



DOI 10.15826/umj.2016.105.052

¹*В. П. Кайсарова*, ²*А. В. Жбанникова*, ³*Р. М. Ольховский**

¹ Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

² Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Санкт-Петербург, Россия

³ Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, Москва, Россия

ОБНОВЛЕННОЕ ПАРТНЕРСТВО: КАК РАЗВИТЬ СПОРТИВНЫЕ ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ПРОЕКТЫ УНИВЕРСИТЕТА В РОССИИ

Ключевые слова: университет; спортивный объект; спортивная инфраструктура вуза; университетский спортивный комплекс; студенческий спорт; государственно-частное партнерство; частный партнер; публичный партнер.

Статья посвящена решению проблемы низкой обеспеченности высших учебных заведений России соответствующими условиями для осуществления физкультурно-спортивной деятельности. Целью исследования является разработка модели применения механизма государственно-частного партнерства в российском университете при строительстве спортивной инфраструктуры в условиях ограниченного бюджетного финансирования университетов в современной России.

Для достижения цели авторами исследуются модели государственно-частного партнерства при формировании спортивных объектов в зарубежных университетах и предлагаются два сценария строительства университетского спорткомплекса с помощью партнерства секторов экономики в Российской Федерации. На основе систематизации сильных и слабых сторон предлагаемых сценариев определен наиболее предпочтительный для вуза вариант развития спортивной инфраструктуры посредством партнерства секторов. Гипотетическая модель механизма ГЧП рассмотрена на примере Санкт-Петербургского кампуса НИУ ВШЭ. Авторы обосновывают возможности роста обеспеченности спортивной площадью с помощью предложенного варианта государственно-частного партнерства, не требующего первоначальных инвестиций от учебного заведения. Модернизация инфраструктуры университетов будет оказывать положительное влияние на достижение их целевых показателей в области физической культуры и спорта как важного направления государственной политики.

Укрепление здоровья молодого поколения, популяризация спорта в университетской среде, как и поддержание физической формы населения страны, – ключевые направления долгосрочной устойчивости социально-экономического развития в современной России. Однако центральной и сложной проблемой для многих высших учебных заведений является вопрос о вузовских комплексах для развития физической культуры и студенческого спорта. В настоящее время явно

ощущается недостаток их бюджетного финансирования, особенно при строительстве и реконструкции. Поэтому возникает необходимость исследования государственно-частного партнерства (ГЧП) как успешного механизма для проектов спортивной инфраструктуры российских университетов, где взаимодействие секторов внедряется слабо.

Основная часть научных работ отечественных авторов (например, Деревянченко А. А.,

**Кайсарова Валентина Петровна* – кандидат экономических наук, доцент, Санкт-Петербургского государственного университета, 198099, Санкт-Петербург, ул. Чайковского, 62; vpk1081@yandex.ru.

Жбанникова Анна Валерьевна – стажер-исследователь научно-учебной группы «Экономика и социология изменений» Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», 198099, Санкт-Петербург, ул. Промышленная, 17, +7 (911) 757-04-34; avzhbann@gmail.com.

Ольховский Роман Михайлович – старший преподаватель кафедры физического воспитания, Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова, 117997, Москва, Стремянный пер., 36, +7 (925) 051-10-22; russia-sport@mail.ru.

Петрикова Е. М., Слободянюк Н. В. и других) посвящена описанию общей ситуации в области ГЧП в спортивной индустрии, но внедрение механизма для спортивных объектов вузов не рассматривается. Ряд исследователей (например, Белый Е. М., Романова И. Б., Ермашкевич Н. И.) к формам государственно-частного партнерства в сфере высшего образования относят следующие направления: формирование содержания и оценка качества образования, совместные образовательные проекты, виды интеграции в сфере науки и инноваций, экономическая поддержка высшего образования [1] (в основном в форме пожертвований).

Целью статьи является исследование возможностей и разработка предложений по применению механизма государственно-частного партнерства в сфере высшего образования при строительстве спортивной инфраструктуры в российском университете.

Под спортивной инфраструктурой образовательной организации высшего образования мы понимаем совокупность спортивных сооружений, необходимых для организации спортивно-массовой, физкультурной и оздоровительной работы среди студентов и сотрудников [2]. Спортивное сооружение представляет собой соответственно оборудованное сооружение крытого или открытого типа, предназначенного для проведения соревнований, учебно-тренировочного процесса, физкультурно-оздоровительных мероприятий по разным видам спорта. Спортивная инфраструктура высших учебных заведений в основном представляет собой многофункциональные спортивные залы, которые дают возможность осуществлять спортивную деятельность по разным видам спорта [3]. Безусловно, развитая спортивная инфраструктура позволяет увеличить количество вовлеченных в занятия физической культурой и спортом студентов.

Вопросы развития спортивной инфраструктуры вузов затрагиваются в Федеральной целевой программе развития образования на 2016–2020 гг., где отмечается, что одной из проблем повышения конкурентоспособности российского образования является нехватка объектов инфраструктурной направленности. В соответствии с программой, доля образовательных организаций, в которых разработаны и внедрены модели и механизмы развития спортивной и физкультурной инфраструктуры, в общем количестве образовательных организаций составляет 3%. Целевое значение данного показателя в 2019 г. составит 65% [4].

Исследование динамики спортивных объектов в 101 высших учебных заведениях вузов Санкт-Петербурга, где обучается 307 тыс. студентов [5], показало, что на их базе насчитывается 42 плоскостных спортивных сооружения, 140 спортивных залов и 18 плавательных бассейнов [6]. Можно заметить, что число плоскостных спортивных сооружений на базе вузов практически в два раза, а плавательных бассейнов в пять раз меньше числа высших учебных заведений. Этот уровень обеспеченности вузов объектами спортивной инфраструктуры соотносится с низкими показателями развития спортивных сооружений в целом по Санкт-Петербургу. В соответствии с Программой «Развитие физической культуры и спорта в Санкт-Петербурге на 2015–2020 годы», обеспеченность населения Санкт-Петербурга в 2014 г. спортивными сооружениями составила 18,9% [7]. Единая пропускная способность спортивных сооружений в 2015 г. – 176,2 тыс. человек, а нормативный уровень единой пропускной способности – 912,8 тыс. человек. Таким образом, явно видно отставание показателей обеспеченности населения основными видами спортивных сооружений от их нормативных значений.

Сегодня вопросы развития университетской спортивной инфраструктуры и развития услуг физической культуры и спорта не включены в показатели оценки деятельности и эффективности вузов России. Их материально-техническая база является отсталой в техническом отношении, большинство сооружений требуют замены старого оборудования, наблюдается нехватка необходимых спортивных площадей для организации работы со студентами [8]. В условиях ограниченного бюджетного финансирования строительства и реконструкции спортивных объектов высших учебных заведений развивать их материально-техническую базу можно за счет использования механизма государственно-частного партнерства.

В России государственно-частное (муниципально-частное) партнерство – это «юридически оформленное на определенный срок, основанное на объединении ресурсов, распределении рисков сотрудничество публичного партнера, с одной стороны, и частного партнера, с другой стороны, которое осуществляется на основании соглашения о государственно-частном (муниципально-частном) партнерстве, заключенном в целях привлечения в экономику частных инвестиций, обеспечения органами государственной власти и органами местного самоуправления доступности товаров, работ, услуг и повышения их качества» [9].

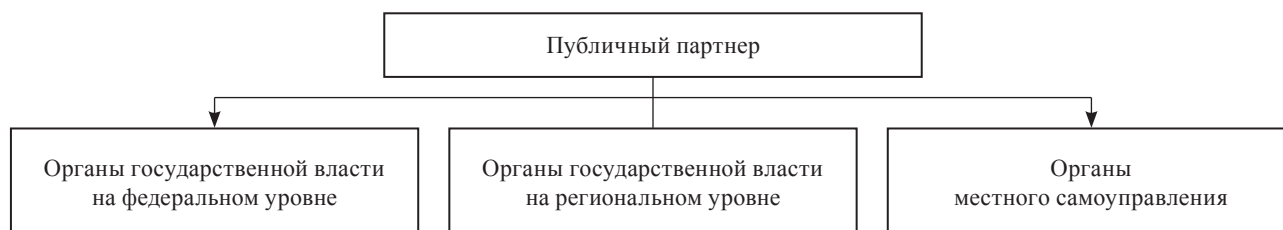


Рис. 1. Субъекты – публичные партнеры в проектах ГЧП

Традиционно выделяют двух основных участников реализации проектов ГЧП:

1. *Публичного партнера* с различным статусом, в зависимости от уровня власти (федеральный, региональный, местный) (рис. 1);

Стоит учитывать, что публичным партнером может выступать федеральный или региональный орган власти, орган местного самоуправления, наделенные определенными полномочиями по осуществлению государственной или муниципальной политики в области ГЧП. Между тем в разработке и реализации такого рода проектов могут также принимать участие и другие органы власти различного уровня в пределах своей компетенции. Как правило, публичный партнер выступает в роли заказчика проекта, так как именно на него возложены функции по реализации социально значимых проектов, в передачи части которых он заинтересован в первую очередь. Поэтому именно органы государственной власти и местного самоуправления ответственны за разработку концепции проекта ГЧП и за его формирование.

2. *Частного партнера* – любые коммерческие организации, отвечающие требованиям, формируемым государственными и муниципальными органами власти к таким потенциальным партнерам. Им является российское юридическое лицо, с которым заключается соглашение о государственно-частном (муниципально-частном) партнерстве [10].

Среди причин необходимости активизации проектов государственно-частного партнерства в сфере студенческого спорта можно выделить следующие. Во-первых, такое партнерство – это альтернативный источник капитала, что позволяет сократить бюджетные затраты на строительство и модернизацию спортивных объектов для университетов. Во-вторых, процесс конкурсного отбора партнера для заключения контакта повышает уровень оказываемых услуг физической культуры и спорта. В-третьих, заинтересованность бизнес-партнера в получении прибыли делает ввод будущих объектов спортивной инфраструктуры в эксплуатацию быстрым и качественным. Кроме того, за счет повышения

обеспеченности вузов условиями для занятий спортом студентов повышается доля молодежи, занимающейся спортом, что оказывает положительное влияние на уровень здоровья жизни молодого поколения и ускоряет достижение целевых показателей государственной политики в области развития физической культуры и спорта.

Частная компания считает, что участие в таких проектах является выгодным из-за открывающихся возможностей получения в пользование и (или) владение объектов партнерства. Это позволяет организовывать коммерческую деятельность, обеспечивая тем самым прибыль в долгосрочной перспективе. Осуществляя инвестиции, бизнес-партнер получает гарантии их возврата [11]. Кроме того, спортивная индустрия может быть привлекательной для частного сектора не только за счет коммерческого интереса, связанного с получением прибыли в результате предоставления и реализации услуг, но и немаловажную роль играет повышение репутации компании за счет ее участия в популяризации спорта и здорового образа жизни.

В соответствии со Стратегией социально-экономического развития Российской Федерации, реализация проектов на условиях государственно-частного партнерства является одним из приоритетных направлений по развитию инфраструктуры в стране. По состоянию на 2016 г., подробно имеется информация о 1159 проектах ГЧП в России [12]. Было инициировано 15 проектов в области физической культуры и спорта [13], среди которых преобладали разработки по строительству многофункциональных спортивных комплексов, хотя также механизм государственно-частного партнерства применялся и при строительстве бассейнов, ледовых арен, стадионов и некоторых других спортивных объектов [14].

В мировой практике с увеличением числа инвестиционных проектов, реализуемых на принципах ГЧП, сама идея партнерства секторов претерпела значительные изменения с целью добиться удовлетворения потребностей как публичного, так и частного партнеров в зависимости от конкретной ситуации. Это привело к формированию различных моделей (табл. 1).

Характеристика основных моделей государственного-частного партнерства в мире

Модель	Расшифровка	Основное содержание
1. DB	Design-Build (Спроектируй-Построй)	Частный партнер ответственен за проектирование и строительство объектов по установленной цене согласно пожеланиям публичного партнера. В случае превышения стоимости строительных работ риск несет частный партнер
2. BOT	Build-Operate-Transfer (Построй-Управляй-Передай)	Стандартное концессионное соглашение: частный партнер ответственен за строительство объекта, которым он имеет право пользоваться в течение определенного срока (тем самым возвращая вложенные средства за счет взимания платежей), после чего должен передать в собственность публичного партнера
3. BOOT	Build-Own-Operate-Transfer (Построй-Владей-Управляй-Передай)	Частный партнер ответственен за строительство объекта, которое принадлежит ему на правах собственности в течение определенного срока (тем самым он возвращает вложенные средства за счет взимания платежей и прибыли от управления объектом), после чего он должен передать в собственность публичного партнера
4. BTO	Build-Transfer-Operate (Построй-Передай-Управляй)	Частный партнер ответственен за строительство объекта за счет бюджетных средств, который после этого он должен передать в собственность публичного партнера, и за его обслуживание в течение определенного срока, затраты на которое возмещаются за счет регулярных платежей публичного партнера или за счет прибыли от эксплуатации
5. BOO	Build-Own-Operate (Построй-Владей-Управляй)	Частный партнер ответственен за строительство объекта и его последующую эксплуатацию (тем самым он возвращает вложенные средства за счет взимания платежей и прибыли от управления объектом) без последующей передачи объекта публичному партнеру
6. BOMT	Build-Operate-Maintain-Transfer (Построй-Управляй-Поддерживай-Передай)	Частный партнер ответственен за строительство объекта и его последующую эксплуатацию (тем самым он возвращает вложенные средства за счет взимания платежей и прибыли от управления объектом) с условием поддержания его жизнеспособности в течение определенного срока, после чего должен передать в собственность публичного партнера
7. DBOOT	Design-Build-Own-Operate-Transfer (Спроектируй-Построй-Владей-Управляй-Передай)	Частный партнер отвечает за проектирование, строительство объекта, который принадлежит ему на правах собственности в течение определенного срока (тем самым он возвращает вложенные средства за счет взимания платежей и прибыли от управления объектом), после чего он должен передать в собственность публичного партнера
8. DBFO	Design-Build-Finance-Operate (Спроектируй-Построй-Финансируй-Управляй)	Частный партнер ответственен за проектирование, строительство и дальнейшее обслуживание объекта, затраты на которое возмещает публичный партнер регулярными платежами
9. LROT	Lease-Renovate-Operate-Transfer (Арендуй-Обновляй-Управляй-Передай)	Частный партнер ответственен за осуществление работ по обновлению и модернизации арендуемого объекта, который он имеет право эксплуатировать в течение определенного срока (тем самым возвращая вложенные средства за счет взимания платежей), после чего должен передать в собственность публичного партнера

Модель	Расшифровка	Основное содержание
10. OM	Operation-Maintenance (Управление-Обслуживание)	Частный партнер управляет и осуществляет обслуживание объекта, находящегося в собственности публичного партнера, в течение определенного срока
11. OL	Operation License (Лицензия на управление)	Частный партнер получает лицензию, дающую право на управление объектом в сфере государственных услуг в течение определенного срока
12. BBO	Buy-Build-Operate (Купи-Построй-Управляй)	Частный партнер ответственен за проведение строительных работ на купленном у публичного партнера объекте и за его последующее управление

Источник: составлено авторами на основе аналитического исследования П. А. Гагарина [15].

В России моделей ГЧП насчитывается не так много, что фактически исключает какую-либо вариативность реализации проектов на принципах партнерства секторов. Одной из самых распространенных является модель BOT «Build-Operate-Transfer» (Построй-Управляй-Передай), в соответствии с которой ответственность частного сектора ограничивается финансированием, строительством и эксплуатацией объекта инфраструктуры. По большому счету, применение модели может быть выгодно частному партнеру только при взимании платежей за пользование объектом с населения или субсидировании государством.

Рассмотрим наиболее успешные примеры развития спортивной инфраструктуры зарубежных университетов при помощи механизма ГЧП. Как правило, выделяется два типа таких проектов: 1) строительство и модернизация отдельно стоящих спортивных комплексов при университетах; 2) развитие спортивных сооружений в рамках кампусов или апартamentos при учебных заведениях.

Опыт проектов ГЧП в США признан наиболее успешным. Например, для студентов университета Texas A&M University при строительстве апартamentos, помимо жилых площадей, запланировано открыть три бассейна и спортивный зал. Университет стал инициатором проекта стоимостью 360 млн долл., предоставил собственную землю для строительства. По соглашению о государственно-частном партнерстве, некоммерческая организация «NCCD-College Station», партнер, осуществляет строительство и распоряжается комплексом в течение 30 лет для компенсации расходов на строительство и получения прибыли, после чего право собственности остается у университета. Бизнес-партнер выплачивает университету 18,5 млн долл. в начале аренды

земли и в дальнейшем будет платить определенные взносы от будущего дохода, который получит от сдачи в аренду жилья для студентов. Но установленная стоимость аренды жилья должна быть ниже рыночной [16].

В Канаде с помощью механизма ГЧП для проведения Панамериканских игр в 2015 г. в городе Торонто был построен спортивный центр Pan American Aquatics Centre. Публичным партнером проекта выступило правительство провинции Онтарио, а частным партнером – строительная компания «PCL Construction». Моделью соглашения стала модель DBOOT (Design-Build-Finance), в соответствии с которой бизнес-партнер проектирует, строит и финансирует объект. В дальнейшем, в течение действия соглашения (25 лет), государство выплачивает частному партнеру определенные взносы для покрытия издержек. Стоимость проекта составила 205 млн долл. После проведения Панамериканских игр комплекс стал находиться в совместной собственности города Торонто и Университета Торонто. Сейчас спортивный центр функционирует как для жителей города, так и для развития спорта в университете [17].

Другим примером партнерства секторов при развитии студенческого спорта и улучшении условий подготовки спортсменов является реконструкция спортивных объектов в университете l'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance (INSEP) во Франции. Из-за сложности проекта и неспособности покрыть его стоимость только лишь за счет государственных средств было принято решение о модернизации инфраструктуры в университете с помощью государственно-частного партнерства. Моделью ГЧП соглашения, заключенного на 30 лет, стала модель «Build-Operate-Transfer», по условиям в которой частный партнер финансирует строительство

и получает объекты в частичное пользование на время действия соглашения. Публичным партнером выступило Министерство спорта Франции. Французская строительная компания «GTM Construction» стала частным партнером. Стоимость реконструкции составила 69,6 млн евро, из которых 70% составили бюджетные средства [18].

В Великобритании примером совершенствования спортивных сооружений в рамках инфраструктуры вуза при помощи механизма ГЧП является строительство дополнительного кампуса в Ayrshire College, включающего в себя фитнес-центр. По соглашению между Ayrshire College и коммерческой организацией «JWC Kilwinning Ltd» частный партнер осуществляет проектирование, строительство объекта и поддерживает его функционирование в течение 25 лет. В свою очередь, колледж выплачивает определенные ежегодные взносы компании на протяжении действия соглашения. Стоимость проекта составила 50 млн фунтов стерлингов, из которых 8,6 млн инвестировал бизнес-партнер. По окончании срока действия соглашения кампус остается в собственности колледжа. Такая модель соглашения о ГЧП называется «Design-Build-Finance-Maintain» [19].

В Австралии в 2015 г. для удовлетворения потребностей и обеспечения жильем студентов университета Edith Cowan University было

принято решение о строительстве новых апартаментов и спортивных сооружений также с помощью механизма ГЧП. Инициатором проекта является университет. На стороне частного партнера выступает коммерческая организация «Campus Living Village», которая инвестировала 17 млн долл., а 4 млн долл. предоставило правительство. Стоимость проекта – 39 млн долл. Срок действия соглашения составляет 38 лет, в течение которого частный партнер будет получать часть дохода с аренды жилья, чтобы возместить издержки по строительству объекта и получить прибыль [20].

Для систематизации опыта применения государственно-частного партнерства при строительстве спортивной инфраструктуры университетов проведем сравнительный анализ нескольких проектов по ряду критериев (табл. 2).

Из приведенных примеров видно, что в трех из пяти случаев инициатором проектов выступает образовательное учреждение. Стоит заметить, что объектами проектов является инфраструктура университета, в состав которой входят спортивные сооружения. Университетам в дальнейшем будет принадлежать спортивная инфраструктура. Строительство же отдельного спортивного центра при университетах во Франции и в Канаде инициировалось органами государственной власти (Министерством спорта Франции

Таблица 2

Анализ проектов создания спортивной инфраструктуры в ряде университетов мира на принципах государственно-частного партнерства

Критерий сравнения	Апартаменты Texas A&M University (США)	Спортивный центр Pan American Aquatics Centre (Канада)	Спортивные объекты университета l'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance (Франция)	Кампус в Ayrshire College (Великобритания)	Апартаменты университета Edith Cowan University (Австралия)
Публичный партнер	Университет	Правительство провинции Онтарио	Министерство спорта Франции	Колледж	Университет
Частный партнер	Некоммерческая организация	Коммерческая организация	Коммерческая организация	Коммерческая организация	Коммерческая организация
Модель	Build-Operate-Transfer	Design-Build-Finance	Build-Operate-Transfer	Design-Build-Finance-Maintain	Build-Operate-Transfer
Стоимость проекта	360 млн долл.	205 млн долл.	69,6 млн евро	50 млн фунтов	39 млн долл.
Доля инвестиций частного партнера	100%	100%	30%	17,2%	43,6%
Срок действия соглашения	30 лет	25 лет	30 лет	25 лет	38 лет

Источник: составлено авторами по материалам официальных интернет-порталов государственно-частного партнерства.

и правительством провинции Онтарио). Частными партнерами во всех проектах, выступают коммерческие организации, кроме строительства апартаментов в США, где в качестве бизнес-партнера выступает некоммерческая компания.

Наиболее распространенной схемой государственно-частного партнерства среди рассмотренных примеров является модель «Build-Operate-Transfer», когда частная сторона проектирует, строит и эксплуатирует объекты и активы в течение срока действия соглашения, а затем они остаются в собственности у учебного заведения. В результате проведенного нами анализа кейсов применения механизма ГЧП можно сделать вывод, что проекты зарубежных университетов имеют достаточно долгую продолжительность, от 25 до 38 лет. На стороне публичного партнера выступает как орган государственной или муниципальной власти, так и сам университет. Частными партнерами являются коммерческие или некоммерческие организации, их доля при инвестировании проекта может варьироваться. В целом международный опыт показывает, что государственно-частное партнерство – это успешный механизм совершенствования инфраструктуры студенческого спорта, выгодный каждой из сторон.

В Санкт-Петербурге при помощи государственно-частного партнерства на основе ряда параметров нами рассмотрены два сценария осуществления проектов строительства спортивного комплекса для университета. В сценариях модель соглашения и объект остаются неизменными, но изменяются его стороны и способы перехода прав собственности на готовое сооружение. В качестве объекта соглашения предположено строительство крытого спортивного комплекса, оснащенного имуществом и оборудованием, предназначенного для занятий физической культурой и спортом. По выбранной модели «Build-Operate-Transfer» реализации проекта, частная сторона проектирует, строит активы за свой счет, затем эксплуатирует их и возвращает государству по истечении срока действия соглашения.

По первому сценарию осуществления проекта строительства спортивной инфраструктуры (сценарий 1) предполагается, что в качестве публичного партнера выступает Комитет по физической культуре и спорту администрации Санкт-Петербурга, как исполнительный орган государственной власти в городе, в полномочия которого входит развитие студенческого спорта. В роли частного партнера может выступить индивидуальный предприниматель, российское или иностранное юридическое лицо, а также действующие без

образования юридического лица, по договору простого товарищества (договору о совместной деятельности), два и более юридических лица. Бизнес-партнер определяется по результатам открытого конкурса на право заключения соглашения о создании и эксплуатации спортивного комплекса, осуществляет его строительство и ввод в эксплуатацию. Право собственности на объект будет принадлежать Комитету по физической культуре и спорту администрации Санкт-Петербурга. Для возмещения издержек частный партнер имеет право пользоваться построенным объектом в течение срока действия соглашения, а после его прекращения объект передается Комитету по физической культуре и спорту Санкт-Петербурга. Предполагается, что комплекс будет функционировать для развития студенческого спорта, предусмотрена аренда спортивных площадей для вузов города по цене ниже рыночной.

Второй сценарий реализации проекта (сценарий 2) отличается сторонами-участниками и условиями дальнейшего распоряжения объектом ГЧП-соглашения. Важно, что построенный спортивный комплекс по окончании действия соглашения остается на базе университета.

В качестве публичного партнера в данном случае, согласно законодательству России, будет выступать Правительство РФ, так как речь идет о федеральном государственном высшем учебном заведении, на базе которого будет находиться спортивный объект [21]. Частные партнеры и схема реализации проекта аналогичны сценарию 1. Но по окончании срока действия соглашения о ГЧП спорткомплекс закрепляется за университетом на праве оперативного управления. Таким образом, университету не приходится арендовать спортивные площадки для занятий физической культурой, а студентам становятся доступны новые возможности для занятий спортом. Учебное заведение может использовать спортивный объект по своему регламенту, а для частной стороны представляется выгодным возможность его эксплуатации в течение срока действия соглашения о ГЧП.

Следует отметить, что частному партнеру, в зависимости от соглашения, могут ставиться условия в области прав пользования, периода времени эксплуатации построенного объекта, также возможны разные варианты возмещения его затрат. Иначе говоря, некоторые условия разработанных сценариев развития спортивной инфраструктуры вуза могут варьироваться в зависимости от интересов и соглашения сторон. Основные параметры осуществления проекта отображены в табл. 3.

Характеристика сценариев развития спортивной инфраструктуры университета в Санкт-Петербурге

Участники и формы партнерства	Сценарий 1	Сценарий 2
Публичный партнер	Комитет по физической культуре и спорту Санкт-Петербурга	Правительство РФ
Частный партнер	Индивидуальный предприниматель; российское или иностранное юридическое лицо либо действующие без образования юридического лица по договору простого товарищества (договору о совместной деятельности) два и более указанных юридических лица	Индивидуальный предприниматель; российское или иностранное юридическое лицо либо действующие без образования юридического лица по договору простого товарищества (договору о совместной деятельности) два и более указанных юридических лица
Объект соглашения	Крытый спортивный комплекс	Крытый спортивный комплекс
Статус проекта	Региональный	Федеральный
Модель соглашения	«Build-Operate-Transfer»	«Build-Operate-Transfer»
Право собственности на объект	У публичного партнера	Объект закреплен за высшим учебным заведением на праве оперативного управления

Источник: составлено авторами.

Проведем сравнение предложенных сценариев, чтобы определить наилучший способ реализации проекта строительства спортивной инфраструктуры вуза при помощи механизма ГЧП (табл. 4).

Как показал анализ, стандартным для осуществления является сценарий 1. Процедура его реализации находится в рамках полномочий Комитета по инвестициям администрации Санкт-Петербурга [22]. Но в результате его осуществления спортивный объект останется в собственности города. Конечно, предполагается, что спортивные площадки будут сдаваться университетам в аренду по стоимости ниже рыночной, тем не менее для отдельного взятого учебного заведения второй сценарий представляется более выгодным.

Реализация проекта, инициатором которого выступает Правительство РФ, является более сложной процедурой. Нами рассматривается

высшее учебное заведение, находящееся в федеральной собственности, поэтому такой вариант проекта приобретает федеральный статус [23]. Отсутствие опыта реализации проектов ГЧП в сфере высшего образования скажется, на наш взгляд, на более долгой процедуре подготовки документации и может увеличить риски, возникающие на этапе планирования. Управление рассматриваемыми проектами государственно-частного партнерства требует от органов государственной власти новых компетенций. Тем не менее возможность иметь спортивный комплекс на базе высшего учебного заведения обуславливает наш выбор второго сценария осуществления проекта для его дальнейшего рассмотрения. Связано это с существующими сегодня довольно большими затратами вузов на аренду спортивных сооружений.

Анализ данных Санкт-Петербургского филиала Национального исследовательского

Таблица 4

Сравнение сценариев по проектам строительства спортивной инфраструктуры университета при помощи ГЧП

Параметр	Сценарий 1	Сценарий 2
Сильные стороны	Более простая процедура подготовки и реализации проекта	1. Построенный спортивный объект закреплен за высшим учебным заведением на праве оперативного управления. 2. Высшее учебное заведение может распоряжаться временем пользования объектом на свое усмотрение, кроме того, есть возможность получения прибыли путем сдачи помещения в аренду
Слабые стороны	Высшее учебное заведение платит арендную плату за пользование спортивными площадями	Более сложная процедура подготовки и реализации проекта

Источник: составлено авторами.

Таблица 5

Основные показатели спортивного комплекса с универсальным игровым залом для сценария 2 ГЧП-соглашения в университете

Название показателя	Единица измерения	Значение показателя
Общая площадь здания	м ²	1132
Площадь игрового зала	м ²	42×24
Пропускная способность игрового зала	чел.	50
Стоимость строительства	млн руб.	55

Источник: составлено авторами по данным Общероссийской физкультурно-спортивной общественной организации «Российская ассоциация спортивных сооружений» [25]

университета «Высшая школа экономики», не имеющего собственной материально-технической базы для занятий спортом студентов [24], показал, что большую часть средств (более 70%), выделенных на спортивную деятельность в настоящее время, высшее учебное заведение расходует на аренду залов. Наличие собственной спортивной инфраструктуры смогло бы обеспечить кампусу НИУ ВШЭ в Петербурге, на наш взгляд, более эффективное их распределение на развитие и поддержание студенческих занятий физической культурой и спортом.

Рассмотрим строительство крытого спортивного комплекса более подробно сценарию 2 для Санкт-Петербургского филиала НИУ ВШЭ. В составе комплекса предполагаются универсальные залы (игровой, тренажерный), для организации физкультурно-оздоровительных, учебно-тренировочных занятий по видам спорта (мини-футболу, баскетболу, волейболу, теннису, бадминтону, художественной гимнастике), табл. 5.

Для реализации ГЧП-соглашения нами была выбрана модель «Build-Operate-Transfer», где частный партнер покрывает полную стоимость объекта, осуществляет строительство и эксплуатирует объект в течение срока действия соглашения. Предполагаемый срок соглашения о ГЧП – 20 лет. Покрытие издержек и получение прибыли

инвестором происходит за счет платы пользователей, в том числе за счет взносов университета за эксплуатацию спортивного комплекса во время действия соглашения. Затем объект передается в собственность университета.

В случае осуществления строительства спортивного комплекса по такому сценарию от университета не требуются первоначальные инвестиции. Предполагается, что НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург будет арендовать спортивные площади у частного партнера во время действия соглашения по рыночной стоимости. То есть затраты в течение 20 лет остаются для вуза прежними, однако по окончании действия соглашения спортивный комплекс останется закреплен за высшим учебным заведением на праве оперативного управления.

Расчеты по данным планово-экономического отдела кампуса и кафедры физического воспитания показали, что общая сумма расходов на аренду спортивной инфраструктуры в течение срока действия соглашения (20 лет) составит 30 394 739,7 руб. А в случае отсутствия собственной материально-технической базы на аренду залов для осуществления учебно-тренировочного процесса затраты университета были бы аналогичными. При полной загруженности работы комплекса общая сумма доходов частного партнера

Таблица 6

Предполагаемые издержки и выгоды НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург по двум сценариям развития материальной базы для спортивной деятельности в течение 20 лет

Сценарий 1		Сценарий 2	
Собственная материально-техническая база отсутствует		Строительство спортивного комплекса с помощью ГЧП	
Затраты	Выгоды	Затраты	Выгоды
30 394 739,7 руб.	—	30 394 739,7 руб.	Закрепление спортивного объекта за высшим учебным заведением на праве оперативного управления, получение ежемесячной платы за сдачу спортивных залов в аренду в размере 174 679,6 руб.

Источник: составлено авторами.

Общие издержки и выгоды участников строительства спортивного комплекса на основе государственно-частного партнерства (на примере НИУ ВШЭ-Санкт-Петербург)

Участники партнерства	Затраты, руб.	Доход, руб.	Примечание
Частный партнер	55 000 000,0	30 394 739,7+ + 45 615 944 = 76 010 683,7	1) затраты частного партнера включают в себя расходы на строительство спортивного комплекса; 2) доход частного партнера складывается из суммы аренды спортивного зала и дохода от сдачи свободных часов зала в аренду (либо организации коммерческой деятельности)
Университет	30 394 739,7	174 679,6 – ежемесячно как плата за сдачу свободного времени спортивных залов комплекса в аренду	1) затраты университета включают арендную плату частному партнеру в течение срока действия соглашения (20 лет) за спортивные площадки. В случае отсутствия собственной материально-технической базы университет несет такие же затраты; 2) закрепление спортивного объекта за высшим учебным заведением на праве оперативного управления по окончании действия соглашения о ГЧП; 3) расчеты сделаны с учетом необходимого времени работы залов для организации учебно-тренировочного процесса для студентов

может составить 76 010 683,7 руб. В связи с этим для бизнес-партнера представляется выгодным проект при стоимости строительства объекта около 55 млн руб. Выгода университета состоит в получении объекта в распоряжение по окончании действия соглашения о ГЧП. В дальнейшем спортивные залы также могут сдаваться в аренду в свободное от занятий время. При рыночной стоимости аренды возможный доход составит 2 096 155,6 руб. в год. Для университета существуют и другие выгоды от строительства объекта по сценарию 2 (табл. 6, 7).

Выводы

Основываясь на опыте высших учебных заведений России и практике университетов зарубежных стран по модели ГЧП «Build-Operate-Transfer», нами были проанализированы возможности реализации университетских проектов спортивной инфраструктуры. Строительство спортивного комплекса в университете на основе государственно-частного партнерства представляется привлекательным без ущерба для организации физкультурно-спортивных занятий для студентов. Как показали расчеты, такой проект не несет дополнительных финансовых затрат как частному партнеру, так и вузу. Можно отметить, что в основе предлагаемой концепции лежит распределение обязательств в отношении спортивной инфраструктуры и достижение социально значимых целей общества, а также разделение рисков,

что нашло отражение в рассмотренных нами сценариях. Развитие и обновление партнерства, закрепление взаимовыгодного сотрудничества университетов, органов власти и представителей бизнеса при реализации социально значимых инфраструктурных проектов основано на совместной ответственности в рамках своих компетенций, способствует достижению синергетического эффекта, а также может оказать положительное влияние на активность занятий спортом студентов в университетах страны.

Список литературы

1. Белый Е. М., Романова И. Б. Государственно-частное партнерство в высшем образовании: направления взаимодействия // Интеграция образования. 2010. № 3. С. 16–24.
2. Хуббиева Ш. З., Баранова Т. И., Минвалеева Р. С. Физическая культура и спорт в системе высшего образования. М., 2012. 429 с.
3. Росляков А. В., Тихомиров Ю. Н. Спортивные сооружения как фактор в развитии отрасли физической культуры и спорта. М., 2011. С. 60.
4. Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 годы : Распоряжение Правительства РФ от 29 декабря 2014 г. № 2765-р [Электронный ресурс]. URL: <http://www.stgau.ru/cuko/docs/koncersija1620.pdf> (дата обращения: 30.04.2016).
5. Паспорт Санкт-Петербурга // Официальный сайт администрации Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. URL: <http://gov.spb.ru/static/writable/ckeditor/uploads/2012/06/08/passport.pdf> (дата обращения: 30.04.2016).
6. Нормативы градостроительного проектирования Санкт-Петербурга // Комитет по градостроительству

и архитектуре [Электронный ресурс]. URL: <https://gov.spb.ru/static/writable/ckeditor/uploads/2015/12/30/Проект%20НПП.pdf> (дата обращения: 30.04.2016).

7. О государственной программе Санкт-Петербурга «Развитие физической культуры и спорта в Санкт-Петербурге на 2015–2020 годы» : Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 23.06.2014 № 498 [Электронный ресурс]. URL: http://kfis.spb.ru/media/uploads/userfiles/2014/06/27/Программа_ФКиС_2015–2020_2.pdf (дата обращения: 30.04.2016).

8. Григорьев В. И., Давиденко Д. Н., Чистяков В. А. Государственный образовательный стандарт стабилизационный инструмент развития физической культуры в вузах // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. 2011. № 4. С. 67–74.

9. Теоретические основы государственно-частного партнерства : материалы лекций Финансового университета при Правительстве РФ по дисциплине «Управление проектами государственно-частного партнерства в регионах Российской Федерации». М., 2013. С. 2.

10. О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федеральный закон РФ от 01.07.2015 № 224-ФЗ // Рос. газета. 2015. № 6727.

11. Сазонов В. Е. Государственно-частное партнерство: гражданско-правовые, административно-правовые и финансово-правовые аспекты. М., 2012. 492 с.

12. Единая информационная система ГЧП в России. URL: <http://pppi.ru> (дата обращения: 13.04.2016).

13. Исследование «Развитие государственно-частного партнерства в России в 2015–2016 годах. Рейтинг регионов по уровню развития ГЧП» // Ассоциация «Центр развития ГЧП» [Электронный ресурс]. URL: http://pppcenter.ru/assets/docs/raytingREG2016_B5_Block_04–04–2016.pdf (дата обращения: 13.04.2016).

14. База проектов // Единая информационная система ГЧП в России [Электронный ресурс]. URL: <http://pppi.ru/projects> (дата обращения: 13.04.2016).

15. Гагарин П. А. Государственно-частное партнерство как инструмент реализации масштабных проектов : анализ. исследование // Аудиторско-консалтинговая компания «Градиент Альфа» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gradient-alpha.ru/assets/docs/PPP-Research-14.03.2014.pdf> (дата обращения: 22.05.2013).

16. To Build Student Housing, A&M Looks to the Private Sector // The Texas Tribune [Электронный ресурс]. URL: <https://www.texastribune.org/2015/07/30/build-student-housing-m-looks-private-sector/> (дата обращения: 15.04.2016).

17. Project Details: Pan American Aquatics Centre // The Canadian Council for Public-Private Partnerships [Электронный ресурс]. URL: http://projects.pppcouncil.ca/ccppp/src/public/project?project_id=172&scope=view (дата обращения: 14.04.2016).

18. Contrat de partenariat pour la rénovation de l'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance (INSEP) // Centre d'Expertise Français pour l'Observation des Partenariats Public-Privé [Электронный ресурс]. URL: http://www.cefopp.org/page.asp?ref_fiche=3716&ref_arbo=2194&ref_categ=465 (дата обращения: 13.04.2016).

19. PPP Projects // The Scottish Government [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gov.scot/Topics/Government/Finance/18232/12308/DoneDealsJune2013> (дата обращения: 15.04.2016).

20. Infrastructure Australia // Public Private Partnerships [Электронный ресурс]. URL: <http://infrastructureaustralia.gov.au/policy-publications/public-private-partnerships/> (дата обращения: 15.04.2016).

21. О высшем и послевузовском профессиональном образовании : Федеральный закон РФ от 22.08.1996 № 125-ФЗ // Рос. газета. 1996.

22. О Комитете по инвестициям Санкт-Петербурга: Постановление правительства Санкт-Петербурга от 29.09.2012 № 1042 [Электронный ресурс]. URL: <https://gov.spb.ru/law?d&nd=822401343&prevDoc=822402084> (дата обращения: 05.05.2015)

23. Делмон Д. Государственно-частное партнерство в инфраструктуре // Практ. руководство для органов гос. власти. 2010. С. 51.

24. Программа развития государственного образовательного бюджетного учреждения высшего профессионального образования «Государственный университет – Высшая школа экономики» на период 2009–2015 гг. и до 2020 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://strategy.hse.ru/program20> (дата обращения: 21.05.2016).

25. Реализованные проекты // Общерос. физкультурно-спортивная общественная организация «Российская ассоциация спортивных сооружений» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rasf.ru/realizovannye-proekty/> (дата обращения: 20.05.2016).



¹V. P. Kaisarova, ²A. V. Zhbannikova, ³R. M. Olkhovskiy*¹ Saint-Petersburg State University, St. Petersburg, Russia² Higher School of Economics, St. Petersburg, Russia³ Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

REINVENTING PARTNERSHIP: HOW TO DEVELOP SPORT SERVICES IN INFRASTRUCTURE PROJECTS AT THE UNIVERSITY IN RUSSIA

Key words: university, sports facility, university sport infrastructure, university sports complex, student activities, public-private partnership, the private partner, public partner.

This article is devoted to the problem of the development of sports infrastructure in higher education in Russia. The main purpose of the article is to develop the model of public-private partnership in the projects dedicated to the development of university sport infrastructure.

For this purpose, different models of public-private partnerships in creation of sports infrastructure in universities abroad were examined and two scenarios of construction of the university sport infrastructure on the basis of partnership of sectors in Russia were offered. Systematized their strengths and weaknesses, we had determined the most preferred option for development of university sport infrastructure based on partnership in conditions of limited budget financing of universities in modern Russia. Hypothetical model of such collaboration between public and private sectors in order to built university sport infrastructure was portrayed for the St. Petersburg campus of HSE.

Survey results help to solve the problem of a low provision of sports facilities, which has a negative effect on the development of sport in higher education. The study can be useful for a university management as well as for government officials in the field of higher education in Russia.

References

1. Belyj E. M., Romanova I. B. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v vysshem obrazovanii: napravleniya vzaimodejstviya [Public-private partnership in higher education: ways of cooperation]. *Integraciya obrazovaniya* [Educational intergation], 2010, no. 3, pp. 16–24.
2. Hubbieva Sh. Z., Baranova T. I., Minvaleeva R. S. *Fizicheskaya kultura i sport v sisteme vysshego obrazovaniya* [Physical education in higher education]. Moscow, 2012, p. 429.
3. Roslyakov A. V., Tihomirov Y. N. *Sportivnye sooruzheniya kak faktor v razvitiy otrasli fizicheskoy kultury i sporta* [Sports infrastructure as a factor of the development of physical education]. Moscow, 2011, p. 60.
4. *Koncepciya Federalnoj celevoj programmy razvitiya obrazovaniya na 2016–2020 gody: rasporyazhenie Pravitelstva RF ot 29.12.2014 № 2765-r* [Conception of the Federal Target Program of higher education development from 2016 to 2020: Resolution of the Government of the Russian Federation dated 29 December 2014 No. 2765-r], available at: <http://www.stgau.ru/cuko/docs/koncepcija1620.pdf> (accessed 30.04.2016).
5. *Pasport Sankt-Peterburga* [Passport of Saint Petersburg]. Oficialnyj sajt administracii Sankt-Peterburga [Official website of the Saint Petersburg Administration], available at: <http://gov.spb.ru/static/writable/ckeditor/uploads/2012/06/08/passport.pdf> (accessed 30.04.2016).
6. *Normativy gradostroitel'nogo proektirovaniya Sankt-Peterburga* [The standards of town planning of Saint Petersburg]. Komitet po gradostroitelstvu i arhitekture [Committee of town planning and architecture], available at: <https://gov.spb.ru/static/writable/ckeditor/uploads/2015/12/30/Проект%20НПГП.pdf> (accessed 30.04.2016).
7. *O gosudarstvennoj programme Sankt-Peterburga "Razvitie fizicheskoy kultury i sporta v Sankt-Peterburge na 2015–2020 gody"*: postanovlenie Pravitelstva Sankt-Seterburga ot 23.06.2014 № 498 [On the Federal Target Program "The development of physical education and sport in Saint Petersburg for 2015–2020": Resolution of the Government of the Russian Federation dated 23 June 2014 No. 498], available at: http://kfis.spb.ru/media/uploads/userfiles/2014/06/27/Программа_ФКиС_2015–2020_2.pdf (accessed 30.04.2016).
8. Grigorev V. I., Davidenko D. N., Chistyakov V. A. Gosudarstvennyj obrazovatelnyj standart stabilizacionnyj instrument razvitiya fizicheskoy kultury v vuzah [State educational standard is a stabilization tool for development of physical education in universities]. *Uchenye zapiski universiteta imeni Lesgafta* [Scientific notes of The Lesgaft University], 2011, 4, pp. 67–74.

*Valentina P. Kaisarova – Candidate of Economics, Associate Professor, Saint-Petersburg State University, St. Petersburg, Russia, Tchaikovsky, 62, +7 (921) 919–92–64, vpk1081@yandex.ru

Anna V. Zhbannikova – Junior Researcher, St. Petersburg School of Economics and Management, National Research University – Higher School of Economics, St. Petersburg, Russia, Promyshlennaya st., 17, +7 (911) 757–04–34, avzhbann@gmail.com

Roman M. Olkhovskiy – Vice-President of the Russian Student Sports Union, Associate Professor, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, Stremyannyi st., +7 (925) 051–10–22, russia-sport@mail.ru

9. *Teoreticheskie osnovy gosudarstvenno-chastnogo partnerstva: materialy lekcij Finansovogo universiteta pri Pravitelstve RF po discipline "Upravlenie proektami gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v regionah Rossijskoj Federacii"* [Theoretical basis of public-private partnership: Proceedings of the lectures of the Financial University under the Government of the Russian Federation on the subject "Project Management of public-private partnership in the Russian regions"]. Moscow, 2013, 2 p.
10. O gosudarstvenno-chastnom partnerstve, municipalno-chastnom partnerstve v Rossijskoj Federacii i vnesenii izmenenij v otdelnye zakonodatelnye akty Rossijskoj Federacii federalnyj: zakon RF ot 01.07.2015 № 224-FZ [On public-private partnership and municipal-private partnership in Russian Federation: Resolution of the Government of the Russian Federation dated 01 July 2015]. *Rossijskaya gazeta* [Russian newspaper], 2015.
11. Sazonov V. E. *Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo: grazhdansko-pravovye administrativno-pravovye i finansovo-pravovye aspekty* [Public-private partnership: civil, administrative, financial and legal aspects]. Kafedra administrativnogo i finansovogo prava Rossijskogo universiteta družby narodov [Department of Administrative and Financial Law of the Russian People's Friendship University], Moscow 2012, p. 492
12. *Edinaya informacionnaya sistema GCHP v Rossii* [Unified information system of PPP in Russia], available at: <http://pppi.ru> (accessed 13.04.2016).
13. *Issledovanie "Razvitie gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v Rossii v 2015–2016 godah. Rejting regionov po urovnyu razvitiya GCHP"* [The study "Development of public-private partnership in Russia in 2015–2016. Rating regions in terms of PPP Development"]. Associaciya "Centr razvitiya GCHP" [Association "Centre for Development of PPP"], available at: http://pppcenter.ru/assets/docs/raitingREG2016_B5_Block_04–04–2016.pdf (accessed 13.04.2016).
14. *Baza proektov* [Projects' database]. Edinaya informacionnaya sistema GCHP v Rossii [Unified information system of PPP in Russia], available at: <http://pppi.ru/projects> (accessed 13.04.2016).
15. Gagarin P. A. *Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo kak instrument realizacii masshtabnyh proektov analiticheskoe issledovanie* [Public-private partnership as a tool for large-scale projects: an analytical study]. Auditorskonsaltingovaya kompaniya «Gradient Alfa» [Audit and consulting company "Gradient Alpha"], available at: <http://www.gradient-alpha.ru/assets/docs/PPP-Research-14.03.2014.pdf> (accessed 22.05.2013).
16. *To Build Student Housing, A&M Looks to the Private Sector*. The Texas Tribune, available at: <https://www.texastribune.org/2015/07/30/build-student-housing-m-looks-private-sector/> (accessed 15.04.2016).
17. *Project Details: Pan American Aquatics Centre*. The Canadian Council for Public-Private Partnerships, available at: http://projects.pppcouncil.ca/ccppp/src/public/project?project_id=172&scope=view (accessed 14.04.2016).
18. *Contrat de partenariat pour la rénovation de l'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance (INSEP)*. Centre d'Expertise Français pour l'Observation des Partenariats Public-Privé, available at: http://www.cefoppp.org/page.asp?ref_fiche=3716&ref_arbo=2194&ref_categ=465 (accessed 13.04.2016).
19. *PPP Projects*. The Scottish Government, available at: <http://www.gov.scot/Topics/Government/Finance/18232/12308/DoneDealsJune2013> (accessed 15.04.2016).
20. *Infrastructure Australia*. Public Private Partnerships, available at: <http://infrastructureaustralia.gov.au/policy-publications/public-private-partnerships/> (accessed 15.04.2016).
21. O vysshem i poslevuzovskom professionalnom obrazovanii federalnyj zakon RF ot 22.08.1996 № 125-FZ [On higher and postgraduate professional education: the Federal Law of the Russian Federation dated 22 August 1996]. *Rossijskaya gazeta* [Russian newspaper], 1996.
22. *O Komitete po investiciyam Sankt-Peterburga: postanovlenie Pravitelstva Sankt-Peterburga ot 29.09.2012 № 1042* [On Investment Committee of Saint Petersburg: Resolution of the Government of the Russian Federation dated 29 September 2012 No. 1042], available at: <https://gov.spb.ru/law?d&nd=822401343&prevDoc=822402084> (accessed 05.05.2015)
23. Delmon D. *Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v infrastrukture* [Public-private partnership in infrastructure]. Prakticheskoe rukovodstvo dlya organov gosudarstvennoj vlasti [A practical guide for public authorities], 2010, p. 51.
24. *Programma razvitiya gosudarstvennogo obrazovatel'nogo byudzhetnogo uchrezhdeniya vysshego professionalnogo obrazovaniya «Gosudarstvennyj universitet – Vysshaya shkola ehkonomiki» na period 2009–2015 g. i do 2020 g.* [Program of the development of National Research University 'Higher school of economics' from 2009–2015 to 2020], available at: <https://strategy.hse.ru/program20> (accessed 21.05.2016).
25. *Realizovannye proekty* [Completed projects]. Obshcherossijskaya fizkulturno-sportivnaya obshchestvennaya organizaciya "Rossijskaya asociaciya sportivnyh sooruzhenij" [All-Russian public sports organization 'Russian Association of sports facilities'], available at: <http://www.rasf.ru/realizovannye-proekty/> (accessed 20.05.2016).

