения дополнительных доходов в рамках текущего проекта (например, за счет использования резервных мощностей или устранения избыточных активов) для дальнейшего снижения финансового бремени на государство.

Также ГЧП имеет ряд преимуществ, которые в определенной степени компенсируются существующими недостатками ГЧП.

1. Конфликт между финансовой и социальной целями проекта в рамках ГЧП.

Для того чтобы быть привлекательными для частного сектора, проекты в рамках и по схемам ГЧП должны иметь в своей основе перспективы финансовой прибыли, которая зачастую обеспечивается за счет исключения всех прочих целеполаганий. При этом в рамках ГЧП все не предусматривающие доходов части проекта обычно относятся к зоне ответственности государственного партнера, а коммерческие составляющие максимально относятся к партнерам частным. Поэтому финансовая оптимизация проекта с большой долей вероятности возможна за счет социальной нагрузки проекта. Неслучайно в зарубежных странах часто критика в адрес государственно-частных партнерств мотивируется тем, что ГЧП приносит пользу, прежде всего, элите, т.е. гражданам со сверхвысокой покупательной способностью, более бедные слои населения обычно имеют трудности в нахождении доступа к инфраструктуре и услугам, предлагаемым рыночной экономикой [4].

2. Высокие риски – как для частного партнера, так и для партнера государственного.

3. Более высокая стоимость капитала и проблемы изначальной существенной завышенности стоимости проектов.

4. Существенно большая дороговизна и сложность проведения конкурсов и согласования контрактов ГЧП, чем для устоявшегося процесса государственных закупок.

5. Слабая «гибкость» контрактов ГЧП в целом.

6. Асимметричность возможностей государственного и частного партнеров в оценке и прогнозировании проектов.

В 1990-годах началось интенсивное развитие ГЧП в Великобритании. В этот период времени был принят закон, который позволял инвесторам строить совместные с государством объекты спортивной инфраструктуры. С 2001 по 2007 г. в Великобритании подписали и запустили более 500 контрактов ГЧП на сумму 42 млрд евро. А в континентальной Европе за это время было реализовано 200 контрактов ГЧП на 30 млрд евро. Самыми продуктивными оказались Франция, Испания, Италия [5].

Одним из ярких примеров государственно-частного партнерства в спортивной сфере являются Олимпийские игры 2012 г. в Лондоне. Для государства и бизнеса данное мероприятие выходит слишком крупным и затратным во всех направлениях – технологии, организация, управление проектом, работа со СМИ, строительство спортивных объектов и т.д.

Организационный комитет Олимпийских и Параолимпийских игр в Лондоне, финансируемый из частных источников, был ответственным за планирование, подготовку и проведение Игр в 2012 г., финансирование. Организационный комитет получает финансирование от Международного

Олимпийского комитета, а также от доходов с продажи билетов, товаров и спонсорских программ.

Сторону государства представлял Комитет по подготовке и проведению Олимпиады, отвечающий за разработку и строительство новых объектов и инфраструктуры для Олимпийских игр и их использование впоследствии. Финансирование данного комитета происходит за счет Министерства по культуре, СМИ и спорту, Администрации Большого Лондона и Олимпийской лотереи.

В 1984 г. на Играх в Лос-Анджелесе была создана система финансирования Олимпийских Игр, которая была основана на разделении партнеров на три группы: спонсоры, поставщики и лицензиаты. Данная система держится до сих пор. Так, например, в 2012 г. на Играх в Лондоне участвовали несколько групп партнеров: 11 Всемирных Олимпийских партнеров, 7 домашних Олимпийских партнеров Лондона, 7 компаний - официальных сторонников Игр в Лондоне и 28 Олимпийских поставщиков. Помимо того, что партнеры предоставляют техническую поддержку, продукты и услуги, они также содействуют рекламе Игр за счет своих маркетинговых программ.

Если бы не было участия частного сектора, то невозможно было бы представить организацию Игр в Лондоне. К примеру, компания «Ascer» поставила более 16 тыс. компьютеров, ноутбуков и планшетов, а также техническую поддержку, которая насчитывала примерно 425 работника. Круглосуточные интернет-кафе были созданы для спортсменов и журналистов. Компания «Атос» была ответственна за IT-технологии, за передачу ключевой информации, включая результаты соревнований, всему миру. Эта компания отвечала за создание системы аккредитации и портал волонтеров. Компания «General Electric» обеспечила электроснабжение и отопление вдоль Олимпийского парка и в Олимпийской деревне [6].

ГЧП также было использовано и при проведении Олимпийских игр в Пекине. Также в качестве примера проекта ГЧП «Beijing National Stadium» предусматривал под собой строительство и эксплуатацию стадиона для XXIX летних Олимпийских игр в Пекине, вмещающего 91 000 зрительских мест и имеющего расчётный срок службы 100 лет.

Основной целью реализации проекта являлось создание спортивного объекта, отвечающего наивысшим требованиям по проведению соревнований различного уровня, однако ориентированных на создание необходимых условий для проведения летних Олимпийских игр. Также, целью данной кооперации партнеров являлось снижение финансовой нагрузки на публичного партнера (государство) в части финансирования строительства и эксплуатации объекта.

Партнеры определили срок эксплуатации объекта в 30 лет, из которых первые 5 (2003–2008 гг.) с начала срока действия соглашения были рассчитаны на проектирование и строительство стадиона, и оставшиеся 25 (2008–2033) включают в себя эксплуатацию готового объекта.

Публичный партнер предпринимал активное содействие упрощенной процедуре подготовки проектной и прочей необходимой документации для проекта, освобождению от платы за развитие инфраструктуры и в целом взял на себя риски спроса, предоставив гарантии по соучастию в занятии мощностей спортивного комплекса после проведения соревнований Олимпиады.

Частный партнер со своей стороны обеспечил необходимый объем денежных ассигнований в проект и взял на себя все риски, которые могут возникнуть на этапах строительства.

Говоря о постолимпийской эксплуатации объекта, следует отметить, что арена является домашней для национальной сборной Китая по футболу, которая в рамках только одного отборочного турнира на участие в чемпионате мира по футболу

2018 FIFA в России провела на нем 6 матчей. Помимо этого, стадион регулярно используется как площадка для товарищеских матчей национальной сборной Китая.

Также необходимо отметить комплексные управленческие решения по популяризации футбола в Китае с использованием мощностей Национального стадиона Пекина. Так, в 2009, 2011 и 2012 г. данный стадион принимал на своем поле матчи Суперкубка Италии по футболу. Формат данного соревнования является традиционным для большинства мировых футбольных ассоциаций, в рамках которого на поле сходятся победитель национального первенства и обладатель кубка этой страны. Определенно, уровень итальянского чемпионата, занимающего 4-е место в сводной таблице коэффициентов УЕФА [7], является очень высоким и способствует привлечению зрителей на трибуны и получению финансовых выгод.

Пример, описываемый выше, использует такую форму ГЧП, как концессия. В ней используется конкретный механизм – строительство – эксплуатация – передача. При данной форме есть такое преимущество, как разделение рисков и высокий уровень частных вложений. Если рассматривать реализацию проектов ГЧП на российском рынке, то можно выделить следующую особенность: использование ГЧП для развития спорта высших достижений. Доказательством тому служит пример Олимпийских игр в Сочи. Была использована такая же партнерская система, что и в Лондоне – официальные партнеры, поставщики и лицензиаты. Оргкомитет «Сочи-2014» с 2009 г. подписал маркетинговые договоры с восемью национальными партнерами: «Мегафон», «Ростелеком», «РЖД», «Роснефть», «Bosco-sport», «Сбербанк», «Аэрофлот», «Volkswagen». Также кроме национальных партнеров было три маркетинговых партнера («Ингосстрах», «PricewaterhouseCoopers» и «Спортлото»), 31 поставщик и 46 лицензиатов-компаний, отчисляющих оргкомитету лицензионные платежи за производство сувенирной продукции с символикой Игр. В число последних входит Центробанк, который отвечает за монетную программу – выпуск памятных монет и купюр. По мнению экспертов, компании-спонсоры Олимпийских игр-2014 обязались предоставить оргкомитету «Сочи-2014» более 1,2 млрд долл. денежных средств, товаров и услуг [8].

Кроме таких крупных проектов, как проведение Олимпиад, ГЧП в развитии спортивной инфраструктуры часто используется и на субфедеральном уровне. Так, на региональном уровне к 2016 г. было реализовано несколько проектов ГЧП в сфере физической культуры и спорта. На территории Нижегородской области было построено 3 физкультурно-оздоровительных комплекса на базе концессионных соглашений между Правительством Нижегородской области и ЗАО «Волга-спорт» сроком на 11 лет, который включал год строительства объекта. Другими словами, в течение 10 лет ЗАО «Волга-спорт» эксплуатирует объекты, затем они переходят в собственность региона. Инвестиции на сооружение были привлечены за счет облигаций и размещения их на фондовой бирже «РТС». Общее количество инвестиций составило 1 461,6 млн руб. Это был практически первый проект с использованием ГЧП в развитии спортивной инфраструктуры в России.

Стадион футбольного клуба «ЦСКА» был сдан в эксплуатацию в 2016 г. летом. Финансирование было осуществлено с помощью привлечения средств Внешэкономбанка, объём инвестиций составил около 14 млрд руб. Можно отметить, что в 2017 г. был заключен договор на использование названия стадиона ЦСКА. Исходя из условий договора, арена в течение нескольких лет будет носить название «ВЭБ-арена» [8].

При исследовании зарубежного опыта одним из ключевых моментов является рассмотрение того, как используются спортивные объекты после проведенных Игр. В интересах государства объекты должны дальше функционировать, а не быть замороженными после эксплуатации. Для этого можно предоставить возможность перенесения или реконструирования спортивной

инфраструктуры, а также возможность передать в руки частного сектора для управления.

До сих пор ГЧП в массовом спорте реализуется на уровне государственных контрактов. Поэтому важно внедрить и другие формы ГЧП, в особенности механизмов концессий для строительства и управления спортивными объектами для удовлетворения потребностей в массовом спорте. Соответственно главный акцент важно сделать на управление спортивным сооружением, в связи с тем, что только бизнес может наиболее эффективно реализовать деятельность спортивного объекта. Также важной частью перенятия опыта является временная передача государственного объекта частному сектору, где в контракте прописана регулярная поддержка состояния объекта на протяжении всего жизненного цикла.

Основную роль при реализации социально значимых проектов государственно-частного партнерства должно играть разделение рисков и ответственности. Например, при строительстве спортивных сооружений. Данную задачу можно возложить на частный сектор, а связанную с ним инфраструктуру на государство. Большая часть проектов осуществляется за счет государства. Именно по этой причине очень важна реализация проектов ГЧП для увеличения доли участия бизнеса при развитии сферы услуг физической культуры и спорта [9].

Разрешение систематических проблем в строительстве и эксплуатации спортивной инфраструктуры в России должно носить комплексный характер и затрагивать первопричинные источники данных проблем. Очевидным является абсолютная непрозрачность и неэффективность существующих механизмов реализации данных, описанных в части российской практики и подтвержденных демонстрацией проблем, вытекающих при их применении.

Одним из наиболее очевидных решений и рекомендаций в данном случае является более частое практическое использование процедур ГЧП. Однако, для данного использования исключительно важно создавать необходимые условия. Только при более детальной проработке законодательной базы российского законодательства о ГЧП и концессии (ФЗ №115 и ФЗ №224) на предмет правового статуса спортивных объектов и прилегающей территории к таким объектам на предмет их коммерческого эксплуатирования.

Помимо детальной проработки законодательной базы, необходимо создавать благоприятные финансовые условия путем улучшения инвестиционного климата в российских регионах. Данные действия позволят привлечь к работе над проектами ГЧП в Российской Федерации крупные международные компании, обладающие определенным опытом реализации таких проектов. Однако процесс этого улучшения является весьма долгим и требует колоссальных финансовых вливаний в экономики регионов и тщательного контроля за освоением средств, а также аналитической работы по проработке льготных условий для проектных компаний, занимающихся деятельностью по подготовке проектов ГЧП.

В этой связи, для российских реалий настоящего времени, наиболее оптимальным механизмом является такая форма контракта ГЧП, как DBFM (Design-Build-Finance-Maintain). Данная форма перекладывает на частного партнера обязанности по проектированию, строительству, финансированию и поддержании жизнедеятельности объекта соглашения. Этот аспект выгоден для публичного партнера, который расплачивается по своим обязательствам периодическими платежами и получает снижение финансовой нагрузки на свой бюджет и параллельно с этим развивает спортивную инфраструктуру в своем регионе.

Также, необходимо обратить внимание российских предпринимателей, функционеров и чиновников на успешное применение инструментария ГЧП для реализации различных проектов из международного и, в том числе, российского опыта, а также привлечение к работе над такими проектами специализированных в

данной области экспертов, которые примут активное участие в составлении соглашения о ГЧП и его проработке, исходя из российской законодательной базы и специфики конкретного региона и объекта.

Не менее важным условием при строительстве современного спортивного комплекса является строительство стадионов как часть многофункциональных комплексов, что может принести выгоды застройщикам ввиду его притягательности для любителей спорта и болельщиков. Потенциально высокие доходы от использования земельного участка для жилищного строительства и других целей могут быть направлены на финансирование капитальных затрат на стадион. Стадионы в составе многофункциональных комплексов приобретают все большую популярность, поскольку прилегающие территории могут использоваться для различных целей в те дни, когда не проводятся спортивные состязания. Данный пример был успешно реализован в Марселе и Сингапуре.

Кроме этого, современный спортивный объект должен быть оснащен оборудованием с новейшими технологическими решениями, которые могут использоваться для операционного руководства и управления активами, привлечения болельщиков и, в конечном счете, для улучшения финансовых результатов деятельности по операционному управлению спортивным объектом. Главной технологической частью новых объектов становится создание современной медиаплатформы, чтобы привлечь большее количество зрителей при помощи имеющихся у них коммуникационных технических средств.

Описанные рекомендации являются разнонаправленными и адаптивны для технических и эксплуатационных нюансов реализации проектов и также самих процедур взаимодействия частного и публичного секторов.

В заключение можно сказать, что механизм государственно-частного партнерства является наиболее эффективным методом реализации инфраструктурных проектов в сфере спорта. Данная методология позволяет успешно управлять капиталоемкими проектами и перераспределять финансовое бремя с государства на частный сектор, который является более опытным и компетентным в строительстве и управлении современными спортивными объектами.

Зарубежный опыт реализации концессии для инфраструктурных проектов в спортивной сфере, да и существующий российский показал, каким эффективным является внедрение частного финансирования в государственные проекты. Благодаря отбору концессионера на конкурсной основе, публичный сектор может регулировать цены на строительные материалы, их качество и полностью участвовать в контроле отдельных видов деятельности. По мнению авторов, этот опыт необходимо использовать при реализации Федерального проекта (ФП) «Спорт – норма жизни», в рамках национального проекта «Демография» [10]. В рамках этого ФП на строительство и эксплуатацию объектов спортивной инфраструктуры региональной (муниципальной) собственности предусмотрено выделение средств в объеме 80 млрд руб. Причем из федерального бюджета в виде межбюджетных трансфертов поступит практически 70 млрд руб. Внебюджетного финансирования в рамках ФП не предусмотрено, т.е. ГЧП в этом ФП не работает. По нашему мнению, ситуацию необходимо изменить принципиально. Проект должен подвергнуться корректировке и необходимо, как в саму ФП, так и в ее региональные составляющие, внести предложения по развитию спортивной инфраструктуры с использованием механизма ГЧП, в частности концессий

## **Литература**

1. *Иванова А.А., Тумасян Т.И.* Анализ существующих медиаформатов освещения результатов спортивно-массовых мероприятий и спорта высших достижений. Инновационные преобразования в сфере физической культуры, спорта и



туризма: сборник материалов XXI Всероссийской научно-практической конференции. Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет «РИНХ». – 2018. – С. 81-84.

2. *Лонегран Р.* Частное финансирование государственных активов: практические и политические проблемы. – 2004. URL: [http://www.nzcid.org.nz/downloads/Bell%20Gully%20\(2004\)%20Private%20financing%20of%20public%20assets%20-%20Practical%20and%20policy%20problems.pdf](http://www.nzcid.org.nz/downloads/Bell%20Gully%20(2004)%20Private%20financing%20of%20public%20assets%20-%20Practical%20and%20policy%20problems.pdf).

3. Развитие WaterviewConnection как государственно-частного партнерства. Исследование стоимости государственно-частного партнерства. Отчет Руководящей группы по подключению / закупкам Waterview. — б / м, 2008 г. URL: <http://www.treasury.govt.nz/publications/informationreleases/waterview/wcpsg-report-26jun08/wcpsg-report-26jun08.pdf>.

4. *Лихачев В., Азанов М.* Практический анализ современных механизмов государственно-частного партнерства в зарубежных странах, или Как реализовать ГЧП в России. URL: <http://www.aper.ru/ru/uploadfiles/PPP.pdf>.

5. *Петрикова Е.М., Слободянюк Н.В.* Финансовые особенности государственно-частного партнерства в спортивной индустрии // Финансы и кредит. – 2013. – № 32 (560).

6. По данным Всемирного банка. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.worldbank.org/projects/search?lang=en&searchTerm=&tab=map&countryshortname\\_exact=China/](http://www.worldbank.org/projects/search?lang=en&searchTerm=&tab=map&countryshortname_exact=China/) (дата обращения: 10.07.2021).

7. Портал спортивной информации «Чемпионат» [Электронный ресурс] - Режим доступа: [https://www.championat.com/football/uefa/crank\\_2016.html](https://www.championat.com/football/uefa/crank_2016.html)

8. *Колбасин Д.А., Актикенов Р.Р.* Российский опыт государственно-частного партнерства в финансировании развития спортивной сферы // Актуальные вопросы экономического развития регионов. - 2018. - С. 90-94. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_35331968\\_35796944.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_35331968_35796944.pdf)

9. *Петрикова Е.М., Слободянюк Н.В.* Финансовые особенности государственно-частного партнерства в спортивной индустрии // Финансы и кредит. – 2013. – № 32 (560).

10. Паспорт федерального проекта «Создание для всех категорий и групп населения условий для занятий физической культурой и спортом, массовым спортом, в том числе повышение уровня обеспеченности населения объектами спорта, а также подготовка спортивного резерва» URL:<https://mintrud.gov.ru/uploads/magic/ru-RU/Ministry-0-1175-src-1631197597.5877.pdf> (дата обращения: 10.09.2021).