

**Верзилин Дмитрий Николаевич**

доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой менеджмента  
и экономики спорта  
Национального государственного университета  
физической культуры, спорта и здоровья  
имени П.Ф. Лесгафта, г. Санкт-Петербург

**Горовых Эдуард Игоревич**

стажер кафедры экономики  
и управления в сфере услуг  
Санкт-Петербургского государственного  
экономического университета

## ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОРИЕНТИРОВ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

### Аннотация:

*Рост ожидаемой продолжительности здоровой жизни и укрепление здоровья является необходимым условием развития экономики, повышения производительности труда, работоспособности и творческой долголетия. Занятия физической культурой и спортом, ведение здорового образа жизни обеспечивают увеличение продолжительности здоровой жизни. Поэтому для достижения к 2024 г. ожидаемой продолжительности здоровой жизни до 67 лет необходимо увеличение доли граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом. Проанализировано современное состояние использования имеющейся инфраструктуры для занятий физической культурой и спортом. Выявлена сезонность спроса на услуги физической культуры и спорта, препятствующая повышению интенсивности использования объектов спортивной инфраструктуры. Выполнена оценка планируемых в рамках разрабатываемого федерального проекта «Новая физическая культура населения» средств для повышения физической активности населения. Обосновано, что для существенного прироста количества занимающихся физической культурой и спортом необходимо повышать интенсивность использования имеющейся и вновь создаваемой спортивной инфраструктуры. Обосновано, что развитие спортивной инфраструктуры и массовой физической культуры среди населения, занятого в экономике, эффективно осуществляется через обязательства работодателей. Развитие малого предпринимательства в сфере физической культуры и спорта целесообразно для удовлетворения спроса населения на платные услуги в данной сфере и для повышения интенсивности использования имеющейся и вновь создаваемой спортивной инфраструктуры. Использование механизмов государственно-частного партнерства эффективно для создания и модернизации объектов спортивной инфраструктуры.*

### Ключевые слова:

государственная политика, спортивная инфраструктура, спорт, физическая активность населения, физическая культура.

**Verzilin Dmitry Nikolaevich**

D.Phil. in Economics, Professor,  
Head of the Department of Management  
and Sports Economics,  
Lesgaft National State University of  
Physical Education, Sport and Health,  
St. Petersburg

**Gorovykh Eduard Igorevich**

Intern, Economics and Management  
in the Service Sector Department,  
Saint Petersburg State University of Economics

## THE SUBSTANTIATION OF STRATEGIC GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF STATE POLICY ON PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS

### Summary:

*Longer healthy life expectancy and health promotion are a prerequisite for developing the economy and improving labor productivity, efficiency and creative longevity. Physical education and sports, healthy lifestyle lead to an increase in the health-adjusted life expectancy. Therefore, to increase the healthy life expectancy up to 67 years by 2024, it is necessary to raise the number of citizens who are systematically engaged in physical and sports activities. The authors analyze the current state of the sports infrastructure available. The research reveals the seasonal demand for physical training and sports services preventing the intensive use of sports facilities. The study estimates the funds to be allocated to increase the physical activity of the population within the federal project entitled New Physical Education of the Population. The paper proves that it is necessary to intensify the use of the existing and newly created sports infrastructure to engage more people to do sports. It is argued that sports facilities and mass physical education among the population employed in the economy are effectively developed through the obligations of employers. Small business development in the field of physical education and sports is advisable to meet the demand of the population for paid services in this regard and intensify the use of the existing and newly created sports infrastructure. The public-private partnership mechanisms are an effective way to create and modernize sports facilities.*

### Keywords:

state policy, sports infrastructure, sports, physical activity of the population, physical education.

**Введение.** Одним из негативных последствий экономического и технологического развития, урбанизации является снижение физической активности населения. По данным Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), во всем мире 1 из 4 взрослых и 3 из 4 подростков (в возрасте 11–17 лет) в настоящее время не отвечают глобальным рекомендациям по физической активности, установленным ВОЗ [1]. Уровень физической активности также зависит от культурных ценностей, характерных для конкретных стран. Во многих странах пожилые люди, социально незащищенные группы населения, люди с ограниченными возможностями и хроническими заболеваниями имеют меньше возможностей для доступа к занятиям физической культурой и спортом [2]. В глобальном масштабе развитие физической активности людей всех возрастов и способностей может быть ключевой движущей силой туризма, обеспечения занятости и развития инфраструктуры, а также способствовать социальной интеграции. В связи с тем что прогресс по увеличению физической активности населения был медленным, ВОЗ одобрила Глобальный план действий по развитию физической активности населения на 2018–2030 гг. [3]. Этот план представляет собой основу для формирования эффективных и осуществимых политических мер, направленных на повышение физической активности всех групп населения.

В Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 г.» [4] установлено достижение следующих целевых показателей: увеличение ожидаемой продолжительности здоровой жизни до 67 лет и увеличение до 55 % доли граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом.

Достижение второго целевого показателя является необходимым условием достижения первого: занятия физической культурой и спортом, ведение здорового образа жизни обеспечивают увеличение продолжительности здоровой жизни. При сохранении темпа роста показателя «ожидаемая продолжительность здоровой жизни» 2016 г. прогнозируемое значение показателя составит, в случае линейного тренда, к 2024 г. только 66,8 года. Поэтому для увеличения темпов роста показателя и достижения целевого значения требуются дополнительные меры, в том числе направленные на повышение физической активности населения.

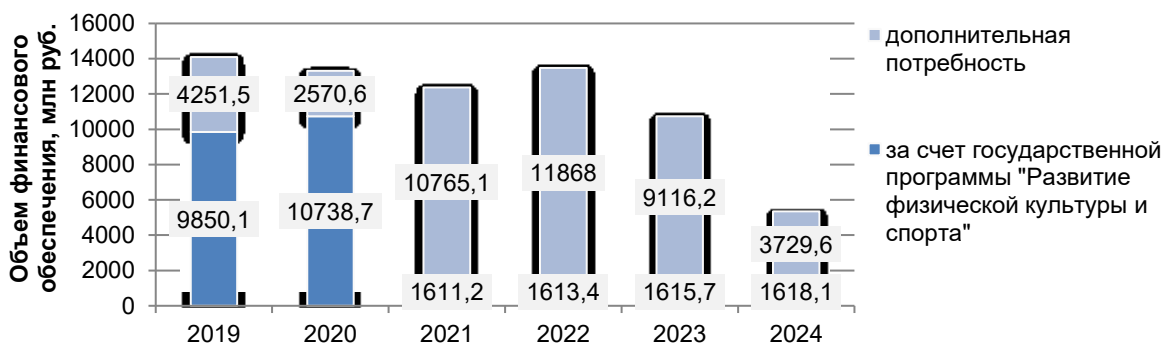
**Основные направления повышения физической активности населения.** В соответствии с рекомендациями ВОЗ [5], для повышения физической активности населения необходимо реализовать следующие четыре цели, которые универсально применимы ко всем странам:

- создание активного общества, развитие социальных норм и отношений, основанных на распространении общественной парадигмы восприятия значимости физической активности для полноценной жизни за счет расширения знаний и понимания важности регулярной физической активности для повышения качества жизни лиц всех возрастов и состояния здоровья;
- создание и поддержка среды, которая способствует физической активности населения и обеспечивает права всех людей иметь равный доступ к безопасным местам, в которых можно регулярно заниматься физкультурой в соответствии с возможностями каждого человека;
- формирование активного отношения каждого человека, семей и сообществ к занятиям физической культурой и спортом;
- создание активной системы управления и формирования государственной политики для осуществления скоординированных международных, национальных и субнациональных действий по увеличению физической активности и уменьшению малоподвижного поведения населения.

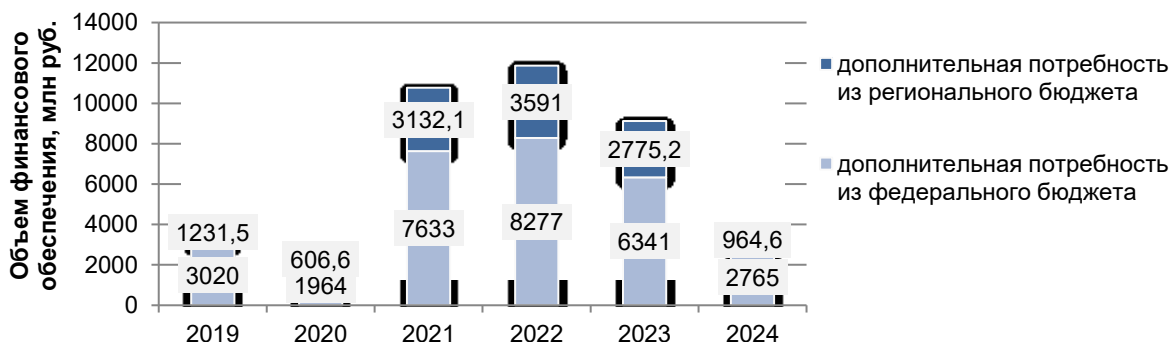
**Оценка планируемых средств для повышения физической активности населения.** В настоящее время в России разрабатывается федеральный проект «Новая физическая культура населения», ориентированный на достижение перечисленных выше целей. В проекте планируется «доведение к 2024 г. до 55 % доли граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом, путем создания системы мотивации населения, активизации спортивно-массовой работы на всех уровнях и в корпоративной среде, подготовки спортивного резерва и развития спортивной инфраструктуры» [6]. За весь период реализации проекта (2019–2024) планируется привлечь 69 348,2 млн р., причем доля средств государственной программы «Развитие физической культуры и спорта в РФ до 2020 г.» в этой сумме составляет 39 %, дополнительная потребность в финансировании – 61 % (рис. 1).

Источниками дополнительного финансирования (42 301 млн р. на период 2019–2024 гг.) являются средства федерального (71 %) и региональных (29 %) бюджетов (рис. 2).

Проект предусматривает создание в 2019–2024 гг. 235 физкультурно-оздоровительных комплексов, включающих спортивный зал, а также бассейн или корт с искусственным льдом. Финансирование строительства на две трети обеспечивается из федерального бюджета и на одну треть из консолидированных бюджетов субъектов Федерации. Всего предполагается привлечь к строительству свыше 48 млрд р. Таким образом, в среднем строительство одного комплекса обойдется в 207 млн р.



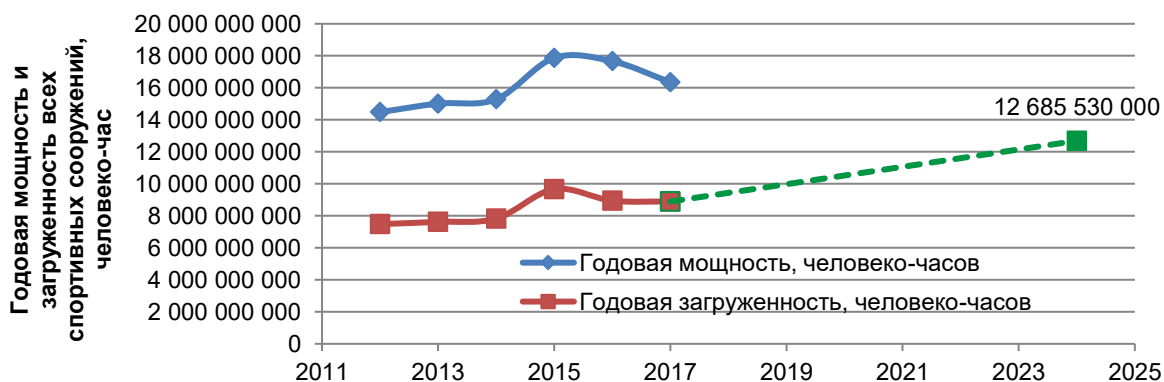
**Рисунок 1 – Финансирование проекта «Новая физическая культура» за счет средств государственной программы «Развитие физической культуры и спорта» и дополнительные потребности в финансировании [7]**



**Рисунок 2 – Планируемая структура источников финансирования дополнительной потребности проекта «Новая физическая культура» [8]**

Безусловно, строительство рентабельных, востребованных физкультурно-оздоровительных комплексов будет способствовать повышению доступности для населения занятий физической культурой и спортом. Однако с точки зрения прироста единовременной пропускной способности спортивных сооружений в результате строительства комплексов мы получим, по нашей оценке, только около 50 000 одновременно занимающихся. Для сравнения, в 2017 г. единовременная пропускная способность существующих спортивных сооружений с учетом объектов городской рекреационной инфраструктуры составила свыше 8 млн человек. Поэтому для существенного прироста количества занимающихся физической культурой и спортом необходимо повышать интенсивность использования имеющейся и вновь создаваемой инфраструктуры. Этот тезис подтверждается результатами проведенного нами анализа текущего состояния использования имеющейся инфраструктуры для занятий физической культурой и спортом.

**Текущее состояние использования имеющейся инфраструктуры для занятий физической культурой и спортом.** Для увеличения количества населения, занимающегося физической культурой и спортом, необходимо, с одной стороны, наращивать мощность спортивных сооружений, а с другой стороны, увеличивать их загруженность. Динамика мощности и загруженности всех спортивных сооружений с 2012 г. имеет нелинейный тренд (рис. 3).



**Рисунок 3 – Динамика мощности и загруженности всех спортивных сооружений РФ [9]**

Исходя из целевого значения показателя «доля граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом», можно оценить необходимую загруженность спортивных сооружений в 2024 г. – свыше 12,5 млрд человеко-часов на 2024 г. При этом мы исходили из того, что в среднем граждане будут заниматься в спортивных сооружениях, включая приспособленные объекты городской и рекреационной инфраструктуры, 3 часа в неделю. Таким образом, динамика показателя загруженности спортивных сооружений является неблагоприятной с точки зрения достижения целевого значения в 2024 г. (см. рис. 3). К сожалению, тенденции к существенному увеличению коэффициента загруженности не наблюдается, только для бассейнов значение этого коэффициента стало больше 70 % в 2017 г. (рис. 4).

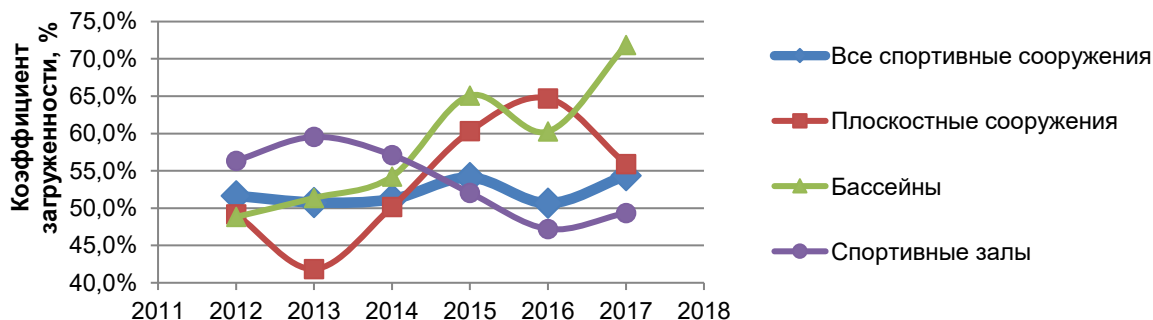


Рисунок 4 – Динамика коэффициента загруженности спортивных сооружений РФ [10]

Серьезным препятствием к увеличению загруженности являются сезонные колебания потребности в занятиях физической культурой и спортом в оборудованных спортивных сооружениях. Анализ динамики объемов платных услуг физической культуры и спорта в РФ в денежном выражении свидетельствует о тенденции роста объемов как в текущих ценах, так и в ценах 2010 г., определенных с учетом коэффициентов-дефляторов (рис. 5).

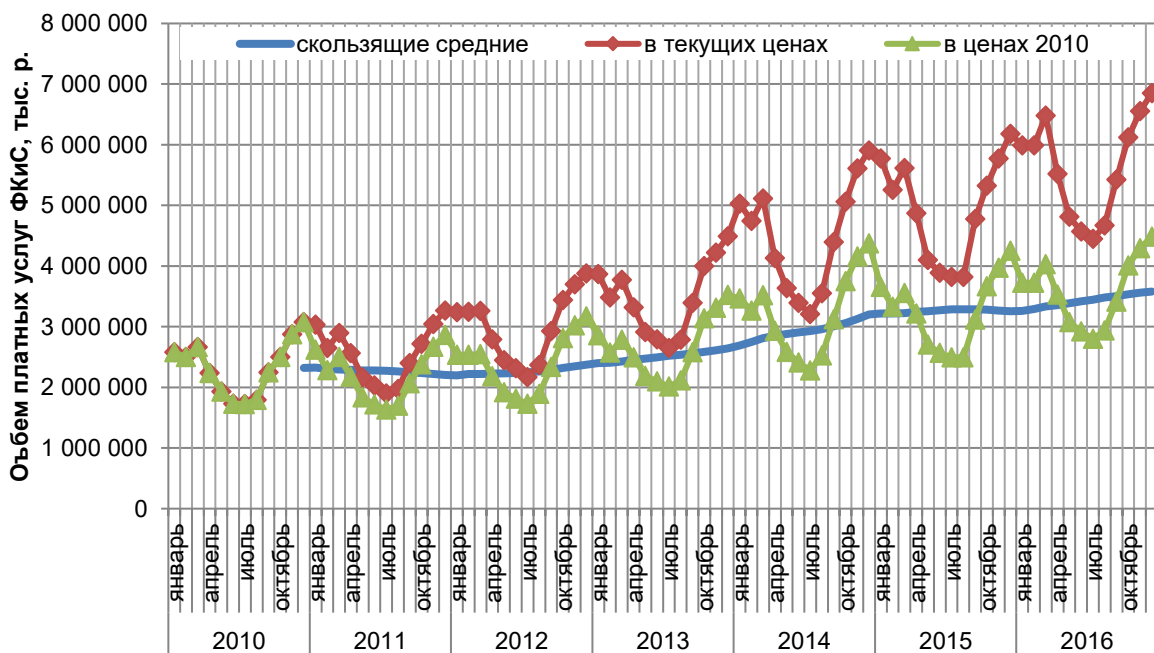


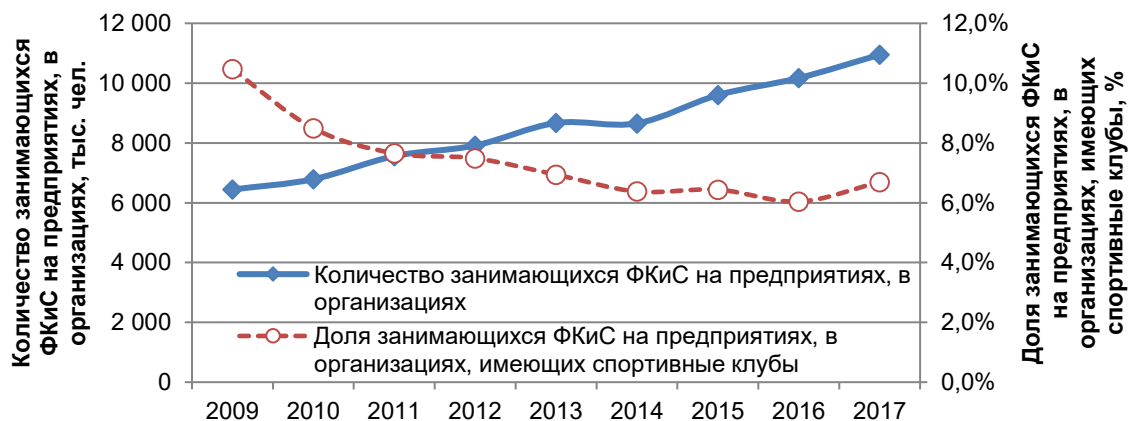
Рисунок 5 – Динамика объемов платных услуг физической культуры и спорта в РФ в денежном выражении [11]

Проявляется выраженная сезонность спроса: повышенный спрос в ноябре, декабре, марте; спрос снижается в период новогодних праздников, а также существенно снижается в период летних отпусков (различие между спросом в летние и зимние месяцы составляет более 50 %). Сезонность спроса на услуги физической культуры и спорта препятствует увеличению коэффициента загруженности спортивных сооружений. Данные табл. 1 показывают, что только по причине сезонных колебаний спроса на услуги коэффициент загруженности спортивных сооружений может снижаться.

**Таблица 1 – Объем платных услуг физической культуры и спорта по месяцам в среднем за год, в долях от максимального объема в году [12]**

| Показатель                            | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Доля среднего объема платных услуг, % | 76   | 77   | 74   | 75   | 73   | 77   | 80   |

**Обязательства работодателей в развитии массовой физической культуры среди занятого в экономике населения как направление повышения физической активности населения.** Существенным резервом как в развитии спортивной инфраструктуры, так и в увеличении количества занимающихся физической культурой являются обязательства работодателей [13]. Количество занимающихся физической культурой и спортом на предприятиях и в организациях возрастает достаточно стабильно: с 2009 по 2017 г. количество занимающихся возросло в 1,7 раза, однако при этом доля занимающихся на предприятиях и в организациях, имеющих спортивные клубы, уменьшилась с 10,5 до 6,7 % (рис. 6).



**Рисунок 6 – Динамика количества занимающихся физической культурой и спортом (ФКиС) на предприятиях и в организациях РФ [14]**

Иными словами, работодатели все больше внимания уделяют созданию условий для развития собственной спортивной инфраструктуры, отвечающих потребностям работников, однако процесс популяризации и повышения престижа занятий за счет создания спортивных клубов необходимо интенсифицировать.

Количество занимающихся физкультурой и спортом во всех категориях учебных заведений устойчиво возрастает, однако темпы роста показателя колеблются, доля занимающихся от общего числа обучающихся снижается при возрастании уровня образования (табл. 2).

**Таблица 2 – Динамика количества занимающихся физической культурой и спортом в образовательных организациях РФ [15]**

|   | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  |
|---|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Общеобразовательные организации</b>                                    |      |      |      |      |       |       |       |       |       |
| Количество занимающихся, тыс. чел.  | 5663 | 5662 | 6174 | 6587 | 7332  | 8381  | 8751  | 9147  | 9350  |
| Доля занимающихся от числа обучающихся, ед.                               | 0,41 | 0,42 | 0,46 | 0,49 | 0,54  | 0,58  | 0,59  | 0,60  | 0,60  |
| Темпы роста количества занимающихся, %                                    | –    | 100  | 109  | 107  | 111   | 114   | 104   | 105   | 102   |
| <b>Образовательные организации среднего профессионального образования</b> |      |      |      |      |       |       |       |       |       |
| Количество занимающихся, тыс. чел.  | 1138 | 1174 | 1207 | 1285 | 1332  | 1367  | 1459  | 1524  | 1623  |
| Доля занимающихся от числа обучающихся, ед.                               | 0,37 | 0,37 | 0,39 | 0,43 | 0,45  | 0,48  | 0,51  | 0,53  | 0,53  |
| Темпы роста количества занимающихся, %                                    | –    | 103  | 103  | 106  | 104   | 103   | 107   | 104   | 106   |
| <b>Образовательные организации высшего образования</b>                    |      |      |      |      |       |       |       |       |       |
| Количество занимающихся, тыс. чел.  | 1220 | 1269 | 1394 | 1513 | 1609  | 1751  | 1826  | 1852  | 1978  |
| Доля занимающихся от числа обучающихся, ед.                               | 0,17 | 0,18 | 0,21 | 0,25 | 0,28  | 0,34  | 0,38  | 0,42  | 0,48  |
| Темпы роста количества занимающихся, %                                    | –    | 104  | 110  | 109  | 106   | 109   | 104   | 101   | 107   |
| Суммарное количество занимающихся   | 8020 | 8105 | 8775 | 9386 | 10273 | 11499 | 12036 | 12523 | 12952 |

**Развитие малого предпринимательства и государственно-частного партнерства в сфере физической культуры и спорта.** В качестве одного из важных направлений реализации Стратегии развития физической культуры и спорта [16] определена разработка комплекса мер по развитию малого предпринимательства и государственно-частного партнерства в сфере физической культуры и спорта. Государственно-частное партнерство является эффективным механизмом развития и модернизации объектов инфраструктуры, в том числе для занятий физической культурой и спортом [17].

Для анализа состояния малого предпринимательства в области физической культуры и спорта использованы данные Росстата [18]. В открытом доступе имеются данные о количестве малых предприятий, осуществляющих деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений в 2009–2017 гг. Для 2017 г. также имеются данные о малых предприятиях, осуществляющих деятельность в области спорта. В 2017 г. таких предприятий было 513 (свыше 48 %) из 1066 предприятий общего раздела, осуществляющих деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений.

Динамика количества малых предприятий общего раздела в 2009–2017 гг. неблагоприятная (падение количества предприятий в 1,9 раза), что с учетом высокой доли предприятий спорта косвенно свидетельствует о сокращении их количества (табл. 3).

**Таблица 3 – Динамика количества малых предприятий, осуществляющих деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений [19]**

| Показатель                   | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Количество малых предприятий | 2006 | 1874 | 1929 | 1938 | 1925 | 1839 | 1869 | 1373 | 1066 |

В настоящий момент на различных стадиях реализации находится 23 проекта в области физической культуры и спорта из 873 проектов государственно-частного партнерства (с учетом концессионных соглашений), реализуемых в Российской Федерации. При этом в 2014 г. число проектов в данной сфере составляло всего 12 единиц [20].

**Выводы.** Рост продолжительности здоровой жизни и укрепление здоровья является необходимым условием развития экономики, повышения производительности труда, работоспособности и творческого долголетия. Формирование здорового и спортивного образа жизни способствует профилактике негативных явлений в подростковой и молодежной среде, обеспечению эффективной подготовки человека к трудовой и оборонной деятельности. Сохранение здоровья, повышение уровня физической подготовленности каждого гражданина России вносят существенный вклад в развитие ее человеческого капитала.

Реализация таких целей, как развитие категории физической активности как социальной нормы, создание и поддержка среды, которая способствует физической активности населения, формирование активного отношения каждого человека, семей и сообществ к занятиям физической культурой и спортом, создание активной системы управления и формирования государственной политики для осуществления скоординированных действий по увеличению физической активности и уменьшению малоподвижного поведения населения, будет способствовать повышению физической активности населения.

Для существенного прироста количества занимающихся физической культурой и спортом необходимо повышать интенсивность использования имеющейся и вновь создаваемой спортивной инфраструктуры.

Развитие спортивной инфраструктуры и массовой физической культуры среди населения, занятого в экономике, эффективно осуществляется через обязательства работодателей. Количество занимающихся физкультурой и спортом во всех категориях учебных заведений устойчиво возрастает, однако темпы роста показателя колеблются, доля занимающихся от общего числа обучающихся снижается при возрастании уровня образования. Процесс популяризации и повышения престижа занятий физической культурой и спортом среди работающего населения и учащейся молодежи необходимо интенсифицировать.

При формировании государственной стратегии в сфере физической культуры и спорта на период до 2030 г. необходимо предусмотреть меры, стимулирующие развитие малого предпринимательства для удовлетворения спроса населения на платные услуги в данной сфере и для повышения интенсивности использования имеющейся и вновь создаваемой спортивной инфраструктуры. Целесообразно использование механизмов государственно-частного партнерства для создания и модернизации объектов спортивной инфраструктуры.

#### **Ссылки и примечания:**

1. Global action plan on physical activity 2018–2030: More active people for a healthier world [Электронный ресурс]. Geneva, 2018. URL: <http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/272722/9789241514187-eng.pdf> (дата обращения: 16.04.2018).
2. Robson S., Simpson K., Tucker L. Strategic Sport Development. London, 2013. 272 p.
3. Global action plan on physical activity 2018–2030 ...
4. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года [Электронный ресурс] : указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (дата обращения: 16.04.2018).
5. Global action plan on physical activity 2018–2030 ...

6. Новая физическая культура населения [Электронный ресурс] : паспорт федерального проекта. URL: <https://new.avо.ru/documents/33446/1306658/Новая+физическая+культура+населения.pdf/e7fd5e26-9ace-dbe0-5e02-b93e5e59eced> (дата обращения: 16.04.2018).
7. По данным: Новая физическая культура населения.
8. По данным: Новая физическая культура населения.
9. По данным: Сведения о физической культуре и спорте: формы федерального статистического наблюдения 1-ФК [Электронный ресурс] // Министерство спорта Российской Федерации. URL: <http://www.minsport.gov.ru/sport/physical-culture/statisticheskaya-inf/> (дата обращения: 16.04.2018).
10. По данным: Сведения о физической культуре и спорте ...
11. По данным: Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fedstat.ru/> (дата обращения: 16.04.2018).
12. По данным: Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС).
13. Максимова Т.Г., Чужбовский К.Л. Повышение эффективности использования непрофильных активов предприятия: проблемы и пути решения // Общество: политика, экономика, право. 2017. № 1. С. 50–53. <https://doi.org/10.24158/pep.2017.1.12>.
14. По данным: Сведения о физической культуре и спорте ...
15. По данным: Сведения о физической культуре и спорте ...
16. Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года : распоряжение Правительства РФ от 7 авг. 2009 г. № 1101-р. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
17. Верзилин Д.Н., Горбунова И.Р., Цепелева А.Д. Перспективы инновационного развития сферы услуг с использованием механизма государственно-частного партнерства // Экономика и управление. 2015. № 6 (116). С. 27–32.
18. Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС).
19. По данным: Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС).
20. Методические материалы для органов власти субъектов Российской Федерации о реализации проектов на основе государственно-частного партнерства по развитию спортивной инфраструктуры [Электронный ресурс] // Министерство спорта Российской Федерации. URL: [http://www.minsport.gov.ru/2017/doc/A5\\_Sport\\_2\\_2017\\_e\\_.pdf](http://www.minsport.gov.ru/2017/doc/A5_Sport_2_2017_e_.pdf) (дата обращения: 16.04.2018).

## References:

*Federal Project Data Sheet of New Physical Education of the Population 2018*, viewed 16 April 2018, <<https://new.avо.ru/documents/33446/1306658/Новая+физическая+культура+населения.pdf/e7fd5e26-9ace-dbe0-5e02-b93e5e59eced>>, (in Russian).

*Global Action Plan on Physical Activity 2018–2030: More Active People for a Healthier World 2018*, Geneva, viewed 16 April 2018, <<http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/272722/9789241514187-eng.pdf>>.

'Guidelines for the Authorities of the Constituent Entities of the Russian Federation on the Implementation of Projects on the Basis of Public-Private Partnership for the Development of Sports Infrastructure' 2018, *Official Website of the Ministry of Sport of the Russian Federation*, viewed 16 April 2018, [http://www.minsport.gov.ru/2017/doc/A5\\_Sport\\_2\\_2017\\_e\\_.pdf](http://www.minsport.gov.ru/2017/doc/A5_Sport_2_2017_e_.pdf), (in Russian).

'Information on Physical Education and Sports: Forms of Federal Statistical Observation 1-ФК' 2018, *Official website of the Ministry of Sport of the Russian Federation*, viewed 16 April 2018, <<http://www.minsport.gov.ru/sport/physical-culture/statisticheskaya-inf/>>, (in Russian).

Maksimova, TG & Chuzhbovskiy, KL 2017, 'Improvement of Efficiency of Non-Core Assets of an Enterprise: Problems and Solutions', *Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo*, no. 1, pp. 50-53. <https://doi.org/10.24158/pep.2017.1.12>.

Robson, S, Simpson, K & Tucker, L 2013, *Strategic Sport Development*, London, 272 p.

*The Decree of the President of the Russian Federation No. 204 as of May 07, 2018 on the National Goals and Strategic Objectives for the Russian Federation Development until 2024* 2018, viewed 16 April 2018, <<http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027>>, (in Russian).

*Unified Interdepartmental Statistical Information System 2018*, viewed 16 April 2018, <<http://www.fedstat.ru/>>, (in Russian).

Verzilin, DN, Gorbunova, IR & Tsepeleva, AD 2015, 'Prospects for Innovative Development of the Service Sector by Means of Public-Private Partnership', *Ekonomika i upravleniye*, no. 6 (116), pp. 27-32, (in Russian).