

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЁРСТВА В СФЕРЕ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ УСЛУГ

Полина Сергеевна Ювко

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Донецкий национальный университет
экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»,
Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283050,
г. Донецк, ул. Щорса, 31, e-mail: mrs.iuvko@yandex.ru

Аннотация. В исследовании реализован системный подход к развитию государственно-частного партнёрства (ГЧП) в сфере физкультурно-спортивных услуг как инструмент обеспечения развития отрасли. ГЧП рассматривается через призму системной методологии, выделяя три ключевых направления: структуру механизмов партнёрства, совокупность процессов его развития и методологическую основу. Особое внимание уделяется анализу внутренних противоречий ГЧП, возникающих на стыке государственных и частных интересов, а также способам их гармонизации через баланс рисков, ответственности и синергии ресурсов. В работе детально проанализированы организационно-правовые формы ГЧП (концессии, контракты жизненного цикла, инвестиционные соглашения), потенциальные риски (политические, финансовые, социальные) и методы их минимизации. Подчёркивается роль цифровых технологий (блокчейн, ИИ, IoT) в повышении эффективности управления проектами. Автор предлагает расширить применение ГЧП за рамки инфраструктурных проектов, рассматривая такие направления, как подготовка тренерских кадров и программы реабилитации для лиц с ограниченными возможностями в качестве перспективных для заключения соглашения. Исследование может представлять интерес для органов власти, инвесторов и операторов, так как содержит практические рекомендации по совершенствованию нормативно-правовой базы, финансовому структурированию и стимулированию частных инвестиций. В работе продемонстрировано, что системный подход к развитию ГЧП в сфере физической культуры и спорта способен обеспечить не только рост инфраструктуры, но и достижение иных социально-экономических целей, включая инклюзивность и развитие человеческого капитала.

Ключевые слова: системный подход к развитию, концептуальные основы развития ГЧП, направления реализации потенциала ГЧП, цель и задачи развития ГЧП, физкультурно-спортивные услуги.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Ювко П.С. Системный подход к развитию государственно-частного партнёрства в сфере физкультурно-спортивных услуг. Государственное управление и право. 2024. № 4(04). С. 95-114.

A SYSTEMATIC APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN THE FIELD OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS SERVICES

Polina Sergeevna Yuvko

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Mikhail Tugan-Baranovsky Donetsk National University of Economics and Trade", 31 Shchors str., Donetsk, 283050, Russian Federation, Donetsk People's Republic, e-mail: mrs.iuvko@yandex.ru

Abstract. The study implements a systematic approach to the development of public-private partnership (PPP) in the field of physical culture and sports services as a tool to ensure the development of the industry. PPP is considered through the prism of systemic methodology, highlighting three key areas: the structure of partnership mechanisms, the totality of its development processes, and the methodological basis. Special attention is paid to the analysis of the internal contradictions of PPPs that arise at the junction of public and private interests, as well as ways to harmonize them through a balance of risks, responsibilities and resource synergy. The paper analyzes in detail the organizational and legal forms of PPP (concessions, life cycle contracts, investment agreements), potential risks (political, financial, social) and methods of their minimization. The role of digital technologies (blockchain, AI, IoT) in improving the efficiency of project management is emphasized. The author suggests expanding the use of PPPs beyond infrastructure projects, considering areas such as coaching and rehabilitation programs for people with disabilities as promising areas for concluding an agreement. The study may be of interest to authorities, investors and operators, as it contains practical recommendations for improving the regulatory framework, financial structuring and stimulating private investment. The paper demonstrates that a systematic approach to the development of PPP in the field of physical culture and sports can ensure not only the growth of infrastructure, but also the achievement of other socio-economic goals, including inclusivity and the development of human capital.

Keywords: a systematic approach to development, the conceptual foundations of PPP development, the directions of realizing the potential of PPP, the purpose and objectives of PPP development, physical culture and sports services.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Yuvko, P.S. (2024) A systematic approach to the development of public-private partnership in the field of physical culture and sports services. Public administration and law, 4(04), 95-114.

ВВЕДЕНИЕ

Развитие государственно-частного партнёрства (ГЧП) в сфере физической культуры и спорта (ФКиС) является ключевым инструментом для решения таких проблем, как дефицит бюджетного финансирования, низкая эффективность управления спортивными объектами и неравномерная доступность

инфраструктуры. Системный подход, применённый в исследовании, позволяет комплексно анализировать ГЧП как совокупность взаимосвязанных элементов: структуры механизмов, процессов и методологии. Это особенно важно в условиях, когда традиционные модели финансирования и управления не обеспечивают

устойчивого развития отрасли.

Исследование актуально также в связи с необходимостью адаптации ГЧП к современным вызовам, включая цифровизацию, рост социальных ожиданий и требования инклюзивности. Анализ рисков (политических, финансовых, операционных) и методов их минимизации, предложенный в работе, способствует повышению эффективности проектов. Особое значение имеет разработка механизмов стимулирования частных инвестиций через налоговые льготы, субсидии и создание цифровых платформ, что соответствует стратегическим целям развития ФКиС до 2030 года.

Работа содержит предложения по совершенствованию нормативно-правовой базы, регламентирующей применение ГЧП, предлагая конкретные инструменты и методы (юридическое, финансовое структурирование), направленные на повышение эффективности реализации ГЧП-проектов. Это позволяет оптимизировать взаимодействие государства и бизнеса, обеспечивая баланс между общественными и коммерческими интересами. Таким образом, исследование имеет высокую практическую значимость для органов власти, инвесторов и операторов, способствуя устойчивому развитию отрасли через синергию ресурсов и инновационных решений.

Обзор актуальных исследований позволил установить, что трендами развития ГЧП на сегодняшний день следует считать активную цифровизацию процессов ГЧП, рост внимания к оценке социальных эффектов, развитие региональных практик с учётом местной специфики,

появление специализированных методик оценки эффективности реализации ГЧП-проектов. При этом проблемными областями являются: недостаточность исследований по малым спортивным объектам [1; 6; 7];

ограниченность данных по долгосрочным эффектам реализации ГЧП [1; 2; 3];

слабая проработка вопросов устойчивого развития сферы ФКиС [5].

Заключения авторов позволяют в качестве перспективных направлений исследований выделить:

оценку влияния ГЧП-проектов на здоровье населения [3];

применение AI для управления спортивными объектами [8];

целесообразность применения «зелёных технологий» в спортивной инфраструктуре;

развитие моделей софинансирования для муниципальных проектов [1; 2; 4; 5].

ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель статьи – формирование системы развития ГЧП в сфере ФКиС на основе реализации системного подхода.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Результаты исследования получены посредством применения методов системного подхода и структурно-функционального анализа, что позволило рассмотреть развитие ГЧП в сфере физической культуры и спорта как комплексную систему, выделить её структурные элементы (институциональные, финансовые, управленческие) и функциональные взаимосвязи между ними. Диалектический метод применён для анализа внутренних противоречий ГЧП, возникающих на стыке публичных и коммерческих интересов, а также для изучения

динамики перехода от конфликта целей к синергии ресурсов.

Сравнительно-правовой анализ использован для оценки организационно-правовых форм партнёрства (концессии, инвестиционные соглашения). Теория устойчивого развития легла в основу анализа долгосрочных социально-экономических последствий реализации проектов.

Для изучения цифровых аспектов управления ГЧП (блокчейн, искусственный интеллект, Интернет вещей) были применены методы анализа технологических инноваций, включая кейс-стади и экспертные оценки. Принципы социального конструктивизма были использованы при изучении роли ГЧП в формировании инклюзивной среды и развитии человеческого капитала.

Совокупность описанных методов составила методологическую основу исследования, что обеспечило достоверность выводов.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Системный подход как методология исследования предполагает рассмотрение объекта как совокупности взаимосвязанных элементов. С позиции системного подхода изучение объекта может включать несколько аспектов: системно-элементный – выявление элементов, которые составляют данную систему; системно-структурный – изучение внутренних связей между элементами системы; системно-целевой – определение подцелей и целей системы. Выбор элементов системы в данном случае определяется внутренним содержанием понятия «развитие».

Применение системного подхода даёт возможность

получить целостное представление об объекте и обеспечивающих его функционирование механизмах, а также позволяет выявить внутренние и внешние взаимосвязи объекта для получения наиболее полного представления о нём. При изучении нового объекта методология системного подхода позволяет разработать эффективную стратегию исследования. Применение системного подхода к развитию ГЧП позволит определить (выявить) благоприятные условия для сотрудничества государства и частного сектора, соблюдение которых приведёт к стимулированию инвестиций в инфраструктурные или другие значимые для развития сферы проекты, а также способствовать как росту экономики, так и развитию человеческого капитала.

В предложенной А.И. Уемовым общей теории систем используют понятие концепт структуры [9, с. 159], под которым понимают основной смысл системной интерпретации объекта исследования. Такие концепты бывают двух видов: атрибутивные и реляционные. Изучая систему с позиций атрибутивного концепта, обращают внимание на общую сущность свойств её элементов. Применяя же реляционный концепт для изучения системы, обращают внимание на сущность взаимосвязей между свойствами системы. В рамках настоящего исследования системный подход к развитию ГЧП в сфере ФКиС осуществлён с позиций атрибутивного концепта.

Ключевым понятием в данном случае является развитие государственно-частного партнёрства в сфере ФКиС.

Под развитием в широком

смысле понимают новое количественное или качественное состояние объекта. Критерии развития могут варьироваться в зависимости от объекта, однако есть несколько общих критериев, которые часто используются для измерения развития:

изменение объекта с течением времени, приближающее объект к целевым показателям. Это может включать в себя количественные изменения, такие как рост объектов спортивной инфраструктуры, или качественные изменения, такие как эволюция представления населения о здоровом образе жизни и степени влияния активного образа жизни на состояние здоровья и качество жизни, развитие здоровых привычек (навыков) у населения;

улучшение или прогресс состояния объекта. Это может включать в себя повышение уровня жизни, увеличение доступности объектов спортивной инфраструктуры для широких слоёв населения, развитие инфраструктуры или рост знаний и навыков;

адаптация объекта к изменениям или вызовам. Это может включать в себя развитие новых навыков или стратегий поведения для совладания с динамичной средой, или развитие новых технологий для решения конкретных проблем;

устойчивость: развитие также может быть связано со способностью сохранять достигнутые показатели на долгий срок. Это может включать в себя развитие устойчивых практик, таких как экологически дружелюбные технологии или устойчивое управление ресурсами;

инклюзивность: развитие также должно быть инклюзивным, то есть оно должно включать всех членов общества, независимо от

физического состояния здоровья, пола, расы, религии или других факторов. Это может включать в себя развитие программ, направленных на обеспечение равных возможностей в сфере физической культуры и спорта для всех членов общества.

Перечисленные критерии могут отражать степень (уровень) развития в различных направлениях, и конкретные критерии могут варьироваться в зависимости от контекста и целей.

В основе системного подхода к исследованию лежит диалектический метод, предполагающий, что источником развития являются внутренние противоречия объекта.

Источником развития в случае с ГЧП может стать противоречие, заложенное в самом понятии ГЧП, которое возникло и существует на грани компромисса и в поиске баланса между целями, интересами, мотивами и подходами к решению задач двух сторон, традиционно выступающих оппонентами, – государства и частного сектора, однако в рамках ГЧП, объединяющих ресурсы для возможного извлечения взаимной выгоды. Данное противоречие имеет несколько аспектов: поиск баланса между государственными и частными интересами, уравнивание рисков ответственностью, синергетический эффект от взаимного использования ресурсов для достижения собственных целей и целей партнёра, гармоничное сочетание конкуренции и сотрудничества.

Остановимся подробнее на обозначенных аспектах противоречия.

ГЧП предполагает баланс интересов общества и частного бизнеса. Государство заинтересовано в достижении общественных целей, таких

как развитие инфраструктуры, обеспечение доступности социальных услуг, в то время как частный сектор преследует коммерческие цели, такие как получение прибыли, окупаемость инвестиций и т. д. Поэтому в рамках ГЧП необходимо находить компромисс между этими интересами, чтобы обе стороны могли извлечь выгоду из сотрудничества.

Объединение ресурсов традиционно противоборствующих сторон и необходимость использовать собственные ресурсы на достижение общей цели (не личной для партнёра) обуславливает синергетический эффект. Взаимодополняющие роли государства и частного сектора: государство и частный сектор обладают уникальными ресурсами и компетенциями, которые могут дополнять друг друга в рамках ГЧП. Государство имеет доступ к финансовым ресурсам, земельным участкам, правовым инструментам и может обеспечивать в определённой мере стабильность и безопасность бизнес-окружения. Частный сектор, в свою очередь, обладает экспертизой в области управления проектами и маркетинга, технологиями и другими аспектами, необходимыми для успешной реализации проектов ГЧП. Взаимодополняющие роли государственных и частных партнёров позволяют создавать синергетический эффект и достигать результатов, которые были бы невозможны для каждого из участников отдельно.

Традиционно каждая сторона использует принадлежащие ей ресурсы для удовлетворения собственных интересов. В случае же ГЧП достижение собственных целей ограничено рамками общей цели партнёрства, поэтому каждой стороне приходится использовать

принадлежащие ей ресурсы, прежде всего, для достижения общей цели, что обуславливает появление синергетического эффекта и нового качества объекта, которое невозможно без взаимного сотрудничества.

ГЧП предполагает разделение рисков и ответственности между государством и частным сектором. Сферой ответственности частных партнёров является управление проектами, обеспечение качества услуг и других аспектов, связанных с коммерческой деятельностью. Государство, в свою очередь, берёт на себя часть рисков, связанных с политической и макроэкономической стабильностью, а также гарантирует возмещение частным партнёрам понесенных затрат в случае наступления неблагоприятных событий. Диалектика рисков и ответственности заключается в том, чтобы находить оптимальный баланс между ними, чтобы обе стороны были заинтересованы в успешной реализации проекта.

Конкуренция и сотрудничество: партнёрство публичного сектора и частного бизнеса предполагает сочетание конкурентных и сотрудничающих отношений между государством и частными партнёрами. Чем выше конкуренция среди представителей бизнеса за право участвовать в проекте (что приводит к предложению лучших условий по выполнению обязательств), тем больший круг задач представители государства могут решить в рамках объявленного проекта. Точка конкуренции между соперничающими за проект представителями частного бизнеса позволяет государству решить более значимые общественные задачи (или обеспечить доступность общественной инфраструктуры для более широкого круга лиц).

С другой стороны, государство и частный сектор сотрудничают в рамках проекта, чтобы достичь общих целей и реализовать проекты успешно. Диалектика конкуренции и сотрудничества заключается в том, чтобы находить баланс между ними, стимулируя частные инвестиции и одновременно гарантируя соблюдение общественных интересов.

В целом, противоречие, лежащее в основе ГЧП, заключается в поиске баланса между интересами партнёров, между ответственностью и рисками, а также в стимулировании сотрудничества и конкуренции между государством и частным сектором для достижения общих целей.

Альтернативным источником развития ГЧП также может выступать конечный бенефициар государственно-частных проектов – общество, точнее – необходимость удовлетворения общественных потребностей, обозначенных государственным регулятором как стратегические цели и задачи развития сферы.

Таким образом, развитие ГЧП может быть обусловлено как внутренним, так и внешним источником.

Как уже упоминалось, выбор элементов системы в данном случае определяется внутренним содержанием понятия «развитие». Все элементы, позволяющие описать подход к развитию ГЧП в сфере ФКиС, сгруппированы в трёх направлениях:

структура механизма ГЧП;
совокупность процессов развития ГЧП в сфере ФКиС;
методология развития ГЧП в исследуемой сфере.

При этом под структурой ГЧП следует понимать форму его организации в виде способов

взаимодействия элементов, которые образуют совокупность устойчивых связей между ними. В числе организационно-правовых форм ГЧП выделяют [10]:
соглашение о Г(М)ЧП;
концессионное соглашение;
контракт жизненного цикла;
долгосрочный договор выполнения работ, оказания услуг с инвестиционными обязательствами;
договор аренды государственного имущества с инвестиционными обязательствами арендатора;
создание специальной проектной компании;
классический государственный заказ;
закупка работ услуг отдельными видами юридических лиц без дополнительных обременений.

Непосредственно элементами системы развития ГЧП являются: цель и объект развития (с описанием структуры и связей как внутри системы, так и с внешним окружением, уточнением измеримых параметров объекта), субъекты, пути и механизмы развития, мониторинг состояния с уточнением показателей и метрик, используемых для оценки прогресса, механизмы адаптации объекта к изменениям внешней среды.

Целью развития ГЧП является создание условий для развития сферы ФКиС за счёт внутренних частных инвестиций при государственной поддержке возможности получения долгосрочных доходов в соответствии с условиями соглашения.

Субъектами в данном случае выступают публичная сторона и частный партнёр. Отдельные исследователи [11] к составу субъектов партнёрства относят ещё и финансирующее лицо.

Публичная сторона представлена органом государственной власти (министерством, агентством или другим государственным учреждением, ответственным за разработку политики в сфере и реализацию ГЧП). В качестве частного партнёра может выступать компания, консорциум или другая организация, которая принимает участие в проекте ГЧП. Ограничения для частных партнёров определены ст. 5 федерального закона № 224-ФЗ [12].

Объектами ГЧП может выступать имущество, входящее в состав транспортной, инженерной и социальной инфраструктуры (либо в целом некоторая часть публичного сектора). Полный перечень объектов ГЧП приведен в ст. 7 федерального закона № 224-ФЗ [12]. Необходимо конкретизировать характеристики создаваемого объекта (его структуру, функции, параметры), последующая оценка которых позволит оценить степень успешности реализации ГЧП-проекта. Важным моментом является определение структуры создаваемого объекта, которая будет развиваться, включая его компоненты, отношения между ними и границы.

Важным при системном походе к развитию является определение связей между объектом ГЧП и его окружением, включая взаимодействия с другими объектами и устойчивость к влиянию факторов внешней среды.

В рамках партнёрства государство и частные компании работают вместе над проектами для достижения результатов экономического, социального либо инфраструктурного характера, для чего используют соответствующие инструменты. В мировой практике [10; 13; 14] к основным инструментам ГЧП принято относить: контракт

(соглашение о ГЧП), совместные предприятия, контракт жизненного цикла, аренду (лизинг), концессионное соглашение. Часть из перечисленных инструментов не используют в РФ ввиду отсутствия соответствующей нормативно-правовой базы по их применению или явных противоречий с уже существующим законодательством. В России (как и за рубежом) наиболее распространённым инструментом стала концессия. Всё большую популярность набирает соглашение о Г(М)ЧП в связи с принятием закона № 224-ФЗ [12].

Говоря о способах достижения целей в рамках ГЧП, выделяют три вида возможного взаимодействия: организационное, договорное и участие в капитале [15]. В случае организационного взаимодействия роль государственного партнёра состоит в организации и контроле выполнения разработанных субъектами правил на основе учёта интересов сторон. Данный тип взаимодействия предполагает внутреннюю регламентацию элементов партнёрства, а также их взаимодействия между собой.

Договорное взаимодействие предполагает, что отношения между партнёрами регламентированы юридически оформленным соглашением, контрактом или договором и регулируется положениями Гражданского кодекса РФ.

Третий тип взаимодействия предполагает создание смешанной компании на основе объединения капиталов участников.

Использование конкретных инструментов и вида взаимодействия (модели Г(М)ЧП) предопределяет возникновение потенциально возможных рисков. Категория рисков является отдельным элементом системы ГЧП, требующим учёта и управления в целом.

При реализации проектов государственно-частного партнёрства (ГЧП) могут возникнуть следующие виды рисков: политические, технические, финансовые, социальные, операционные, юридические.

В числе политических рисков следует учитывать риск изменения законодательства, которое может повлиять на реализацию проекта, риск политической нестабильности, и коррупционные риски, влияющие на принятие решений и возможность реализации проекта.

К потенциально возможным техническим рискам, подлежащим учёту и отражению в соглашении, следует отнести риск несовершенства технологий, риск конструктивных ошибок в проекте и риск несоответствующей инфраструктуры.

К финансовым рискам, характерным для ГЧП-проектов, относят риск неплатёжеспособности (как вероятность невозможности выполнить финансовые обязательства одним из участников проекта), риск изменения финансовых условий проекта, риск инфляции (что может привести к удорожанию проекта и, как следствие, невозможности выполнить свои обязательства одним из партнёров).

В числе операционных рисков следует упомянуть риск неэффективности проекта, риск несоответствия стандартам качества или безопасности, принятым в государстве, риск низкой профессиональной подготовки персонала, задействованного в проекте.

К социальным рискам проекта следует отнести экологический риск (неблагоприятное воздействие реализации проекта на окружающую среду), риск социальной неприемлемости

(противоречие общественным интересам), риск конфликтов с местными сообществами или заинтересованными сторонами.

Среди потенциально возможных юридических рисков наиболее часто встречаются риск изменения условий контракта, риск несоответствия проекта законодательству, риск споров и судебных разбирательств между партнёрами.

Ожидаемый результат от реализации ГЧП-проектов состоит не только в создании инфраструктурного объекта, его следует рассматривать шире – через реализацию функций ГЧП: социально воспроизводственной, финансово-инвестиционной, координационной, аллокационной, интеграционной, оптимизационной, инновационной [16].

Применение системного подхода к развитию ГЧП позволяет создавать благоприятные условия для сотрудничества между государством и частным сектором, стимулировать инвестиции в инфраструктурные проекты и другие социально значимые области, а также способствовать росту экономики в целом. Основным среди процессов развития ГЧП в сфере ФКиС должен стать поиск новых видов (типов) объектов для реализации ГЧП. В настоящее время механизм ГЧП используется в основном для инфраструктурных проектов, что понятно и вполне оправдано. Однако вне поля зрения остаются некоторые проблемные зоны, важные для развития сферы ФКиС, требующие экспертизы и иных ресурсов, которыми располагает частный бизнес. Так, объектом партнёрства может стать создание центров по подготовке тренерского состава для профессионального спорта или программ

реабилитации и поддержки лиц с ограниченными возможностями для повышения доступности физической культуры и спорта для широких слоёв населения. Такой подход позволит максимально использовать ресурсы частного бизнеса для решения социально значимых проблем и создания общественного блага под контролем и с подачи государства, но за счёт инвестирования ресурсов частным бизнесом при соблюдении экономических интересов последнего.

Кроме вышеуказанного, процесс развития ГЧП в сфере ФКиС предполагает ряд систематически осуществляемых действий, направленных на формирование и реализацию скоординированной политики. В рамках данного блока можно выделить несколько ключевых направлений деятельности:

совершенствование правового регулирования ГЧП: создание благоприятной правовой среды, включающей в себя чёткие и прозрачные правила ведения бизнеса, защиту прав инвесторов, понятные процедуры сотрудничества между государством и частным сектором;

регулярное и достаточное финансовое обеспечение: разработка и внедрение механизмов государственной поддержки проектов ГЧП, таких как субсидии, гранты, налоговые льготы, гарантии возврата инвестиций и т. д.;

подготовку кадров в виде организации программ обучения и переподготовки специалистов для работы в сфере ГЧП, а также создание условий для привлечения квалифицированных экспертов со стороны;

информационную поддержку – создание информационных ресурсов, посвящённых ГЧП,

организацию мероприятий, направленных на популяризацию данного формата сотрудничества, а также информирование потенциальных участников о возможностях и преимуществах ГЧП;

координацию усилий в форме выстраивания эффективной системы взаимодействия между различными государственными органами, ответственными за развитие ГЧП, а также между государством и частным сектором;

проведение регулярной оценки результативности и эффективности проектов ГЧП, а также мониторинг состояния рынка ГЧП в целом, что позволяет выявлять проблемы и корректировать политику в данной сфере. В рамках этого процесса необходимо определение метрики показателей, которые будут использоваться для оценки прогресса и эффективности развития объекта;

применение новых технологий для более эффективной реализации целей ГЧП. Так, например технология блокчейн может быть использована для создания прозрачной и безопасной системы управления контрактами, платежами и другими аспектами ГЧП. Искусственный интеллект может помогать в анализе данных, прогнозировании результатов и оптимизации процессов в рамках работы партнёрства. Интернет вещей может быть использован для мониторинга и управления инфраструктурой. Анализ больших данных поможет улучшить принятие решений в ГЧП. Клауд-компьютинг (облачные технологии) могут быть использованы для улучшения управления данными и повышения производительности в ГЧП. Мобильные приложения могут быть использованы для улучшения взаимодействия между участниками ГЧП. Кроме того,

повысить эффективность и ускорить развитие помогут технология цифрового двойника, электронный документооборот, системы управления проектами (Asana, Trello, Basecamp), технологии анализа данных (Tableau), платформы для управления коммуникациями (Slack) и управления контрактами (ContractWorks, ContractBook); создание институциональной среды и инфраструктурная поддержка развития ГЧП. На данном процессе развития следует остановиться более подробно. Создание институциональной среды для государственно-частного партнёрства в регионе предполагает оценку существующих условий, анализ действующей нормативно-правовой базы и формирование региональных нормативно-правовых актов, обеспечивающих эффективную реализацию ГЧП-проектов на уровне субъекта РФ. Формируемое в регионе законодательство должно обеспечивать защиту интересов всех сторон и способствовать привлечению частных инвестиций. В рамках данного процесса, направленного на развитие ГЧП в сфере ФКиС, необходимо создание институтов поддержки и координации ГЧП-проектов, в роли которых могут выступать специальные агентства или рабочие группы.

Б л а г о п р и я т н а я институциональная среда также невозможна без стратегии привлечения частных инвестиций, включая налоговые льготы, субсидии и другие стимулы.

С 2014 года существует методика оценки уровня развития ГЧП [17], которая была существенно откорректирована в 2019 году [18], поскольку изменились подходы к определению рейтинга регионов по уровню развития

ГЧП. По сути, данная методика позволяет оценить именно степень институциональной готовности региона к использованию ГЧП-механизма для инфраструктурного развития региона. Так, законодатель пытается стимулировать регионы к более активному использованию механизмов ГЧП для инфраструктурного развития территорий. Изменения также касаются подходов к оценке фактора институциональной среды с учётом тенденций развития сферы ГЧП, нормативно-правового обеспечения федерального и регионального уровня, а также необходимости повышения прозрачности получаемых оценок.

Инфраструктура для развития ГЧП представлена государственными целевыми программами, программами развития особых экономических зон, инвестиционными фондами, цифровыми платформами. Инфраструктурная поддержка развития ГЧП состоит, в том числе, в создании и развитии цифровых платформ, которые помогают в реализации инфраструктурных ГЧП-проектов. Примером такой платформы в России является платформа «Росинфра». Так, на базе данной платформы в 2022 году был запущен акселератор ИТ-проектов. Его задачей было увеличение количества проектов ГЧП в сфере информационных технологий и повышение эффективности их реализации. Оператором платформы является Национальный Центр ГЧП. Для работы с инициативами на разных этапах жизненного цикла проектов на платформе «Росинфра» создан единый проектный офис. Внедрение цифровых решений повышает эффективность управления любой сферой. Поэтому регионы должны более

активно вовлекать бизнес, обладающий соответствующими компетенциями, в участие в таких проектах. Оператор платформы может стимулировать участников рынка ФСУ и региональные власти запускать цифровые проекты по ГЧП, создавая выгодные для участников условия. Использование таких цифровых инструментов может существенно сократить сроки подготовки ГЧП-проектов.

Завершающим процессом в цикле развития ГЧП является создание механизмов адаптации к изменениям и внешним вызовам. Данный процесс тесно взаимосвязан с разработкой решений в случае проявления потенциальных рисков в процессе реализации проектов и направлен на обеспечение устойчивости механизма к изменениям внешней среды.

Наряду с процессами развития ГЧП не менее важными представляется процедурный аспект развития. Процедурное обеспечение развития включает в себя ряд мер и действий, которые помогают эффективно внедрять и развивать государственно-частное партнёрство. К основным составляющим можно отнести:

- разработку стандартных процедур: создание унифицированных алгоритмов и методик, которые упрощают процесс создания и реализации проектов ГЧП;
- заключение соглашений: разработка и внедрение моделей соглашений, которые чётко определяют права и обязанности сторон;
- процедуры обеспечения прозрачности: создание условий для открытости всех этапов реализации проектов ГЧП, что включает публикацию информации и проведение конкурсов;

- внедрение механизмов для оценки и управления рисками, связанными с реализацией проектов;

- повышение квалификации участников: организация образовательных программ и тренингов для государственных и частных представителей, работающих в области ГЧП;

- создание рабочей группы или центра компетенций: формирование специальной структуры, которая будет отвечать за координацию инициатив, консультации и исследовательскую деятельность в области ГЧП;

- процедуры мониторинга и обратной связи: установление системы для получения отзывов от участников, а также регулярный мониторинг и оценка успешности реализуемых проектов.

Эти меры направлены на упрощение процедур, повышение эффективности проектов ГЧП и укрепление доверия между государством и частным сектором.

Третьим блоком в схеме системного подхода к развитию ГЧП в сфере ФКиС является методологический, который, по сути, определяет содержательное наполнение блока 2 «Процессы развития ГЧП в сфере».

Процесс развития ГЧП в исследуемой сфере не является самоцелью, а рассматривается как инструмент решения стратегических задач развития самой сферы ФКиС ввиду синергетического эффекта, обусловленного объединением ресурсов публичного и частного партнёров. Следует помнить, что развитие выстраивается вокруг доминант развития сферы:

- создание инфраструктурного парка объектов ФКиС (весомые инфраструктурные вложения);
- реализация новой кадровой политики;

разработка и реализация и н ф о р м а ц и о н н о - идеологической мотивационной повестки в сфере ФКиС.

Под законами развития понимают обобщённое утверждение о закономерностях и принципах изменения и эволюции объектов, систем или процессов. Они описывают причины и характер изменений, трактуемых как развитие, а также позволяют выделить ключевые факторы, приводящие к развитию. В основе законов развития лежит понимание природы изменений (количественное или качественное), понимание целостности процесса, в котором все элементы взаимосвязаны, понимание факторов, определяющих скорость и направление развития, а также динамичность процесса, подразумевающее неизбежность изменений и постоянную адаптацию к новым условиям.

Понимание законов развития ГЧП позволяет определить тенденции и прогнозировать будущие изменения.

В основе методологии развития ГЧП в сфере ФКиС лежат законы единства и борьбы противоположностей, закон необходимости, закон противоречия, собственно закон развития, закон постепенности, закон периодичности и закон системности.

Закон единства и борьбы противоположностей предполагает, что развитие происходит через борьбу противоположностей: старое против нового, стабильность против изменений.

Исходя из закона необходимости, развитие происходит под влиянием объективных обстоятельств и условий, которые требуют изменений.

В соответствии с законом противоречия источником развития являются противоречия и конфликты, которые стимулируют эволюцию и преобразование.

Согласно закону развития, понятие «развитие» представляет собой непрерывный процесс, состоящий из изменений во всех сферах бытия объекта.

Закон постепенности объясняет переход количественных изменений в качественные: изменения происходят постепенно, накапливаясь и достигая критической массы, что в итоге приводит к качественным изменениям. Если происходящие изменения приближают объект к целевым показателям, то их возможно расценивать как развитие.

В соответствии с законом периодичности развитие является циклическим процессом с фазами подъёма и кризиса.

Согласно закону системности, развитие представляет собой системный процесс, где каждое изменение одной части системы влияет на другие её части.

Эти законы помогают понять и прогнозировать процессы развития в различных сферах и являются важными для стратегического планирования и управления.

Специфическими (авторскими) принципами развития ГЧП в сфере ФКиС следует считать: расширение видов объектов для инвестирования; принцип иррадиации и конвергенции ГЧП; принцип баланса интересов общества (социума, его широких слоёв) и бизнеса; принципа содействия сторон; принцип использования экономического механизма ГЧП как мотивационной компоненты управления инновациями.

Концепция развития ГЧП в сфере ФКиС является

важной составляющей методологического блока развития и представляет собой совокупность специфических (характерных для исследуемой сферы) элементов: цели, задач и принципов развития ГЧП в сфере ФКиС, факторов развития и функций ГЧП в исследуемой сфере, основных направлений развития потенциала ГЧП в сфере, основных процессов развития Г(М)ЧП в физкультурно-спортивной сфере, инструментов, методов и технологии развития.

Очередным элементом методологического блока развития ГЧП в сфере ФКиС является совокупность методов развития ГЧП. Под методом развития следует понимать определённый подход, способ или технику, используемую для достижения целей в процессе развития. Основой подхода к развитию ГЧП в сфере ФКиС является принцип максимального охвата. Суть данного подхода состоит в расширении видов объектов для инвестирования в рамках ГЧП, что позволяет считать источником развития ГЧП в спорте рост «ассортимента» направлений применения ГЧП.

Необходимо отметить, что степень готовности сферы к «освоению» механизмов ГЧП предопределена методами работы на организационном этапе. В этой связи большую важность имеет орган, организация или рабочая группа, которая занимается подготовительными работами. Орган исполнительной власти, реализующий политику в сфере физической культуры и спорта, отвечает за определение «точек роста» сферы. Для этого составляется перечень возможных объектов для инвестирования с формулировкой ожидаемых результатов и эффектов. Такая информация должна размещаться на открытых площадках для

максимального информирования потенциальных инвесторов/партнёров о потенциально возможных проектах. Именно эта информация является основой для разработки технического предложения.

К числу методов, обеспечивающих развитие и более широкое использование ГЧП-механизмов в сфере ФКиС, относятся методы юридического, финансового и технического структурирования [19].

Юридическое структурирование проектов предполагает анализ законодательной базы, правовое закрепление разделения прав, рисков, обязанностей между участниками партнёрства.

Финансовое структурирование определяет, за счёт каких денежных средств будет обеспечиваться реализация проекта: привлечение инвестиций частным партнёром, долговые обязательства в виде банковских кредитов, облигационных займов, бюджетное софинансирование или иные способы.

Метод технического структурирования предполагает создание проектной документации и непосредственно реализацию проекта.

Методы технико-экономического обоснования проектов также способствуют объективному конкурсному отбору частных партнёров, что увеличивает удельный вес подписанных соглашений [20]. Его выполняют эксперты в области ГЧП, оно концентрируется на всех аспектах жизнеспособности проекта.

Методы продвижения должны широко использоваться ещё на организационном этапе. Улучшение доступа общества к информации о проекте и процедуре конкурса через средства массовой информации, социальные сети

и иные цифровые площадки (веб-сайт проекта) повысит конкуренцию среди заявителей и начнёт формировать спрос среди широких слоёв населения на потенциально создаваемое в рамках ГЧП-проекта благо [21].

Методы обучения и развития компетенций персонала, задействованного в сфере реализации ГЧП, позволяют устранить одну из важнейших проблем, тормозящих применение ГЧП-механизмов, особенно на региональном уровне.

В числе методов стимулирования участия частного сектора в реализации ГЧП-проектов на региональном уровне можно отметить методы, основанные на использовании эволюционной игровой модели [22]. Предложенный подход позволяет избрать оптимальную стратегию регулирования сферы ГЧП на региональном уровне для исключения пассивности (бездействия) или спекулятивного поведения частного партнёра. К традиционным методам стимулирования относятся: применение налоговых льгот, реализация комплексных программ отбора и поддержки региональных ГЧП-проектов, создание фонда выкупа долгов, создание проектных офисов и внедрение механизмов «проектного» финансирования, использование механизмов прямой финансовой поддержки, установление единых правил межведомственного взаимодействия органов власти на каждом этапе жизненного цикла проекта ГЧП и другие.

В числе методов развития ГЧП можно отметить предоставление кредиторам преимущества при осуществлении мониторинга: возможность проведения регулярных выборочных проверок

выполнения работ с участием внешних консультантов – экспертов в сфере реализации проекта, что обеспечивает прозрачность и обеспечивает контроль [21].

К числу методов развития ГЧП можно отнести создание нормативно-правовой базы, регламентирующей реализацию государственно-частного партнёрства (особенно на региональном уровне). Собственно методы, используемые в ходе реализации партнёрства: методы выбора подходящей модели партнёрства, методы оценки рисков, методы выбора финансирования и оценки рисков реализации проекта.

Эти методы способствуют упрочению сотрудничества между государственным и частным секторами, что в свою очередь приводит к улучшению качества предоставляемых услуг и инфраструктуры.

В формализованном виде системный подход к развитию ГЧП в сфере ФКиС представлен на рисунке 1.

ВЫВОДЫ

Таким образом, реализация системного подхода к развитию ГЧП в сфере ФКиС позволяет рассматривать его как целостную совокупность взаимосвязанных элементов: структуру, подлежащую развитию, процессов развития и методологии развития. Это способствует выявлению внутренних и внешних факторов, влияющих на устойчивость развития отрасли. Такой подход позволяет сместить акцент с самого механизма ГЧП на достижение целей развития – качественного изменения развивающегося объекта (механизма ГЧП).

Для обеспечения нового качества объекта (ГЧП) в процессе развития необходима диверсификация направлений

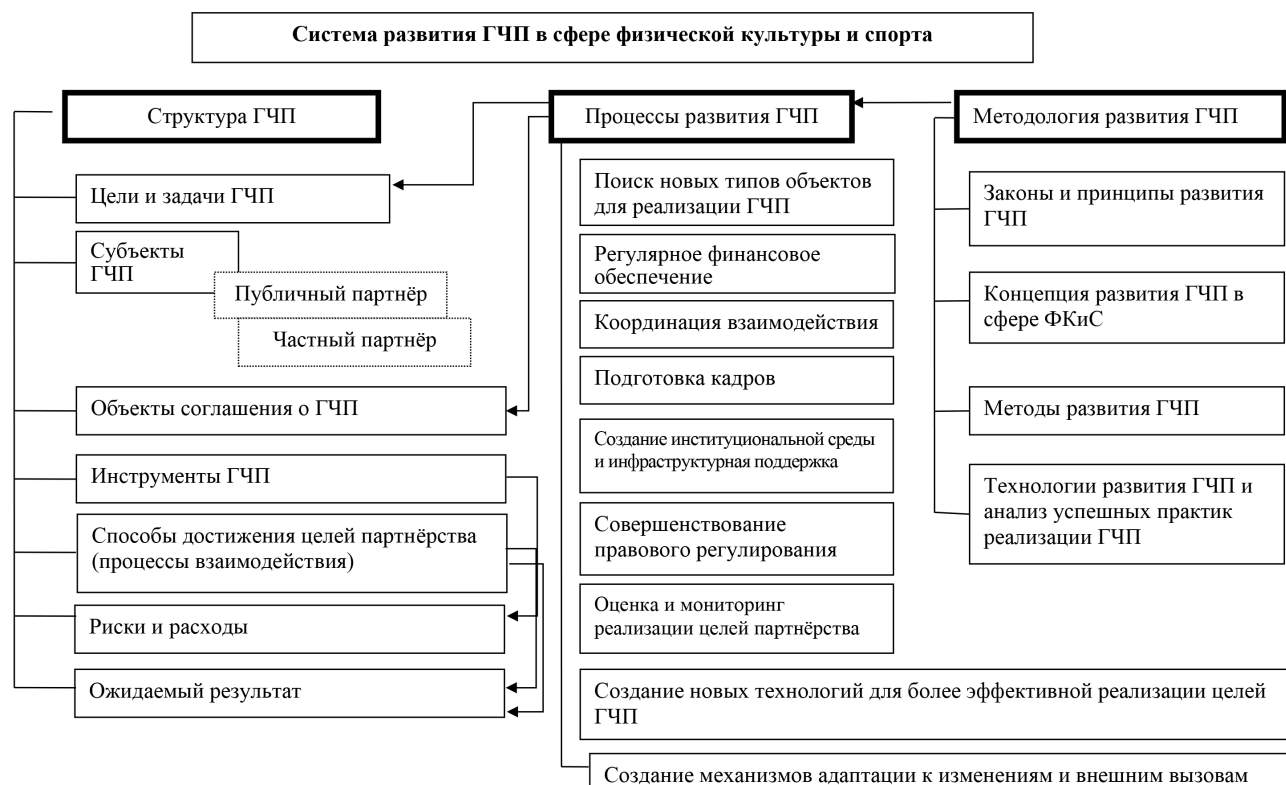


Рисунок 1. Системный подход к развитию ГЧП в сфере физической культуры и спорта [составлено автором]

Figure 1. A systematic approach to the development of PPP in the field of physical culture and sports [compiled by the author]

реализации ГЧП-механизма и выход его за рамки инфраструктурных проектов, хотя это направление, несомненно, остаётся ключевым. В числе новых направлений, обеспечивающих развитие ГЧП в сфере ФКиС, могут быть подготовка тренерских кадров и программы реабилитации для лиц с ограниченными возможностями, в целом активное развитие реабилитационной медицины (что актуально в свете растущей потребности ввиду роста числа ветеранов специальной военной операции, испытывающих такую потребность) и некоторые другие направления. Это способствует повышению инклюзивности и доступности спортивных услуг для всех слоёв населения.

Цифровые технологии играют значительную роль в повышении эффективности управления проектами ГЧП, обеспечивая

прозрачность, контроль и оптимизацию процессов. Внедрение цифровых платформ, таких как «Росинфра», ускоряет подготовку и реализацию проектов.

Управление рисками и их минимизация посредством юридического, финансового и технического структурирования является необходимым условием успешной реализации ГЧП-проектов. Разработка механизмов адаптации к изменениям внешней среды обеспечивает устойчивость партнёрства.

Таким образом, системный подход к развитию ГЧП в сфере ФКиС не только способствует решению текущих проблем отрасли, но и создаёт условия для её устойчивого развития в долгосрочной перспективе, обеспечивая рост инфраструктуры, повышение качества услуг и социальную инклюзивность.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Ахметшина Э.Р., Игнатьева О.А., Аблаев И.М. Тенденции и перспективы развития государственно-частного партнёрства в сфере физической культуры и спорта. Журнал «Организационная культура, коммуникации и конфликты». 2017. Том 20, выпуск 2А. С. 422-430.
2. Руководство по сертификации в области ГЧП URL: <https://ppp-certification.com/sites/www.ppp-certification.com/files/documents/Chapter-4-Appraising-PPP-RUS.pdf>.
3. Методика оценки проекта государственно-частного партнёрства в здравоохранении: методические рекомендации. Москва: МГМСУ им. А.И. Евдокимова, 2018. 81 с. URL: https://kafedroziz.ru/library/methodical_material_2018/2.pdf.
4. Завьялова Е.Б., Ткаченко М.В. Проблемы и перспективы применения механизмов государственно-частного партнёрства в отраслях социальной сферы // Вестник РУДН. Серия: Экономика. 2018. Т. 26. № 1. С. 61-75. URL: https://mgimo.ru/upload/iblock/87e/problemny-i-perspektivy-primeneniya-mekhanizmov-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-otraslyah-socialnoj-sfery.pdf?utm_source=perplexity.ai&utm_medium=referral&utm_campaign=perplexity.ai&utm_referrer=perplexity.ai.
5. Аверин А.В., Швагжде Б., Дюжев М.В., Локтева Т.В. Оценка эффективности проектов государственно-частного партнёрства через призму концепции устойчивого развития // Вестник МФЮА. 2021. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-proektov-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-cherez-prizmu-kontseptsii-ustoychivogo-razvitiya>.
6. Саенко И.А., Кожевникова М.С., Васильева А.А., Мингареева Р.Р., Ожигбесова К.Е. Исследование объектов спортивного назначения как основы развития сферы физической культуры и спорта в г. Красноярске // Московский экономический журнал. 2021. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-obektov-sportivnogo-naznacheniya-kak-osnovy-razvitiya-sfery-fizicheskoy-kultury-i-sporta-v-g-krasnyarske>.
7. Лавриненко А.Р. Экономический анализ физкультурно-спортивных сооружений: проблемы и направления развития // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. 2012. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskij-analiz-fizkulturno-sportivnyh-sooruzheniy-problemy-i-napravleniya-razvitiya>.
8. Цифровая экосистема интерактивного спорта. URL: <https://pt.2035.university/project/cifrovaa-ekosistema-interaktivnogo-sporta>.
9. Уемов А.И. Системные аспекты философского знания. Одесса: Негоциант, 2000. 160 с.
10. Калачева А.В., Ужегова А.М. Анализ форм и моделей государственно-частного партнёрства // Гуманитарные научные исследования. 2018. № 12. URL: <https://human.snauka.ru/2018/12/25454>.
11. Казаков А.О. Состав участников государственно-частного партнёрства, муниципально-частного партнёрства // Пробелы в российском законодательстве. 2015. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sostav-uchastnikov-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-munitsipalno-chastnogo-partnerstva>.
12. Федеральный закон от 13.07.2015 N 224-ФЗ (ред. от 30.12.2021) «О государственно-частном партнёрстве, муниципально-частном партнёрстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/.
13. Айрапетян М.С. Зарубежный опыт использования государственно-частного партнёрства // Портал «Государственно-частное партнёрство в России». 2009. URL: <http://www.ppp-russia.ru/analitica/item-1.html>.
14. Шипунова Т.С. Инструменты государственно-частного партнёрства как формы социального предпринимательства // Бизнес. Образование. Право. 2020. № 2(51). С. 98-102. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.51.206.

15. Карлина Е.П., Коваленкова А.С., Григорьев М.А. Государственно-частное партнёрство: модели, формы и механизмы реализации // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2018. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo-modeli-formy-i-mehanizmy-realizatsii>.
16. Иродова Е.Е., Алексеева С.В. Функции государственно-частного партнёрства // Теоретическая экономика. 2018. № 3(45). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/funktsii-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva>.
17. Приказ Министерства экономического развития РФ от 13 мая 2021 г. N 265 «О внесении изменений в Методику оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации по внедрению стандарта развития конкуренции в субъектах Российской Федерации, утверждённую приказом Минэкономразвития России от 17 октября 2019 г. N 670» URL: <https://internet.garant.ru/#/document/400827107/paragraph/1:4>.
18. Приказ Минэкономразвития России от 19 декабря 2019 г. № 816 «Об организации работы в Минэкономразвития России по расчёту показателя «Уровень развития сферы государственно-частного партнёрства в субъекте Российской Федерации» за 2020 и последующие годы. URL: <https://internet.garant.ru/#/document/73321481/paragraph/1/doclist/42/1/0/baebc3f3-8ce3-4cf7-93d0-9ae37251764d/81%20приказ%20минэкономразвития%20россии%20от%2019%20декабря%202019%20г.%20N%20816%20Об%20организации%20работы%20в%20Минэкономразвития%20России%20по%20расчету%20показателя%20Уровень%20развития%20сферы%20государственно-частного%20партнерства%20в%20субъекте%20Российской%20Федерации%20за%202020%20и%20последующие%20годы:6>.
19. Можайкина О.А. Инициирование и структурирование проектов государственно-частного партнёрства // АНИ: экономика и управление. 2021. № 4(37). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/initsiirovanie-i-strukturirovanie-proektov-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva>.
20. Делмон Дж. Государственно-частное партнёрство в инфраструктуре: практическое руководство для органов государственной власти. Красноармейск: [б. и.], сор. 2010. 154 с.
21. Государственно-частное партнёрство: учебное пособие / Г.М. Ефремова, Е.А. Кочетова. Новосибирск: СГУГиТ, 2017. 77 с.
22. Чжоу Цзяшу. Стимулы для проектов государственно-частного партнёрства на основе эволюционных игр // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2024. Т. 4. Вып. 1. С. 24-35. <https://doi.org/10.34130/2070-4992-2024-4-1-24>.

Информация об авторе

Полина Сергеевна Ювко – ассистент кафедры международной экономики федерального государственного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»

REFERENCES

1. Akhmetshina, E.R., Ignatieva, O.A., Ablaev, I.M. (2017). Trends and prospects of development of public-private partnership in the field of physical culture and sports. The journal «Organizational Culture, Communications and Conflicts». Volume 20, issue 2A. Pp. 422-430. (In Russ)
2. Guidelines for certification in the field of PPP. URL: <https://ppp-certification.com/sites/www.ppp-certification.com/files/documents/Chapter-4-Appraising-PPP-RUS.pdf>. (In Russ)
3. Methodology for evaluating the public-private partnership project in healthcare: Methodological recommendations. Moscow: Moscow State Medical University named after A.I. Evdokimov, 2018. 81 p. URL: https://kafedroziz.ru/library/methodical_material_2018/2.pdf. (In Russ)

4. Zavialova, E.B., Tkachenko, M.V. (2018). Problems and prospects of using public-private partnership mechanisms in social sectors // Bulletin of the RUDN University. Series: Economics. Vol. 26. No. 1. Pp. 61-75. URL: https://mgimo.ru/upload/iblock/87e/problemny-i-perspektivy-primeneniya-mekhanizmov-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-otraslyah-socialnoj-sfery.pdf?utm_. (In Russ)
5. Averin, A.V., Shvagzhdene, B., Dyuzhev, M.V., Lokteva, T.V. (2021). Evaluation of the effectiveness of public-private partnership projects through the prism of the concept of sustainable development // Bulletin of the MFUA. 2021. No. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-proektov-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-cherez-prizmu-kontseptsii-ustoychivogo-razvitiya>). (In Russ)
6. Sayenko, I.A., Kozhevnikova, M.S., Vasilyeva, A.A., Mingareeva, R.R., Ozhgibesova, K.E. (2021). Research of sports facilities as the basis for the development of physical culture and sports in Krasniarsk // Moscow Economic Journal. No. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-obektov-sportivnogo-naznacheniya-kak-osnovy-razvitiya-sfery-fizicheskoy-kultury-i-sporta-v-g-krasnyarske>. (In Russ)
7. Lavrinenko, A.R. (2012). Economic analysis of physical culture and sports facilities: problems and directions of development // Bulletin of Polotsk State University. Series D. Economic and legal sciences. No. 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskii-analiz-fizkulturno-sportivnyh-sooruzheniy-problemy-i-napravleniya-razvitiya>. (In Russ)
8. Digital ecosystem of interactive sports. URL: <https://pt.2035.university/project/cifrovaa-ekosistema-interaktivnogo-sporta>. (In Russ)
9. Uemov, A.I. (2000). System aspects of philosophical knowledge. Odessa: Negociant Publ., 160 p. (In Russ.)
10. Kalacheva, A.V., Uzhegova, A.M. (2018). Analysis of forms and models of public-private partnership // Humanitarian scientific research. No. 12. URL: <https://human.snauka.ru/2018/12/25454>. (In Russ)
11. Kazakov, A.O. (2015). The composition of participants in public-private partnership, municipal-private partnership // Gaps in Russian legislation. No. 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sostav-uchastnikov-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-munitsipalno-chastnogo-partnerstva>. (In Russ)
12. Federal Law No. 224-FZ of 07/13/2015 (as amended on 12/30/2021) «On Public-Private Partnership, Municipal-Private Partnership in the Russian Federation and Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/. (In Russ)
13. Hayrapetyan, M.S. (2009). Foreign experience of using public-private partnership // The portal of Public-private partnership in Russia. 2009. URL: <http://www.ppp-russia.ru/analitika/item-1.html>. (In Russ)
14. Shipunova, T.S. (2020). Instruments of public-private partnership as forms of social entrepreneurship // Business. Education. Right. No. 2(51). Pp. 98-102. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.51.206. (In Russ)
15. Karlina, E.P., Kovalenkova, A.S., Grigoriev, M.A. (2018). Public-private partnership: models, forms and mechanisms of implementation // Bulletin of AGTU. Series: Economics. No. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo-modeli-formy-i-mehanizmy-realizatsii>. (In Russ)
16. Irodova, E.E., Alekseeva, S.V. (2018). Functions of public-private partnership // Theoretical economics. No. 3(45). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/funktsii-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva>. (In Russ)
17. Order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation No. 265 dated May 13, 2021 «On Amendments to the Methodology for Evaluating the Effectiveness of Executive Authorities of the Subjects of the Russian Federation in Implementing the Competition Development Standard in the Subjects of the Russian Federation, approved by Order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation No. 670 dated October 17, 2019». URL: <https://internet.garant.ru/#/document/400827107/paragraph/1:4>. (In Russ)

- 18.** Order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation dated December 19, 2019 No. 816 «On the organization of work in the Ministry of Economic Development of the Russian Federation on the calculation of the indicator «The level of development of the sphere of public-private partnership in the subject of the Russian Federation» for 2020 and subsequent years. URL: <https://internet.garant.ru/#/document/73321481/paragraph/1/doclist/42/1/0/baebc3f3-8ce3-4cf7-93d0-9ae37251764d/81%20приказ%20минэкономразвития%20россии%20от%2019%20декабря%202019%20г.%20N%20816%20О6%20организации%20работы%20в%20Минэкономразвития%20Russia%20 according to%20account%20The indicator%20The level%20The development%20The sphere%20g.> (In Russ)
- 19.** Mozhaikina, O.A. (2021). Initiation and structuring of public-private partnership projects // ANI: economics and management. No. 4(37). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iniitsirovanie-i-strukturirovanie-proektov-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva>. (In Russ)
- 20.** Delmon, J. (2010). Public-private partnership in infrastructure: a practical guide for public authorities. Krasnoarmeysk: [B. I.], cop. 154 p. (In Russ)
- 21.** Public-private partnership: textbook. manual / G.M. Efremova, E.A. Kochetova. Novosibirsk: SGUGiT Publ., 2017. 77 p. (In Russ)
- 22.** Zhou Jiashu. (2024). Incentives for public-private partnership projects based on evolutionary games // Corporate governance and innovative development of the Economy of the North: Bulletin of the Scientific Research Center for Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University. Vol. 4. Issue 1. Pp. 24-35. <https://doi.org/10.34130/2070-4992-2024-4-1-24>. (In Russ)

Information about the author

Polina S Yuvko – Assistant Professor of the Department of International Economics, Mikhail Tugan-Baranovsky Donetsk National University of Economics and Trade

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 29.09.2024

Поступила после рецензирования 30.10.2024

Принята к публикации (Accepted) 13.12.2024