

УДК 342(477)

DOI <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.3.7>**В. В. Камінська**аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування
Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УКРАЇНІ: ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

У статті проведено дослідження особливостей функціонування механізмів публічно-приватного партнерства у реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту в Україні у сучасних умовах державотворення. Показано вплив факторів євроінтеграційної політики на формування основних складових елементів даної державної політики. Методологія дослідження базується на застосуванні системного підходу, який дозволив розглянути державно-приватне партнерство як складовий елемент системи публічного управління фізичною культурою і спортом у сучасній євроінтеграційній політиці. Водночас застосовано інтеграційний методологічний підхід, який надав можливість дослідити стадії життєвого циклу державно-приватного партнерства на прикладі використання контрактів повного життєвого циклу. Структурно-функціональний підхід використано у процесі дослідження закономірностей взаємозалежностей між стимулюванням приватного сегменту у механізмі реалізації державно-приватного партнерства і конкурентоздатністю української фізичної культури і спорту. Під час дослідження використано приклади ефективних моделей публічно-приватного партнерства у даній галузі у зарубіжних країнах. У статті схарактеризовано основні елементи розвитку механізмів публічно-приватного партнерства у реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту в Україні, що базується на удосконаленні чинного законодавства щодо консолідації регуляторного впливу Закону України «Про фізичну культуру і спорт» і Закону України «Про державно-приватне партнерство», що спрямоване на посилення спільної відповідальності влади і комерційного сектору. У статті запропоновані інструменти активізації політики публічно-приватного партнерства, зокрема застосування контракту повного життєвого циклу, приватний контроль і розподіл відповідальності партнерів. Запропоновано внесення змін і доповнень у чинне законодавство України, а також інституційні вдосконалення існуючого механізму публічно-приватного партнерства у сфері реалізації державної політики фізичної культури і спорту щодо активізації фінансування галузі та підвищення її конкурентоздатності.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство, фізична культура і спорт, механізм публічного управління, конкурентоздатність галузі, контракт повного життєвого циклу.

Постановка проблеми. Формування ефективної моделі реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту в Україні передбачає впровадження європейських принципів посилення участі недержавного сектору у виробленні управлінських рішень, що, окрім інших позитивних аспектів, передбачає спрощення процесів фінансування відповідної галузі. Приміром, Державний бюджет України, як основний фінансовий документ, на 2022 рік передбачає видатки Міністерству молоді та спорту обсягом 8,2 млрд. грн. [4], збільшення кількості стадіонів та спортивних комплексів, що, безсумнівно, позначиться на інноваційному векторі розвитку економіки та її системній модернізації.

Незважаючи на плановані витрати державного та місцевих бюджетів, фізична культура і спорт вимагає значних інвестицій як із боку державного, так і з боку приватного секторів економіки. Тому, державно-приватне партнерство може слугувати інструментом об'єднання зусиль держави та бізнесу, оскільки державні та приватні партнери у такому тандемі поділяють фінансові навантаження та ризики і суттєво покращують якість реалізації. Загалом державно-приватне партнерство представляється дослідниками [16, с. 7] як інноваційна організаційно-економічна модель, взаємовигідне співробітництво між державою та приватними партнерами в особі представників бізнес-структур та суб'єктів

господарювання, яке передбачає передачу державою управлінських ресурсів для приватного бізнесу на основі договорів про державно-приватне партнерство, зокрема: певні повноваження щодо проектування, управління, фінансування, експлуатації та обслуговування об'єктів для реалізації соціально значимих проєктів. У цьому сенсі з огляду на потребу активізації фінансування фізкультурно-спортивної галузі, актуальною науково-практичною проблематикою є пошук механізмів оптимізації державно-приватного партнерства у реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження особливостей функціонування механізмів державно-приватного партнерства у реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту в Україні перебуває у фокусі уваги українських та зарубіжних вчених. Потрібно виокремити науковців, що тримають у фокусі уваги механізми даного управлінського феномену, зокрема у роботах дослідників зі сфери публічного управління та адміністративного права відображені різноманітні моделі функціонування державно-приватного партнерства у фізкультурно-спортивній сфері. Серед таких дослідників слід відзначити роботи О.М. Гонтарука, С.А. Вавренюк, Л.Ю. Дудорової, О.О. Євсєєвої, В.Г. Кононович, С.В. Ліщук, А.Д. Козленко, О.А. Моргунова, О.Ю. Савіної, Р.Р. Сіренко та багатьох інших. Водночас недостатньо дослідженою є проблема імплементації європейських стандартів у механізми державно-приватного партнерства у реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту в Україні під час формування напрямів її удосконалення.

Мета статті є дослідження особливостей функціонування механізмів публічно-приватного партнерства у реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту в Україні на сучасному етапі державотворення. Завданням статті є пошук інструментів удосконалення публічно-приватного партнерства в означеній сфері.

Виклад основного матеріалу. Дані аспекти базуються на чинному українському законодавстві і не тільки на основі Закону України «Про фізичну культуру і спорт», але і на основі Закону України «Про державно-приватне партнерство» [5]. Водночас не слід забувати, що державно-приватне та муніципально-приватне партнерство є інструментарієм реалізації

цілей, що закріплюються за рівнями влади. Це означає, що при укладанні угод про державно-і муніципально-приватне партнерство повинні враховуватися, насамперед, інтереси громадян як споживачів державних та муніципальних послуг як відповідної особливостям реалізації публічно-приватного партнерства у сфері спорту [11]. Виходячи з даної тези, у Закон України «Про державно-приватне партнерство» необхідно внести зміни. Зокрема що стосується як назви цього закону, так і ст. 1 щодо сутності державно-приватного партнерства та змінити на публічно-приватне партнерство за аналогією поділу права на публічне і приватне. Окрім цього, зміни потребує і ст. 3, присвячена принципам державно-приватного партнерства, де необхідно вказати, що до принципів також відноситься доступність державних та муніципальних послуг при здійсненні такого партнерства, зокрема після першого принципу, наступний – викласти у такій редакції: «доступність публічних послуг для всіх видів інститутів громадянського суспільства;». Водночас у інших галузевих законах, зокрема в Законі України «Про фізичну культуру та спорт», необхідно конкретизувати умови реалізації проєктів публічно-приватного партнерства. Зокрема, на законодавчому рівні має бути закріплене правило про необхідність забезпечення приватними партнерами доступності публічних послуг у галузі фізичної культури та спорту. Включення в Закон України «Про фізичну культуру та спорт» положень щодо укладення та виконання угод про публічно-приватне партнерство є виправданим і не суперечить Закону України «Про державно-приватне партнерство».

Погоджуємось із дослідниками у тому, що наразі спостерігається відсутність державного регулювання ринкових відносин у галузі, що має враховувати економічні інтереси всіх суб'єктів ринкових відносин та визначатися нормативно-правовими актами. В умовах ринкової економіки державним органам влади та органам місцевого самоврядування слід створити умови для забезпечення консультативної, організаційної, фінансової підтримки та розвитку фізичної культури і спорту на національному та місцевому рівнях. Оскільки для модернізації спортивної інфраструктури фінансування недостатнє, то витрати на її експлуатацію та розвиток потрібно перерозподілити за проєктами державно-приватного партнерства, що дасть можливість для держави зменшити фінансовий тягар

на бюджет, зберегти власність та забезпечити підготовку спортсменів з пріоритетних видів спорту. Автономність недержавних інституцій як основи громадянського суспільства відіграє важливу роль у реалізації державної політики, забезпечує оптимальну рухову активність людини впродовж усього життя як важливого чинника здорового способу життя та організацію змістовного дозвілля, сприятиме максимальній реалізації здібностей обдарованих осіб у спорті та підвищенню авторитету держави у світовому спортивному русі. Реалізація державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту в Україні є важливим механізмом залучення на паритетних умовах капіталу недержавного сектору до української економіки, адже вона реформує інфраструктуру міст та систему державного управління, створює новий ринок послуг для населення, забезпечує розвиток інноваційної економіки [2, с. 641].

Вищеописана архітектура законодавства про публічно-приватне партнерство дозволяє конкретизувати положення Закону України про «Про державно-приватне партнерство» стосовно тієї чи іншої сфері чи області з урахуванням соціальних зобов'язань держави загалом, органів місцевого самоврядування, всіх форм територіальних громад та виконавчих комітетів органів місцевого самоврядування.

Вищезазначене потребує проведення відповідних організаційно-управлінських та нормативно-правових заходів, а саме: створення необхідних умов для функціонування й розвитку фізкультурно-спортивних організацій, що належать до державної та приватної форм власності (зокрема громадських організацій); забезпечення якісно нового змісту державного управління сферою фізичної культури й спорту, який би відповідав вимогам ринку; визначення місця менеджерів / управлінців у системі управління сферою фізичної культури та спорту; визначення перспектив розвитку державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури й спорту; удосконалення нормативно-правової бази функціонування та розвитку сфери фізичної культури й спорту [3, с. 9].

Зокрема, для підвищення ефективності впровадження цих проектів як на національному, так і на місцевому рівнях розробляється нормативно-правова база регулювання указаних відносин. Зокрема, Указом Президента України від 17 квітня 2019 року № 145 [12] передбачено розроблення «Національної стратегії розвитку

фізичної культури і спорту», визначивши олімпійський спорт як важливу складову розвитку фізичної культури і спорту, напрями модернізації фізкультурно-спортивної інфраструктури відповідно до сучасних міжнародних стандартів, розвитку спортивної науки і медицини. Цим же нормативно-правовим актом зазначається необхідність створення оптимальної мережі державних центрів олімпійської підготовки з метою забезпечення належної підготовки спортсменів з пріоритетних олімпійських видів спорту. Постановою Кабінету Міністрів України від 3 квітня 2019 року № 277 змінено Порядок проведення експерименту, яким передбачено, що Міністерство молоді та спорту України окрім національних спортивних федерацій з окремих олімпійських видів спорту може залучати і спортивні федерації з неолімпійських видів спорту до організації і проведення спортивних заходів [8]. Ця співпраця здійснюється на основі фінансування національних збірних команд, окремих членів таких команд, інших осіб для їхньої участі у спортивних змаганнях, навчально-тренувальних зборах, інших спортивних заходах, які проводяться в Україні та за кордоном [1, с. 93]. У цьому контексті вважаємо за доцільне посилити консолідаційну політику норм законодавчих актів, що зрештою, є важливим напрямом кодифікації законодавства і удосконалення публічного управління фізичною культурою і спортом загалом.

Водночас консолідація регуляторного впливу норм Закону України про «Про державно-приватне партнерство» з іншими галузевими законами, приміром із Законом України «Про фізичну культуру та спорт», представляється тим паче важливим, що у законодавчих актах, конкретизовані соціальні зобов'язання публічно-владних суб'єктів державного управління, нерідко відсутні чіткі положення щодо обсягу та виду таких зобов'язань. У таких умовах сторони публічно-приватного партнерства мають можливість максимально широко трактувати положення про обсяг товарів, робіт та послуг, які має надати приватний партнер у рамках угоди, що потребує чіткого договірною формулювання гарантій зобов'язань.

Для реалізації будь-якої з вищезгаданих моделей Закону України про «Про державно-приватне партнерство» у галузі спорту важливо забезпечити ефективне державне регулювання та управління, зокрема в наступних напрямках:

- забезпечити функціонування системи мотивації та інституційного середовища для стимулювання державного та приватного партнерства, активізувати зацікавлені сторони;
 - інвестування в інноваційну діяльність;
 - створити «комунікаційну» інфраструктуру – швидке поширення інформації про можливості державно-приватного партнерства;
 - забезпечити функціонування ефективної інноваційної системи (комерційні фірми, дослідні та центри розробки, університети, аналітичні центри та інші громадські організації, які здатні своєчасно отримувати та обробляти глобальну інформацію, виробляти свій власний продукт, та ефективно використовувати цей продукт створювати нові технології, послуги, напрямки бізнесу) та сприятливе ділове середовище, яке стимулює інновації та підприємництво;
 - створити ефективну інституційну структуру і компетентне кадрове середовище, здатне ефективно проводити політику розвитку фізичної культури та спорту [16, с. 7].

Саме така реорганізація спорту як галузі веде до його комерціалізації, а основна мета реформування – не лише навчитися працювати з бюджетними грошима, а й забрати у держави не властиві їй функції саме через створення самодостатніх та фінансово стійких громадських спортивних організацій. Бо держава хоч і замовник, але не єдиний, спектр послуг, що надаються федераціями, має відповідати потребам суспільства та ринку. Це своєю чергою приводить до збільшення кількості зацікавлених сторін в спортивних проєктах [10, с. 44].

Загалом, оптимально організоване державно-приватне партнерство у сфері спорту може стати ефективним засобом залучення додаткового фінансування будівництва, реконструкції та експлуатації спортивної інфраструктури та масштабних і локальних спортивних об'єктів, але завжди соціально значущих проєктів. Крім того, в галузі спорту національна економіка отримує такі позитивні ефекти в результаті публічно-приватного партнерства:

- скорочення державного фінансування різних фізкультурних та спортивних програм на державному та місцевому рівні;
- ймовірне збільшення податкових надходжень до бюджетів всіх рівнів завдяки розвиненій спортивній промисловості;
- розвиток соціальної відповідальності бізнесу, завдяки якому з'являються умови для створення більш нових робочих місць [16, с. 8].

Зазначене вище говорить про те, що формування публічно-приватних інститутів можливо на основі створення певного інституційного середовища. Основною проблемою залишається брак бюджетного фінансування будівництва нових спортивних об'єктів (стадіонів, спортивних майданчиків, фізкультурно-оздоровчих комплексів), а також модернізації існуючих, побудованих ще за радянських часів [7, с. 39]. Для реалізації зазначеного державі необхідно:

- надати органам місцевого самоврядування чіткі повноваження та можливість діяти самостійно під час вирішення питань, пов'язаних із укладанням угод про муніципально-приватне партнерство;
- надати угодам про державно-приватне партнерство реальну юридичну силу;
- забезпечити гарантії прав власності на об'єкти контрактів про публічно-приватне партнерство.

Зазначені контракти застосовуються у європейській моделі публічно-приватного партнерства у формі контракту повного життєвого циклу, що успішно застосовується в країнах Заходу [14]. Згідно з умовами такого контракту, одна сторона – виконавець інфраструктурного проєкту – власним коштом та використанням власних матеріалів зводить інфраструктурний об'єкт та експлуатує його протягом усього розрахункового терміну експлуатації (життєвого циклу), здійснюючи ремонт, догляд та обслуговування. Інша сторона – держава чи орган місцевого самоврядування – оплачує за рахунок бюджету відповідного рівня послуги з надання об'єкта у користування. У більшості країн із розвиненим законодавством про публічно-приватне партнерство та багатий досвід реалізації проєктів у цій сфері, контракт повного життєвого циклу є одним із концесійних форм [15].

Стандартні умови такого контракту повного життєвого циклу передбачають заморожування платежів у тих випадках, коли фізкультурно-спортивна споруда не може використовуватись за призначенням, наприклад: з'явилася об'єктивна необхідність зробити ремонт та/або усунути будівельні недоліки; накладення штрафів на виконавця за низьку якість послуг. Контракт повного життєвого циклу є ефективною схемою публічно-приватного партнерства за умов бюджетного дефіциту, коли влада не може брати участь у проєктах, що передбачають бюджетні інвестиції. Вартість будівництва під час використання контракту повного життєвого

циклу суттєво знижується. За даними Finnish Road Administration [15, с. 32], навіть у країнах Скандинавії, де підрядників важко запідозрити в махінаціях із кошторисами та витрачанням будматеріалів, вартість будівництва за контрактом повного життєвого циклу часом на 40% дешевше, ніж вартість бюджетного будівництва.

Державний замовник суттєво знижує витрати на адміністрування процесу будівництва, оскільки у нього немає необхідності жорстко контролювати всі його етапи – достатньо оцінити результат та здійснювати моніторинг стану об'єкта. В умовах економічної кризи та неможливості масштабних бюджетних інвестицій контракти повного життєвого циклу можуть стати ефективним інструментом розвитку сфери фізичної культури та спорту [6, с. 93]. Держава, реалізуючи спортивні проекти з використанням механізмів публічно-приватного партнерства, дотримується національних інтересів та контролює реалізацію суспільно значущих проектів. Приватний сектор вкладає у проект як кошти, а й досвід управління, ресурси, стратегічний підхід.

Переваги цієї форми – поділ ризиків та високий рівень приватних інвестицій. Розглядаючи реалізацію проектів публічно-приватного партнерства на російському ринку можна назвати особливість – використання публічно-приватного партнерства у розвиток спорту вищих досягнень, тобто, на поліпшення конкурентних позицій на світовому рівні. Про це свідчить використання тієї ж партнерської системи на Олімпійських Іграх у Лондоні – офіційні партнери, постачальники та ліцензіати. Як вже зазначали дослідники [13, с. 176], гідне проведення спортивних заходів такого масштабу неможливе без участі обох сторін у фінансуванні та організації фізкультурно-спортивної сфери.

Зазначене вище може забезпечити утримання та стимулювання грошових потоків у сферу фізичної культури та спорту, для чого державі необхідно в найближчі терміни здійснити ряд заходів для вдосконалення цивільно-правової системи. Доцільним є також формування таких заходів, як: формування чіткого механізму надання пільгових кредитів; дотримання балансу між приватними інтересами підприємництва та соціальними завданнями держави, що реалізуються на користь розвитку суспільства; уніфікація термінологічної бази технологій, товарів, пристроїв та обладнання, що особливо важливе для удосконалення законодавства [9].

Вищеописані напрями посилення публічно-приватного партнерства підтверджують думку О. Гонтарука [3] про те, що управлінська система у сфері фізичної культури й спорту в контексті державно-приватного партнерства в Україні визначає соціально-економічну динаміку розвитку держави, професійний рівень підготовки та діяльності менеджерів / управлінців у процесі реалізації фізкультурно-спортивних проектів. Управління поєднує процеси стратегічного планування, контролю й мотивації, зокрема стратегічне планування як процес прийняття управлінських рішень, адаптоване до умов внутрішнього та зовнішнього ринкового середовища. Отже, в умовах ринкової економіки управління сферою фізичної культури й спорту потребує комплексного реформування, зміни системи підготовки менеджерів / управлінців, утвердження її визначальної ролі та функцій у процесі реалізації проектів публічно-приватного партнерства. Управлінська система на місцевому рівні повинна оцінювати потенціал фізкультурно-спортивного руху. Для підвищення ефективності діяльності менеджерів / управлінців потрібно вдосконалити систему підготовки й установити уніфіковану модель освітнього процесу, а також виробити та впровадити критерії оцінки результативності менеджерської діяльності в умовах динамічного й глобального ринкового простору. Підтримуючи автора, наголошуємо, що саме у процесі реалізації проектів публічно-приватного партнерства у системі підготовки менеджерів / управлінців потрібно створити дослідницьку сферу, зокрема: систематично проводити дослідження в різних видах спорту, запроваджувати інновації та технології, постійно аналізувати людські ресурси, удосконалювати спортивну інфраструктуру тощо. Це вирішальні чинники посилення конкурентоспроможності українських спортсменів на міжнародних змаганнях, товарів і послуг на світових ринках. Водночас, посилення кадрово-управлінської складової на рівні публічно-приватного партнерства у спорті забезпечить гарантовану монетизацію фізичної культури і спорту та створить реальний ринок спортивних послуг, де менеджер у цій сфері стане окремим ланцюгом топ-менеджерського кадрового потенціалу загалом.

Тут головний акцент потрібно зробити саме на керуванні спортивною спорудою, оскільки саме бізнес може найефективніше реалізувати діяльність спортивного об'єкта. Також необхідно

перейняти досвід за тимчасової передачі державного об'єкта приватному сектору, коли контрактом прописана постійна підтримка стану об'єкта протягом усього життєвого циклу [13, с. 176]. Головну роль при реалізації соціально-значущих проектів публічно-приватного партнерства, зокрема й у сфері послуг фізичної культури та спорту, має відіграти поділ ризиків та відповідальності. Наприклад, під час створення спортивних споруд будівництво самого об'єкта можна покласти на приватний сектор, а пов'язану з ним інфраструктуру – на державу. Найчастіше проекти, створені задля розвитку масового спорту, реалізація спортивно-оздоровчих послуг здійснюється за допомогою держави. Саме тому необхідно реалізовувати проекти публічно-приватного партнерства для збільшення частки бізнесу при розвитку сфери послуг фізичної культури та спорту.

Отже, застосування механізмів публічно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту є важливим механізмом залучення капіталу в українську економіку, що відкриває «вікно можливостей» [16, с. 9] для реформування інфраструктури та публічного управління, запровадження нових ринків та загалом розвиток інноваційної економіки.

Висновки. Отже, розвиток механізмів публічно-приватного партнерства щодо реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту в Україні є безальтернативним вектором перспектив удосконалення механізмів формування та реалізації державної політики у даній сфері. Публічно-приватне партнерство надає широкі можливості підвищення конкурентоздатності фізкультурно-спортивної галузі. Зокрема, описані вище механізми публічного управління у даному напрямі спрямовані на фінансове оздоровлення сфери, публічно-приватний контроль і розподіл відповідальності партнерів, що, на наше переконання, повинно посилити організаційно-економічну спроможність даної галузі загалом.

Список використаної літератури:

1. Гонтарук О. Державно-приватне партнерство: перспективи у підготовці спортсменів. *Актуальні проблеми фізичної культури, спорту, фізичної терапії та ерготерапії: біомеханічні, психофізіологічні та метрологічні аспекти*: матеріали II Всеукраїнської електронної науково-практичної конференції з міжнародною участю (23 травня 2019 р.). Київ. С. 93–94.
2. Гонтарук О. Проблеми та особливості розвитку сфери фізичної культури і спорту в контексті державно-приватного партнерства. *Фізична*

культура, спорт та здоров'я нації. Вінниця: ТОВ «Планер». 2017. Вип. 3 (22). С. 634–641.

3. Гонтарук О. Проблеми функціонування системи підготовки кадрів та управління у сфері фізичного виховання й спорту в контексті розвитку державно-приватного партнерства в Україні. *Фізичне виховання, спорт і культура здоров'я у сучасному суспільстві*. 2016. № 3 (35). С. 5–10.
4. Держбюджет-2022: Виділено 8,2 млрд. грн. на розвиток спорту та молодіжної політики. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhbyudzheth-2022-vidileno-82-mlrd-grn-na-rozvitok-sportu-ta-molodizhnoyi-politiki>.
5. Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 1 липня 2010 року № 2404-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
6. Косинцев А.П., Обожина Д.А. Государственно-частное партнерство как эффективная форма привлечения инвестиций в сферу физической культуры и спорта. *Вестник УРФУ. Серия экономика и управление*. 2013. № 3. С. 84–94.
7. Петрикова Е.М., Слободянюк Н.В. Финансовые особенности государственно-частного партнерства в спортивной индустрии. *Финансы и кредит*. 2013. № 32 (560). С. 29–41.
8. Постанова Кабінету Міністрів України : «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України» від 3 квітня 2019 року № 277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/277-2019-%D0%BF>.
9. Савельева В.О., Иванова Л.А., Шеханин В.И., Анисимова А.И. Роль частных инвестиций в сфере физической культуры и спорта. *Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта*. 2020. № 1 (179). С. 241–245.
10. Савіна О. Ю., Козленко А. Д. Особливості спортивних проектів та специфіка управління ними. *Управління розвитком складних систем*. Київ. 2021. № 47. С. 41–56.
11. Сазонов В. Е. Особенности реализации проектов государственно-частного партнерства в области спорта. *Спорт: экономика, право, управление*. 2012. № 3. С. 29–32.
12. Указ Президента України «Про деякі заходи щодо підтримки розвитку олімпійського спорту в Україні» від 17 квітня 2019 року № 145. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1452019-26542>.
13. Цепелева А.Д. Государственно-частное партнерство в сфере спорта: применение зарубежного опыта. *Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта*. 2013. № 4 (98). С. 173–177.
14. Якино И. Безжизненный контракт жизненного цикла. *Ежедневные экономические вести*. URL: <http://nep08.ru/construction/2011/08/04/kontrakt>
15. Pakkala P., W.de Jong, Aijo J. International Overview Of Innovative Contracting Practices For Roads. *Finnish Road Administration*. 2007.
16. Zhurylo S., Huk I. Public-private partnership in the field of sport. *Lex Sportiva*. 2021. № 2. P. 6-9.

Kaminska V. V. Public-private partnership in the implementation of state policy in the field of physical culture and sports in Ukraine: prospects for improvement

The article studies the features of the functioning of the mechanisms of public-private partnership in the implementation of state policy in the field of physical culture and sports in Ukraine in the current conditions of the creation of the state. The influence of the factors of European integration policy on the formation of the main components of this state policy is shown. The research methodology is based on the application of a systematic approach, which made it possible to consider public-private partnership as an integral element of the system of state management of physical culture and sports in modern European integration policy, at the same time an integration methodological approach was applied, which made it possible to explore the stages of the life cycle of public-private use. Full life cycle contracts, as well as a structural and functional approach used in the process of studying the regular interdependencies between stimulating the private segment in the mechanism for implementing public-private partnerships and the competitiveness of Ukrainian physical culture and sports. The study used examples of effective models of public-private partnerships in this area in foreign countries. The article describes the main elements of the development of public-private partnership mechanisms in the implementation of state policy in the field of physical culture and sports in Ukraine, based on the improvement of the current legislation on the consolidation of the regulatory influence of the Law of Ukraine "On Physical Culture and Sports" and the Law of Ukraine "On Public-Private partnership", aimed at strengthening the common responsibility of the government and the commercial sector. The article proposes tools for activating the policy of public-private partnership, including the use of a full life cycle contract, private control and distribution of partners' responsibility. It is proposed to introduce amendments and additions to the current legislation of Ukraine, as well as institutional improvements to the existing mechanism of public-private partnership of state policy in the field of physical culture and sports to enhance the financing of the industry and increase its competitiveness.

Key words: *public-private partnership, physical culture and sports, public administration mechanism, industry competitiveness, full life cycle contract.*