

Данный файл является фрагментом электронной копии издания,
опубликованного со следующими выходными данными:

УДК 338.9
ББК 65.9(2P)37+65.9(2P)304.14+
И 742

Рецензенты:

*доктор экономических наук В.Ю. Малов,
доктор экономических наук Т.С. Новикова,
доктор экономических наук С.Н. Найден*

И 742 **Инфраструктура пространственного развития РФ: транспорт, энергетика, инновационная система, жизнеобеспечение** / под ред. к.э.н. О.В. Тарасовой. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2020. – 456 с.

ISBN 978-5-89665-358-5

Авторский коллектив:

Барыбина А.З. (глава 3.3), Бычкова А.А. (глава 1.3), Виниченко В.А. (глава 4.3), Гайворонская М.С. (глава 2.3), Горбачёва Н.В. (глава 2.1), Гулакова О.И. (глава 1.5), Дёмина О.В. (глава 2.2), Дубровская Ю.В. (глава 1.1), Заостровских Е.А. (глава 1.4), Иванова А.И. (глава 3.1), Канева М.А. (глава 4.1), Козоногова Е.В. (глава 1.1), Котов А.В. (глава 1.6), Милякин С.Р. (глава 1.7), Пеньковский А.В. (глава 2.4), Пыжев А.И. (глава 1.8), Рослякова Н.А. (глава 1.2), Ростовский Й-К. (глава 2.5), Темир-оол А.П. (глава 4.4), Тарасова О.В. (введение, глава 4.2, заключение), Фурсенко Н.О. (глава 3.2), Халимова С.Р. (глава 3.1).

Книга посвящена рассмотрению проблем и перспектив инфраструктурного развития России на современном этапе. Актуальность работы связана с особым значением вопросов пространственной связности территорий страны и существенной ролью различных инфраструктурных элементов в экономическом развитии.

Главы монографии содержат анализ состояния и обсуждение перспектив развития транспортной (по видам), энергетической, социальной инфраструктуры и инфраструктуры цифровой экономики РФ. Авторы представляют экономико-математические модели отдельных инфраструктурных объектов, отраслевых комплексов, производят обоснование механизмов государственной поддержки инфраструктурного развития.

Монография может быть полезной для научных сотрудников, практиков, преподавателей и студентов экономических специальностей, чьи интересы связаны с вопросами инфраструктурного развития России.

ISBN 978-5-89665-358-5

УДК 338.9
ББК 65.9(2P)37+65.9(2P)304.14
И 742

© ИЭОПП СО РАН, 2020 г.
© Коллектив авторов, 2020 г.

Полная электронная копия издания расположена по адресу:
http://lib.ieie.nsc.ru/docs/2020/Infrastruktura_prostranstvennogo_razvitija_PF/Infrastruktura_prostranstvennogo_razvitija_PF.pdf

4.2. ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СФЕРЕ РАЗВИТИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ ФИЗКУЛЬТУРЫ И СПОРТА¹

Регулярные занятия физической культурой и спортом (ФК и спорт) являются универсальным механизмом сохранения и укрепления здоровья, влияют на уровень физической подготовленности и работоспособности населения. В связи с этим государственная политика в области ФК и спорта наравне со здравоохранением, образованием и культурой является важной составляющей приращения человеческого капитала населения страны.

Государство обеспечивает поддержку ФК и спорта на всех уровнях – от федерального до муниципального. Однако налицо нехватка бюджетного финансирования для строительства новых спортивных объектов: стадионов, спортивных площадок, физкультурно-оздоровительных комплексов, а также модернизации существующих, построенных еще в советское время.

В связи с низкой коммерческой эффективностью и долгим сроком окупаемости инфраструктурных проектов, а в особенности, социально ориентированных, в которых общественная эффективность намного превышает коммерческую участие в них частного капитала ограничено. Привлечение частных инвестиций в дополнение к бюджетным источникам может быть осуществлено с помощью механизма государственно-частного партнерства (ГЧП). Способы возврата инвестиций частного инвестора и конфигурация участия партнеров оцениваются в каждом случае индивидуально.

Цель работы – выявить финансово-экономические особенности реализации проектов в сфере физкультуры и спорта с применением механизма ГЧП.

Для достижения цели исследования последовательно решен ряд задач:

- 1) сформировано представление о состоянии господдержки ФК и спорта в РФ;
- 2) проведен обзор научных работ по тематике;

¹ Материал подготовлен в рамках проекта НИР ИЭОПИ СО РАН АААА-А17-117022250123-0.

- 3) описано состояние ГЧП в ФК и спорте РФ;
- 4) обоснован выбор кейсового проекта;
- 5) построена финансовая модель для оценки вариантов участия государства и бизнеса в проекте;
- 6) осуществлен расчет основных эффектов проекта при различных комбинациях участия партнеров;
- 7) обоснован выбор наилучшей комбинации для проектов такого типа.

4.2.1. Элементы государственной поддержки физкультуры и спорта в РФ и за рубежом

Так часто стоящие вместе понятия – физкультура и спорт – означают совсем разное. Физкультура направлена на сохранение и укрепление здоровья в процессе двигательной активности, а спорт направлен на получение максимального результата и спортивных наград. Отличается и экономическая подоплека инфраструктурного обеспечения ФК и спорта [Ваторопин, Аристов, 2015]. Речь в первом случае идет об обеспечении доступности спортивной инфраструктуры для развития массового сегмента оздоровительной отрасли. Во втором случае – о спорте высших достижений.

Также выделяют понятие «спортивная индустрия» – часть национальной экономики, связанная с производством, продвижением и сбытом спортивных товаров, услуг, а также организацией, проведением спортивных событий и спонсорством в спорте. В публикациях часто этим понятием безосновательно подменяют более социально-значимое «сфера ФК и спорта» [в частности, в работах Бабенко, Старлычанова, 2019; Исмагилова, Ибрагимова, 2018; Мызрова, Артамонова, Буянкина, Мартынов, 2016].

В разных странах упор государственной политики в сфере ФК и спорта делается на разные сегменты. Так, в Китае в качестве ориентира выступает обеспечение доступности спортивной инфраструктуры максимально большому числу людей, среди которых потом, через систему повсеместных соревнований, выбираются перспективные спортсмены, готовые постоять за честь страны. Основную финансовую нагрузку по развитию ФК и спорта здесь несет государство, хотя серьезный вклад в финансирование спорта высших достижений делают представители круп-

ного бизнеса. В США поддержка доступного спорта отдана на откуп местного уровня. Через строительство спортивных сооружений при образовательных объектах (школах, колледжах, университетах) начинается спорт высших достижений: нередко перспективные выпускники оказываются востребованными в профессиональных лигах и клубах. Поддержка будущих спортсменов осуществляется через спортивные стипендии. В Великобритании кроме развитой соревновательной системы на всех уровнях распространены клубы любительского спорта, существующие за счет взносов участников. Такой механизм финансирования обусловлен распространенностью имиджевых стимулов и широкого использования современных маркетинговых технологий в данной области [Кулешов, 2017].

Что касается России с ее огромной территорией, то основная забота правительства лежит в сфере обеспечения доступности спортивных объектов, позволяющих приобщиться к здоровому образу жизни максимально возможному числу людей. Федеральный проект «Спорт – норма жизни», являясь составной частью национального проекта «Демография», призван способствовать увеличению ожидаемой продолжительности здоровой жизни, росту числа граждан, ведущих здоровый образ жизни и числа граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом. До 2024 г. планируется освоить 150 млрд руб. на мероприятия проекта (137,2 млрд руб. федеральных средств, 12,8 млрд руб. из средств региональных бюджетов)¹.

Развитие ФК и спорта идет до конца 2020 г. в рамках ФЦП «Развитие ФК и спорта в РФ в 2016–2020 гг.». Проект Стратегии развития отрасли до 2030 года [Проект стратегии, 2020] находится на стадии обсуждения.

Разнообразные механизмы государственной поддержки, доступные предпринимателям в спортивной сфере (льготы, гарантии, субсидии) являются не достаточными – в 2018 году 39% предприятий были убыточными [Ларина, 2019]. В связи с этим

¹ Паспорт нацпроекта «Демография». – URL https://phototass2.cdnvideo.ru/futurerussia/uploads/20191127/20191127132127_5dde4e27b3210.pdf (дата обращения: 11.06.2020).

спортивная сфера может быть поддержана и через национальный проект «МСП и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы».

В предыдущие годы поддержка физкультуры и массового спорта получала более 35% всех бюджетных средств сферы, а спорт высших достижений – около 25%. Остальные средства шли на околоспортивные научные исследования и поддержание работы Министерства спорта [Akhmetshina, Ignatjeva, Ablaev, 2017].

В 2012 г. регулярно занимались спортом 22,5% населения (32,2 млн человек), в 2018 г. – 36,8% (54 млн человек). В планах до 2024 г. планка должна подняться до 55%. Запрос россиян на занятия спортом стимулировал развитие социальной инфраструктуры и благоустройство городских территорий. За 2012–2017 гг. построено и реконструировано около 80 тыс. объектов спорта (с учётом объектов городской и рекреационной инфраструктуры, приспособленных для занятий физической культурой и спортом). Существенно повышена доступность и безопасность спорта, в том числе для инвалидов. Обеспеченность населения объектами спорта возросла почти вдвое и составляет сегодня около 50% от нормативной потребности. Открыты новые спортивные школы, контингент которых теперь насчитывает более 3,3 млн детей. Ежегодно с привлечением средств федерального бюджета проводится порядка 260 массовых физкультурных мероприятий (более 22 млн участников в 2017 году), включая 140 соревнований для детей и молодёжи.

Спорт является эффективным инструментом комплексного развития страны. С получением права на проведение Олимпийских зимних игр в Сочи начался период реализации спортивных мегапроектов, во многом изменивших облик современной России – Всемирная летняя универсиада 2013 года в Казани, Олимпиада в Сочи, Кубок конфедераций 2017, Чемпионат Мира по футболу 2018 года, Всемирная зимняя универсиада 2019 года в Красноярске. Финансирование подготовки к спортивным мега-событиям происходит за счет как бюджетных, так и спонсорских средств.

К основным направлениям государственной поддержки российского спорта относятся¹: 1) финансирование спортивных делегаций и команд; 2) финансирование федеральных центров спортивной подготовки, научных учреждений, научных организаций в области ФК и спорта; 3) выделение средств на проведение научных исследований федерального значения в области ФК и спорта; 4) выделение президентских стипендий чемпионам, спортсменам, тренерам и иным специалистам спортивных сборных команд РФ по видам спорта, включенным в программы Олимпийских, Паралимпийских и Сурдлимпийских игр; 5) разработка и финансирование программ развития ФК и спорта в РФ, в том числе строительство и реконструкция объектов спорта; 6) проектное финансирование проведения региональных и муниципальных официальных физкультурных и спортивных мероприятий; 7) адресные финансовые расходы на ФК и спорта инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

С помощью механизма ГЧП можно разгрузить наиболее капиталоемкую статью расходов – строительство и реконструкция объектов спорта. Однако ГЧП может быть применено и к другим объектам, напрямую не относящимся к спорту [Верзилин, Горбунова, Цепелева, 2015]. Так, на принципах ГЧП может быть реализован проект по созданию производственной инфраструктуры предприятия по производству экипировки, спортивного оборудования, тренажеров. Может быть инициирован конкурс по созданию медицинской лаборатории, исследующей «допинговую» среду. IT инфраструктура в форме систем идентификации спортсменов и посетителей спортивных мероприятий, систем аудио и видео фиксации для соревнований, также могут стать объектами ГЧП соглашений.

¹ Федеральный закон «О физической культуре и спорте в РФ». – URL <http://docs.cntd.ru/document/902075039> (дата обращения 11.06.2020)

4.2.2. Обзор состояния исследований по тематике ГЧП в сфере физкультуры и спорта.

Сущность государственно-частного партнерства в сфере ФК и спорта нередко понимается исследователями в широком смысле – в публикациях описываются все возможные варианты взаимодействия государства и бизнеса для достижения целей массового спорта или спорта высших достижений [см., например, Цепелева, 2013]. В нашей работе, однако, примем более узкое понимание рассматриваемого механизма – в зону внимания войдут формы ГЧП, признанные Национальным центром ГЧП.

Традиционно, ряд работ написаны с целью оценки перспектив применения зарубежного опыта спортивного ГЧП в России. Однако, пока что западная модель достаточно существенно отличается от формирующейся у нас в стране. Так, в странах Европы, где механизмы ГЧП применяются давно и активно, ответственность за развитие сферы бизнес и государство делят примерно пополам. На Западе, в отличие от России, отношения государства и бизнеса не ограничиваются созданием или реконструкцией спортивных объектов с применением частного капитала, а распространяются также на подготовку специалистов в спортивной сфере, профессиональных спортсменов и тренеров, разработку национальных спортивных стандартов, организацию спортивных мероприятий, производство спортивного инвентаря [Починкин, 2011].

Одним из главных факторов востребованности механизма ГЧП в спортивной отрасли РФ является снижение государственных расходов на строительство спортивных объектов по окончании крупных международных соревнований. К тому же с увеличением количества объектов возрастают потребности в расходах на их содержание. Выходом из ситуации является активное использование механизма ГЧП, ведь эксплуатационные затраты в течение всего срока действия соглашения находятся в ведении частного инвестора.

Загрузка объекта также зачастую остается на откупе бизнесмена. При этом на нее могут влиять, в том числе, архитектурно-планировочные решения спортивных объектов, требующие серьезных согласований с различными ведомствами. В конечном счете главным негативным итогом может явиться не убытки инвестора, а неполучение потребителем желаемой услуги. Этот мо-

мент остается неохваченным правовым полем законодательства в сфере ГЧП: рассмотрены интересы участвующих сторон, способы и регламенты их согласования, но не прописаны гарантии для потребителей [Мельник, 2016].

В то же время, по мнению главного куратора проектов ГЧП в спортивной сфере РФ Сергея Смирницкого, предстоит сформировать отношение населения к занятиям ФК и спортом как к платной услуге по примеру опыта Великобритании, что позволит активнее вовлекать бизнес в развитие индустрии¹.

Многие работы по изучаемой тематике ограничиваются рассмотрением отраслевых кейсов на примере того или иного региона [Цепелева, 2013; Москвин, 2012; Исмагилова, Ибрагимова, 2018; Мызрова, Артамонова, Буянкина, Мартынов, 2016], не рассматривая финансово-экономические особенности реализации проектов. В других случаях рассмотрение отраслевых или региональных проблем и тенденций, приводит авторов к мысли о недостаточности бюджетного финансирования сферы ФК и спорта, а в качестве вывода представляется использование ГЧП как панацеи [см., например, Akhmetshina, Ignatjeva, Ablaev, 2017].

В настоящей работе мы будем во многом опираться на разработки исполнительного директора Национального центра ГЧП – М. Ткаченко – и его коллег. Так, в работе [Завьялова, Ткаченко, 2018] показана отрицательная динамика социальных расходов государственного бюджета в 2011–2018 гг.: сумма расходов снизилась с 470 млрд руб. до 320 млрд руб. Сфере ФК и спорта досталось соответственно в 2011 г. 73 млрд руб., а в 2018 г. – только 60 млрд руб. В этой же работе систематизированы основные применяемые на практике модели возврата инвестиций: прямой сбор платы (с регулируемым или свободным от регулирования тарифом на услуги), плата за доступность, минимальный гарантированный доход. Именно эти понятия и механизмы будут рассмотрены в эмпирической части главы.

¹ ГЧП в спорте-2019: малый и средний бизнес – лучший партнер? – URL <http://sportengineering.ru/article/gchp-v-sporte-2019-malyj-i-srednij-biznes-luchshij-partner-> (дата обращения: 22.06.2020)

Для продвижения спортивного ГЧП в регионы разработаны методические рекомендации для органов власти субъектов Федерации [Методические материалы, 2017] по применению ГЧП к спортивной инфраструктуре, однако пока широкого распространения механизм не получил (об этом будет подробно сказано ниже). В материалах описаны успешные кейсы спортивных ГЧП, приводятся разработанные типовые решения по видам спорта. Здесь же оговаривается, что рентабельность будет выше у универсальных спортивных объектов (для нескольких видов спорта), при добавлении к спортивному объекту развлекательных, торговых, рекреационных, гостиничных услуг, у стадионов-трансформеров (под проведение концертных и шоу программ), к чему и нужно стремиться при проработке проектов.

4.2.3. Состояние государственно-частного партнерства в сфере физкультуры и спорта в РФ

По данным платформы РОСИНФРА, по состоянию на март 2020 г. в России было инициировано 118 проектов в сфере физкультуры и спорта (с учетом центров спортивно-оздоровительного отдыха) с применением механизма ГЧП в 35 регионах. Законтрактованная сумма – более 122 млрд руб. Проекты с очевидностью отличаются масштабом: инвестиции по контрактам варьируются от 50–100 тыс. руб. (организация спортивных секций) до 30 млрд руб. (Дворец водных видов спорта с аквапарком в Саратовской области). Более половины проектов имеют стоимость до 100 млн руб. (рисунок 1)

Сроки соглашений варьируются от 1 года до 55 лет, тогда как две трети договоров имеют срок от 3 до 20 лет.

Наиболее распространена концессионная форма – 54 проекта, инвестиционных договоров с предоставлением земельного участка без проведения торгов составлено 17, соглашений ГЧП-7, договоров аренды (безвозмездного пользования) с инвестиционными обязательствами – 30, прочие формы – 10 проектов.

Среди видов спорта нельзя выделить какой-то наиболее привлекательный для ГЧП: в основном создаваемые объекты носят универсальный/многофункциональный характер. Можно выделить 17 контрактов на строительство объектов для водных видов

спорта, 13 ледовых объектов, 11 объектов для занятий горнолыжным спортом, 12 мелких проектов развития единоборств (10 – без создания инфраструктурных объектов).

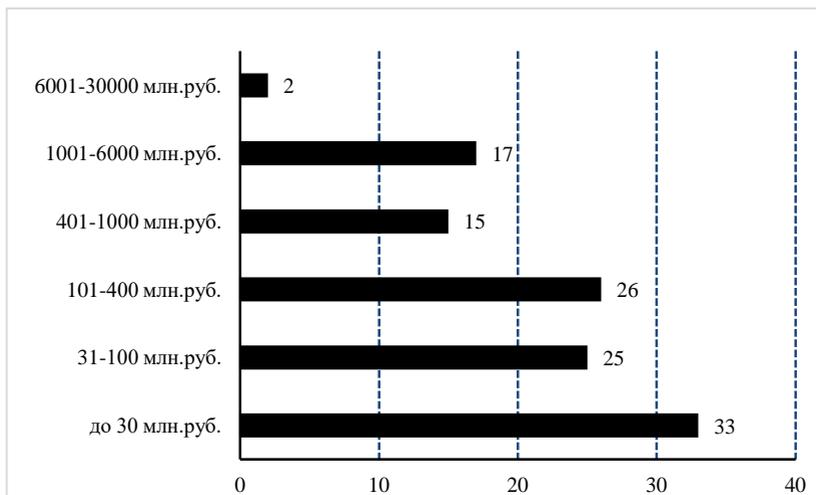


Рис. 1. Количество проектов по диапазонам стоимости

Источник: составлено автором по данным портала Росинфра¹.

В Новосибирской области представлены 9 проектов, а самым дорогим является аквапарковый комплекс стоимостью 4,42 млрд руб. Активностью в сфере спортивного ГЧП отличаются также Липецкая область (17 мелких проектов), Тюменская область (8 проектов различного масштаба), Ульяновская область (7 проектов), Нижегородская, Челябинская, Самарская области, Красноярский край, Санкт-Петербург (по 5 проектов).

Стоит отметить, что Чемпионаты мира по хоккею и футболу 2016 и 2018 год, прошедшие в России, не дали вопреки ожиданиям заметного всплеска развития ГЧП в спорте. По всей видимости, федеральные программы по подготовке, а также спонсорская поддержка смогла покрыть необходимые суммы расходов. Мож-

¹ База инфраструктурных проектов. – URL <https://rosinfra.ru/project> (дата обращения 24.03.2020 г.).

но сделать вывод, что ГЧП используется в основном в рамках решения задач развития массового спорта, увеличения доступности спортивной инфраструктуры для населения, и в меньшей степени для развития спорта больших достижений.

4.2.4. Описание кейсового проекта

Новосибирская область (НСО) обладает большим потенциалом ведения ГЧП проектов на своей территории, занимая 10-е место в рейтинге по развитию ГЧП [Рейтинг регионов, 2019].

Одним из перспективных спортивных проектов области является инвестиционное предложение по строительству учебно-тренировочного катка «Сибсельмаш» по ул. Пархоменко в Ленинском районе города Новосибирска. Предпосылками для создания данного проекта может служить следующее:

- переполненность действующих крытых круглогодичных ледовых арен;
- дефицит «свободного льда» для занятий хоккеем, фигурным катанием, хоккеем с мячом для детских спортивных школ и секций;
- необходимость обеспечения тренировочным льдом команды и школы по хоккею с мячом «Сибсельмаш»;
- ежегодный рост спроса на аренду хоккейных площадок в связи с развитием любительского хоккея в Новосибирске и Новосибирской области;
- популяризация хоккея и зимних видов спорта после зимней Олимпиады-2022 и молодежного Чемпионата мира по хоккею 2023, который запланирован в Новосибирске.

Объект будет располагаться самом населенном районе города – численность населения составила на конец 2019 года почти 303 тыс. человек¹, при этом дети до 18 лет составляют порядка 50 тыс. человек, а трудоспособное население свыше 183 тыс. человек.

В данный момент в Новосибирске работают 125 площадок для хоккея, фигурного и массового катания, при этом только 26

¹ Федеральная служба статистики по Новосибирской области. – URL: <https://novosibstat.gks.ru/folder/31729> (дата обращения: 02.04.2020 г.).

из них имеют услуги проката конькового снаряжения. Крытых круглогодичных ледовых площадок в Новосибирске 9, они практически равномерно распределены по территории города и его окрестностей (рис. 2).

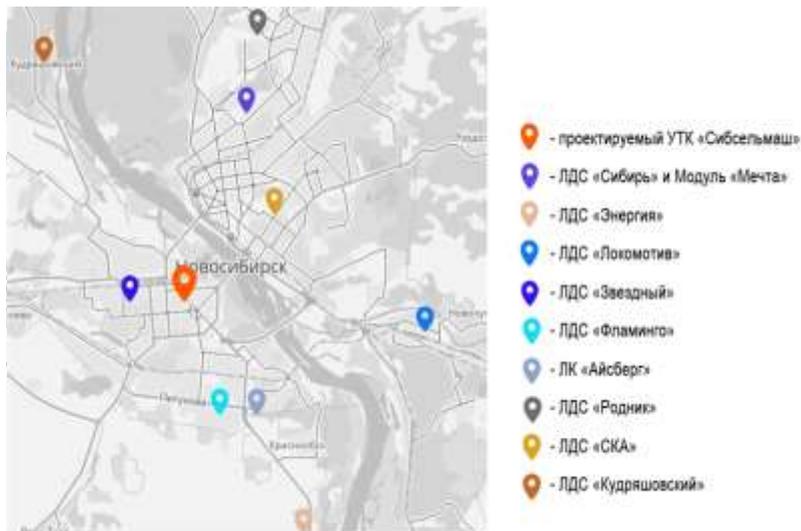


Рис. 2. Расположение крытых круглогодичных площадок для катания

Источник: составлено на основе карты НСО в 2ГИС.

Проектируемый УТК «Сибсельмаш» имеет удачное географическое местоположение – рядом с двумя станциями метро и удобной транспортной развязкой, которая станет еще более обширной после строительства необходимой инфраструктуры для Молодежного Чемпионата мира в 2023 г., а ближайший сосед – ЛДС «Звездный» находится в 5 километрах от потенциального места застройки. В проекте предусмотрена постройка здания ледовой арены, необходимые коммуникации, парковка.

Общая стоимость проекта оценивается в 169 млн руб. Срок строительства – 2 года, эксплуатацию планируется начать в 2022 г. Возвращение инвестиций планируется путем прямого сбора платы с потребителей: сдачи ледового поля в аренду спортивным школам, за счет проведения соревнований, а также круглогодичного массового катания.

В рамках рассматриваемого кейса предполагается, что формой реализации проекта будет концессионное соглашение по типу «Построй – Управляй – Передай». Концедентом будет выступать Новосибирская область, концессионером – частный инвестор. Возможно также участие в соглашении третьей стороны – кредитной организации.

4.2.5. Описание инструментария оценки проекта и финансовых схем его реализации

Моделирование всех вариантов реализации происходит с помощью имитационной модели типа Discounted cash flow (DCF).

Потенциально при реализации проекта могут использоваться 3 источника финансирования:

I_1 – собственные средства инвестора;

I_2 – капитальный грант, выделяемый публичной стороной;

I_3 – заемные деньги у кредитной организации.

$$I = I_1 + I_2 + I_3 \quad (1)$$

Неизменными проектными характеристиками являются показатели, отраженные в таблице 1. В качестве ставки дисконтирования принимается ключевая ставка ЦБ РФ на март 2020 г.¹ Ставка по кредиту сформирована исходя из среднерыночной по г. Новосибирск². Коэффициент развития характеризует рост выручки за счет рекламы, роста населения, рост цен на предоставляемые услуги. Процент по кредиту, выплачиваемый из текущего чистого потока, подобран таким образом, чтобы выплатить кредит в течение 15 лет (максимально допустимый срок для многих кредитных организаций) для всех возможных сценариев.

Опишем *базовую модель*, в которой участие принимает только частный инвестор.

Пусть TR_i – выручка от i услуги в год (табл. 2), тогда можно записать выручку с учетом временного параметра:

¹ Ключевая ставка Банка России – URL: https://cbr.ru/hd_base/keystate/ (дата обращения: 13.03.2020 г.).

² Кредиты для бизнеса в Новосибирске – URL: https://novosibirsk.kredity-tut.ru/biznes-kredity_ (дата обращения: 13.03.2020 г.).

$$TR_{it} = \begin{cases} TR_i * Capacity * CorrCoef^{t-1}, t \geq 2 \\ 0, t < 2 \end{cases} \quad (2)$$

TR_t – суммарная выручка – доход, предоставляемый объектом, в год t .

$$TR_t = \begin{cases} \sum_{i=1}^{10} TR_{it}, t \geq 2 \\ 0, t < 2 \end{cases} \quad (3)$$

Таблица 1

Постоянные показатели проектного моделирования

Показатель	Переменная	Значение
Кадастровая стоимость земельного участка, млн руб.	Land	60 ¹
Ставка дисконтирования, %	r	5,5
Ставка по кредиту, %	rate	10
Налог на землю, %	Tax_Land	1,5 ²
Налог (УСН), %	Tax_USN	6
НДФЛ в бюджет области, %	Tax_NDFL	12
Коэффициент развития, %	CorrCoef	5
Плановая загрузка мощностей, %	Capacity	80
Доля текущего чистого потока, направляемая на погашение долга, %	PayRate	35

Источник: составлено автором

Оговоримся, что в доходах не учитываются возможные сопутствующие услуги (работа кафе/столовой на территории катка, не предусмотрена сауна для клиентов и т.д.). Эти услуги позволят повысить привлекательность проекта вне зависимости от схемы соучастия партнеров в проекте, то есть при прочих равных условиях сроки окупаемости сократятся во всех вариантах.

¹ Онлайн сервис заказа выписки из ЕГРН и проверки недвижимости – URL: <https://rosreestr.net/uznat-kadastruvuyu-stoimost-vedvijimosti>_(дата обращения: 13.03.2020 г.).

² Справочная информация о ставках и льготах по имущественным налогам – URL: <https://www.nalog.ru/rn54/service/tax/d928236/>_(дата обращения: 13.03.2020 г.).

Таблица 2

Формирование выручки от операционной деятельности УТК «Сибсельмаш»

Услуги	Количество часов в день	Стоимость руб./час	Стоимость абонемента руб./мес	Пропускная способность, чел./час	Выручка в день, руб.	Выручка в год, руб.
Массовое катание (свои коньки)	5	130		40	26 000	9 921 600
Массовое катание (аренда коньков)	5	200		40	40 000	15 264 000
Заточка коньков		200		20	4000	1 320 000
Секция "Хоккей с мячом"	2		4 000	20	5818	1 920 000
Секция "Хоккей с шайбой" дети	1,5		3 000	20	3273	1 080 000
Секция "Хоккей с шайбой" взрослые	2		6 000	20	4364	1 440 000
Секция "Фигурное катание" дети	1,5		8 000	15	6545	2 160 000
Секция "Фигурное катание" взрослые	2		10 000	15	5455	1 800 000
Проведение соревнований	2	32 000		1		1 536 000
Аренда ледового поля	2	18 000		1		1 728 000

Источник: составлено автором.

Пусть TC_j – j вид затрат, возникающий в процессе эксплуатации объекта (табл. 3), тогда можно записать затраты с учетом временного параметра:

$$TC_{jt} = \begin{cases} TC_j * Capacity * CorrCoef^{t-1}, & t \geq 2 \\ 0, & t < 2 \end{cases} \quad (4)$$

TC_t – эксплуатационные затраты, возникающие в период эксплуатации, в год t , $t \geq 2$.

$$TC_t = \begin{cases} \sum_{j=1}^{10} TC_{jt}, & t \geq 2 \\ 0, & t < 2 \end{cases} \quad (5)$$

Таблица 3

Формирование затрат УТК «Сибсельмаш»

Эксплуатационные затраты	Стоимость, руб.
Заработная плата, в т.ч.	6 200 000
Управление	2 060 000
Бухгалтерия	1 700 000
Ледовая арена	1 820 000
Служба безопасности	360 000
Административно-хозяйственная служба	260 000
Отчисления в фонды	1 860 000
Коммунальные услуги, в т.ч.	5 000 000
Электроэнергия	3 296 000
Теплоснабжение	1 504 000
Водоснабжение	200 000
Общехозяйственные расходы	2 500 000
Налог на землю	900 000

Источник: составлено автором.

В качестве налогового режима была выбрана Упрощенная система налогообложения (УСН), так как рассматриваемый проект полностью удовлетворяет всем условиям применения данного механизма. Также частный партнер должен оплачивать земель-

ный налог. Более того, в бюджет идут налоги на доходы физических лиц (НДФЛ).

Tax_t – сумма налогов от деятельности УТК «Сибсельмаш» в году t .

$$Tax_t = TR_t * Tax_USN * (13/12) + Land * Tax_Land \quad (6)$$

NPV_Budget_t – чистый дисконтированный поток средств в региональный бюджет за t лет.

$$NPV_Budget_t = \sum_t \frac{Tax_t + TC_{1t} * Tax_NDFL}{(1+r)^t} \quad (7)$$

Расчет чистого дисконтированного потока средств в бюджет нужен, чтобы оценить привлекательность проекта для публичной стороны.

Π_t – текущий чистый поток для инвестора в году t .

$$\Pi_t = TR_t + TC_t - Tax_t \quad (8)$$

Тогда чистый дисконтированный поток для инвестора с учетом первоначальных инвестиций будет выглядеть следующим образом:

$$NPV_t = -I_1 + \sum_t \frac{\Pi_t}{(1+r)^t} \quad (9)$$

Инвестор достигает срока окупаемости своих инвестиций в такой год T , когда $NPV_t \geq 0$.

Перейдем к модели с капитальным грантом.

В отличие от базовой модели, в которой I_2 и I_3 равняются нулю, в данной модели $I_2 > 0$.

Таким образом уменьшается размер частных инвестиций на величину I_2 , но возрастают расходы муниципального бюджета на ту же самую сумму, т.е. в чистый дисконтированный поток для бюджета (7) добавляется еще одно слагаемое с капитальным грантом, и уравнение (7) принимает вид:

$$NPV_Budget_t = \sum_t \frac{-I_2 + Tax_t + TC_{1t} * Tax_NDFL}{(1+r)^t} \quad (10)$$

Третья модель представляет собой финансирование за счет собственных средств инвестора и заемных средств кредитной организации.

В данном варианте $I = I_1 + I_3$, где $I_3 > 0$.

Пусть $I_3 = \text{Credit}_0$, тогда можно записать выражение для тела долга по кредиту:

$$\text{Credit}_t = (1 + \text{rate}) * \text{Credit}_{t-1} - \text{Pay}_t, \quad (11)$$

где Pay_t – это выплаты долга по кредиту из текущего чистого денежного потока инвестора.

$$\text{Pay}_t = \begin{cases} \Pi_t * \text{PayRate}, & \text{if } \Pi_t > 0 \\ 0, & \text{if } \Pi_t \leq 0 \end{cases} \quad (12)$$

Таким образом, чистый дисконтированный поток для инвестора с учетом первоначальных инвестиции будет (9) будет выражен следующим образом:

$$\text{NPV}_t = -I_1 + \sum_t \frac{\Pi_t - \text{Pay}_t}{(1+r)^t} \quad (13)$$

В *четвертой модели* финансирование происходит полностью за счет средств частного инвестора, однако используется плата за доступность, как вариант компенсации понесенных инвестором затрат со стороны публичного партнера. Предположим, что Новосибирская область предполагает использовать объект 1,5 часа в день для занятий муниципальной спортивной школы, проплачивая этот дополнительный объем услуг (d – процент дополнительной социальной нагрузки) регулярными платежами. Суммарная выручка в год t от основной деятельности (2) тогда будет считаться следующим образом:

$$\text{TR}_t = \begin{cases} \sum_{i=1}^{10} \text{TR}_{it} + d * (\text{TR}_{2t} + \text{TR}_{4t} + \text{TR}_{6t} + \text{TR}_{8t}), & t \geq 2 \\ 0, & t < 2 \end{cases} \quad (14)$$

Помимо корректировки выручки изменение претерпит чистый дисконтированный доход бюджета, так как именно отсюда осуществляются платежи за доступность (7):

$$\text{NPV_Budget}_t = \sum_t \frac{\text{Tax}_t + \text{TC}_{1t} * \text{Tax}_{\text{NDFL}} - d * (\text{TR}_{2t} + \text{TR}_{4t} + \text{TR}_{6t} + \text{TR}_{8t})}{(1+r)^t} \quad (15)$$

Пятая модель представляет собой вложение только средств инвестора, но функционирование катка происходит при поддержании минимального гарантированного дохода. В данной модели предполагается, что средняя загрузка мощностей объекта является случайной величиной, которая имеет равномерное распределе-

ние на отрезке от 0,3 до 0,95. Идея заключается в том, что если фактическая выручка окажется меньше запланированной (при загрузке 80%), то публичный партнер доплатит разницу в виде субсидии. Если фактическая выручка больше, то частная сторона делится с публичной долей, оговоренной в соглашении.

Пусть $TR_t\text{Plan}$ – запланированная выручка при загрузке мощностей в 80%,

$TR_t\text{MGD}$ – фактическая выручка, полученная в год t ,

MGD_Pay_t – платеж по МГД, выплачиваемый публичным партнером для получения МГД в год t .

$$\text{MGD_Pay}_t = \begin{cases} TR_{t\text{MGD}} - TR_{t\text{Plan}}, & \text{if } TR_{t\text{MGD}} < TR_{t\text{Plan}} \\ 0, & \text{else} \end{cases} \quad (16)$$

ExtraProfit_t – доля, которую отдает частный партнер в бюджет при доходе, выше запланированного в год t .

$$\text{ExtraProfit}_t = \begin{cases} \frac{TR_{t\text{MGD}} - TR_{t\text{Plan}}}{2}, & \text{if } TR_{t\text{MGD}} > TR_{t\text{Plan}} \\ 0, & \text{else} \end{cases} \quad (17)$$

Из приведенных формул (16) и (17) складываются новые доходы для инвестора и по-другому формируется чистый дисконтированный поток средств в бюджет:

$$TR_t = \begin{cases} TR_{t\text{MGD}} + \text{Subsidy}_t - \text{ExtraProfit}_t, & t \geq 2 \\ 0, & t < 2 \end{cases} \quad (18)$$

$$\text{NPV_Budget}_t = \sum_t \frac{\text{Tax}_t + \text{TC}_{1t} * \text{Tax}_{\text{NDFL}} - \text{MGD_Pay}_t + \text{ExtraProfit}_t}{(1+r)^t} \quad (19)$$

Представленные инструменты и модели могут использоваться в комбинациях друг с другом.

4.2.7. Результаты оценки различных финансовых схем реализации проекта.

Так как проект потенциально имеет трех участников: частного партнера, публичного партнера и банк, то важно выбрать ту модель, которая даст наиболее привлекательный для всех сторон результат. Критерием для оценки привлекательности модели бу-

дет являться NPV участников на 2032 г., так как для спортивных инфраструктурных объектов срок окупаемости для инвестора составляет порядка 10 лет с момента ввода объекта в эксплуатацию [Методические материалы, 2017].

В таблице 4 представлены NPV каждой стороны ГЧП соглашения и предполагаемый год окупаемости.

Базовая модель, в которой только один участник – частный инвестор, как и предполагалось, показала худшие результаты. К 2032 году проект себя не окупает, а предполагаемым сроком окупаемости является 2035 год. За 10 лет эксплуатации объекта в бюджет Новосибирской области поступит 44,9 млн руб. В данной модели не заложен механизм ГЧП.

Таблица 4

Чистые дисконтированные доходы участников в 2032 г.

Модель	NPV инвестора, млн руб.	NPV публичного партнера, млн руб.	NPV кредитной организации, млн руб.	Год окупаемости
1. Базовая модель	-35,4	30,7	-	2035
2. Инвестор + Грант	4,6	-7,3	-	2032
3. Инвестор + Кредит	-37,2	30,7	1,8	2037
4. Инвестор + Плата за доступность	-19,8	26,9	-	2034
5. Инвестор + МГД	-0,3	-7,4	-	2033
6. Инвестор + Грант + Кредит	2,9	-7,3	1,8	2032
7. Инвестор + Грант + Плата за доступность	24,0	-22,6	-	2031
8. Инвестор + Грант + Плата за доступность + Кредит	13,0	-22,8	7,2	2031
9. Инвестор + Грант + МГД + Кредит	20,4	-29,2	9,0	2030

Источник: расчеты автора.

В модели *Инвестор + Грант* в проект привлекается капитальный грант со стороны регионального бюджета в размере 40 млн руб., что является вполне подъемной суммой, так как в 2020 году на развитие физической культуры и спорта в НСО пла-

нируется выделить более 9 млрд руб.¹ Данная модель является одной из самых привлекательных. Уже к 2032 году инвестор выходит в окупаемость своих инвестиций, а публичный партнер возмещает свои затраты, связанные с капитальным грантом уже в 2035 году благодаря налоговым отчислениям со стороны частного партнера.

В модели *Инвестор + Кредит* закладывается участие кредитной организации: привлекаются заемные средства в размере 45 млн руб. под 10% годовых. Погашение кредита идет путем отчисления 35% от текущего денежного потока, генерируемого деятельностью катка. Данная модель является наименее привлекательной, так как среди всех рассмотренных вариантов показывает самый долгий срок окупаемости для инвестора, требует долгосрочного погашения кредитных обязательств, переплата по которым даже немного превышает сумму взятого займа.

Модель *Инвестор + Плата за доступность* предполагает, что часть рабочего времени будет выкуплена под нужды концедента (детские секции, праздничные мероприятия т.д.). Даже на полностью коммерческих спортивных объектах часто выделяется время для занятий муниципальных спортивных школ, бесплатных для спортсменов, таким образом, чтобы спорт стал более доступен разным слоям населения. В нашем случае «добавка» к выручке установлена на уровне 10%. К 2032 году для инвестора данный проект также не окупится, а сумма налоговых поступлений снижается по сравнению с 1 и 3 моделями: из бюджета выделяются средства в качестве платы за доступность спортивного сооружения для большего числа потребителей. С очевидностью данная модель несёт дополнительную социальную функцию, увеличивая общественную эффективность проекта.

В модели *Инвестор + МГД* загрузка мощностей спортивного объекта представляет собой случайную величину (равномерное распределение на промежутке 30–95%). В таких условиях получилось, что окупаемость вложений инвестора будет достигнута в 2033 году. Стоит обратить внимание на NPV публичной стороны:

¹ Открытый бюджет Новосибирской области – URL: <https://openbudget.mfnso.ru/opendata?id=160> (дата обращения: 11.01.2020 г.).

несмотря на налоговые поступления и получение части сверхприбыли объекта в отдельные годы сумма компенсаций за риск спроса оказалась больше.

В схеме *Инвестор + Грант + Кредит* вполне успешно складываются уже 3 источника финансирования. Инвестор окупает свои инвестиции к запланированному 2032 году, выделенная сумма гранта покрывается за счет налоговых поступлений к 2035 году, а обязательства по кредиту погашаются уже к концу 2034 года.

Комбинация *Инвестор + Грант + Плата за доступность* позволяет инвестору выйти на окупаемость уже в 2031 году, что на 1 год раньше, чем предполагалось. Бюджет имеет NPV минус 22,6 млн руб.: выделяется капитальный грант в размере 40 млн руб., а также осуществляются регулярные платежи за доступность. Таким образом, на концедента ложится основная часть обязательств по проекту, включая некоторые гарантии по загрузке. Отметим, что в данном случае каток берет на себя дополнительную социальную нагрузку.

В модели *Инвестор + Грант + Плата за доступность + Кредит* инвестор также выходит на срок окупаемости в 2031 году. По тем же причинам, что и в предыдущей модели, NPV регионального бюджета к 2032 г. получается отрицательным - минус 22,8 млн руб. Отличие данной модели от предыдущей заключается в том, что помимо гранта инвестор привлекает кредитные средства. Несмотря на то что сумма собственных средств, затрачиваемых инвестором, становится на 45 млн руб. меньше, срок окупаемости это не повышает из-за платежей по процентам. Более того, инвестор переплачивает по процентам сумму равную размеру займа.

Модель *Инвестор + Грант + МГД + Кредит* использует одновременно все финансовые инструменты, доступные для ГЧП. В этом варианте обнаруживается минимальный срок окупаемости для частного партнера – 2030 год. Бюджет несет максимальную нагрузку в данном случае – к 2032 г. NPV оказывается минус 29,2 млн руб., а вот выигрыш банка максимален (NPV в 2032 г. оценивается в 9 млн руб.).

По таблице 5 можно пронаблюдать, что инвестору наиболее интересна схема *Инвестор + Грант + Плата за доступность*,

где он максимально огражден от рисков. Его NPV наибольший. Ему также привлекателен вариант с наименьшим сроком окупаемости – *Инвестор + Грант + МГД + Кредит*.

Для региона предпочтительны варианты, когда объект создается без финансового участия НСО. Однако эти варианты фантастичны: на отрицательный NPV на 12 год от начала проекта согласится редкий инвестор. Принимая во внимание социальную значимость создаваемого объекта, регион должен быть готов к существенным вложениям.

Для кредитной организации предпочтительной является схема *Инвестор + Грант + МГД + Кредит*.

Основная идея ГЧП – найти такой способ реализации проекта, в котором интересы и выигрыши всех участников будут максимально согласованы. Среди рассмотренных моделей наибольшую привлекательность по суммарному эффекту показали те, в которых используются комбинации возможных финансовых механизмов – 4 последние модели.

В ситуации, когда инвестор опирается на помощь в виде гранта и платы за доступность участие кредитной организации оттягивает эффект как от инвестора, так и бюджета. Однако, привлечение заемных средств на начальном этапе реализации проектов является достаточно распространенной практикой. Надежный банковский партнер снижает риски проекта, во взаимодействии с ним повышается операционная гибкость проекта (в построенных моделях этого продемонстрировать нельзя, так как потоки представлены в погодном разрезе).

В случае, когда инвестор привлекает капитальный грант и заемные средства, подключение МГД дает значительный прирост эффектов для частного партнера и банка за счет бюджетных выплат, гарантирующих оговоренный объем выручки.

С точки зрения достижения паритета обязательств и получаемых эффектов можно рекомендовать схемы *Инвестор + Грант + Плата за доступность с кредитом или без*.

Если же у бюджета будет подспорье в виде федеральных субсидий по нацпроектам, госпрограммам поддержки спорта (пока не предвидится), то можно использовать схему Модель *Инвестор + Грант + МГД + Кредит*.

В условиях бюджетной экономии в кризисных условиях предпочтительна схема *Инвестор + Грант + Кредит*.

С учетом полученных результатов можно определить не только наилучшую структуру финансового участия, но и срок концессионного соглашения. В нашем случае рекомендуемый срок – 12–13 лет.

4.2.8. Анализ чувствительности параметров модели при изменении загруженности и стоимости проекта

Протестируем наши модели на устойчивость к колебаниям спроса. В одном варианте предположим, что среднегодовой уровень загрузки мощностей равен 95% от базовых 80%, а в другом предположим, что равен 105% от базовых 80%. Показатель спроса на услуги катка сильно зависит от демографических тенденций в городе, градостроительных планов по развитию жилых микрорайонов, пропаганды здорового образа жизни, реализации планов по подготовке к крупным спортивным событиям, маркетинговых ходов конкурентов. Еще одним риском, с которым может столкнуться инвестор проекта – это увеличение стоимости объекта соглашения по непредвиденным обстоятельствам. Предположим, что конечная стоимость проекта увеличилась на 3,5% (в абсолютном выражении – 6 млн руб.).

Последствия изменения спроса на услуги катка и при непредвиденном увеличении стоимости его строительства можно увидеть в таблице 5. Получается, что при изменении спроса на 5% сроки окупаемости для инвестора имеют тенденцию к смещению на 1–2 года.

Предлагаемые к реализации модели показывают хорошую устойчивость к неблагоприятным колебаниям спроса: срок либо не отодвигается (модели *Инвестор + Грант + Плата за доступность с кредитом и без*), либо сдвигается на 1 год (модели *Инвестор + Грант + Кредит с МГД и без*).

Срок окупаемости сдвигается при увеличении стоимости проекта на 1 год в тех вариантах, где инвестор действует в одиночку. Это еще раз доказывает необходимость разделения рисков с публичной стороной. Скорее всего, в случае непредвиденного удорожания инвестору пришлось бы брать еще один кредит для реализации проекта. При использовании же механизма ГЧП данный риск делится между частным и публичным партнером, тем самым облегчая реализацию проекта.

Таблица 5

**Сроки окупаемости частных инвестиций при колебании уровня загрузки мощностей
и стоимости проекта**

Модель	Срок окупаемости при загрузке 0,95	Срок окупаемости при обычной загрузке	Срок окупаемости при загрузке 1,05	Срок окупаемости при стоимости проекта 169 млн руб.	Срок окупаемости при стоимости проекта 175 млн руб.
1. Базовая модель	16	15	15	15	16
2. Инвестор + Грант	13	12	12	12	12
3. Инвестор + Кредит	18	17	16	17	18
4. Инвестор + Плата за доступность	16	14	14	14	14
5. Инвестор + МГД	13	13	12	13	13
6. Инвестор + Грант + Кредит	13	12	12	12	13
7. Инвестор + Грант + Плата за доступность	12	11	10	11	11
8. Инвестор + Грант + Плата за доступность+ Кредит	12	11	11	11	11
9. Инвестор + Грант + МГД + Кредит	11	10	10	10	10

Источник: расчеты автора.

Заключение

На сегодняшний день ГЧП все охотнее признается в бизнесе и органах государственной власти РФ. Развитие ГЧП позволяет создать синергию возможностей, инициативы, опыта и эффективности частной стороны и публичного партнера. Для частного партнера ГЧП – это финансовая поддержка и разделение рисков. Для публичной стороны – возможность привлечь частные инвестиции в традиционно государственные проекты, например, в социальной сфере. Как бы то ни было, главным интересантом ГЧП в изучаемой сфере ФК и спорта следует признать общество, население, так как именно оно потребляет создаваемые в рамках соответствующих соглашений товары и услуги.

В России на март 2020 г. в сфере ФК и спорта было инициировано 118 проектов с применением механизма ГЧП в 35 регионах. Законтрактованная сумма – около 122 млрд рублей. ГЧП используется в основном в рамках решения задач развития массового спорта, увеличения доступности спортивной инфраструктуры для населения, и в меньшей степени для развития спорта больших достижений.

Обзор источников и работ по ГЧП в сфере ФК и спорта позволил обнаружить, что имеется не так много авторитетных работ, понятийный аппарат и используемые методы различаются от работы к работе. Большой пласт работ описывают проектные кейсы, зарубежный опыт спортивного ГЧП. При этом отсутствуют работы, в которых рассмотрены финансово-экономические модели создаваемых объектов, учитывающие специфику ГЧП.

В данной главе описана модель для оценки вариантов соучастия государства и бизнеса в проекте. Модель является имитационной и показывает движение денежных потоков проектов на перспективу. В нее включены специальные параметры для моделирования различных способов возврата инвестиций: плата за доступность и уровень минимального гарантированного дохода. Также вставлена возможность публичного партнера участвовать в проекте на этапе строительства, внося капитальный грант. Осуществлен расчет основных эффектов проекта при различных комбинациях участия партнеров (включая банковскую сферу в качестве третьего игрока).

В качестве кейса в работе рассмотрен инвестиционный проект по строительству учебно-тренировочного катка «Сибсельмаш» в г. Новосибирске. Новосибирская область имеет богатый опыт применения механизмов ГЧП, однако пока ни одного успешно реализованного спортивного проекта. В связи с этим представленные в главе разработки имеют практическую значимость.

С точки зрения достижения паритета обязательств и получаемых эффектов можно рекомендовать схемы с выделением капитального гранта (25% инвестиций), осуществлением платы за доступность из бюджета после запуска объекта (10% выручки) с кредитом (в размере 27% инвестиций) или без. Рекомендуемый срок соглашения – 12–13 лет.

В условиях бюджетной экономии в кризисных условиях предпочтительна более простая схема Инвестор + капитальный грант + Кредит. Если же у бюджета будет подспорье в виде федеральных субсидий по нацпроектам, госпрограммам поддержки спорта (пока не предвидится), то можно использовать схему с капитальным грантом и платежами из бюджета, гарантирующими потоки, соответствующие уровню загрузки объекта 80% и привлеченным кредитом.

Как правило, проекты социального назначения имеют низкую коммерческую эффективность и рентабельность в связи со спецификой их деятельности. Однако было показано, что реализация инвестиционного проекта УТК «Сибсельмаш» с участием публичной стороны намного эффективнее, чем если бы инвестор единолично реализовывал проект. Более того, предлагаемые к реализации схемы взаимодействия показали свою устойчивость к воздействию шоков спроса на 5% и непредвиденному увеличению стоимости проекта на 6 млн руб.

На основе нашего исследования практикам ГЧП на местах будет легче понять и оценить возможные институциональные схемы реализации аналогичных проектов.

В качестве продолжения работы планируется сформировать гравитационную модель для уточнения расчетов по наиболее вероятной загрузке мощностей объекта, а также реализовать игровой подход к согласованию интересов сторон по аналогии с [Javed, Lam, Chan, 2014].

Благодарность

Автор выражает признательность за участие в обсуждении темы и вклад в подготовку материала главы В.В. Кийкову.

Список литературы

1. *Бабенко Е.И., Старлычанова М.А.* Перспективы развития государственно-частного партнерства в спортивной индустрии // Вестник Академии знаний. – 2019. – № 2 (31). – С. 25–28.

2. *Ваторопин А.С., Аристов Л.С.* Массовый и большой спорт: модели взаимодействия и развития // Дискуссия. – 2015. – № 10 (62). – С. 95–102.

3. *Верзилин Д.Н., Горбунова И.Р., Целева А.Д.* Перспективы инновационного развития сферы услуг с использованием механизма государственно-частного партнерства // Экономика и управление. – 2015. – № 6 (116). – С. 27–32.

4. *Завьялова Е.Б., Ткаченко М.В.* Проблемы и перспективы применения механизмов государственно-частного партнерства в отраслях социальной сферы // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2018. Т. 26. – № 1. – С. 61–75.

5. *Исмагилова Э.Р., Ибрагимова Г.М.* Государственно-частное партнерство в отрасли спортивной индустрии города Казани // Управление устойчивым развитием. – 2018. № 6 (19). – С. 11–16.

6. *Кулешов С.М.* Финансово-экономические механизмы поддержки массового спорта: отечественный и зарубежный опыт // Транспортное дело России. – 2017. – № 2. – С. 14–16.

7. *Ларина О.И.* Государственная поддержка частных инвестиций в сфере физической культуры и спорта // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. – 2019. Т. 21. – № 1. – С. 100–107.

8. *Мельник Т.Е.* Государственно-частное партнерство в области физической культуры и спорта // Журнал российского права. – 2016. – № 12 (240). – С. 133–141.

9. Методические материалы для органов власти субъектов РФ о реализации проектов на основе ГЧП по развитию спортивной инфраструктуры. – URL: https://www.minsport.gov.ru/2017/doc/A5_Sport_2_2017_e_.pdf (дата обращения: 27.05.2020 г.).

10. *Москвин Д.П.* Государственно-частное партнерство как эффективный механизм развития спортивной инфраструктуры // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2012. – № 12. – С. 123–126.

11. Мызрова К.А., Артамонова М.В., Буянкина И.В., Мартынов С.В. Особенности реализации проектов государственно-частного партнерства в индустрии спорта // Симбирский научный вестник. – 2016. – № 2 (24). – С. 88–90.

12. Петрикова Е.М., Слободянюк Н.В. Финансовые особенности государственно-частного партнерства в спортивной индустрии // Финансы и кредит. – 2013. – № 32 (560). – С. 29–41.

13. Починкин А. В., Сейранов С. Г. Экономика физической культуры и спорта: монография. М.: Советский спорт. – 2011. – 328 с.

14. Проект Стратегии развития физической культуры и спорта до 2030 года. – URL: <https://www.minsport.gov.ru/activities/proekt-strategii-2030/> (дата обращения: 20.06.2020 г.).

15. Рейтинг регионов России по уровню развития ГЧП. – URL: <https://rosinfra.ru/expert/rating/2019/rating2019.pdf> (дата обращения: 10.06.2020 г.).

16. Цепелева А.Д. Государственно-частное партнерство в сфере спорта: применение зарубежного опыта // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. – 2013. – № 4 (98). – С. 173–177.

17. Akhmetshina E.R., Ignatjeva O.A., Ablayev I.M. Tendencies and prospects of public-private partnership development in the field of physical culture and sport // European Research Studies Journal. – 2017. Т. 20. – № 2А. – Pp. 422–430.

18. Javed, A.A., Lam, P.T.I., Chan, A.P.C. Change negotiation in public-private partnership projects through output specifications: an experimental approach based on game theory // Construction Management and Economics. – 2014. – 32(4). – Pp. 323–348.