

Антон Сороченко, к. ю. н.
главный специалист
Департамента регулирования публичных закупок
Министерства экономического развития и торговли Украины

Международный опыт реализации проектов государственно-частного партнерства (PPP) в сфере спорта

<https://doi.org/10.33106/1.526>

Аннотация. Данная статья посвящена исследованию проблем реализации проектов государственно частного партнерства (ППП) в сфере спорта, а также разработке способов решения соответствующих проблем. Обоснована концепция «контракта по развитию инфраструктуры». Проанализирован международный опыт реализации проектов государственно-частного партнерства в области.

Рассматривается роль эффективного нормативного регулирования государственно-частного партнерства, особенно на уровне муниципалитетов. Проанализирован правовой статус World Sport Alliance (WSA). Автор настаивает на том, что привлечение подобных спортивных организаций к реализации проектов ППП позволит партнерам максимально эффективно распределять риски и обязанности. Автор приходит к выводу, что определение «контракта по развитию инфраструктуры» должно быть включено в законодательство Украины. Рассматривается модель контракта жизненного цикла как мотивирующая подрядчика на качественное строительство и обслуживание объекта.

Ключевые слова: публично-частное партнерство, спорт, институциональная/корпоративная форма, контракт, концессии

Anton Sorochenko, Cand.Sc. tiesību zinātne
Ukrainas Ekonomikas attīstības un tirdzniecības ministrijas
Publiskā iepirkuma regulēšanas departamenta
galvenais speciālists

Valsts un privātās partnerības projektu (PPP) realizācijas sporta jomā starptautiskā pieredze

<https://doi.org/10.33106/1.526>

Raksts veltīts valsts un privātās partnerības (VPP) projektu sporta jomā realizācijas problēmu izpētei, kā arī attiecīgu problēmu risinājumu izstrādāšanai. Tiek pamatota "infrastruktūras attīstības līguma" koncepcija. Analizēta VPP projektu realizācijas starptautiskā pieredze šajā jomā.

Aplūkots valsts un privātās partnerības efektīva normatīva regulējuma loma, jo īpaši pašvaldību līmenī. Veikta World Sport Alliance (WSA) tiesiskā statusa analīze. Autors pasvītro, ka šādu sporta organizāciju piesaistīšana VPP projektu realizācijai ļaus partneriem maksimāli efektīvi sadalīt riskus un pienākumus. Autors secina, ka "infrastruktūras attīstības līguma" definīcija jāievieš Ukrainas likumdošanā. Līguma dzīves cikla modeli aplūko kā motivējošu būvuzņēmēju objekta kvalitatīvai būvniecībai un apkalpošanai.

Atslēgas vārdi: publiskā un privātā partnerība, sports, institucionālā/korporatīvā forma, līgums, koncesijas

Anton Sorochenko, Candidate of Science in Law
Main specialist of Public Procurement Regulation Department
Ministry of Economic Development and Trade

International experience of implementation of PPP sports projects

<https://doi.org/10.33106/1.526>

Abstract. The research paper looks into the issues of PPP sport projects implementation, as well as the development of methods to solve the problems involved. The concept of "infrastructure development contract" is substantiated. The international experience of implementing public-private partnership projects in the field of sports has been analyzed.

The role of effective regulatory controls of public-private partnerships, especially at the level of municipalities is considered.

The legal status of World Sport Alliance (WSA) has been looked into.

The author insists that attraction of such sport organizations in implementation of PPP projects will allow for responsibilities and risk allocation in the most economically effective way among the partners. The author concludes that definition of "infrastructural development contract" should be implemented into Ukrainian legislation.

The contract life-cycle model is described as motivating the contractor for quality construction and service of the facility.

Key words: public-private partnership, sport, institutional / corporative form, contract, concessions

Постановка проблемы. В международной практике реализации проектов государственно-частного партнерства (ППП, международная аббревиатура) спорт является той сферой общественных отношений, в которой указанная реализация является наиболее динамичной и активно развивающейся [1, 2]. Кроме того, именно в этой сфере наиболее тесно переплетены система нормативно-правового регулирования ППП, а также другие комплексы нормативной регламентации общественных отношений [3, с. 100-105].

Анализ последних публикаций по проблематике исследования. Нарботки путей решения проблем реализации проектов ППП в Украине требуют обращения к научным трудам как отечественных (О. М. Винник, О. Э. Симсон и многих других), так и зарубежных ученых (М. Геддс, Х. ван Хам, Д. д "Уг де ла Кюль, А. Регинато, В. Варнавский, Ф. Хизер, Б. Чарли, В. Хайме и многих других).

Цель исследования. Целью данной статьи является исследование мирового опыта реализации проектов ППП в сфере спорта, выделение и анализ характерных преимуществ и недостатков такой реализации, а также наработки путей по совершенствованию законодательства Украины в соответствующей сфере.

Изложение основных результатов исследования. ППП является относительно выгодным вариантом в качестве основы финансового обеспечения спортивной инфраструктуры прежде всего потому, что в настоящее время большинство спортивных сооружений в мире эксплуатируются именно на коммерческой основе [4, с. 431].

С 2010-х годов все чаще можно слышать о целесообразности использования контракта жизненного цикла, который предполагает возложение на исполнителя обязательств по содержанию объекта в надлежащем состоянии в течение всего расчетного срока его службы и прямо способствует повышению качества строительства таких объектов. Как пишет Е. Глумов, ключевое отличие контракта жизненного цикла от концессии заключается в различных источниках финансирования расходов концессионера. В первом случае компенсация производится за счет средств, поступающих от пользователей услуг спортивных объектов (население и организаций), во втором - за счет средств регионального или муниципального бюджета. Источниками дохода подрядчика контракта

жизненного цикла является компенсационные платежи от концедента за строительство и эксплуатацию спортивного сооружения как объекта государственной собственности. Подрядчик контракта жизненного цикла заинтересован построить объект и осуществлять его качественное обслуживание по договору с госзаказчиком, который перечисляет плату за сервис объекта непосредственно или через уполномоченного распорядителя бюджетных средств. Модель контракта жизненного цикла мотивирует подрядчика на качественное строительство и сервис объекта (сервисные платежи напрямую зависят от соответствия объекта функциональным характеристикам, согласованным в контракте), независимо от спроса на услуги спортивного объекта [5, с. 15].

Применение контракта жизненного цикла имеет чрезвычайно важное значение и потому, что в таком случае происходит наиболее экономически выгодное, справедливое и эффективное распределение рисков между партнерами (известно, что риск экономического спроса на проект ППП (отсутствие спроса на инфраструктурный объект в случае успешной и своевременной реализации проекта или наоборот, наличие неожиданно высокого спроса) традиционно несет частный партнер. Очевидно, что контракт жизненного цикла позволяет в значительной степени облегчить "бремя" такого риска для частного партнера (партнеров) [4, с. 116-117].

Сингапурский Центр спортивных соревнований (Singapore Sports Hub) является результатом контракта ППП на проектирование, строительство, финансирование и управление (модель DBFO) в течение 25 лет [6].

Развитие спортивной инфраструктуры является мощным стимулом для обновления и модернизации другой инфраструктуры в государстве. Так, Шейла С. Кеннеди из Университета Индианы и Марк С. Розентрауб из Кливлендского государственного университета отмечают, что за 15 лет до 2000 года правительство США и правительства штатов вложили более 10 млрд. долларов в спортивные комплексы, используемые профессиональными спортивными командами, чтобы получить совокупности материальных и нематериальных выгод. Однако чаще всего после выполнения финансовых обязательств в очень существенных размерах местные сообщества жителей в лице муниципальных властей получали новые требования от частных партнеров по увеличению финансирования. Если эти растущие потребности удовлетворялись, спортивные команды чаще всего перемещались в другие города. Налогоплательщики в результате остались с долговыми обязательствами и отсутствием обещанных спортивно-инфраструктурных объектов [7, с. 436-459].

Согласно проекту Национальной политики Индии в области спорта с 2007 года обязательства по развитию спорта полагаются на штаты и на федеральное Правительство Индии. Хотя целостного подхода к системе, направленной на популяризацию спорта, в полном объеме пока не разработано, предполагается, что применение государственно-частных партнерств является условием успешного существования и дальнейшего развития индийского спорта. В 2010 году по схемам государственно-частного партнерства были реконструированы Стадион им. Джавахарлала Неру, Спортивный комплекс им. Индиры Ганди, Национальный стадион им. Дхьяна Чанда, Бассейный комплекс им. Шьямы Прасада Мухерджи, стрелковый комплекс им. Сингха [6].

Считаем необходимым привести пример неудачного осуществления государственно-частного партнерства в Дании (2002 год) на местном уровне в городе Фарум, поскольку этот случай наглядно проиллюстрировал недостаточность правового регулирования применения данного института. Органы местного самоуправления в Фаруме с 1990-х годов очень активно привлекали частных партнеров к участию в обеспечении инфраструктуры в рамках государственно-частных партнерств. В 2000 году органы местного самоуправления города Фарум

заключили договор о государственно-частном партнерстве по обслуживанию детских садов и домов престарелых, а также осуществили сделку по продаже с получением обратно в аренду систем водоснабжения данных объектов и зданий школ, а также приняли участие в соглашении об осуществлении государственно-частного партнерства по схеме BOOT (строительство - владение - эксплуатация - передача) по строительству спортивной арены Фарум Арена и футбольного стадиона Фарум Парк, а также Центра моря и мореплавания «Фарум Марина».

В начале 2002 года разразился огромный скандал в связи с нехваткой средств, повлекшее серьезные последствия для органов местного самоуправления. Одной из причин возникновения подобной ситуации стало то, что структура договорного управления была слишком сложной для осуществления контроля со стороны администрации города, а также то, что государственно-частные партнерства на тот момент были относительно новым явлением для центральных органов государственной власти. Кроме того, еще не существовало эффективного нормативно-правового регулирования государственно-частных партнерств, особенно на уровне муниципальных образований. В качестве основной причины неудачного опыта осуществления государственно-частных партнерств в Фарум эксперты называют нарушение регламентов, выданных Европейским Союзом в части регулирования проведения тендеров и реализации подрядов [8, с. 2, 6].

Все больше развивается и получает признание новое направление государственно-частное партнерство в области спорта - партнерские отношения в обеспечении безопасности спортивных мероприятий, реализации мероприятий антитеррористической защиты при проведении таких мероприятий [7].

Активно реализует проекты государственно-частного партнерства Всемирный спортивный союз (WSA) [9].

Всемирный спортивный альянс был создан в результате глобальной публично-частной инициативы в партнерстве с Департаментом ООН по экономическим и социальным вопросам (UNDESA), глобальная миссия которого - способствовать развитию спорта как средства дипломатии, социально-экономическому развитию, мобильности человеческого развития, образованию и учебе для примерно 530 000 000 граждан, которые насчитываются в почти 33-х государствах-членах. Межправительственная организация Всемирного спортивного альянса выполняет свою глобальную миссию с целью содействия и полной поддержки целей Организации Объединенных Наций по устойчивому развитию (АГС ООН) "Глобальные цели".

WSA действует на принципах самофинансирования и самокупаемости. Для членства в указанной организации не требуется взносов государств-членов, привлечение инвестиций / средств осуществляется через операции и социальную инициативу на основании коммерческой деловой модели, согласно которой WSA способствует и / или реализует промышленные и / или коммерческие проекты, основанные, главным образом на использовании Программы государственно-частного партнерства ("PPP") ("Проекты WSA»), в которой WSA, как инвестиционная организация, представляет собой Общественную составляющую государственно-частного партнерства и направляет свою долю прибыли в пользу достижения Всемирным альянсом своей цели (реализации соответствующего проекта), миссии и поддержки как на территории государства-члена, так и на глобальном уровне.

Одним из прямых преимуществ для государства-члена, которое присоединяется к WSA, является создание в сотрудничестве с WSA и под руководством Национального представителя WSA в этой стране WSA своего Национального Центра компетенции по физическому воспитанию спорта и отдыха - SDGs (NCEPESL-SDGs), включая переговоры по реализации Плана подготовки и

тренингов для основных рамок, адаптированные к потребностям и требованиям государства-члена на основе четырех программ Всемирного центра компетенции, а также указанное позволяет разрабатывать и внедрять внешкольные молодежные учебные и образовательные программы и сеть спортивных центров молодежных общин на территории государства-члена.

В течение двух первых лет добровольного вступления в WSA и активного участия государства-члена в альянсе, последний в сотрудничестве с партнерами по развитию современных экологических технологии и операторами по всему миру, для содействия чистоте промышленной деятельности, с целью стимулирования занятости, улучшения экономических условий, увеличения производительности и качества жизни, будет осуществлять развертывание и реализацию различных проектов WSA, состоящих из промышленной инфраструктуры и коммерческих проектов, предусмотренных и желаемых государством-членом, путем заключения двустороннего соглашения о совместном предприятии между WSA и государством-членом. В данном случае речь идет о реализации проектов WSA для "прибыли", где доходы, полученные публичным и частным партнерами от каждого проекта WSA, разработанного по моделям ППП или иным образом, обеспечат финансирование для размещения социально-экономической инициативы WSA на территории государства-члена.

Развитие социально-экономической инициативы WSA включает в себя проектирование, строительство, внедрение и поддержку спорта, физического воспитания, медицинского фитнеса, культурно-социальных, общественных и медицинских инфраструктур, включая, но не ограничивая сеть центров спорта молодежных общин на территории государств-членов.

Частные инвестиции, управленческие, интеллектуальные и другие ресурсы частных субъектов по контрактам государственно-частного партнерства в области спорта, как правило, могут привлекаться на такие проекты [4, с. 432-433]:

1) проектирование, строительство, модернизация, владение, содержание объекта в надлежащем состоянии, управления и т.д. (по договорам концессии, режы - контрактам жизненного цикла) следующими объектами:

- отдельные спортивные сооружения капитального строительства (спортивные арены, стадионы, футбольные, хоккейные поля, бассейны, треки и т.д.), многофункциональные спортивно-развлекательные комплексы, другие спортивные объекты;

- национальная спортивная инфраструктура в целом или отдельные ее сегменты;

- обеспечение спортивных мероприятий транспортной, коммунальной и другой инфраструктурой;

- предприятия спортивной промышленности;

2) предоставление публичных услуг в области спорта;

3) проведение крупных спортивных мероприятий;

4) обеспечение безопасности спортивных мероприятий, реализации мероприятий антитеррористической защиты при проведении таких мероприятий;

5) создание "низовой", дворовой спортивной инфраструктуры для детей и подростков;

6) реализация образовательных проектов государственно-частного партнерства (в области строительства и обслуживания спортивных школ, спортивных учебных центров), создание спортивных объектов образовательных организаций.

Объектами государственно-частного партнерства в сфере спорта преимущественно являются крупные профильные или многофункциональные спортивные комплексы.

В Польше 43% от общего количества объектов, которые возводились в 2009-2011 годах по схемам ППП, составляли бассейны, на втором месте по количеству - спортивно-зрелищные комплексы и спортивные порты (минипорт для спортивных судов) [10].

В Южно-Африканской Республике (ЮАР) для подготовки к Чемпионату мира по футболу ФИФА 2010 года существенно проблемой на 2006 год стало несоответствие спортивной и транспортной инфраструктур необходимым требованиям. Решение этого комплекса проблем было возложено на частных партнеров в рамках контрактов государственно-частного партнерства. В частности, именно по этой форме был реализован проект строительства 80-километровой скоростной железной дороги The Gautrain, которая связала Йоханнесбург со столицей страны Преторией и с международным аэропортом. Этот проект стоимостью более 1 млрд. долларов США был реализован в форме концессии на четыре года строительства и 15 лет частного управления консорциумом международных и местных частных партнеров, возглавляемых Консорциумом Bombela. В ЮАР на основе контрактов ППП был построен и / или модернизированный ряд спортивных арен, задействованных для проведения Чемпионата мира по футболу ФИФА 2010 [6].

Выводы. Таким образом, реформирование национальной экономики Украины с использованием механизмов ППП включает в себя следующие этапы:

1) определение органа исполнительной власти (органа местного самоуправления), уполномоченного на координацию отношений ППП в сфере спорта - Министерства молодежи и спорта Украины [11, 12], а также органа государственной власти (органа местного самоуправления), уполномоченного на координацию и регулирование отношений ППП в зависимости от выбранного направления - концессии, соглашения о разделе продукции, публичные закупки и тому подобное. Особое место в данном случае занимает определение Кабинета Министров Украины [13] в отношении ППП и участия в управлении проектами ППП;

2) определение особенностей реализации и управления проектами ППП, связанных с использованием как институциональной / корпоративной формы, так и договорной формы ППП. В частности, исходя из узкого понимания концепции публичного управления [14], требуют более основательного законодательного урегулирования, в частности положения об:

- акционерном соглашении (при использовании корпоративной формы)

- структуре соответствующей корпорации - в случае, в частности имплементации вышеприведенного опыта ЮАР (следует обратить особое внимание на 13-й принцип международных и национальных стандартов корпоративного управления под названием "Технология", согласно которому совет директоров должен обеспечить, чтобы технология и системы, которые используются корпорацией, были адекватными для нормального ведения деятельности и обеспечения конкурентоспособности корпорации [15, с. 82];

- правовом статусе как непосредственных участников проекта ППП, так и инвесторов, которые приобрели акции соответствующего общества без обременения обязательствами по ППП [16 с. 70-98, с. 141];

3) разработка и внедрение наиболее экономически выгодного механизма распределения рисков между партнерами (закрепленное в статье 5 Закона Украины "О государственно-частном партнерстве" [17] формулировка "справедливое распределение рисков", на наш взгляд, недостаточно точно воспроизводит содержание соответствующего понятия). Наибольшая экономическая эффективность распределения рисков между партнерами может быть достигнута в том случае, когда риски проекта возложены на наиболее компетентные в этом отношении стороны, в результате чего снижается общая стоимость проекта и минимизируются сами риски. Например, риски, связанные с

планированием, лучше возложить на публичный сектор, в то время как частные субъекты могут в наилучшей мере управлять операционными и финансовыми рисками [18].

При этом публичный и частный партнеры несут различные виды рисков, что зависит от проекта и предмета контракта ППП [4, с. 116-117]:

а) публичный партнер:

- политические риски (изменение политической ситуации в стране)
- риск банкротства частного партнера (партнеров) и невозможности замены стороны в обязательстве;
- риски, связанные с надлежащей эксплуатацией земельного участка, выделенного под строительство инфраструктурного объекта;

б) частный партнер:

- риски, связанные с текущим управлением проектом ППП как составной публичного управления в данной сфере;
- риск экономического спроса на проект ППП (отсутствие спроса на инфраструктурный объект в случае успешной и своевременной реализации проекта или наоборот, наличие неожиданно высокого спроса);
- политические риски (в равной мере с публичным партнером);
- валютные риски, связанные колебаниям курса валюты страны, в которой будет реализован проект ППП;

4) определение характерных преимуществ и недостатков реализации проектов ППП в сфере спорта.

Существенными преимуществами в данном случае можно определить то, что ППП, должным образом организованное и управляемое, может быть экономически эффективным средством привлечения дополнительного финансирования от частного сектора в строительство, модернизацию и эксплуатацию спортивной инфраструктуры. Расходы на обеспечение эксплуатации и развития спортивной инфраструктуры могут быть неприемлемо высокими для бюджета, и часто органы государственной власти, особенно если речь идет о муниципальных образованиях, не имеют достаточных финансовых возможностей для удовлетворения спроса общества в этом отношении, учитывая, что бюджет принимается в основном на относительно короткий период времени - один год, а много инфраструктурных проектов реализуются в более длительный срок. В то же время использование в пределах ППП акционерного общества (корпоративная форма ППП) позволяет, с одной стороны, объединить партнеров в рамках созданной с их участием хозяйственной организации, а с другой - привлечь дополнительные инвестиции за счет эмиссии дополнительных акций с последующей их реализацией инвесторам, сохраняя при этом за государственным и частным партнерами контроль над объектом инфраструктуры [4, с. 431].

К характерным недостаткам корпоративной / институциональной формы ППП следует отнести:

- чрезмерное доверие к экономическому потенциалу и результатам подобного рода сотрудничества;
- отсутствие предварительного убедительного, исчерпывающего и прозрачного подтверждения эффективности проектов ППП с точки зрения оптимизации расходов государства;
- недостаточность возможностей адекватных оценки и контроля государственным партнером выполнения частным партнером соответствующих договорных обязательств;

5) имплементировать в законодательство понятие "контракт инфраструктурного развития" (а именно дополнить статью пятую Закона Украины "О государственно-частном партнерстве" частью пятой нижеизложенным определением) и очертить основные требования к заключению такого договора,

среди которых: а) сфера отношений, которые могут быть урегулированы данным контрактом, с учетом использования моделей ППП; б) форму контракта; в) формы ответственности, которые будут применяться к нарушителям условий соответствующего контракта; г) условия действительности сделки - договора жизненного цикла; д) основания для прекращения и тому подобное.

При этом под "контрактом инфраструктурного развития" следует считать долгосрочное (от 5 до 50 лет) сотрудничество между государством Украина, Автономной Республикой Крым, объединенными территориальными общинами в лице соответствующих государственных органов и органов местного самоуправления (государственными партнерами) и юридическими лицами, кроме государственных и коммунальных предприятий, или физическими лицами - предпринимателями (частными партнерами), которое осуществляется на основе договора или на основе учреждения специальной хозяйственной организации корпоративного типа (экономическое объединение), которое предусматривает строительство, модернизацию, операционное обслуживание и ремонт инфраструктурного объекта за счет средств и промышленного потенциала частного партнера в течение всего срока действия контракта с одновременным сохранением права собственности на объект и полномочий контроля за надлежащим выполнением обязательств государственным партнером.

Список использованных источников

1. Long J.G. Public/Private Partnerships for Major League Sports Facilities (Routledge Research in Sport Business and Management). – New York: Routledge, 2011. – 256 p.
2. Brown K.A., Keast R.L., Charles M.B., Ryan N.F., Cairncross G. Public-private partnerships in the promotion of sport and well-being: a governance model // Proceedings of 14th Annual Conference of the International Research Society for Public Management (IRSPMXIV; 07–09.04.2010, Bern, Switzerland). – Bern, 2010. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://eprints.qut.edu.au/38967/1/c38967.pdf>
3. Понкин И.В. Lex sportiva и спортивное право // Шестая международная научно-практическая конференция «Спортивное право: перспективы развития»: Матер. конф. / Под общ. ред. К.Н. Гусова, сост. Д.И. Рогачев, О.А. Шевченко. – М., 2012. – 132 с. – С. 100–105.
4. Сазонов В. Е. Государственно-частное партнерство: гражданско-правовые, административно-правовые и финансово-правовые аспекты / Кафедра административного и финансового права Российского университета дружбы народов / Предисл. д.ю.н., проф. А.Б. Зеленцова. – М., 2012. – 560 с.
5. Глумов Е. Форматы государственно-частного партнерства при создании объектов спортивной инфраструктуры: концессия и контракт жизненного цикла // Sports Facilities. Сооружения и индустрия спорта. – 2010, октябрь. – № 5.
6. Public private partnerships for infrastructure development in sports [Государственно-частное партнерство для инфраструктурного развития в области спорта] / SILF «Sports & Law» Conference / J. Sagar Associates knowledge partner (24–25 July 2010, Hotel «The Lalit», New Delhi). – New Delhi, 2010. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.jsalaw.com/Admin/uploadedfiles/PublicationFiles/Position%20Paper%20on%20PPP%20for%20Infrastructure%20Development%20in%20Sports.pdf>.
7. Greve C., Ejersbo N. When public-private partnerships fail. The extreme case of the nrm-inspired local government of farum in Denmark // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://busieco.samnet.sdu.dk/politics/nkk/papers/Papers/Carstengreve.pdf>. – 9 p.
8. Kennedy S.S., Rosentraub M.S. Public-Private Partnerships, Professional Sports Teams and the Protection of the Public's Interests // The American Review of Public Administration. – 2000, December. – Vol. 30. – № 4.
9. Kohl G. DHS Calls For Public-Private Partnerships With Sports Industry // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.securityinfowatch.com/news/10491676/dhs-calls-for-public-private-partnerships-with-sports-industry>. – August 3, 2010.
10. World Sports Alliance // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://wsaigo.info/>
11. Public-private partnership in the sport infrastructure in Poland // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pgs-soft.com/report-public-private-partnership-in-the-sport-infrastructure-in-poland.html>. – 11.04.2011.
12. Положення про Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, затверджене постановою КМУ від 20.08.2014 № 459 // [Електрон. ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/459-2014-%D0%BF>

13. Положення про Міністерство молоді та спорту України, затверджене постановою КМУ від 02.07.2014 № 220 // [Електрон. ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/220-2014-%D0%BF>
14. Закон України «Про Кабінет Міністрів України» від 27.02.2014 р. № 794-VII // ВВР. – 2014. – № 13. – Ст. 222 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/794-18>
15. К. Колесникова. Співвідношення державного управління та публічного адміністрування у процесі суспільної трансформації. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2013-3/doc/1/06.pdf>
16. Міжнародні та національні стандарти корпоративного управління (збірник кодексів та принципів). – К.: Міжнародна фінансова корпорація, 2002. – 254 с.
17. Вінник О. М. Корпоративні і партнерські відносини: проблеми правового регулювання: монографія. – К., Науково-дослідний інститут приватного права і підприємництва НАПрН України, 2010. – 166 с.
18. Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 р. // ВВР. – 2010. – № 40. – Ст. 524 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>.
19. Progressing the Waterview Connection as a Public Private Partnership. An investigation of the value of a public private partnership. Report of the Waterview Connection / Procurement Steering Group. – б/м, 2008. – 48 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.treasury.govt.nz/publications/informationreleases/waterview/wcpsg-report-26jun08/wcpsg-report-26jun08.pdf>

References

1. Long J.G. Public/Private Partnerships for Major League Sports Facilities (Routledge Research in Sport Business and Management). – New York: Routledge, 2011. – 256 p.
2. Brown K.A., Keast R.L., Charles M.B., Ryan N.F., Cairncross G. Publicprivate partnerships in the promotion of sport and wellbeing: a governance model // Proceedings of 14th Annual Conference of the International Research Society for Public Management (IRSPMXIV; 07–09.04.2010, Bern, Switzerland). – Bern, 2010. // [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: <http://eprints.qut.edu.au/38967/1/c38967.pdf>
3. Ponkin I.V. Lex sportiva i sportivnoe pravo // Shestaya mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya «Sportivnoe pravo: perspektivy i razvitiya»: Mater. konf. / Pod obsch. red. K.N. Gusova, sost. D.I. Rogachev, O.A. Shevchenko. – M., 2012. – 132 s. – С. 100–105.
4. Sazonov V. E. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo: grazhdansko-pravovyye, administrativno-pravovyye i finansovo-pravovyye aspekty / Kafedra administrativnogo i finansovogo prava Rossiyskogo universiteta druzhby narodov / Predisl. d.yu.n., prof. A.B. Zelentsova. – M., 2012. – 560 s.
5. Glumov E. Formatyi gosudarstvenno-chastnogo partnerstva pri sozdanii ob'ektov sportivnoy infrastruktury: kontsessiya i kontrakt zhiznennogo tsikla // Sports Facilities. Sooruzheniya i industriya sporta. – 2010, oktyabr. – # 5.
6. Public private partnerships for infrastructure development in sports [Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo dlya infrastruktornogo razvitiya v oblasti sporta] / SILF «Sports & Law» Conference / J. Sagar Associates knowledge partner (24–25 July 2010, Hotel «The Lalit», New Delhi). – New Delhi, 2010. [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: <http://www.jsalaw.com/Admin/uploadedfiles/PublicationFiles/Position Paper on PPP for Infrastructure Development in Sports.pdf>.
7. Greve C., Ejersbo N. When public-private partnerships fail. The extreme case of the nrm-inspired local government of farum in Denmark // [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: <http://busieco.samnet.sdu.dk/politics/nkk/papers/Papers/Carstengreve.pdf>. – 9 p.
8. Kennedy S.S., Rosentraub M.S. Public-Private Partnerships, Professional Sports Teams and the Protection of the Public's Interests // The American Review of Public Administration. – 2000, December. – Vol. 30. – # 4.
9. Kohl G. DHS Calls For Public-Private Partnerships With Sports Industry // [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: <http://www.securityinfowatch.com/news/10491676/dhs-calls-for-public-private-partnerships-with-sports-industry>. – August 3, 2010.
10. World Sports Alliance // [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: <http://wsaigo.info/>
11. Public-private partnership in the sport infrastructure in Poland // [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: <http://www.pgs-soft.com/report-public-private-partnership-in-the-sport-infrastructure-in-poland.html>. – 11.04.2011.
12. Polozhennya pro MInIsterstvo ekonomIchnogo rozvitku I torgIvII UkraYini, zatverdzhene postanovoyu KМУ vid 20.08.2014 # 459 // [Elektron. resurs]. - Rezhim dostupu: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/459-2014-p>

13. Polozhennya pro MInIsterstvo molodl ta sportu UkraYini, zatverdzhene postanovoyu KMU vld 02.07.2014 # 220 // [Elektron. resurs]. - Rezhim dostupu: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/220-2014-p>
14. Zakon UkraYini «Pro Kablnet MInIstrlv UkraYini» vld 27.02.2014 r. # 794-VII // VVR. – 2014. – # 13. – St. 222 [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/794-18>
15. K. Kolesnikova. Splvvldnoshennya derzhavnogo upravlnnnya ta publchnogo admInIstruvannya u protsesl susplnoYi transformatsIYi. // [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2013-3/doc/1/06.pdf>
16. Mlzhnarodnl ta natslonalnl standartl korporativnogo upravlnnnya (zblrnlnk kodekslv ta printsplv). – K.: Mlzhnarodna flnansova korporatsIya, 2002. – 254 s.
17. Vlnnlk O. M. Korporativnl l partnerskl vldnoslnl: probleml pravovogo regulyvannya: monografIya. – K., Naukovo-doslldnl Institut privatnogo prava l pldpriEmnltstva NAPrN UkraYini, 2010. – 166 s.
18. Zakon UkraYini «Pro derzhavno-privatne partnerstvo» vld 01.07.2010 r. // VVR. – 2010. – # 40. – St. 524 [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>.
19. Progressing the Waterview Connection as a Public Private Partnership. An investigation of the value of a public private partnership. Report of the Waterview Connection / Procurement Steering Group. – b/m, 2008. – 48 s. [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: <http://www.treasury.govt.nz/publications/informationreleases/waterview/wcpsg-report-26jun08/wcpsg-report-26jun08.pdf>