

14. Сташук В.А., Мокін В.Б., Гребінь В.В., Чунарьов О.В. Наукові засади раціонального використання водних ресурсів України за басейновим принципом : монографія / За редакцією В.А. Сташука. Херсон : Грінь Д.С., 2014. 320 с.

15. Кузьо М. Україна розпочинає реформу водного сектора. URL: <https://menr.gov.ua/news/32413.html> (дата звернення: 12.07.2018).

16. Замість Івано-Франківського управління водного господарства буде Дністровське басейнове управління. URL: <http://styknews.info/novyny/ekologiya/2018/02/03/zamist-ivano-frankivs-kogo-upravlinnya-vodnogo-gospodarstva-bude-dnistrovs-ke-basejnove-upravlinnya> (дата звернення: 12.07.2018).

17. Хвесик М.А., Левковська Л.В., Мандзик В.М. Економічні аспекти управління водоко-ристуванням в умовах децентралізації влади в Україні. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2015. Випуск 2 (4). Частина 2. С. 49–55.

**Рябець Катерина Анатоліївна – кандидат юридичних наук, доцент, докторант кафедри парламентаризму та політичного менеджменту Національної академії державного управління при Президентіві України.*

Стаття надійшла до редакції 27 липня 2018 р.

УДК 351.9+35.071

Антон Сороченко *

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ СПОРТУ

Стаття присвячена дослідженню правових проблем реалізації проектів публічно-приватного партнерства у сфері спорту, а також напрацюванню шляхів їх вирішення. Обґрунтовується поняття «контракт інфраструктурного розвитку». Проаналізовано міжнародний досвід реалізації проектів публічно-приватного партнерства у сфері спорту (Польща, Південно-Африканська Республіка).

Ключові слова: публічно-приватне партнерство, спорт, інституційна/корпоративна форма, контракт, концесії.

Сороченко А. В. Особенности реализации проектов публично-приватного партнерства в сфере спорта.

Статья посвящена исследованию правовых проблем реализации проектов государственно-частного проблем. Обосновывается понятие «контракт инфраструктурного развития». Проанализированы международный опыт реализации проектов государственно-частного партнерства в сфере спорта (Польша, Южная Африка).

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

Sorochenko A. V. Peculiarities of the public and private projects of sport's sphere implementation.

This scientific paper is devoted to the research of problems of the public and private projects of sport's sphere realization, as well as the development of ways how to solve the corresponding problems. The concept of «infrastructure development contract» is substantiated. The international experience of implementing public-private partnership projects in the field of sports (Poland, South Africa) has been analyzed.

Keywords: public-private partnership, sport, institutional / corporative form, contract, concessions.

Постановка проблеми. У міжнародній практиці реалізації проектів публічно-приватного партнерства (далі – ППП) спорт є тією сферою суспільних відносин, у якій зазначена реалізація є найбільш динамічною і такою, що активно розвивається [1; 2]. Крім того, саме у цій сфері найбільш тісно переплетені система нормативно-правового регулювання ППП, а також інші комплекси нормативної регламентації суспільних відносин [3, с. 100–105].

Публічне управління (в широкому розумінні) державно-приватним партнерством з боку держави проявляється, перш за все, в належному нормативно-правовому регулюванні відносин, що складаються при використанні такої форми співпраці держави/АРК/органів місцевого самоврядування і приватного бізнесу.

27.06.2014 р. було проведено саміт країн-членів ЄС у Брюсселі, підписано економічну частину Угоди про асоціацію між Україною та ЄС зі створенням поглибленої і всеосяжної зони вільної торгівлі, спрощенням візового режиму (політична частина зазначеної Угоди була підписана 21.03.2014 р.). Зважаючи на це, особливого значення набуває проблема приведення у відповідність до вимог ЄС чинного законодавства України.

Водночас напрацювання шляхів вирішення проблем реалізації проектів ППП в Україні потребує звернення до наукових здобутків як вітчизняних (О. М. Вінник, О. Е. Сімсон та багатьох інших), так і зарубіжних вчених (М. Геддс, Х. Ван Хам, Д. д'Уг де ла Кюль, А. Регінато, В. Варнавський, Ф. Хізер, Б. Чарлі, В. Хайме та багатьох інших).

Метою даної статті є дослідження світового досвіду реалізації проектів ППП у сфері спорту, виокремлення та аналіз характерних переваг та недоліків такої реалізації, а також напрацювання шляхів удосконалення законодавства України у відповідній сфері.

Виклад основного матеріалу. ППП є відносно вигідним варіантом в якості основи фінансового забезпечення спортивної інфраструктури насамперед тому, що на даний час більшість спортивних споруд у світі експлуатуються саме на комерційній основі [4, с. 431].

Із 2010-х років все частіше можна чути про доцільність використання контракту життєвого циклу, що передбачає покладання на виконавця зобов'язань із підтримки об'єкта в належному стані протягом всього розрахункового терміну його служби, що прямо сприяє підвищенню якості будівництва таких об'єктів. Як пише Є. Глумов, ключова відмінність контракту життєвого циклу від концесії полягає в різних джерелах фінансування витрат концесіонера. У першому випадку компенсація проводиться за рахунок коштів, що надходять від користувачів послуг спортивних об'єктів (населення і організацій), у другому – за рахунок коштів регіонального або муніципального бюджету. Джерелами доходу підрядника контракту життєвого циклу є компенсаційні платежі від концедента за будівництво і експлуатацію спортивної споруди як об'єкта державної власності. Підрядник контракту життєвого циклу зацікавлений побудувати об'єкт і здійснювати його якісне обслуговування за договором із держзамовником, який перераховує плату за сервіс безпосередньо або через уповноваженого розпорядника бюджетних коштів. Модель контракту життєвого циклу мотивує підрядника на якісне будівництво і сервіс об'єкта (сервісні платежі безпосередньо залежать від відповідності об'єкта функціональних характеристик, узгодженим в контракті), незалежно від попиту на послуги спортивного об'єкта [5, с. 15].

Застосування контракту життєвого циклу має надзвичайно важливе значення і тому, що в такому разі відбувається найбільш економічно вигідний, справедливий та ефективний розподіл ризиків між партнерами (відомо, що ризик економічного попиту на проект ППП (відсутність попиту на інфраструктурний об'єкт у разі успішної та своєчасної реалізації проекту або навпаки, наявність несподівано високого попиту) традиційно несе приватний партнер. Очевидно, що контракт життєвого циклу дозволяє значною мірою полегшити «тягар» такого ризику для приватного партнера (партнерів) [4, с. 116–117].

Сінгапурський Центр спортивних змагань (*Singapore Sports Hub*) є результатом контракту ППП на проектування, будівництво, фінансування і управління (модель *DBFO*) протягом 25 років [6].

Розвиток спортивної інфраструктури є потужним стимулом для оновлення та модернізації іншої інфраструктури в державі. Так, Шейла С. Кеннеді з Університету Індіани і Марк С. Розентрауб з Клівлендського державного університету відзначають, що за 15 років до

2000 року уряд США і уряди штатів вклали понад 10 млрд. доларів в спортивні комплекси, які використовуються професійними спортивними командами, щоб отримати сукупно матеріальні та нематеріальні вигоди. Однак найчастіше після виконання фінансових зобов'язань у дуже істотних розмірах місцеві спільноти жителів в особі муніципальної влади отримували нові вимоги від приватних партнерів щодо збільшення фінансування. Якщо ці зростаючі потреби задовольнялися, спортивні команди найчастіше переміщалися в інші міста. Платники податків в результаті залишалися з борговими зобов'язаннями і відсутністю обіцяних спортивно-інфраструктурних об'єктів [7, с. 436–459].

Відповідно до проекту Національної політики Індії у галузі спорту від 2007 року зобов'язання щодо розвитку спорту покладаються на штати і на федеральний Уряд Індії. Хоча цілісного підходу до системи, спрямованої на популяризацію спорту, в повному обсязі поки не розроблено, передбачається, що застосування державно-приватних партнерств є умовою успішного існування та подальшого розвитку індійського спорту. В 2010 році за схемами державно-приватного партнерства були реконструйовані Стадіон ім. Джавахарлала Неру, Спортивний комплекс ім. Індіри Ганді, Національний стадіон ім. Дхьяна Чанда, Басейний комплекс ім. Ш'яма Прасада Мухерджи, стрілковий комплекс ім. Карні Сінгха [6].

Вважаємо за необхідне привести приклад невдалого здійснення до 2002 року державно-приватного партнерства в Данії на місцевому рівні в місті Фарум, оскільки цей випадок наочно проілюстрував недостатність правового регулювання застосування даного інституту. Органи місцевого самоврядування у Фарумі з 1990-х років дуже активно залучали приватних партнерів до участі у забезпеченні інфраструктури в рамках державно-приватних партнерств. У 2000 році органи місцевого самоврядування міста Фарум уклали договір про державно-приватне партнерство щодо дитячих садків і будинків пристарілих, а також здійснили операцію з продажу з отриманням назад в оренду систем водопостачання даних об'єктів і будівель шкіл, взяли участь в угоді про здійснення державно-приватного партнерства за схемою BOOT (будівництво – володіння – експлуатація – передача) щодо будівництва спортивної арени Фарум Арена і футбольного стадіону Фарум Парк, а також Центру моря і мореплавства «Фарум Марина».

На початку 2002 року вибухнув величезний скандал у зв'язку з нестачею коштів, що спричинило серйозні наслідки для органів місцевого самоврядування. Однією з причин виникнення подібної ситуації стало те, що структура договірного управління була занадто складною для здійснення контролю з боку мера міста, а також те, що державно-приватні партнерства на той момент були відносно новим явищем для центральних органів державної влади. Крім того, ще не існувало ефективного нормативно-правового регулювання державно-приватних партнерств, особливо на рівні муніципальних утворень. В якості основної причини невдалого досвіду здійснення державно-приватних партнерств у Фарумі експерти називають порушення регламентів, виданих Європейським Союзом в частині регулювання проведення тендерів та реалізації підрядів [8, с. 2, 6].

Все більше розвивається й отримує визнання новий напрямок державно-приватного партнерства в галузі спорту – партнерські відносини у забезпеченні безпеки спортивних заходів, реалізації заходів антитерористичного захисту під час проведення таких заходів [7].

Активно реалізує проекти державно-приватного партнерства Всесвітній спортивний альянс (WSA) [9].

Всесвітній спортивний альянс був створений в результаті глобальної публічно-приватної ініціативи у партнерстві з Департаментом ООН з економічних та соціальних питань (UNDESA), його глобальна місія – сприяти розвитку спорту як засобу дипломатії, соціально-економічному розвитку, мобільності людського розвитку, освіти та навчанню для приблизно 530 мільйонів громадян з майже 33-х держав-членів. Міжурядова організація Всесвітнього спортивного альянсу виконує свою глобальну місію з метою сприяння та повної підтримки цілей Організації Об'єднаних Націй із сталого розвитку (АГС ООН) «Глобальні цілі».

WSA діє на засадах самофінансування та самоокупності. Для набуття членства у вказаній організації не вимагається внесків держав-членів, залучення інвестицій/коштів здійснюється через операції та соціальну ініціативу на підставі комерційної ділової моделі, згідно

з якою WSA сприяє та / або реалізує промислові та / або комерційні проекти, що базуються, головним чином, на використанні Програми державно-приватного партнерства («PPP») («Проекти WSA»), в якій WSA, як інвестиційна організація, являє собою Громадську складову державно-приватного партнерства та спрямовує свою частку прибутку на користь досягнення Всесвітнім альянсом своєї мети (реалізації відповідного проекту), місії та підтримки як на території держави-члена, що бере участь у зазначеному проекті WSA, так і на глобальному рівні.

Однією із прямих переваг для держави-члена, яка приєднується до WSA, є створення у співпраці з WSA та під керівництвом Національного представника WSA у цій країні WSA свого національного центру компетенції з фізичного виховання спорту та відпочинку – SDGs (NCEPESL-SDGs), включаючи переговори щодо реалізації Плану підготовки та тренінгів для основних рамок, адаптовані до потреб та вимог держави-члена на основі чотирьох програм Всесвітнього центру компетенції, що дозволяє розробляти та впроваджувати позашкільні молодіжні навчальні та освітні програми та мережу спортивних центрів молодіжних громад на території держави-члена.

Упродовж двох перших років добровільного вступу до WSA та активної участі держави-члена WSA, WSA у співпраці з партнерами по технології та операторами з усього світу, які використовують екологічно відповідальні технології для сприяння чистоті промислової діяльності, стимулювання зайнятості, поліпшення економічних умов у санітарному середовищі, з метою збільшення продуктивності та якості життя, буде здійснювати розгортання та реалізацію різних проектів WSA, що складаються з промислової інфраструктури та комерційних проектів, передбачених або бажаних державою-членом, шляхом укладання двосторонньої угоди про СП між WSA та державою-членом, встановлюючи проекти WSA для «Прибутку», де доходи, що використовуються між публічними та приватними партнерами для кожного проекту WSA, розроблені за моделями PPP або іншим чином, забезпечать фінансування для розміщення соціально-економічної ініціативи WSA на території держави-члена.

Упродовж двох перших років добровільного вступу до інвестиційної організації WSA та активної участі держави-члена у WSA, альянс, у співпраці з партнерами по технології та компаніями з управління активами з усього світу, які використовують екологічно чисті технології для сприяння очищенню навколишнього природного середовища від промислових викидів, стимулює створення нових робочих місць, поліпшення економічних вигідних умов в розвитку навколишнього природного середовища, з метою збільшення продуктивності та якості життя, та здійснює розгортання та реалізацію різних проектів WSA у сфері публічно-приватного партнерства, що складаються з промислової інфраструктури та комерційних проектів, передбачених або запланованих державою-членом, шляхом укладання двосторонньої угоди про співпрацю між WSA та державою-членом, встановлюючи, що проекти PPP WSA реалізуються для отримання доходів приватним партнером, де доходи, що використовуються між публічними та приватними партнерами для кожного проекту WSA, розроблені як PPP або іншим чином, забезпечать фінансування та фінансування для розміщення соціально-економічної ініціативи WSA на території держави-члена.

Розвиток соціально-економічної ініціативи WSA включає в себе проектування, будівництво, впровадження та підтримку спорту, фізичного виховання, медичного фітнесу, культурно-соціальних, громадських та медичних інфраструктур, включаючи, але не обмежуючи мережу центрів спорту молодіжних громад на території держав-членів.

Приватні інвестиції, управлінські, інтелектуальні та інші ресурси приватних суб'єктів за контрактами державно-приватного партнерства в галузі спорту, як правило, можуть залучатися на такі проекти [4, с. 432–433]:

1) проектування, будівництво, модернізація, володіння, утримання об'єкта в належному стані, управління і т.д. (за договорами концесії, рідше – контрактами життєвого циклу) наступними об'єктами:

- окремі спортивні споруди капітального будівництва (спортивні арени, стадіони, футбольні, хокейні поля, басейни, треки і т.д.), багатофункціональні спортивно-розважальні комплекси, інші спортивні об'єкти;

- національна спортивна інфраструктура в цілому або окремі її сегменти;
- забезпечення спортивних заходів транспортною, комунальною та іншою інфраструктурою;
- підприємства спортивної промисловості;
- 2) надання публічних послуг в області спорту;
- 3) проведення великих спортивних заходів;
- 4) забезпечення безпеки спортивних заходів, реалізації заходів антитерористичного захисту під час проведення таких заходів;
- 5) створення «низової», дворової спортивної інфраструктури для дітей і підлітків;
- 6) реалізація освітніх проектів державно-приватного партнерства (в галузі будівництва і обслуговування спортивних шкіл, спортивних навчальних центрів), створення спортивних об'єктів освітніх організацій.

Об'єктами державно-приватного партнерства в сфері спорту переважно виступають великі профільні або багатофункціональні спортивні комплекси.

У Польщі 43 % із загальної кількості об'єктів, що зводилися в 2009–2011 роках за схемами ППП, становили басейни, на другому місці за кількістю – спортивно-видовищні комплекси і спортивні порти (мініпорт для спортивних суден) [10].

У Південно-Африканській Республіці (ПАР) для підготовки до Чемпіонату світу з футболу ФІФА 2010 року суттєвою проблемою на 2006 рік стала невідповідність спортивної і транспортної інфраструктур необхідним вимогам. Рішення цього комплексу проблем було покладено на приватних суб'єктів в рамках контрактів державно-приватного партнерства. Зокрема, саме за цією формою був реалізований проект будівництва 80-кілометрової швидкісної залізниці *The Gautrain*, що зв'язала Йоганнесбург зі столицею країни Преторією і з міжнародним аеропортом. Цей проект вартістю понад 1 млрд. доларів США був реалізований у формі концесії на 4 роки будівництва і 15 років приватного управління консорціумом міжнародних і місцевих приватних партнерів, очолюваних Консорціумом *Bombela*. У ПАР на основі контрактів ППП був побудований і / або модернізований ряд спортивних арен, задіяних в проведенні Чемпіонату світу з футболу ФІФА 2010 року [6].

Висновки. Таким чином, реформування національної економіки України з використанням механізмів ППП включає в себе такі етапи:

1) визначення органу державної виконавчої влади (органу місцевого самоврядування), уповноваженого на координацію відносин ППП у сфері спорту – Міністерства молоді та спорту України [11; 12], а також органу державної влади (органу місцевого самоврядування), уповноваженого на координацію та регулювання відносин ППП в залежності від обраного напрямку – концесії, угоди про розподіл продукції, публічні закупівлі тощо. Особливе місце в даному випадку займає визначення Кабінету Міністрів України [13] у відносинах ППП та участі в управлінні проектами ППП;

2) визначення особливостей реалізації та управління проектами ППП, пов'язаних із використанням як інституційної/корпоративної форми, так і договірної форми ППП. Зокрема, виходячи із вузького розуміння концепції публічного управління [14], потребують більш ґрунтовного законодавчого урегулювання, зокрема положення щодо:

- акціонерної угоди (при використанні корпоративної форми);
- структури відповідної корпорації – у разі, зокрема імплементації вищенаведеного досвіду ПАР (зокрема слід звернути особливу увагу 13-й принцип Міжнародних та національних стандартів корпоративного управління під назвою «Технологія», відповідно до якого рада директорів повинна забезпечити те, щоб технологія та системи, що використовуються корпорацією, були адекватними для нормального ведення діяльності та забезпечення конкурентоспроможності корпорації [15, с. 82];
- правового статусу як безпосередніх учасників проекту ППП, так і інвесторів, які придбали акції відповідного товариства без обтяження зобов'язаннями щодо ППП [16, с. 70–98, 141];

3) розробка та впровадження *найбільш економічно вигідного* механізму розподілу ризиків між партнерами (закріплене у статті 5 Закону України «Про державно-приватне партнерство» [17] формулювання «справедливий розподіл ризиків», на наш погляд, не досить точно

відтворює зміст відповідного поняття). Найбільша економічна ефективність розподілу ризиків між партнерами може бути досягнута в тому разі, коли ризики проекту покладаються на найбільш компетентні в цьому розумінні сторони, в результаті чого знижується загальна вартість проекту і мінімізуються самі ризики. Наприклад, ризики, пов'язані з плануванням, краще покласти на публічний сектор, в той час як операційні та фінансові ризики можуть бути краще керовані приватними суб'єктами [18].

При цьому публічний та приватний партнери несуть різні види ризиків, що залежить від спрямованості проекту та предмету контракту ППП [4, с. 116–117]:

а) публічний партнер:

- політичні ризики (зміна політичної ситуації в країні);

- ризик банкрутства приватного партнера (партнерів) та неможливості заміни сторони в зобов'язанні;

- ризики, пов'язані з належною експлуатацією земельної ділянки, виділеної під будівництво інфраструктурного об'єкту;

б) приватний партнер:

- ризики, пов'язані з поточним управлінням проектом ППП як складовою публічного управління в даній сфері.;

- ризик економічного попиту на проект ППП (відсутність попиту на інфраструктурний об'єкт у разі успішної та своєчасної реалізації проекту або навпаки, наявність несподівано високого попиту).;

- політичні ризики (аналогічно до публічного партнера);

- валютні ризики, пов'язані коливанням курсу грошової одиниці країни, в якій буде реалізовано проект ППП;

4) визначення характерних переваг і недоліків реалізації проектів ППП у сфері спорту.

Істотними перевагами у даному разі можна визначити те, що ППП, належним чином організоване і кероване, може бути економічно ефективним засобом залучення додаткового фінансування від приватного сектора в будівництво, модернізацію та експлуатацію спортивної інфраструктури. Витрати на забезпечення експлуатації та розвитку спортивної інфраструктури можуть бути неприйнятно високими для бюджету, і часто органи державної влади, особливо якщо мова йде про муніципальні утворення, не мають достатніх фінансових можливостей для задоволення попиту суспільства в цьому відношенні, враховуючи, що бюджет приймається в основному на відносно короткий період часу – один рік, а багато інфраструктурних проектів реалізуються в більш тривалий термін. Водночас використання в межах ППП акціонерного товариства (корпоративна форма ППП) дає змогу, з одного боку, об'єднати партнерів в рамках створеної за їх участю господарської організації, а з іншого – залучити додаткові інвестиції за рахунок емісії додаткових акцій з наступною їх реалізацією інвесторам, зберігаючи при цьому за державним та приватним партнерами контроль над таким товариством [4, с. 431].

До характерних недоліків корпоративної / інституційної форми ППП слід віднести:

- надмірна довіра до економічного потенціалу та результатів подібного роду співпраці;

- відсутність попереднього переконливого, вичерпного та прозорого підтвердження ефективності проектів ППП з точки зору оптимізації витрат держави;

- недостатність можливостей адекватних оцінки і контролю державним партнером виконання приватним партнером відповідних договірних зобов'язань;

5) імплементація до законодавства поняття «контракт інфраструктурного розвитку» та визначення основних вимог до укладення такого контракту, серед яких: а) відкрите коло відносин, що можуть бути урегульовані даним контрактом, з урахуванням використання моделей ППП; б) форма контракту; в) форми відповідальності, що застосовуватимуться до порушників умов відповідного контракту; г) умови дійсності правочину – контракту життєвого циклу; д) підстави припинення тощо.

При цьому під «контрактом інфраструктурного розвитку» слід вважати довгострокове (від 5 до 50 років) співробітництво між державою Україна, АРК, об'єднаними територіальними громадами в особі відповідних державних органів та органів місцевого самоврядування

(державними партнерами) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, або фізичними особами – підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору або на основі створення спеціальної господарської організації корпоративного типу (господарського об'єднання), яке передбачає будівництво, модернізацію, операційне обслуговування та ремонт інфраструктурного об'єкта за рахунок коштів та промислового потенціалу приватного партнера протягом усього строку дії контракту, з одночасним збереженням права власності на об'єкт та повноважень контролю за належним виконанням зобов'язань за державним партнером.

Список використаних джерел:

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. URL: <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.

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. URL: <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.* 9 p. URL: <http://busieco.samnet.sdu.dk/politics/nkk/papers/Papers/Carstengreve.pdf>

7. 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.

8. Kohl G. *DHS Calls For Public-Private Partnerships With Sports Industry.* URL: <http://www.securityinfowatch.com/news/10491676/dhs-calls-for-public-private-partnerships-with-sports-industry>. August 3, 2010.

9. World Sports Alliance. URL: <http://wsaigo.info/>

10. *Public-private partnership in the sport infrastructure in Poland.* URL: <http://www.pgs-soft.com/report-public-private-partnership-in-the-sport-infrastructure-in-poland.html> (дата звернення 11.04.2011).

11. *Положення про Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, затверджене постановою КМУ від 20.08.2014 № 459.* URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/459-2014-%D0%BF>

12. *Положення про Міністерство молоді та спорту України, затверджене постановою КМУ від 02.07.2014 № 220.* URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/220-2014-%D0%BF>

13. *Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27.02.2014 № 794-VII. BBP. 2014. № 13. Ст. 222.* URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/794-18>

14. Колесникова К. *Співвідношення державного управління та публічного адміністрування у процесі суспільної трансформації.* URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2013-3/doc/1/06.pdf>

15. Міжнародні та національні стандарти корпоративного управління : збірник кодексів та принципів. К. : Міжнародна фінансова корпорація, 2002. 254 с.

16. Вінник О.М. Корпоративні і партнерські відносини: проблеми правового регулювання : монографія. К. : Науково-дослідний інститут приватного права і підприємництва НАПрН України, 2010. 166 с.

17. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 р. ВВР. 2010. № 40. Ст. 524. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>

18. 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. 2008. 48 с. URL: <http://www.treasury.govt.nz/publications/informationreleases/waterview/wcpsg-report-26jun08/wcpsg-report-26jun08.pdf>

**Сороченко Антон Валерійович – кандидат юридичних наук, доцент кафедри публічного управління та публічної служби Національної академії державного управління при Президентові України.*

Стаття надійшла до редакції 29 вересня 2018 р.

УДК 351:339

Ольга Червякова *

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНА МОДЕЛЬ ПОБУДОВИ ДЕРЖАВНОГО УСТРОЮ УКРАЇНИ

У статті визначаються вектори розвитку державного устрою України в напрямку євроінтеграції, це формує нову євроінтеграційну модель країни, що характеризується: поєднанням міжнародного та національного порядку денного; посиленням міжсекторальної інтеграції та чіткої політичної волі; взаємодії влади та суспільства, цілеспрямованої участі у цьому процесі «звичайних» пересічних громадян; безперервною взаємодією, координацією та співробітництвом; механізмами взаємної відповідальності та оцінки стану виконання; конкретними планами дій щодо реалізації положень міжнародних угод; чіткою системою моніторингу, яка забезпечує узгодженість усіх державних програм і заходів із цілями, закріпленими міжнародними угодами.

Ключові слова: державний устрій, державне управління, євроінтеграція, євроінтеграційна модель.

Червякова О. В. Евроинтеграционная модель построения государственного устройства Украины.

В статье определяются векторы развития государственного устройства Украины в направлении евроинтеграции, это формирует новую евроинтеграционную модель страны, что характеризуется: сочетанием международной и национальной повестки дня; усилением межведомственной интеграции и четкой политической воли; взаимодействием власти и общества, целенаправленным участием в этом процессе «обычных» рядовых граждан; непрерывным взаимодействием, координацией и сотрудничеством; механизмами взаимной ответственности и оценки состояния выполнения; конкретными планами действий по реализации положений международных соглашений; четкой системой мониторинга, которая обеспечивает согласованность всех государственных программ и мероприятий с целями, закреплёнными международными соглашениями.

Ключевые слова: государственное устройство, государственное управление, евроинтеграция, евроинтеграционная модель.

Chervyakova O. V. European integration model state device construction of Ukraine.

The article defines the state structure development vectors in Ukraine in the direction of European integration. This forms the new European integration model of the country, which is character-