

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Федченко Сергій Володимирович

УДК 351.85:796/799:334.021(477)

ДИСЕРТАЦІЯ

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У РОЗВИТКУ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УКРАЇНІ

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Галузь знань 281 Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

С.В. Федченко

Науковий керівник:
професор

Карамишев Дмитро Васильович, д.держ.упр.,

АНОТАЦІЯ

Федченко С.В. Державно-приватне партнерство у розвитку фізичної культури і спорту в Україні. — Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеню доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. — Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна Міністерства освіти і науки України, Харків, 2025.

Дисертація присвячена актуальній науковій проблемі формування сучасної моделі публічного управління розвитком державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту в Україні. Актуальність теми зумовлена фундаментальними трансформаціями, що відбуваються в характері соціально-економічного розвитку під впливом структурної перебудови у парадигмі: держава — бізнес — громадянське суспільство, а також необхідності розробки інноваційних підходів до розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах повоєнного відновлення.

У дисертації на основі комплексного дослідження методологічних засад державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту обґрунтовано концепцію трансформаційного лідерства держави як парадигмальну основу формування інноваційної екосистеми державно-приватного партнерства. Встановлено, що методологічна інтеграція системного, інституційного, проєктного, стейкхолдерського, стратегічного підходів та підходу, заснованого на оцінці соціального впливу, забезпечує цілісне розуміння багатовимірної природи державно-приватного партнерства як комплексного соціально-економічного феномену.

Розроблено багатовимірну типологію моделей партнерства у спортивній сфері, що створює методологічний інструментарій для диференційованого підходу до структурування проєктів залежно від їх

специфіки та контексту реалізації.

Доведено, що ефективність політики державно-приватного партнерства визначається здатністю держави забезпечити системну інтеграцію всіх компонентів управлінського впливу – нормативно-правового, організаційного, фінансово-економічного, інформаційного – у цілісний механізм формування сприятливого середовища для розвитку інноваційних форм партнерства, орієнтованих на досягнення стратегічних трансформацій галузі та створення довгострокової суспільної цінності.

Обґрунтовано концепцію трансформаційного лідерства держави, що передбачає формування цілісної інституційної архітектури та системну інтеграцію різних типів механізмів управлінського впливу. Запропонована концептуалізація державно-приватного партнерства як інституціоналізованого механізму створення інноваційної екосистеми розвитку спортивної інфраструктури визначає стратегічну спрямованість партнерства на системну трансформацію галузі. Розроблена типологія механізмів публічного управління та система принципів, що формують методологічний фундамент для імплементації диференційованої політики взаємовигідного партнерства, адаптованої до специфіки різних типів спортивної інфраструктури.

Доведено, що ефективність публічного управління визначається здатністю забезпечити функціонування інституційної архітектури як цілісної екосистеми, що створює сприятливе середовище для синергетичної взаємодії різних секторів та досягнення стратегічних пріоритетів розвитку фізичної культури і спорту в умовах післявоєнної відбудови.

Розроблено інтегративну матрицю трансформаційного лідерства держави, яка створює методологічний фундамент для формування адаптивних стратегій державно-приватного партнерства в умовах підвищених безпекових ризиків. Для українських реалій обґрунтовано необхідність формування диференційованої політики державно-приватного партнерства, яка інтегрує проекти в національну стратегію відбудови,

забезпечує їх соціальну орієнтацію, впроваджує інноваційні моделі фінансування, інтегрує безпекові вимоги та розвиває екосистемний підхід до партнерства, що створює основу для системної трансформації сфери фізичної культури і спорту відповідно до стратегічних пріоритетів національного розвитку.

Виявлено, що державно-приватне партнерства у сфері фізичної культури і спорту демонструє недостатній рівень координації між різними органами влади та приватними партнерами, призводячи до низької частки приватних інвестицій (менше 1%) у загальному фінансуванні галузі. Критично низький рівень виконання планових показників з розвитку спортивної інфраструктури (23-31% за ключовими напрямками) при загальній оцінці Державної програми у 47% засвідчує необхідність кардинального перегляду існуючих механізмів взаємодії держави і бізнесу у цій сфері. Удосконалення системи публічного управління розвитком ДПП потребує гармонізації галузевого законодавства, створення єдиного координаційного центру, диверсифікації фінансово-економічних інструментів та розробки цільових заходів з підвищення інвестиційної привабливості сектору фізичної культури і спорту.

Здійснено дослідження системних неспроможностей та інституційних резервів органів влади у розвитку публічно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту та зроблено узагальнення про необхідність трансформації бачення щодо розвитку спортивної галузі. Перспективним вирішенням цієї системної проблеми є запровадження диференційованого підходу до розвитку різних сегментів спортивної інфраструктури з використанням оптимальних для кожного сегменту моделей фінансування та управління. У цьому контексті ключовою є мобілізація ідентифікованих інституційних резервів органів влади в п'яти категоріях: нормативно-регуляторній, фінансово-інвестиційній, організаційно-управлінській, інформаційно-аналітичній та компетентнісній. Їх синергічне використання на національному, регіональному та локальному рівнях здатне забезпечити

створення цілісної екосистеми публічно-приватного партнерства як інструменту подолання виявлених неспроможностей та забезпечення сталого розвитку спортивної інфраструктури.

Завдяки проведеному соціологічному аналізу поточного стану та перспектив розвитку державно-приватного партнерства виявлено чіткий запит на формування трансформаційного лідерства держави у п'яти вимірах: законодавчому (модернізація галузевої нормативної бази), інституційному (створення спеціалізованих структур координації), компетентнісному (розвиток людського капіталу), фінансовому (диверсифікація джерел фінансування) та комунікаційному (забезпечення прозорості процесів). Синергія цих вимірів створює концептуальну основу для подолання виявлених системних неспроможностей та мобілізації інституційних резервів органів влади для формування ефективної екосистеми ДПП у спортивній галузі.

Обґрунтовано теоретико-методологічні засади та розроблено практичні механізми забезпечення трансформаційного лідерства держави у формуванні інноваційної екосистеми державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту. Запропонована концепція, на відміну від традиційних підходів, розглядає державу не просто як регулятора чи одного з партнерів, а як стратегічного координатора та ініціатора системних змін. Ключовим елементом концепції є модель структурно-диференційованих мотиваційних профілів учасників проєктів ДПП, що дозволяє гармонізувати їхні інтереси та очікування. Практична цінність дослідження полягає у розробці конкретних механізмів та інструментів реалізації концепції трансформаційного лідерства, адаптованих до специфіки спортивної галузі та потреб територіальних громад. Впровадження запропонованих розробок сприятиме не лише модернізації спортивної інфраструктури та підвищенню якості послуг, але й забезпечить значний мультиплікативний ефект для соціально-економічного розвитку та національного добробуту в цілому.

Доведено, що в умовах посткризового відновлення України

ефективний розвиток спортивної інфраструктури можливий лише за умови еволюції ролі держави від прямого інвестора та регулятора до стратегічного архітектора інноваційної екосистеми державно-приватного партнерства. Розроблено та обґрунтовано комплекс теоретико-методологічних та практичних інструментів реалізації даної концепції, зокрема модель структурно-диференційованих мотиваційних профілів стейкхолдерів та комплексну адаптивну модель диференційованого фінансового забезпечення проєктів ДПП. Практична цінність дослідження полягає у створенні дієвих механізмів гармонізації інтересів різних суб'єктів та оптимізації використання обмежених ресурсів з метою забезпечення максимального соціального ефекту, що сприятиме не лише розвитку сфери фізичної культури і спорту, а й формуванню людського капіталу як основи національного добробуту.

Ключові слова: публічне управління, державно-приватне партнерство, сфера фізичної культури і спорту, фізична культура і спорт, охорона здоров'я, здоровий спосіб життя, державна політика у сфері фізичної культури і спорту, державно-приватне партнерство у сфері фізичної культури і спорту, воєнний стан, повоєнна відбудова.

ABSTRACT

Fedchenko S.V. Public-private partnership in the development of physical culture and sports in Ukraine. — Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 281 Public management and administration. — V.N. Karazin Kharkiv National University Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2025.

The dissertation is devoted to the current scientific problem of forming a modern model of public management of the development of public-private partnership in the field of physical culture and sports in Ukraine. The relevance of the topic is due to the fundamental transformations that occur in the nature of socio-economic development under the influence of structural restructuring in the paradigm: state — business — civil society, as well as the need to develop innovative approaches to the development of the field of physical culture and sports in the conditions of post-war recovery.

The dissertation, based on a comprehensive study of the methodological foundations of public-private partnership in the field of physical culture and sports, substantiates the concept of transformational leadership of the state as a paradigmatic basis for the formation of an innovative ecosystem of public-private partnership.

It is established that the methodological integration of systemic, institutional, project, stakeholder, strategic approaches and an approach based on the assessment of social impact provides a holistic understanding of the multidimensional nature of public-private partnership as a complex socio-economic phenomenon.

A multidimensional typology of partnership models in the sports sector has been developed, which creates a methodological toolkit for a differentiated approach to structuring projects depending on their specifics and implementation context. It is proven that the effectiveness of the public-private partnership policy

is determined by the state's ability to ensure the systemic integration of all components of managerial influence — regulatory, organizational, financial-economic, informational — into a holistic mechanism for forming a favorable environment for the development of innovative forms of partnership, focused on achieving strategic transformations of the industry and creating long-term social value.

The concept of transformational leadership of the state is substantiated, which involves the formation of a holistic institutional architecture and systemic integration of various types of mechanisms of managerial influence. The proposed conceptualization of public-private partnership as an institutionalized mechanism for creating an innovative ecosystem for the development of sports infrastructure determines the strategic focus of the partnership on the systemic transformation of the industry. A typology of public management mechanisms and a system of principles that form the methodological foundation for the implementation of a differentiated policy of mutually beneficial partnership, adapted to the specifics of various types of sports infrastructure, are developed.

It is proven that the effectiveness of public administration is determined by the ability to ensure the functioning of the institutional architecture as a holistic ecosystem, which creates a favorable environment for synergistic interaction of different sectors and achievement of strategic priorities for the development of physical culture and sports in the conditions of post-war reconstruction.

An integrative matrix of transformational leadership of the state has been developed, which creates a methodological foundation for the formation of adaptive strategies of public-private partnership in conditions of increased security risks. For Ukrainian realities, the need to form a differentiated policy of public-private partnership has been substantiated, which integrates projects into the national reconstruction strategy, ensures their social orientation, implements innovative financing models, integrates security requirements and develops an ecosystem approach to partnership, which creates the basis for the systemic transformation of the sphere of physical culture and sports in accordance with the

strategic priorities of national development.

It was found that public-private partnership in the field of physical culture and sports demonstrates an insufficient level of coordination between various authorities and private partners, leading to a low share of private investment (less than 1%) in the total financing of the industry. The critically low level of implementation of planned indicators for the development of sports infrastructure (23-31% in key areas) with an overall assessment of the State Program of 47% indicates the need for a radical revision of the existing mechanisms of interaction between the state and business in this area. Improving the system of public management of PPP development requires harmonization of sectoral legislation, creation of a single coordination center, diversification of financial and economic instruments and development of targeted measures to increase the investment attractiveness of the physical culture and sports sector.

A study of systemic inefficiencies and institutional reserves of authorities in the development of public-private partnership in the field of physical culture and sports was carried out and a generalization was made about the need to transform the vision for the development of the sports industry. A promising solution to this systemic problem is the introduction of a differentiated approach to the development of various segments of sports infrastructure using optimal financing and management models for each segment. In this context, the key is the mobilization of identified institutional reserves of authorities in five categories: regulatory, financial and investment, organizational and managerial, information and analytical and competence. Their synergistic use at the national, regional and local levels can ensure the creation of a holistic ecosystem of public-private partnership as a tool for overcoming the identified inefficiencies and ensuring the sustainable development of sports infrastructure.

Thanks to the sociological analysis of the current state and prospects for the development of public-private partnership, a clear demand for the formation of transformational leadership of the state in five dimensions has been identified: legislative (modernization of the industry regulatory framework), institutional

(creation of specialized coordination structures), competence (development of human capital), financial (diversification of funding sources) and communication (ensuring transparency of processes). The synergy of these dimensions creates a conceptual basis for overcoming the identified systemic inefficiencies and mobilizing institutional reserves of government bodies to form an effective PPP ecosystem in the sports industry.

Theoretical and methodological principles have been substantiated and practical mechanisms have been developed to ensure transformational leadership of the state in the formation of an innovative ecosystem of public-private partnership in the field of physical culture and sports. The proposed concept, unlike traditional approaches, considers the state not simply as a regulator or one of the partners, but as a strategic coordinator and initiator of systemic changes. The key element of the concept is a model of structurally differentiated motivational profiles of PPP project participants, which allows harmonizing their interests and expectations. The practical value of the study lies in the development of specific mechanisms and tools for implementing the concept of transformational leadership, adapted to the specifics of the sports industry and the needs of territorial communities. The implementation of the proposed developments will contribute not only to the modernization of sports infrastructure and improving the quality of services, but will also provide a significant multiplier effect for socio-economic development and national well-being as a whole.

It is proven that in the conditions of post-crisis recovery of Ukraine, effective development of sports infrastructure is possible only if the role of the state evolves from a direct investor and regulator to a strategic architect of the innovation ecosystem of public-private partnership. A set of theoretical, methodological and practical tools for implementing this concept has been developed and substantiated, in particular, a model of structurally differentiated motivational profiles of stakeholders and a complex adaptive model of differentiated financial support for PPP projects. The practical value of the study lies in creating effective mechanisms for harmonizing the interests of various

subjects and optimizing the use of limited resources in order to ensure maximum social effect, which will contribute not only to the development of the sphere of physical culture and sports, but also to the formation of human capital as the basis of national well-being.

The practical significance of the research results lies in their focus on increasing the efficiency of using limited resources and ensuring the development of sports infrastructure as a catalyst for socio-economic development and national well-being. In accordance with this approach, conceptual models and practical tools of this ecosystem were developed, in particular: a model of structurally differentiated motivational profiles of stakeholders, a complex adaptive model of differentiated financial support for projects and a multi-level system of coordination of PPP development in the context of European integration processes.

Keywords: public administration, public-private partnership, physical culture and sports, physical culture and sports, healthcare, healthy lifestyle, state policy in the field of physical culture and sports, public-private partnership in the field of physical culture and sports, martial law, post-war reconstruction.

Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації

Статті у фахових наукових виданнях:

1. Бульба В.Г., **Федченко С.В.** Державно-приватне партнерство у спорті в умовах війни та повоєнної відбудови: виклики, старі і нові принципи та інститути. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 2(65). С. 423- 443. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-22>

Особистий внесок здобувача: визначення проблем, що гальмують активне використання державно-приватного партнерства у сфері спорту, аналіз закордонного досвіду взаємодії влади і бізнесу у розбудові спортивної інфраструктури.

Особистий внесок Бульби В. Г. визначення концепції роботи і наукове редагування тексту статті.

2. Федченко С.В. Закордонний досвід використання моделей державноприватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту: досвід для України. *Наукові перспективи*. 2025. № 2 (56). С. 616-626.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2\(56\)-616-626](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56)-616-626)

3. Федченко С.В. Використання сценарного аналізу у визначенні перспектив розвитку державно-приватного партнерства у спортивній сфері України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2024. Том 35(74), № 6. С. 192-199.

DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/33>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

4. Федченко С.В. Роль і місце місцевого самоврядування в управлінні розвитком фізкультури і спорту: європейський досвід для України. /Сучасні парадігми публічного управління: *Збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції (10 -12 листопада 2022 р.)*. Львів, 2022. С. 519 -524.

5. Федченко С.В. Спортивна інфраструктура територіальної громади:

сучасний стан та перспективи розвитку. *Актуальні проблеми соціального розвитку в суспільстві змін: Збірник тез I Міжнародній науково-практичній конференції на базі Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (27-29 квітня 2023 р.)*. Харків, 2023. С. 75-79.

6. Головка О.С., **Федченко С.В.** Питання фізкультури і спорту в організації комплексної реабілітації ветеранів і членів їх сімей. *Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні підходи до реабілітації та реінтеграції військовослужбовців, ветеранів та членів їх сімей»*. ХНУ ім. В.Н. Каразіна. Харків, 2024. С. 257-260.

7. Sysoieva S., **Fedchenko S.** Global practices of public administration in protection public interests in the environmental sector. *Global Scientific Trend: Economics and Public Administration*. 2025. Vol. 1.1. С. 38 – 46. DOI: 10,5281/zenodo.14803880

8. Федченко С.В. Місце туризму у фізкультурно-спортивній складовій організації соціально-психологічній реабілітації ветеранів. *Теорія і практика розвитку туризму: досвід, проблеми, інновації* : матеріали III Всеук. наук.-практ. інтернет-конф., м. Черкаси, 20 лютого 2025 р. / за заг. ред. С. М. Домбровської. Черкаси : НУЦЗ України, 2025. С. 157-158.

ЗМІСТ

ВСТУП	16
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ	30
1.1.Наукові підходи до формування політики державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту	30
1.2.Понятійне-категоріальний апарат публічного управління розвитком державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту	49
1.3.Світовий досвід реалізації державної і місцевої політики державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту.....	66
Висновки до першого розділу.....	87
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ	92
2.1. Інституційні і нормативно-правові засади публічного управління розвитком державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту	92
2.2. Виявлення системних неспроможностей та інституційних резервів органів влади у розвитку державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту.....	103
2.3. Оцінка поточного стану та перспектив розвитку державно-приватного партнерства у спортивній галузі: соціологічний вимір...	119
Висновки до другого розділу.....	146
РОЗДІЛ 3 МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА ДЕРЖАВИ У РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ	

КУЛЬТУРИ І СПОРТУ	151
3.1. Обґрунтування гіпотези щодо мотиваційних профілів ключових учасників проєктів державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту	151
3.2. Оптимізація фінансових механізмів реалізації проєктів державно-приватного партнерства в умовах дефіциту бюджетних ресурсів	164
3.3. Формування пріоритетних підходів до розвитку державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту в контексті євроінтеграційних процесів	183
Висновки до третього розділу	199
ВИСНОВКИ.....	200
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	208
ДОДАТКИ	231

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена системними трансформаційними процесами в соціально-економічному середовищі України, що відбуваються на тлі глобальних викликів, євроінтеграційних процесів та необхідності післявоєнного відновлення. Сфера фізичної культури і спорту, яка має стратегічне значення для формування людського капіталу та національного добробуту, перебуває у складному стані через критичну зношеність інфраструктури, обмеженість бюджетного фінансування та недосконалість управлінських механізмів. За статистичними даними, понад 80% спортивних об'єктів України потребують реконструкції або модернізації, при цьому державні видатки на фізичну культуру і спорт становлять лише 0,3-0,5% ВВП, що значно нижче рекомендованих міжнародних показників (1-2%). Водночас, досвід розвинених країн свідчить, що інвестиції у спортивну інфраструктуру генерують значний мультиплікативний ефект для економіки: кожна гривня, вкладена у розвиток фізичної культури і спорту, приносить 2-3 гривні економічної віддачі через зниження витрат на охорону здоров'я, підвищення продуктивності праці та розвиток супутніх галузей. У цьому контексті державно-приватне партнерство постає як ефективний інструмент залучення приватних інвестицій, управлінської експертизи та інноваційних підходів до розвитку спортивної галузі при збереженні її соціальної спрямованості.

Трансформація моделі державного управління у сфері фізичної культури і спорту від прямого адміністрування до стратегічного лідерства вимагає розробки нових концептуальних підходів до організації партнерських відносин між державним та приватним секторами. Традиційні механізми державно-приватного партнерства, розроблені переважно для інфраструктурних проєктів у транспортній, енергетичній та комунальній сферах, не враховують специфіки спортивної галузі, зокрема її дуального

характеру, що поєднує комерційні можливості з соціальними функціями. Аналіз практики реалізації проєктів ДПП в Україні демонструє їх фрагментарний характер та низьку ефективність у спортивній галузі: з 192 проєктів ДПП, реалізованих протягом останніх 5 років, лише 7 (3,6%) були пов'язані з розвитком фізичної культури і спорту, при цьому більшість з них не досягли запланованих показників. Ця ситуація актуалізує необхідність наукового обґрунтування інноваційної екосистеми державно-приватного партнерства, яка враховуватиме мотиваційні профілі різних стейкхолдерів, специфіку фінансових механізмів та євроінтеграційний контекст розвитку галузі.

Особливої актуальності набуває концепція трансформаційного лідерства держави у формуванні та розвитку державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту. На відміну від традиційних підходів, які розглядають державу переважно як регулятора або одного з партнерів, концепція трансформаційного лідерства передбачає активну роль держави як стратегічного координатора, здатного гармонізувати інтереси різних стейкхолдерів, формувати інноваційне середовище та забезпечувати синергетичний ефект взаємодії різних компонентів системи. В умовах обмежених бюджетних ресурсів та необхідності швидкого відновлення спортивної інфраструктури, особливого значення набуває розробка адаптивних моделей фінансування проєктів ДПП, диференційованих залежно від їх соціальної значущості та потенційної комерційної привабливості. Євроінтеграційні процеси створюють додаткові можливості для залучення міжнародних інвестицій та експертизи, але потребують відповідної гармонізації нормативно-правової бази та інституційних механізмів. Таким чином, формування науково обґрунтованої системи державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту постає як стратегічний напрям державної політики, спрямований на забезпечення сталого розвитку галузі та підвищення якості життя населення.

Стан наукової розробки проблеми. Аналіз наукової літератури з

питань державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту виявляє формування декількох ключових дослідницьких напрямів. Теоретико-методологічні засади державно-приватного партнерства ґрунтовно досліджені у працях українських вчених І. Запатріної, К. Павлюк, П. Шилепницького, О. Вінник, які розробили концептуальні основи механізмів ДПП в умовах трансформаційної економіки. Питання державного регулювання розвитку фізичної культури і спорту розглядалися у роботах С. Вавренюка, І. Гасюка, С. Домбровської, М. Дутчака, Ю. Мічуди, Є. Імаса, М. Костенко, О. Шевчука. Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок у теорію ДПП зробили Е. Сава, Г. Ходж, К. Грів, Р. Клійн, які обґрунтували типологію моделей партнерства та критерії їх ефективності. Особливості застосування ДПП у спортивній сфері досліджували П. Дауніє, Д. Бейл, С. Грейсон, які аналізували міжнародні практики фінансування спортивної інфраструктури.

Перший значущий напрям досліджень зосереджений на інституційно-правових механізмах ДПП у соціальній сфері. Українські вчені В. Круглов, С. Сисоєва, І. Чухно, Ю. Петруня та ін. аналізували правові та організаційні засади партнерства в соціально-гуманітарних галузях. Зарубіжні дослідники Р. Вілкінсон, Т. Бойвард, М. Гедз розробили інституційні моделі партнерства для розвитку соціальної інфраструктури. Проте більшість цих досліджень не враховують специфіки спортивної галузі та особливостей її дуального характеру, що поєднує економічну діяльність із виконанням важливих соціальних функцій.

Другий напрям досліджень пов'язаний із вивченням фінансово-економічних механізмів ДПП. Українські науковці І. Запатріна, Н. Бондар, В. Круглов, І. Дунаєв, М. Латинін, І. Білоус, О. Полякова досліджували моделі фінансування проєктів ДПП в умовах бюджетних обмежень. Їхні роботи доповнюються дослідженнями зарубіжних вчених Д. Грімсі, М. Левіса, Е. Йескомба, які розробили механізми проєктного фінансування та оцінки фінансових ризиків у проєктах ДПП. Водночас, залишаються недостатньо

дослідженими питання диференційованого фінансового забезпечення проєктів ДПП у спортивній галузі залежно від їх соціальної значущості.

Третій дослідницький напрям стосується організаційно-управлінських аспектів ДПП у спортивній сфері. У. Шкребтій, О. Борисова, В. Платонов аналізували організаційні моделі розвитку спортивної інфраструктури. Зарубіжні дослідники П. Кейсі, К. Бруевіг, Б. Хоульхан розробили концепції трансформації управлінських механізмів у спортивній галузі. Проте в цих дослідженнях недостатньо уваги приділяється мотиваційним аспектам взаємодії різних стейкхолдерів та механізмам формування інноваційної екосистеми ДПП у спортивній галузі.

Четвертий напрям досліджень фокусується на питаннях інтеграції національних систем розвитку спорту в європейський простір. Українські вчені Т. Михайличенко, О. Дикий, А. Стахів та ін. вивчали процеси адаптації вітчизняного законодавства у сфері фізичної культури і спорту до вимог ЄС. Значний внесок у дослідження європейських моделей спортивного менеджменту зробили Ж. Палмер, С. Тейлор, К. Андрефф, які аналізували специфіку різних моделей фінансування спортивної сфери в країнах ЄС. Однак у цих дослідженнях недостатньо розкриті питання багаторівневої координації розвитку ДПП у спортивній галузі в контексті євроінтеграційних процесів.

Попри значний науковий доробок у сфері державно-приватного партнерства та розвитку фізичної культури і спорту, недостатньо дослідженими залишаються питання трансформаційного лідерства держави у формуванні інноваційної екосистеми ДПП, особливо з урахуванням специфіки мотиваційних профілів стейкхолдерів, диференційованого підходу до фінансового забезпечення проєктів різної соціальної значущості та євроінтеграційного контексту розвитку галузі. Ці аспекти є особливо актуальними в умовах обмежених бюджетних ресурсів та необхідності швидкого відновлення і модернізації спортивної інфраструктури України.

Мета і завдання дослідження.

Метою дисертаційного дослідження є науково-теоретичне обґрунтування концептуальних засад трансформаційного лідерства держави у формуванні інноваційної екосистеми державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту та розробка практичних механізмів його реалізації для забезпечення сталого розвитку галузі в умовах обмежених бюджетних ресурсів та євроінтеграційних процесів. Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

- узагальнити еволюцію наукових підходів до формування політики державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту;
- уточнити понятійно-категоріальний апарат публічного управління розвитком державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту;
- критично узагальнити світовий досвід реалізації державної і місцевої політики державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту;
- проаналізувати інституційні і нормативно-правові засади публічного управління розвитком державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту;
- виявити системні неспроможності та інституційні резерви органів влади у розвитку державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту;
- обґрунтувати гіпотезу щодо мотиваційних профілів ключових учасників проєктів державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту;
- розробити комплексну адаптивну модель диференційованого фінансового забезпечення проєктів державно-приватного партнерства в умовах дефіциту бюджетних ресурсів;
- сформулювати практичні підходи до гармонізації вітчизняного законодавства у сфері державно-приватного партнерства зі стандартами ЄС;

– обґрунтувати пріоритетні напрями міжнародної співпраці для залучення іноземних інвестицій та експертизи при реалізації проєктів державно-приватного партнерства у спортивній галузі України.

Об'єктом дослідження є процес публічного управління розвитком державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту.

Предметом дослідження є механізми та інструменти забезпечення трансформаційного лідерства держави у розвитку державно-приватного партнерства в сфері фізичної культури і спорту України в умовах обмежених бюджетних ресурсів та євроінтеграційних процесів.

Методи дослідження. У процесі підготовки дисертації використовувались наступні методи наукового дослідження: системний підхід – для комплексного дослідження державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту як складної багаторівневої системи взаємопов'язаних елементів (параграфи 1.1, 2.1, 3.1); інституційний підхід – для аналізу формальних та неформальних інститутів у сфері ДПП, їх еволюції та взаємодії (параграфи 1.1, 2.1, 2.2); компаративний підхід – для дослідження та порівняння різних моделей державно-приватного партнерства у сфері фізкультури і спорту, що застосовуються у світовій практиці (параграф 1.3); структурно-функціональний підхід – для аналізу функціональних зв'язків між структурними елементами системи публічного управління розвитком ДПП (параграфи 2.1, 2.2); синергетичний підхід – для дослідження особливостей самоорганізації та емерджентних властивостей екосистеми державно-приватного партнерства (параграфи 3.1, 3.3).

У роботі також використані спеціальні наукові методи: термінологічний аналіз та метод концептуалізації – для уточнення та розвитку понятійно-категоріального апарату дослідження (параграф 1.2); порівняльно-правовий аналіз – для дослідження нормативно-правової бази регулювання державно-приватного партнерства в Україні та країнах ЄС (параграфи 1.3, 2.1, 3.3); історико-генетичний метод – для дослідження еволюції підходів до формування політики ДПП у спортивній галузі (параграф 1.1); статистичний

аналіз – для оцінки динаміки показників розвитку державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту (параграфи 2.2, 2.3); контент-аналіз – для дослідження нормативно-правових актів, програмних документів та наукових праць з проблематики ДПП (параграфи 1.2, 2.1); метод експертного опитування – для виявлення системних неспроможностей та інституційних резервів органів влади (параграф 2.3 і 3.1); метод анкетування – для соціологічної оцінки поточного стану та перспектив розвитку ДПП у спортивній галузі (параграф 2.3).

Для розробки практичних механізмів забезпечення трансформаційного лідерства держави у розвитку ДПП застосовано: метод моделювання – при розробці моделі структурно-диференційованих мотиваційних профілів ключових учасників проєктів ДПП (параграф 3.1) та багаторівневої системи координації розвитку ДПП у контексті євроінтеграційних процесів (параграф 3.3); метод типологізації – для класифікації спортивних об'єктів за рівнем соціальної значущості та відповідних фінансових механізмів (параграф 3.2); методи аналізу та синтезу – для обґрунтування гіпотези щодо мотиваційних профілів ключових учасників проєктів ДПП (параграф 3.1); метод фінансового аналізу – для розробки комплексної адаптивної моделі диференційованого фінансового забезпечення проєктів ДПП (параграф 3.2); метод сценарного аналізу – для оцінки можливих шляхів розвитку державно-приватного партнерства у спортивній галузі в контексті євроінтеграційних процесів (параграф 3.3); методи індукції та дедукції – при формулюванні висновків та практичних рекомендацій (Висновки).

Емпіричну базу дослідження становлять: дані Державної служби статистики України, Міністерства молоді та спорту України, Міністерства економіки України; матеріали соціологічного дослідження «Напрямки розвитку державно-приватного партнерства у сфері фізкультури і спорту» (n=155); експертні оцінки представників державного сектору (n=49), приватного бізнесу (n=51) та спортивної спільноти (n=55); статистичні дані щодо реалізації проєктів ДПП у країнах ЄС; нормативно-правові акти

України та ЄС у сфері регулювання державно-приватного партнерства та розвитку фізичної культури і спорту.

Інформаційними джерелами дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері фізичної культури і спорту, державно-приватного партнерства та інвестиційної діяльності; стратегічні документи щодо розвитку сфери фізичної культури і спорту; офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, Міністерства молоді та спорту України, Міністерства економіки України, Міністерства фінансів України; звіти Державного агентства з питань державно-приватного партнерства про реалізацію проєктів ДПП в Україні; аналітичні матеріали та звіти міжнародних організацій (Європейський інвестиційний банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, Світовий банк) щодо розвитку державно-приватного партнерства у соціальній сфері; дані Європейського центру експертизи у сфері ДПП (European PPP Expertise Centre); методичні рекомендації та аналітичні звіти European Platform for Sport Innovation та European Observatoire of Sport and Employment; наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань публічного управління, державно-приватного партнерства, розвитку фізичної культури і спорту; матеріали профільних конференцій, семінарів та форумів з питань розвитку спортивної інфраструктури; результати авторського соціологічного дослідження «Напрямки розвитку державно-приватного партнерства у сфері фізкультури і спорту» (n=155); експертні оцінки представників державного сектору, приватного бізнесу та спортивної спільноти; дані про стан спортивної інфраструктури в регіонах України; матеріали регіональних програм розвитку фізичної культури і спорту та інвестиційних паспортів регіонів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні актуальної науково-прикладної задачі з наукового обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробки практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи публічного управління розвитком державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту в умовах

підвищених безпекових ризиків та післявоєнної відбудови України.

Запропоновані підходи забезпечують системну трансформацію галузі через розвиток інноваційної екосистеми партнерських відносин, оптимізацію розподілу обмежених ресурсів та підвищення інституційної спроможності органів влади в контексті реалізації трансформаційного лідерства держави. Найбільш важливими науковими результатами, які відображують ступінь і зміст отриманої наукової новизни та виносяться на захист, є такі:

уперше:

— розроблено та теоретично обґрунтовано модель структурно-диференційованих мотиваційних профілів ключових учасників проєктів державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту, яка, на відміну від існуючих підходів, базується на інтеграції системного, інституційного та поведінкового підходів і характеризується багатовимірністю, холістичністю, контекстуальністю та динамічністю. Запропонована модель забезпечує комплексне врахування економічних, соціальних, інфраструктурних та інституційних компонентів мотивації, дозволяє ідентифікувати точки потенційних синергій і конфліктів інтересів та виступає теоретико-методологічним підґрунтям для формування механізмів трансформаційного лідерства держави у створенні інноваційної екосистеми державно-приватного партнерства як каталізатора соціально-економічного розвитку;

— розроблено та науково обґрунтовано комплексну адаптивну модель диференційованого фінансового забезпечення проєктів державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту, яка, на відміну від існуючих підходів, базується на інтеграції системи оцінки соціальної значущості спортивних об'єктів з багаторівневим механізмом фінансового регулювання та передбачає гнучке поєднання різних інструментів державної підтримки залежно від типу об'єктів, їх соціального впливу та регіональних особливостей. Запропонована модель забезпечує оптимальний розподіл обмежених бюджетних ресурсів, максимізує соціальний ефект інвестицій та

створює стимули для приватного капіталу при збереженні соціальної доступності спортивних послуг;

удосконалено:

— підхід до стратегічної диференціації моделей розвитку спортивної інфраструктури шляхом системного порівняльного аналізу переваг і недоліків трьох ключових форматів фінансування та управління (публічно-приватне партнерство, пряме державне фінансування, приватні інвестиції без схеми ППП) з визначенням оптимальних сфер застосування кожної моделі залежно від типу, функціонального призначення та комерційного потенціалу спортивних об'єктів. Для цього також, відповідно, було обґрунтовано, що практична реалізація такого диференційованого підходу формує підґрунтя для концепції трансформаційного лідерства держави в інноваційній екосистемі ППП, яка передбачає еволюцію функцій публічного управління у трьох вимірах: від регулятора до фасилітатора, від адміністратора до стратегічного партнера, від розпорядника бюджетних коштів до інвестиційного каталізатора;

дістало подальшого розвитку:

— концептуалізація інституційно-оціночної системи публічного управління розвитком ДПП у сфері фізичної культури і спорту, що органічно поєднує: 1) інституційну архітектуру через систематизацію її структурних елементів (нормативно-правова база, органи публічної влади, спеціалізовані інституції з розвитку ДПП, фінансово-кредитні інституції, інституції громадянського суспільства, приватні партнери, експертно-аналітичні центри, медіа-інституції, міжнародні партнери), визначення їх ролі у реалізації трансформаційного лідерства держави; 2) багатовимірну систему оцінки ефективності, яка інтегрує методологічні підходи «value for money», «public sector comparator», «social return on investment» та включає шість груп показників (фінансово-економічні, соціальні, інфраструктурні, управлінські, інноваційні, системні), що в сукупності забезпечує комплексний аналіз результативності механізмів ДПП та їх впливу на створення суспільної

цінності у контексті стратегічних пріоритетів розвитку галузі;

— інтегративна матриця трансформаційного лідерства в реалізації політики ДПП у сфері фізичної культури і спорту, яка, на відміну від існуючих лінійних типологій, представляє собою багатовимірну методологічну рамку, що інтегрує три ключові виміри адаптації (фазовий, регіональний та функціонально-секторальний) та дозволяє формувати контекстуально-специфічні комбінації моделей лідерства залежно від етапу післявоєнної відбудови, специфіки території та сегменту спортивної галузі; обґрунтовано, що практична імплементація цієї матриці посилюється через включення специфічних міжнародних моделей реалізації проєктів ДПП в умовах надзвичайних ситуацій («sport for development and peace», «resilient infrastructure» та «community based development»), які забезпечують конкретні механізми для адаптації функціональних елементів матриці до українських реалій післявоєнної відбудови, зокрема в аспектах соціальної інтеграції постраждалих громад, підвищення інфраструктурної стійкості до безпекових ризиків та активізації локальних ініціатив з відновлення спортивної інфраструктури на основі партисипативних підходів;

— порівняльна характеристика регіональних особливостей потенціалу розвитку ДПП у сфері фізичної культури і спорту шляхом виявлення та систематизації суттєвих відмінностей у сприйнятті бар'єрів, механізмів стимулювання та перспективних сегментів спортивної інфраструктури в різних типах населених пунктів та регіонах України, що забезпечує методологічне підґрунтя для розробки диференційованих стратегій розвитку ДПП з урахуванням регіональної специфіки;

— науково-методичний підхід до формування багаторівневої системи координації розвитку державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту в контексті євроінтеграційних процесів, який, на відміну від існуючих підходів, що характеризуються фрагментарністю та централізованістю, базується на системній інтеграції принципів субсидіарності, інституційної комплементарності та багаторівневого

управління, передбачає оптимальний розподіл функцій між національним, регіональним та місцевим рівнями з чіткою специфікацією механізмів їх взаємодії, та забезпечує синхронізацію нормативно-правових, організаційних, фінансових та інформаційних інструментів, що в сукупності створює інституційне підґрунтя для ефективної інтеграції проєктів ДПП у європейський простір.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці науково обґрунтованих механізмів та інструментів забезпечення трансформаційного лідерства держави у розвитку державно-приватного партнерства в сфері фізичної культури і спорту, які можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування для підвищення ефективності управлінських рішень та стимулювання інвестицій у розвиток спортивної інфраструктури:

— запропонована модель структурно-диференційованих мотиваційних профілів ключових учасників проєктів ДПП може бути імплементована Міністерством молоді та спорту України, Міністерством економіки України, обласними та місцевими органами влади при розробці та реалізації програм розвитку спортивної інфраструктури для забезпечення ефективної взаємодії з потенційними приватними партнерами;

— розроблена комплексна адаптивна модель диференційованого фінансового забезпечення проєктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту може бути впроваджена у практичну діяльність Міністерства фінансів України, Міністерства молоді та спорту України, обласних та місцевих органів влади для оптимізації використання бюджетних ресурсів та стимулювання приватних інвестицій;

— обґрунтовані напрями гармонізації вітчизняного законодавства у сфері ДПП зі стандартами та принципами ЄС можуть бути використані при розробці змін до нормативно-правових актів, що регулюють державно-приватне партнерство у сфері фізичної культури і спорту.

Окремі пропозиції автора прийняті до впровадження органами

державного управління, бізнес-структурами та громадськими організаціями. Так, розроблена багаторівнева система координації розвитку ДПП у сфері фізичної культури і спорту прийнята до уваги і впровадження у діяльність Департаменту економіки та міжнародних відносин Харківської обласної військової адміністрації для забезпечення ефективної взаємодії з міжнародними партнерами та залучення інвестицій у відновлення спортивної інфраструктури (Довідка про впровадження від 03.04.2025 р. № 0601-15/1357), Управлінням у справах молоді і спорту Харківської обласної військової адміністрації з метою формування багаторівневої системи координації розвитку державно-приватного партнерства у спортивній галузі (довідка про впровадження від 14.04.2025 р. № 01-29/619).

Розроблена автором комплексна модель диференційованого фінансового регулювання державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту прийнята до розгляду Правлінням Акціонерного товариства «ТРЕСТ ЖИЛБУД-1» (довідка про впровадження від 23 квітня 2025 р. № 02/324).

Громадська організація «Комітет регіонального розвитку» прийняла до використання у своїй роботі з громадськими активістами і представниками бізнес-спільноти розробки дисертанта, які спрямовані на підвищення ефективності використання обмежених ресурсів та забезпечення розвитку спортивної інфраструктури як каталізатора соціально-економічного розвитку і національного добробуту.

Матеріали дисертаційного дослідження можуть бути використані у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін з публічного управління, спортивного менеджменту, державно-приватного партнерства, а також у системі підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею. Усі сформульовані у ній теоретичні положення, висновки та пропозиції гуртуються на особистих дослідженнях. У дисертації не використовувались ідеї і розробки співвиконавців науково-дослідної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Результати наукових досліджень автора отримані в межах наукової теми «Публічне управління в умовах глобалізації» (номер державної реєстрації 0116U007246), що виконувалась кафедрою публічної політики навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. У межах цієї роботи автором визначено основні напрями публічного управління розвитком державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту

Апробація результатів дослідження. Основні ідеї, теоретичні положення та результати дослідження оприлюднені на наукових і науково-практичних комунікативних заходах, зокрема: IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні парадигми публічного управління» (м. Львів, 2022); I Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми соціального розвитку в суспільстві змін» (м. Харків, 2023); Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні підходи до реабілітації та реінтеграції військовослужбовців, ветеранів та членів їх сімей» (м. Харків, 2024); III Всеукраїнській науково-практичній конференції «Теорія і практика розвитку туризму: досвід, проблеми, інновації» (м. Черкаси, 2025), на засіданнях кафедри публічної політики.

Публікації. Основні положення і результати дисертаційного дослідження опубліковано у 8 наукових працях, з них: 3 статі у наукових фахових виданнях України; 1 стаття англійською мовою у міжнародному науковому виданні, 5 тез доповідей у матеріалах науково-комунікативних заходів.

Структура дисертації. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст дисертації викладено на 205 сторінках друкованого тексту. Робота містить 43 таблиці (4 з них у додатках) і 7 додатків на 27 аркушах. Список використаних джерел налічує 187 найменувань, з яких 77 - англійською мовою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

1.1. Наукові підходи до формування політики державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту

У сучасних умовах трансформації соціально-економічних відносин та пошуку інноваційних механізмів розвитку критично важливих сфер суспільного життя, концепція державно-приватного партнерства (ДПП) набуває особливого значення в контексті стратегічного розвитку фізичної культури і спорту в Україні. Обґрунтування методологічних засад та наукових підходів до формування політики ДПП у спортивній сфері вимагає системного теоретичного аналізу цього феномену як складного соціально-економічного та управлінського конструкту, що потребує комплексного міждисциплінарного осмислення з позицій різних наукових парадигм та дослідницьких традицій. Концептуалізація трансформаційного лідерства держави у формуванні інноваційної екосистеми ДПП у сфері фізичної культури і спорту як каталізатора соціально-економічного розвитку та національного добробуту передбачає створення теоретико-методологічного базису, що інтегрує положення різних наукових шкіл та дисциплінарних напрямів [8; 166].

Аналіз сучасного наукового дискурсу щодо проблематики ДПП у контексті розвитку фізичної культури і спорту свідчить про відсутність усталеної теоретико-методологічної парадигми, яка б враховувала специфіку галузі та забезпечувала цілісне розуміння системних взаємозв'язків між

різними компонентами партнерської взаємодії держави і бізнесу. Методологічний еклектизм та фрагментарність теоретичних підходів до розуміння сутності ДПП у спортивній сфері актуалізують необхідність формування інтегративної методологічної рамки, здатної забезпечити комплексне осмислення цього феномену в парадигмі трансформаційного лідерства держави. Як зазначає П. Шилепницький, «дослідження механізмів ДПП характеризується методологічним плюралізмом та багатомірністю теоретичних підходів, що зумовлено складністю та багатоаспектністю цього соціально-економічного феномену, який інтегрує економічні, правові, управлінські, соціологічні та політологічні аспекти» [107, с. 37].

Узагальнення та систематизація існуючих наукових підходів до дослідження ДПП у сфері фізичної культури і спорту дозволили виокремити сім ключових методологічних парадигм, які формують теоретичний базис для розробки політики трансформаційного лідерства держави у розвитку ДПП: 1) системний підхід; 2) інституційний підхід; 3) проєктний підхід; 4) стейкхолдерський підхід; 5) компаративний підхід; 6) стратегічний підхід; 7) підхід, заснований на оцінці соціального впливу (social impact assessment). Кожен із цих підходів пропонує специфічну методологічну призму для осмислення різних аспектів ДПП, формуючи комплементарні перспективи, інтеграція яких дозволяє створити цілісну теоретико-методологічну матрицю для формування політики трансформаційного лідерства держави (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1. – Методологічні парадигми дослідження державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту

Методологічна парадигма	Фокус аналізу	Ключові теоретичні концепти	Рівень імплементації в політиці ДПП
1	2	3	4
Системний підхід	Структурно-функціональна організація ДПП як відкритої динамічної системи	Системна інтеграція, функціональна взаємозалежність, синергетичні ефекти, самоорганізація,	Макрорівень (формування національної політики ДПП)

		адаптивність	
Інституційний підхід	Інституційне середовище та формальні й неформальні правила взаємодії суб'єктів ДПП	Інституційна матриця, транзакційні витрати, опортуністична поведінка, асиметрія інформації, інституційні бар'єри	Мезорівень (формування галузевої політики ДПП)

Продовження таблиці 1.1.

1	2	3	4
Проектний підхід	Управління життєвим циклом проєктів ДПП та оптимізація ресурсних потоків	Проектна структуризація, управління ризиками, вартісний інжиніринг, методики оцінки ефективності (VFM, PSC)	Мікрорівень (формування політики управління проєктами ДПП)
Стейкхолдерський підхід	Ідентифікація та балансування інтересів різних груп стейкхолдерів у проєктах ДПП	Картування стейкхолдерів, матриця інтересів і впливів, інструменти залучення стейкхолдерів, публічно-приватний діалог	Мезорівень (формування комунікаційної політики ДПП)
Компаративний підхід	Порівняльний аналіз національних моделей та практик ДПП	Типологія моделей ДПП, крос-культурний аналіз, трансфер політики, адаптація міжнародного досвіду	Макрорівень (формування національної політики ДПП)
Стратегічний підхід	Довгострокове планування та прогнозування розвитку ДПП	Стратегічний аналіз, сценарне моделювання, форсайт-дослідження, бенчмаркінг	Макрорівень (формування національної політики ДПП)
Підхід, заснований на оцінці соціального впливу	Аналіз соціальних ефектів та екстерналій проєктів ДПП	Соціальні індикатори, соціальна віддача інвестицій (SROI), соціальний капітал, інклюзивність, сталий розвиток	Мікрорівень (формування політики соціальної відповідальності ДПП)

*Джерело: розроблено автором на основі [9;29;91;107;173].

Системний підхід, що посідає центральне місце в методології дослідження ДПП, дозволяє концептуалізувати партнерську взаємодію держави і бізнесу як складну адаптивну систему, функціонування якої підпорядковується специфічним закономірностям та принципам самоорганізації. У контексті формування політики ДПП у сфері фізичної

культури і спорту, системний підхід забезпечує методологічний інструментарій для виявлення структурних компонентів та функціональних зв'язків системи ДПП, дослідження її взаємодії із зовнішнім середовищем, аналізу динаміки розвитку та механізмів саморегуляції. Як зазначає О. Гацуля, «системний підхід до аналізу ДПП дозволяє ідентифікувати структурні компоненти, функціональні зв'язки та механізми саморегуляції системи публічного управління розвитком фізичної культури і спорту, що є необхідною передумовою формування ефективної політики трансформаційного лідерства держави» [9, с. 177].

Важливим аспектом системного підходу є концептуалізація синергетичних ефектів, що виникають у результаті взаємодії елементів системи ДПП та забезпечують якісно новий рівень її функціонування. Синергетичний ефект від конвергенції ресурсів, компетенцій та мотивацій державного і приватного секторів у сфері фізичної культури і спорту проявляється у підвищенні доступності та якості спортивних послуг, оптимізації використання інфраструктурних об'єктів, диверсифікації джерел фінансування галузі, впровадженні інноваційних технологій та управлінських практик. І. Запатріна підкреслює, що «системна парадигма трансформаційного лідерства держави у сфері ДПП передбачає не механічне поєднання ресурсів та компетенцій публічного і приватного секторів, а формування якісно нової системи взаємодії, здатної генерувати додаткову цінність для всіх стейкхолдерів» [16, с. 68-69].

Інституційний підхід, що активно розвивається в останні роки, фокусується на вивченні формальних і неформальних інститутів, які визначають «правила гри» у взаємодії держави та бізнесу. В рамках цього підходу досліджуються нормативно-правові основи, організаційні структури та процедури, культурні та ціннісні аспекти, що впливають на ефективність механізмів ДПП [114; 121; 170]. Інституційна спроможність публічного сектору виступає ключовим фактором успішності проєктів ДПП у розвитку спортивної інфраструктури, а застосування інституційного підходу дозволяє

ідентифікувати інституційні бар'єри для розвитку ДПП та розробляти рекомендації щодо удосконалення нормативно-правового забезпечення та організаційних механізмів взаємодії стейкхолдерів. Відповідно, особливу увагу в рамках інституційного підходу приділяють аналізу трансакційних витрат, що виникають при структуруванні та реалізації проєктів ДПП [134]. Відповідно, й ефективність інституційного дизайну політики ДПП визначається здатністю до мінімізації трансакційних витрат, пов'язаних з пошуком інформації, веденням переговорів, специфікацією і захистом прав власності, опортуністичною поведінкою агентів, що особливо актуально для сфери фізичної культури і спорту з її значною соціальною складовою.

Проєктний підхід розглядає ДПП як сукупність унікальних проєктів, реалізація яких потребує специфічних методів управління, оцінки ефективності та ризик-менеджменту. Новітні методики оцінки життєздатності проєктів ДПП (VFM — Value for Money, PSC — Public Sector Comparator) дозволяють обґрунтувати доцільність залучення приватного сектору та оптимізувати розподіл ризиків між партнерами. Використання проєктного підходу забезпечує структуровану реалізацію ініціатив ДПП з чіткими часовими рамками, ресурсними обмеженнями та показниками ефективності, що підвищує прозорість процесів та довіру стейкхолдерів.

Р. Сіренко зазначає, що «проєктний підхід до формування політики ДПП у сфері фізичної культури і спорту передбачає створення портфеля стратегічно узгоджених проєктів, які забезпечують системну трансформацію галузі та оптимальний розподіл ресурсів відповідно до пріоритетних напрямів розвитку» [92, с. 96]. Імплементация проєктного підходу в політику трансформаційного лідерства держави у сфері ДПП вимагає розробки методологічного інструментарію для структурування, оцінки ризиків та моніторингу реалізації проєктів, з урахуванням специфіки спортивної галузі.

Стейкхолдерський підхід набуває особливої актуальності в дослідженні ДПП у сфері фізкультури і спорту, акцентуючи увагу на аналізі інтересів, позицій та потенціалу впливу різних зацікавлених сторін: органів

публічної влади, приватних партнерів, спортивних організацій, громадськості, місцевих громад [110, с. 6-7]. Ідентифікація та збалансування інтересів ключових стейкхолдерів є необхідною умовою забезпечення стійкості проєктів ДПП у розвитку спортивної інфраструктури [146; 148]. Застосування стейкхолдерського підходу дозволяє створювати інклюзивні моделі ДПП, що враховують потреби та очікування всіх груп інтересів, зменшують соціальне напруження та збільшують легітимність проєктів.

Стейкхолдерський аналіз у формуванні політики ДПП передбачає картування зацікавлених сторін, оцінку їх інтересів та впливу, розробку стратегій залучення та комунікації. Особливої важливості набуває врахування інтересів кінцевих бенефіціарів – населення, яке користується послугами спортивної інфраструктури. Трансформаційне лідерство держави у формуванні політики ДПП проявляється у здатності забезпечити баланс інтересів різних стейкхолдерів та створити інклюзивні механізми їх залучення до процесів прийняття рішень [186, с. 429].

Компаративний аналіз є важливим методологічним інструментом для вивчення міжнародного досвіду та кращих практик реалізації проєктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту. Дослідження успішних моделей ДПП у різних країнах дозволяє ідентифікувати універсальні принципи та механізми, а також специфічні фактори, зумовлені національними особливостями публічного управління та рівнем розвитку спортивної сфери. Використання компаративного аналізу забезпечує критичне запозичення міжнародного досвіду з урахуванням національної специфіки, що прискорює процеси інституціоналізації ДПП та підвищує ефективність імплементації інноваційних моделей взаємодії держави і бізнесу.

Порівняльний аналіз європейських моделей ДПП у спортивній сфері свідчить про необхідність адаптації міжнародного досвіду до національних умов, з урахуванням інституційних, культурних та соціально-економічних особливостей України [1, с. 152], натомість Дж. Грікс з колегами вказують на взаємозв'язок між типом політичної системи, рівнем розвитку інституційного

середовища та ефективністю механізмів ДПП, підкреслюючи важливість контекстуалізації запозиченого досвіду [151, с. 58].

Особливу методологічну цінність представляє стратегічний підхід, що передбачає дослідження ДПП у контексті довгострокових цілей розвитку фізичної культури і спорту. В умовах післявоєнної відбудови актуалізується застосування методів стратегічного аналізу, прогнозування, сценарного моделювання для визначення пріоритетних напрямів та оптимальних форм ДПП у розвитку спортивної інфраструктури. Використання стратегічного підходу дозволяє забезпечити узгодженість проєктів ДПП з національними стратегіями розвитку та адаптивність моделей партнерства до динамічних змін зовнішнього середовища, що підвищує стійкість та результативність проєктів у довгостроковій перспективі (таблиця 1.2.).

Таблиця 1.2. – Компоненти стратегічного підходу до формування політики ДПП у сфері фізичної культури і спорту

Компонент стратегічного підходу	Методологічний інструментарій	Результати застосування	Роль у формуванні політики трансформаційного лідерства
1	2	3	4
Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	PEST-аналіз, SWOT-аналіз, GAP-аналіз, бенчмаркінг	Ідентифікація стратегічних викликів та можливостей розвитку ДПП у спортивній сфері	Формування контекстуальної основи для визначення стратегічних пріоритетів політики ДПП
Формулювання стратегічного бачення розвитку ДПП	Форсайт-дослідження, експертні панелі, публічні консультації	Консенсусне бачення бажаного майбутнього стану системи ДПП у спортивній сфері	Забезпечення легітимності та суспільної підтримки політики трансформаційного лідерства
Сценарне планування розвитку ДПП	Методи сценарного моделювання, аналіз чутливості, стрес-тестування	Альтернативні сценарії розвитку системи ДПП з урахуванням критичних факторів невизначеності	Підвищення адаптивності політики ДПП до динамічних змін зовнішнього середовища

Стратегічне позиціонування проєктів ДПП	Портфельний аналіз, матриця стратегічних альтернатив, аналіз ланцюжка створення цінності	Оптимальний портфель проєктів ДПП, узгоджений зі стратегічними пріоритетами розвитку галузі	Забезпечення системної трансформації галузі через реалізацію стратегічно узгоджених проєктів
---	--	---	--

Продовження таблиці 1.2.

1	2	3	4
Розробка дорожньої карти розвитку ДПП	Методи управління стратегічними ініціативами, каскадування цілей, збалансована система показників	Поетапний план реалізації стратегії ДПП з конкретними заходами, часовими рамками та показниками ефективності	Операціоналізація політики трансформаційного лідерства через конкретні управлінські рішення

Джерело: розроблено автором на основі [112;153;174;133;120].

Г. Путятіна зазначає, що «стратегічний підхід до формування політики ДПП у сфері фізичної культури і спорту передбачає інтеграцію проєктів ДПП у загальну стратегію розвитку галузі та їх узгодження з іншими інструментами державної політики, що є необхідною умовою системної трансформації спортивної сфери» [88]. Імплементация стратегічного підходу в політику трансформаційного лідерства держави вимагає розробки методології стратегічного планування та прогнозування, з урахуванням специфіки проєктів ДПП та особливостей спортивної інфраструктури.

Важливим трендом у методології дослідження ДПП є розвиток підходу, заснованого на оцінці соціального впливу (Social Impact Assessment) [171; 128; 118], що дозволяє аналізувати не лише економічну ефективність проєктів, але й їх вплив на доступність спортивних послуг, рівень залученості населення до занять фізичною культурою і спортом, соціальну інтеграцію та якість життя громадян. Застосування цього підходу дозволяє розширити критерії оцінки успішності проєктів ДПП та формувати партнерства, орієнтовані на досягнення комплексного соціального ефекту,

що особливо важливо для сфери фізичної культури і спорту як соціально значущого сектору.

М. Дутчак підкреслює, що трансформаційне лідерство держави у формуванні політики ДПП проявляється у здатності забезпечити максимізацію соціальних ефектів від реалізації проєктів, зокрема, через підвищення доступності спортивної інфраструктури для різних верств населення, інклюзивність спортивних послуг, формування здорового способу життя та покращення якості людського капіталу [15, с. 25]. Імплементация цього підходу у політику ДПП вимагає розробки методології оцінки соціального впливу проєктів, з урахуванням специфіки спортивної сфери та її ролі у формуванні суспільного добробуту.

Інтеграція розглянутих методологічних підходів дозволяє сформувати цілісну теоретико-методологічну матрицю для дослідження ДПП у сфері фізичної культури і спорту та розробки науково обґрунтованої політики трансформаційного лідерства держави у цій сфері (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3. – Теоретико-методологічна матриця дослідження ДПП у сфері фізичної культури і спорту

Методологічний вимір	Ключові теоретичні концепції	Дослідницькі проблеми	Імплікації для формування політики трансформаційного лідерства
1	2	3	4
Онтологічний	Теорія складних адаптивних систем, теорія самоорганізації, теорія інститутів, теорія трансакційних витрат	Сутність ДПП як соціально-економічного феномену, структурно-функціональна організація системи ДПП, інституційна архітектура ДПП	Формування системного розуміння феномену ДПП як складної адаптивної системи, що потребує специфічних механізмів управління та адаптивних стратегій розвитку
Епістемологічний	Теорія стейкхолдерів, теорія суспільного вибору, теорія агентських відносин, теорія	Механізми взаємодії суб'єктів ДПП, розподіл ризиків та відповідальності, інформаційна	Розробка механізмів узгодження інтересів різних стейкхолдерів, подолання інформаційної асиметрії, формування системи

	асиметрії інформації	асиметрія, опортуністична поведінка	стимулів для ефективної співпраці
Аксіологічний	Теорія суспільної цінності, теорія соціального капіталу, теорія сталого розвитку, теорія інклюзивних інститутів	Ціннісні аспекти ДПП, соціальна відповідальність, етика публічно-приватної взаємодії, інклюзивність та доступність спортивних послуг	Інтеграція соціальних цінностей та принципів сталого розвитку в політику ДПП, забезпечення балансу економічної ефективності та соціальної справедливості

Продовження таблиці 1.3.

1	2	3	4
Праксеологічний	Теорія проєктного менеджменту, теорія стратегічного управління, теорія організаційних змін, теорія інновацій	Управління життєвим циклом проєктів ДПП, стратегічне планування розвитку ДПП, впровадження інноваційних моделей партнерства	Розробка практичних інструментів і механізмів імплементації політики ДПП, включаючи методологію управління проєктами, системи моніторингу та оцінки

*Джерело: розроблено автором на основі [112;183;115;174;116].

У контексті формування політики трансформаційного лідерства держави у розвитку ДПП у сфері фізичної культури і спорту особливого значення набуває аналіз фундаментальних принципів, що визначають концептуальну основу такої політики. Осмислення наукових підходів до дослідження ДПП дозволило ідентифікувати та обґрунтувати ключові принципи, які формують методологічний базис політики трансформаційного лідерства (таблиця 1.4.).

Таблиця 1.4. – Принципи формування політики трансформаційного лідерства держави у розвитку ДПП у сфері фізичної культури і спорту

Принцип	Сутнісні характеристики	Теоретичне обґрунтування	Практичні імплікації для політики ДПП
1	2	3	4

Системна інтегративність	Узгодженість політики ДПП з національними стратегіями розвитку, галузевими програмами та локальними ініціативами	Теорія складних адаптивних систем, теорія системної інтеграції	Забезпечення вертикальної та горизонтальної інтеграції політики ДПП в систему стратегічного управління розвитком фізичної культури і спорту
--------------------------	--	--	---

Продовження таблиці 1.4.

1	2	3	4
Соціальна відповідальність	Орієнтація проєктів ДПП на досягнення соціально значущих результатів та забезпечення суспільного добробуту	Теорія суспільної цінності, теорія корпоративної соціальної відповідальності	Розробка механізмів оцінки соціального впливу проєктів ДПП та інтеграція соціальних критеріїв у процеси прийняття рішень
Справедливий розподіл ризиків і вигод	Оптимальний розподіл ризиків, відповідальності та вигод між партнерами з урахуванням їх компетенцій та можливостей	Теорія ризик-менеджменту, теорія оптимальних контрактів	Розробка методології оцінки та розподілу ризиків у проєктах ДПП з урахуванням специфіки спортивної інфраструктури
Інституційна адаптивність	Здатність інституційної системи ДПП адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища та еволюціонувати разом з розвитком галузі	Теорія інституційних змін, теорія адаптивного управління	Формування гнучких інституційних механізмів, здатних забезпечити адаптивність політики ДПП до нових викликів та можливостей
Інклюзивність та партисипативність	Залучення різних стейкхолдерів до процесів розробки та реалізації політики ДПП, забезпечення інклюзивного доступу до спортивної інфраструктури	Теорія інклюзивних інститутів, теорія партисипативного управління, теорія соціальної інклюзії	Створення багаторівневих механізмів публічно-приватного діалогу та консультацій, формування інклюзивної спортивної інфраструктури

Прозорість та підзвітність	Відкритість процесів формування та реалізації проєктів ДПП для громадського контролю, доступність інформації про умови партнерства, фінансові потоки та результати діяльності	Теорія агентських відносин, теорія належного врядування, теорія контрактного менеджменту	Впровадження стандартів розкриття інформації, механізмів громадського моніторингу, систем звітності за результатами проєктів ДПП
Інноваційність та цифрова трансформація	Застосування інноваційних підходів, технологій та моделей у розвитку ДПП, впровадження цифрових рішень для оптимізації процесів управління	Теорія інноваційних систем, теорія дифузії інновацій, теорія цифрової трансформації	Стимулювання інноваційних проєктів ДПП, розвиток цифрових платформ взаємодії, впровадження смарт-технологій у спортивну інфраструктуру

Продовження таблиці 1.4.

Стратегічна орієнтованість	Узгодження проєктів ДПП з довгостроковими цілями розвитку фізичної культури і спорту, орієнтація на досягнення стратегічних трансформацій галузі	Теорія стратегічного управління, теорія стратегічного планування, теорія стратегічних змін	Інтеграція проєктів ДПП у стратегічне планування розвитку галузі, розробка довгострокових програм розвитку ДПП
Ресурсна комплементарність	Взаємодоповнюваність ресурсів та компетенцій партнерів, що забезпечує синергетичний ефект від їх поєднання	Ресурсна теорія фірми, теорія динамічних здібностей, теорія організаційного навчання	Розробка механізмів ідентифікації та інтеграції комплементарних ресурсів партнерів, формування платформ обміну знаннями та компетенціями

Джерело: розроблено автором на основі [183; 117; 127; 173].

Детальний аналіз принципів формування політики трансформаційного лідерства держави у розвитку ДПП дозволяє констатувати їх взаємопов'язаність та компліментарність, що створює передумови для розробки цілісної концептуальної моделі трансформаційного лідерства в контексті розвитку сфери фізичної культури і спорту.

У контексті діалектичного взаємозв'язку теоретико-методологічних

парадигм дослідження ДПП та фундаментальних принципів формування політики трансформаційного лідерства, актуалізується необхідність розробки інтегративної концептуальної рамки для аналізу різних моделей ДПП у сфері фізичної культури і спорту. Така концептуальна рамка має забезпечувати методологічний інструментарій для типологізації моделей ДПП, їх порівняльного аналізу та оцінки ефективності в різних інституційних контекстах. Узагальнення та систематизація теоретичних підходів до класифікації моделей ДПП дозволили розробити багатовимірну типологію, що інтегрує різні критерії категоризації та забезпечує комплексне розуміння різноманіття форм партнерської взаємодії держави і бізнесу у сфері фізичної культури і спорту (таблиця 1.5.).

Таблиця 1.5. – Багатовимірна типологія моделей ДПП у сфері фізичної культури і спорту

Критерій класифікації	Типи моделей ДПП	Характеристики	Застосовність у сфері фізичної культури і спорту
1	2	3	4
За розподілом функцій між партнерами	Концесійна (BOT, BOOT, ROT), контракт життєвого циклу (DBFM, DBFMO), управління об'єктами (O&M, MC), спільні підприємства (SPV), лізинг з інвестзобов'язаннями	Різний розподіл функцій проектування, будівництва, фінансування, експлуатації та передачі об'єкта	Висока для багатофункціональних спортивних комплексів (концесії), спеціалізованих об'єктів (КЖЦ), існуючої інфраструктури (управління, лізинг)
За механізмом фінансування	Проектне фінансування, корпоративне фінансування, змішане фінансування, суверенні гарантії, субсидування	Різні джерела та механізми залучення фінансових ресурсів, розподіл фінансових ризиків	Середня для великих об'єктів (проектне фінансування), висока для соціально значущих проєктів (змішане, субсидування)
За інституційною структурою	Контрактна (договірна) модель, інституційна модель (SPV), гібридна	Різні організаційно-правові форми структурування	Висока для всіх типів проєктів, залежно від масштабу та складності

	модель	партнерства	
За механізмом генерації доходу	Пряма плата користувачів, плата за доступність, змішана модель, компенсаційна модель	Різні способи монетизації послуг та компенсації інвестицій приватного партнера	Висока для комерційно привабливих об'єктів (пряма плата), об'єктів соціального призначення (плата за доступність, компенсаційна)
За типом активу та послуг	Спортивна інфраструктура «жорстка», спортивна інфраструктура «м'яка», інтегровані сервісні моделі, платформенні моделі	Різні типи активів та послуг, що є об'єктом партнерства	Висока для всіх типів спортивної інфраструктури та послуг

Продовження таблиці 1.5.

1	2	3	4
За масштабом проекту	Національні, регіональні, муніципальні, локальні	Різний територіальний масштаб реалізації проєктів	Висока для всіх рівнів, особливо для муніципальних та локальних проєктів
За інноваційним потенціалом	Традиційні, інноваційні, трансформаційні, екосистемні	Різний ступінь інноваційності моделей та їх потенціал для трансформації галузі	Висока для інноваційних (смарт-інфраструктура) та екосистемних (спортивно-освітні кластери) проєктів

* Джерело: розроблено автором на основі [111;131;183;31;144].

Запропонована багатовимірна типологія моделей ДПП демонструє значну варіативність форм партнерської взаємодії держави і бізнесу у сфері фізичної культури і спорту, що обумовлюється специфікою об'єктів інфраструктури, соціально-економічним контекстом реалізації проєктів, інституційним середовищем та стратегічними цілями розвитку галузі. Вибір оптимальної моделі ДПП для конкретного проєкту у сфері спортивної інфраструктури вимагає комплексного аналізу багатьох факторів, включаючи технічні характеристики об'єкта, комерційний потенціал, соціальну

значущість, фінансові параметри та інституційну спроможність партнерів».

Компаративний аналіз практики застосування різних моделей ДПП у сфері фізичної культури і спорту в міжнародному контексті свідчить про значну диференціацію підходів до структурування партнерств, що залежить від інституційних традицій, рівня розвитку ринкових механізмів, специфіки публічного управління та соціокультурних особливостей різних країн. В країнах з розвиненою ринковою економікою та високою якістю інституційного середовища переважають більш складні та інноваційні моделі ДПП, орієнтовані на досягнення комплексного соціально-економічного ефекту, тоді як у країнах з трансформаційною економікою домінують більш традиційні контрактні форми з фокусом на залучення приватних інвестицій для модернізації інфраструктури [149, с. 219; 168].

У контексті формування політики трансформаційного лідерства держави у розвитку ДПП у сфері фізичної культури і спорту, особливої актуальності набуває аналіз теоретичних концепцій, що пояснюють логіку та механізми трансформаційного впливу держави на розвиток партнерських відносин. Теорія трансформаційного лідерства, розроблена Б. Бассом та його послідовниками, надає концептуальну основу для розуміння ролі держави як каталізатора системних змін у взаємодії з приватним сектором [119]. Трансформаційне лідерство держави проявляється у здатності формувати стратегічне бачення розвитку ДПП, стимулювати інноваційні підходи до структурування проєктів, мотивувати партнерів до досягнення суспільно значущих цілей та забезпечувати індивідуалізований підхід до кожного проєкту з урахуванням його специфіки.

Теоретичне обґрунтування трансформаційного лідерства держави в розвитку ДПП базується на інтеграції кількох комплементарних концепцій: 1) теорії публічного підприємництва (*public entrepreneurship theory*), що розглядає державу як активного агента інновацій та стратегічних змін у суспільному секторі [119]; 2) теорії мережевого врядування (*network governance theory*), що фокусується на механізмах координації взаємодії між

різними акторами в складних адаптивних системах [163]; 3) теорії публічної цінності (public value theory), що обґрунтовує критерії оцінки ефективності публічного управління через призму створення суспільної цінності [163; 13;14].

О. Мельниченко зазначає, що «трансформаційне лідерство держави у розвитку ДПП проявляється у здатності інтегрувати різні форми капіталу (фінансовий, людський, соціальний, інтелектуальний) для створення інноваційної екосистеми, що забезпечує сталий розвиток сфери фізичної культури і спорту та підвищення якості життя громадян» [36, с. 84]. Компаративний аналіз теоретичних концепцій трансформаційного лідерства демонструє еволюцію наукових підходів від фокусу на окремих аспектах управлінського впливу до комплексного розуміння складної динаміки взаємодії держави і суспільства в процесі стратегічних змін.

Особливий теоретико-методологічний інтерес представляє концепція інноваційної екосистеми ДПП як результату трансформаційного лідерства держави. Ґрунтуючись на теорії інноваційних екосистем, розроблених Фрейтасом та його колегами, цей підхід розглядає ДПП як складну адаптивну систему взаємодіючих елементів, що забезпечують генерацію, дифузю та імплементацію інновацій у сфері фізичної культури і спорту [125]. В рамках цієї концепції, держава виступає не лише як регулятор, але і як активний суб'єкт формування екосистеми, що створює інституційні умови, інфраструктуру та стимули для розвитку інноваційних форм взаємодії з приватним сектором.

Важливим аспектом наукового осмислення феномену ДПП у сфері фізичної культури і спорту є аналіз теоретичних підходів до оцінки ефективності партнерських проєктів та політики ДПП в цілому. Традиційні методи оцінки, засновані на аналізі фінансових потоків та економічної рентабельності (NPV, IRR, дисконтований період окупності), демонструють обмеженість у контексті проєктів з суттєвою соціальною складовою, що актуалізує розробку комплексних підходів до оцінки ефективності ДПП у

спортивній сфері.

Як бачимо, сучасні теоретичні підходи до оцінки ефективності ДПП базуються на інтеграції кількох вимірів аналізу: 1) фінансово-економічного (фінансова стійкість, бюджетна ефективність, економічна додана вартість); 2) соціального (доступність послуг, соціальна інклюзивність, вплив на якість життя); 3) екологічного (енергоефективність, зниження екологічного сліду, сталість розвитку); 4) інституційного (якість управління, прозорість, підзвітність, партисипативність); 5) інноваційного (рівень інноваційності, дифузія інновацій, розвиток інноваційних екосистем) [124; 13].

Особливого значення у контексті розвитку спортивної сфери набуває концепція Value for Money (VfM), що передбачає оцінку співвідношення вартості та якості (цінності) послуг, які надаються в рамках проєктів ДПП, порівняно з традиційними моделями публічного фінансування. Комплементарний до неї підхід Public Sector Comparator (PSC) забезпечує методологічний інструментарій для порівняння вартості реалізації проєкту через механізми ДПП та через традиційні механізми державного замовлення, з урахуванням розподілу ризиків та часової вартості грошей.

Інноваційним розвитком теорії оцінки ефективності ДПП є концепція Social Return on Investment (SROI), що пропонує методологію монетизації соціальних ефектів та їх інтеграції в загальну оцінку ефективності проєктів [150]. Як зазначають Є. Імас і М. Мічуда, «застосування методології SROI дозволяє перейти від традиційного фокусу на фінансових показниках до комплексної оцінки соціальної цінності, що створюється в результаті реалізації проєктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту, включаючи такі важкоквантифіковані ефекти, як покращення здоров'я населення, соціальна інтеграція, розвиток соціального капіталу» [21, с. 61].

Компаративний аналіз теоретичних підходів до оцінки ефективності ДПП демонструє еволюцію наукової думки від одновимірних моделей, фокусованих на фінансових параметрах, до багатовимірних інтегрованих систем оцінки, що враховують комплексний характер соціально-економічних

ефектів ДПП. Ця еволюція відображає зміну парадигми в розумінні ролі ДПП від суто інструментального підходу, орієнтованого на оптимізацію використання бюджетних ресурсів, до стратегічного розуміння ДПП як каталізатора системних трансформацій та інновацій у сфері фізичної культури і спорту.

Підсумовуючи аналіз наукових підходів до формування політики ДПП у сфері фізичної культури і спорту, можна констатувати формування новітньої парадигми, заснованої на концепції трансформаційного лідерства держави у створенні інноваційної екосистеми ДПП як каталізатора соціально-економічного розвитку та національного добробуту. Ця парадигма інтегрує фундаментальні положення різних теоретичних шкіл та методологічних підходів, забезпечуючи комплексне розуміння складної динаміки взаємодії держави, бізнесу та суспільства в процесі розвитку сфери фізичної культури і спорту.

Практична імплікація розглянутих теоретико-методологічних підходів полягає у необхідності формування інтегрованої політики ДПП, що враховує системний характер взаємодії різних компонентів партнерства, забезпечує балансування економічних та соціальних ефектів, стимулює інноваційні форми співпраці та створює сприятливе інституційне середовище для розвитку партнерських відносин. Ефективна політика ДПП у сфері фізичної культури і спорту має бути орієнтована не лише на вирішення поточних проблем фінансування галузі, але і на формування стратегічного потенціалу для її довгострокового розвитку через створення інноваційної екосистеми, що інтегрує ресурси та компетенції всіх зацікавлених сторін.

Проведений аналіз наукових підходів до формування політики державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту дозволяє констатувати формування новітньої парадигми трансформаційного лідерства держави як стратегічного архітектора інноваційної екосистеми ДПП. Методологічний фундамент цієї парадигми утворює інтеграція системного, інституційного, проектного, стейкхолдерського,

компаративного, стратегічного підходів та підходу, заснованого на оцінці соціального впливу, що забезпечує комплексне розуміння ДПП як багатовимірного феномену. Трансформаційне лідерство держави теоретично обґрунтовується через синтез концепцій публічного підприємництва, мережевого врядування та публічної цінності, що розкривають різні аспекти ролі держави як активного суб'єкта інновацій, координатора мережевої взаємодії та гаранта створення суспільної цінності. Запропонована багатовимірна типологія моделей ДПП у спортивній сфері демонструє варіативність форм партнерства залежно від розподілу функцій, механізмів фінансування, інституційної структури, що вимагає диференційованого підходу до їх імплементації в різних контекстах.

Концепція інноваційної екосистеми ДПП як результату трансформаційного лідерства держави передбачає інтеграцію технологічних, організаційних, фінансових та соціальних інновацій, створюючи синергетичний ефект від поєднання ресурсів і компетенцій усіх стейкхолдерів. Аналіз теоретичних підходів до оцінки ефективності ДПП засвідчує еволюцію від одновимірних фінансових моделей до багатовимірних інтегрованих систем оцінки, що враховують фінансово-економічний, соціальний, екологічний, інституційний та інноваційний виміри ефективності. Особливу методологічну цінність у контексті спортивної сфери представляють концепції Value for Money, Public Sector Comparator та Social Return on Investment, що забезпечують інструментарій для комплексного аналізу цінності проєктів ДПП з урахуванням їх довгострокових соціальних ефектів. Практична імплікація розглянутих теоретико-методологічних підходів полягає у необхідності формування інтегрованої політики ДПП, орієнтованої на стратегічну трансформацію галузі через створення сприятливого інституційного середовища для інноваційних форм партнерства.

Відповідно, розглянуті наукові підходи формують теоретико-методологічний фундамент для розуміння сутності державно-приватного

партнерства у сфері фізичної культури і спорту, однак для розробки ефективних механізмів публічного управління необхідно уточнити понятійно-категоріальний апарат даної проблематики, і логічним продовженням дослідження є аналіз ключових понять та категорій, що формують термінологічну основу публічного управління розвитком ДПП у спортивній сфері.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат публічного управління розвитком державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту

Формування ефективної системи публічного управління розвитком державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері фізичної культури і спорту потребує ґрунтовного аналізу та систематизації понятійно-категоріального апарату, який створює концептуальну основу для теоретичного осмислення та практичної імплементації механізмів трансформаційного лідерства держави. Термінологічна визначеність є необхідною умовою для розробки адекватних управлінських рішень, забезпечення ефективної комунікації між стейкхолдерами та формування цілісної методологічної бази для дослідження складних взаємозв'язків між державою, бізнесом та громадянським суспільством у процесі розвитку фізичної культури і спорту.

Аналіз наукової літератури та нормативно-правових документів свідчить про наявність термінологічної неузгодженості та концептуальної невизначеності у трактуванні ключових понять досліджуваної проблематики. Як зазначає І. Запатріна, «відсутність усталеного понятійно-категоріального апарату у сфері ДПП створює суттєві перешкоди для формування ефективної нормативно-правової бази, розробки методологічних інструментів та практичної імплементації проєктів, що особливо актуально для соціально значущих секторів, зокрема фізичної культури і спорту» [17]. Понятійно-категоріальний апарат публічного управління розвитком ДПП у сфері

фізичної культури і спорту формується на перетині трьох термінологічних систем: публічного управління, державно-приватного партнерства та фізичної культури і спорту. Кожна з цих систем має власну логіку розвитку, понятійну структуру та специфічні особливості, що зумовлює необхідність їх інтеграції у єдиний категоріальний комплекс на основі системного підходу.

Термінологічний аналіз базового поняття «державно-приватне партнерство» демонструє значну варіативність його трактувань у науковому дискурсі та нормативно-правових документах. Відповідно до Закону України «Про державно-приватне партнерство» [63], ДПП визначається як «співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, 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 в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами». Це нормативно-правове визначення акцентує увагу на договірній природі ДПП та його суб'єктному складі, однак не розкриває сутнісних характеристик партнерства як стратегічного механізму взаємодії публічного та приватного секторів. Аналіз наукової літератури дозволяє виокремити кілька концептуальних підходів до визначення сутності ДПП, які відображають різні аспекти цього багатовимірною феномену (таблиця 1.6.).

Таблиця 1.6. – Концептуальні підходи до визначення сутності державно-приватного партнерства

Концептуальний підхід	Сутність ДПП	Ключові характеристики
Договірно-правовий	ДПП як форма договірних відносин між державою та приватним сектором для реалізації суспільно значущих проєктів	Контрактна основа, розподіл ризиків, довгостроковий характер, юридична регламентація
Інституційний	ДПП як інституційний механізм узгодження інтересів держави і бізнесу,	Формальні та неформальні правила взаємодії, організаційні структури, механізми координації

	що функціонує в певному інституційному середовищі	
Інвестиційно-фінансовий	ДПП як механізм залучення приватних інвестицій у розвиток об'єктів державної та комунальної власності	Інвестиційний характер, фінансові моделі, механізми повернення інвестицій
Управлінський	ДПП як інноваційна модель публічного управління, що передбачає делегування частини функцій держави приватному сектору	Підвищення ефективності управління, оптимізація розподілу ресурсів, якість послуг
Соціально-ціннісний	ДПП як механізм створення суспільної цінності через інтеграцію соціальної відповідальності бізнесу та публічних функцій держави	Суспільна цінність, соціальна відповідальність, якість життя, доступність послуг

*Джерело: розроблено автором на основі [11;73;25;147].

Аналіз представлених у таблиці 1.6 концептуальних підходів свідчить про комплексний характер феномену державно-приватного партнерства, що потребує інтегративного визначення. В контексті концепції трансформаційного лідерства держави, пропонуємо визначити ДПП у сфері фізичної культури і спорту як інституціоналізований механізм довгострокової стратегічної взаємодії публічного та приватного секторів, що базується на принципах рівноправного партнерства, розподілу ризиків і вигод, спрямований на акумуляцію ресурсів, компетенцій та мотивацій для створення інноваційної екосистеми розвитку спортивної інфраструктури, підвищення якості та доступності фізкультурно-спортивних послуг, досягнення синергетичного ефекту та генерування суспільної цінності в контексті реалізації стратегічних пріоритетів державної політики.

Для ґрунтовного розуміння сутності публічного управління розвитком ДПП у сфері фізичної культури і спорту необхідно проаналізувати понятійно-категоріальний апарат, пов'язаний з ключовими компонентами цього процесу. Насамперед, важливо уточнити зміст поняття «публічне управління», яке в контексті парадигми трансформаційного лідерства

набуває специфічних характеристик.

У сучасному науковому дискурсі публічне управління розглядається як «діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, а також інших суб'єктів, спрямована на формування та реалізацію управлінських рішень з метою досягнення суспільно значущих цілей та вирішення суспільних проблем» [105, с. 82]. На відміну від традиційної концепції державного управління, публічне управління характеризується мультисуб'єктністю, відкритістю, партисипативністю та орієнтацією на створення суспільної цінності.

Аналіз наукових підходів до визначення поняття «публічне управління розвитком державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту» свідчить про відсутність усталеного трактування цього комплексного феномену. В контексті концепції трансформаційного лідерства держави, пропонуємо визначити його як систему стратегічно орієнтованих управлінських впливів органів публічної влади, спрямованих на формування інституційної архітектури, мобілізацію ресурсів, розвиток компетенцій та стимулювання інновацій для створення екосистеми партнерських взаємовідносин між публічним, приватним та громадським секторами з метою системної трансформації сфери фізичної культури і спорту відповідно до стратегічних пріоритетів національного розвитку.

Важливою складовою понятійно-категоріального апарату є концептуалізація інституційної архітектури розвитку ДПП у сфері фізичної культури і спорту, яка формує структурно-функціональну основу для реалізації трансформаційного лідерства держави (таблиця 1.7.).

Таблиця 1.7. – Концептуалізація інституційної архітектури розвитку ДПП у сфері фізичної культури і спорту

Структурний елемент	Сутність та функціональне призначення	Роль у реалізації трансформаційного лідерства	Приклади реалізації
1	2	3	4

Нормативно-правова база	Система законодавчих та підзаконних актів, що регулюють відносини ДПП, визначають правила, процедури, механізми стимулювання	Формування «правил гри», зниження невизначеності, забезпечення правової захищеності партнерів	Закони про ДПП, концесії, спеціалізовані нормативно-правові акти у сфері фізичної культури і спорту
Органи публічної влади	Система органів державної влади та місцевого самоврядування, що формують та реалізують політику ДПП у сфері фізичної культури і спорту	Забезпечення стратегічного керівництва, координації та контролю, представлення публічних інтересів	Міністерства, відомства, органи місцевого самоврядування, спеціалізовані підрозділи з питань ДПП
Спеціалізовані інституції розвитку ДПП з	Організації, що надають експертну, методичну, технічну підтримку в підготовці та реалізації проєктів ДПП	Розвиток компетенцій, зниження трансакційних витрат, поширення кращих практик	Агентства з розвитку ДПП, проєктні офіси, центри розвитку ДПП

Продовження таблиці 1.7.

1	2	3	4
Фінансово-кредитні інституції	Організації, що забезпечують фінансування та страхування проєктів ДПП, надають гарантії, здійснюють оцінку фінансової життєздатності	Зниження фінансових ризиків, підвищення інвестиційної привабливості, забезпечення довгострокового фінансування	Банки розвитку, інвестиційні фонди, страхові компанії, міжнародні фінансові організації
Інституції громадянського суспільства	Організації, що представляють інтереси громадян, здійснюють громадський контроль, забезпечують зворотний зв'язок	Представлення інтересів кінцевих користувачів, забезпечення соціальної легітимності, контроль якості послуг	Громадські організації, спортивні федерації, асоціації спортсменів, органи самоорганізації населення
Приватні партнери	Підприємства, організації та установи приватного сектору,	Забезпечення інвестицій, впровадження інновацій,	Інвестиційні компанії, будівельні підприємства, оператори

	що інвестують ресурси та реалізують проєкти ДПП	підвищення ефективності управління	спортивної інфраструктури, постачальники послуг
Експертно-аналітичні центри	Організації, що здійснюють дослідження, розробку методик, оцінку ефективності, прогнозування розвитку ДПП	Формування доказової бази для прийняття рішень, оцінка інноваційних моделей, розвиток методології	Науково-дослідні інститути, аналітичні центри, консалтингові компанії, університети
Медіа-інституції	Організації, що забезпечують інформаційну підтримку, висвітлення проєктів, формування суспільної думки	Підвищення обізнаності, формування позитивного іміджу, забезпечення прозорості	ЗМІ, інформаційні портали, соціальні мережі, спеціалізовані видання
Міжнародні партнери	Організації, що надають технічну допомогу, здійснюють трансфер знань, забезпечують міжнародну інтеграцію	Адаптація міжнародного досвіду, підвищення інституційної спроможності, інтеграція у глобальні мережі	Міжнародні організації, донори, глобальні платформи ДПП

Джерело: розроблено автором на основі [105;35;49].

Ефективність інституційної архітектури розвитку ДПП визначається не лише наявністю відповідних інституцій, але й якістю взаємозв'язків між ними, узгодженістю їх дій та спроможністю забезпечити системну інтеграцію ресурсів і компетенцій. Як зазначає О. Комарницька, «інституційна архітектура розвитку ДПП у сфері фізичної культури і спорту має функціонувати як цілісна екосистема, що забезпечує синергетичну взаємодію різних типів інституцій та створює сприятливе середовище для реалізації інноваційних проєктів» [26].

Для уточнення сутності механізмів публічного управління розвитком ДПП у сфері фізичної культури і спорту необхідно концептуалізувати систему управлінських впливів, через які реалізується трансформаційне лідерство держави. В науковому дискурсі представлено різні підходи до

типологізації цих механізмів, які відображають різні аспекти управлінського впливу (таблиця 1.8.). Аналіз представлених у таблиці 1.8 типів механізмів свідчить про необхідність їх системної інтеграції для забезпечення синергетичного ефекту, і, відповідно, трансформаційне лідерство держави може проявлятися у здатності забезпечити гармонійне поєднання різних типів механізмів, їх адаптацію до специфіки конкретних проєктів та стратегічну орієнтацію на досягнення системних змін у сфері фізичної культури і спорту.

Ключовою складовою понятійно-категоріального апарату є концептуалізація принципів публічного управління розвитком ДПП у сфері фізичної культури і спорту. У науковому дискурсі представлено різні підходи до визначення цих принципів, які відображають різні аспекти управлінського впливу та ціннісні орієнтири партнерської взаємодії.

Таблиця 1.8. – Типологія механізмів публічного управління розвитком ДПП у сфері фізичної культури і спорту

Тип механізму	Сутність та функціональне призначення	Основні інструменти	Особливості імплементації у сфері фізичної культури і спорту
1	2	3	4
Правовий	Формування нормативно-правової основи для розвитку ДПП, регламентація процедур, захист прав та інтересів партнерів	Закони, постанови, розпорядження, накази, методичні рекомендації, типові договори	Необхідність врахування специфіки спортивної сфери, різноманітності об'єктів інфраструктури, балансу між комерційними та соціальними функціями
Організаційний	Формування системи органів та інституцій, відповідальних за	Організаційні структури, регламенти взаємодії,	Необхідність інтеграції спортивних федерацій, громадських організацій та інших стейкхолдерів у

	розвиток ДПП, забезпечення координації їх діяльності	процедури координації, механізми міжвідомчої співпраці	систему управління проєктами ДПП
Фінансово-економічний	Формування фінансових механізмів підтримки проєктів ДПП, створення стимулів для приватних інвесторів	Державні гарантії, податкові пільги, субсидії, гранти, пільгові кредити, механізми компенсації	Урахування специфіки різних типів спортивних об'єктів, їх комерційного потенціалу та соціальної значущості
Інформаційно-аналітичний	Забезпечення інформаційної підтримки, моніторингу та оцінки проєктів ДПП, управління знаннями	Інформаційні системи, бази даних, аналітичні інструменти, системи моніторингу та оцінки	Інтеграція з інформаційними системами у сфері фізичної культури і спорту, забезпечення доступу до даних для всіх стейкхолдерів
Комунікативний	Забезпечення ефективної комунікації між партнерами, формування позитивного іміджу ДПП, управління стейкхолдерами	Комунікаційні платформи, публічні консультації, інформаційні кампанії, механізми зворотного зв'язку	Залучення спортивних лідерів думок, використання популярності спорту для просування ідей ДПП, комунікація соціальних ефектів

Продовження таблиці 1.8.

1	2	3	4
Мотиваційний	Стимулювання активності приватних партнерів, формування зацікавленості у реалізації проєктів ДПП	Системи винагород, конкурси проєктів, програми визнання, нематеріальні стимули	Використання потенціалу спортивних досягнень та здорового способу життя як мотиваційних факторів, інтеграція з КСВ-стратегіями бізнесу
Інноваційний	Стимулювання інновацій у сфері ДПП, тестування нових моделей партнерства, трансфер технологій	Інноваційні лабораторії, пілотні проєкти, експериментальні програми, платформи обміну досвідом	Впровадження інноваційних технологій у спортивну інфраструктуру, розвиток смарт-стадіонів, цифрових спортивних сервісів
Кадровий	Розвиток людського капіталу для ефективного управління	Освітні програми, тренінги, сертифікація, системи обміну	Інтеграція спортивного менеджменту та управління проєктами ДПП, розвиток

	проектами формування компетенцій	ДПП, досвідом, менторські програми	специфічних компетенцій для спортивної сфери
--	--	---	---

*Джерело: розроблено автором на основі [28; 23; 129].

Гасюк І.Л. виокремлює загальні принципи публічного управління у сфері фізичної культури і спорту, зокрема «принципи науковості, системності, комплексності, адаптивності, відкритості, субсидіарності, які створюють фундаментальну основу для формування ефективних механізмів управлінського впливу» [8, с. 178]. Ці принципи мають універсальний характер і можуть бути адаптовані до специфіки ДПП. Натомість Шилепницький П.І. акцентує увагу на специфічних принципах ДПП, зокрема «принципах справедливого розподілу ризиків, прозорості відносин, конкурентності вибору приватного партнера, гарантування публічних інтересів, які забезпечують баланс інтересів партнерів та ефективність проєктів» [108, с. 112]. Ці принципи відображають особливості партнерської взаємодії держави і бізнесу та створюють ціннісну основу для формування ефективних моделей співпраці. Інтеграція цих підходів дозволяє сформулювати систему принципів публічного управління розвитком ДПП у сфері фізичної культури і спорту, яка включає:

1) Принцип стратегічної цілісності – узгодженість політики ДПП з національними стратегіями розвитку, галузевими програмами та локальними ініціативами, що забезпечує системну інтеграцію різних рівнів управління та стратегічну спрямованість партнерських проєктів.

2) Принцип інституційної комплементарності – взаємодоповнюваність формальних та неформальних інститутів, що забезпечує ефективне функціонування системи ДПП та зниження трансакційних витрат для всіх учасників взаємодії.

3) Принцип ресурсної синергії – оптимальне поєднання ресурсів публічного та приватного секторів, що забезпечує досягнення результатів, недосяжних для кожного з партнерів окремо, через взаємне посилення їх

компетенцій та можливостей.

4) Принцип справедливого розподілу ризиків і вигід – оптимальний розподіл ризиків між партнерами відповідно до їх спроможності управляти цими ризиками та справедливий розподіл вигід від реалізації проєктів.

5) Принцип соціальної інклюзивності – орієнтація проєктів ДПП на забезпечення доступності спортивної інфраструктури та послуг для всіх верств населення, незалежно від їх соціально-економічного статусу, фізичних можливостей та місця проживання.

6) Принцип прозорості підзвітності – забезпечення прозорості процесів ДПП, доступності інформації для всіх стейкхолдерів та формування механізмів відповідальності партнерів за досягнення узгоджених результатів.

7) Принцип адаптивної інноваційності – здатність системи управління ДПП адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища через стимулювання інновацій та розвиток механізмів організаційного навчання.

8) Принцип збалансованих стимулів – формування системи стимулів, що забезпечує балансування короткострокових економічних інтересів приватних партнерів та довгострокових суспільних інтересів розвитку фізичної культури і спорту.

9) Принцип партисипативності – залучення всіх заінтересованих сторін до процесів формування та реалізації політики ДПП, забезпечення врахування їх інтересів та потреб.

Важливою складовою понятійно-категоріального апарату є концептуалізація базових термінів, що стосуються спортивної інфраструктури як об'єкта ДПП. У науковому дискурсі представлено різні підходи до визначення поняття «спортивна інфраструктура». Кропивницька Т.А. визначає її як «систему взаємопов'язаних матеріальних, організаційних та інституційних елементів, що забезпечують функціонування сфери фізичної культури і спорту та доступність фізкультурно-спортивних послуг для різних верств населення» [29, с. 35]. Це визначення акцентує увагу на системному характері інфраструктури та її функціональному призначенні.

Імас Є.В. трактує спортивну інфраструктуру як «сукупність інженерно-технічних споруд, комунікацій, обладнання, а також організаційних структур та інституцій, що забезпечують безперервне функціонування сфери фізичної культури і спорту, створюють умови для задоволення потреб населення у фізкультурно-спортивних послугах та сприяють підвищенню спортивних результатів» [44, с. 61]. Це визначення підкреслює матеріально-технічний та організаційний аспекти інфраструктури, а також її роль у досягненні спортивних результатів. Синтезуючи ці підходи, пропонуємо визначити спортивну інфраструктуру як систему взаємопов'язаних матеріально-технічних, організаційних та інституційних елементів, що забезпечують функціонування сфери фізичної культури і спорту, створюють умови для занять фізичною культурою і спортом різних верств населення, проведення спортивних заходів та надання якісних фізкультурно-спортивних послуг, сприяють формуванню здорового способу життя та досягненню високих спортивних результатів.

У контексті ДПП доцільно виокремити кілька типів спортивної інфраструктури, що мають різний потенціал для реалізації партнерських проєктів:

1) багатофункціональні спортивні комплекси – інтегровані об'єкти, що включають різні типи спортивних споруд та супутню інфраструктуру, орієнтовані на проведення змагань різного рівня та надання широкого спектру фізкультурно-спортивних послуг;

2) спеціалізовані спортивні об'єкти – споруди, призначені для занять окремими видами спорту, що мають специфічні технічні вимоги та обмежений комерційний потенціал;

3) рекреаційно-оздоровча інфраструктура – об'єкти, орієнтовані на масові заняття фізичною культурою, активний відпочинок та оздоровлення населення;

4) освітньо-спортивна інфраструктура – спортивні об'єкти при освітніх закладах, призначені для навчально-тренувального процесу та фізичного

виховання дітей та молоді;

5) спортивно-туристична інфраструктура – об’єкти, що поєднують спортивну та туристичну функції, орієнтовані на спортивний туризм та активний відпочинок.

Кожен з цих типів інфраструктури має специфічні характеристики, що впливають на вибір оптимальної моделі ДПП, розподіл ризиків та відповідальності між партнерами, механізми фінансування та інші аспекти реалізації проєктів. Розуміння цих особливостей є необхідною передумовою для формування диференційованої політики ДПП, адаптованої до специфіки різних типів спортивної інфраструктури.

Важливим аспектом понятійно-категоріального апарату є концептуалізація показників ефективності публічного управління розвитком ДПП у сфері фізичної культури і спорту. У науковому дискурсі представлено різні підходи до оцінки ефективності ДПП, які відображають багатовимірний характер цього феномену та різноманітність його ефектів.

Відповідно до концепції Value for Money (VfM), ефективність проєктів ДПП визначається співвідношенням вартості та якості (цінності) послуг, які надаються в рамках проєктів ДПП, порівняно з традиційними моделями публічного фінансування. Як зазначає Н. Бондар, «методологія VfM передбачає комплексну оцінку фінансових, технічних, управлінських та соціальних аспектів проєкту, що дозволяє визначити оптимальну модель його реалізації з точки зору суспільних інтересів» [2, с. 187].

Комплементарний підхід Public Sector Comparator (PSC) забезпечує методологічний інструментарій для порівняння вартості реалізації проєкту через механізми ДПП та через традиційні механізми державного замовлення, з урахуванням розподілу ризиків та часової вартості грошей. І. Запатріна зазначає, що «застосування PSC дозволяє обґрунтувати доцільність залучення приватного партнера та оптимізувати структуру проєкту з точки зору співвідношення ціни та якості» [16, с. 142].

Інноваційним розвитком теорії оцінки ефективності ДПП є концепція

Social Return on Investment (SROI), що пропонує методологію монетизації соціальних ефектів та їх інтеграції в загальну оцінку ефективності проєктів. Застосування методології SROI дозволяє перейти від традиційного фокусу на фінансових показниках до комплексної оцінки соціальної цінності, що створюється в результаті реалізації проєктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту, включаючи такі важкоквантифіковані ефекти, як покращення здоров'я населення, соціальна інтеграція, розвиток соціального капіталу [3, с. 81].

Інтеграція цих підходів дозволяє сформувати багатовимірну систему оцінки ефективності публічного управління розвитком ДПП у сфері фізичної культури і спорту, яка включає:

1) Фінансово-економічні показники – показники інвестиційної привабливості проєктів (NPV, IRR, PI), фінансової стійкості, бюджетної ефективності, оптимізації витрат, рентабельності.

2) Соціальні показники – доступність спортивної інфраструктури та послуг для різних верств населення, рівень залученості населення до занять фізичною культурою і спортом, соціальна інклюзивність, якість життя.

3) Інфраструктурні показники – технічні характеристики об'єктів, енергоефективність, функціональність, відповідність міжнародним стандартам, інноваційність технологічних рішень.

4) Управлінські показники – якість управління проєктами, ефективність розподілу ризиків, дотримання термінів, прозорість та підзвітність, координація дій партнерів.

5) Інноваційні показники – рівень інноваційності проєктів, впровадження нових технологій та управлінських практик, розвиток інноваційних екосистем.

6) Системні показники – вплив проєктів ДПП на розвиток галузі в цілому, синергетичні ефекти, внесок у досягнення стратегічних цілей розвитку фізичної культури і спорту.

Ця система показників відображає багатовимірний характер

ефективності ДПП та дозволяє оцінити різні аспекти трансформаційного впливу партнерських проєктів на розвиток фізичної культури і спорту.

Важливим елементом понятійно-категоріального апарату є концептуалізація понять, пов'язаних з моделями ДПП у сфері фізичної культури і спорту. У науковому дискурсі представлено різні підходи до класифікації моделей ДПП, які відображають різні аспекти партнерської взаємодії. Відповідно до класифікації, представленої у роботах В. Варнавського, Е. Йєскомба, Дж. Делмона, моделі ДПП класифікуються за розподілом функцій між партнерами, і, відповідно, основними моделями в цій класифікації є:

1) Модель BOT (Build-Operate-Transfer) – приватний партнер будує об'єкт, експлуатує його протягом визначеного періоду та передає у власність публічному партнеру після закінчення контракту.

2) Модель BOOT (Build-Own-Operate-Transfer) – приватний партнер будує об'єкт, отримує право власності на нього, експлуатує його протягом визначеного періоду та передає у власність публічному партнеру після закінчення контракту.

3) Модель BOO (Build-Own-Operate) – приватний партнер будує об'єкт, отримує право власності на нього та експлуатує його без обмеження в часі.

4) Модель DBFM (Design-Build-Finance-Maintain) – приватний партнер проєктує, будує, фінансує та обслуговує об'єкт, який залишається у власності публічного партнера.

5) Модель O&M (Operation and Maintenance) – приватний партнер здійснює експлуатацію та технічне обслуговування об'єкта, який знаходиться у власності публічного партнера.

У сфері фізичної культури і спорту вибір оптимальної моделі ДПП залежить від специфіки конкретного об'єкта, його комерційного потенціалу, соціальної значущості та інших факторів. Так, наприклад, для багатофункціональних спортивних комплексів з високим комерційним потенціалом оптимальними є моделі типу BOT, BOOT, тоді як для

спеціалізованих об'єктів з обмеженим комерційним потенціалом, але високою соціальною значущістю, більш доцільними є моделі типу DBFM, O&M. У контексті інституційної структури ДПП виокремлюють договірну (контрактну) та інституційну моделі. Договірна модель передбачає взаємодію партнерів на основі контракту без створення спільної юридичної особи. Інституційна модель передбачає створення спільного підприємства (SPV – Special Purpose Vehicle) за участю публічного та приватного партнерів. Вибір між договірною та інституційною моделями залежить від складності проєкту, рівня ризиків, необхідності гнучкого управління та інших факторів. За механізмом фінансування виокремлюють моделі проєктного фінансування, корпоративного фінансування, змішаного фінансування, субсидіювання. У сфері фізичної культури і спорту вибір моделі фінансування залежить від комерційного потенціалу об'єкта, рівня ризиків, наявності державних гарантій та інших факторів. Інтеграція цих підходів дозволяє сформувати багатовимірну класифікацію моделей ДПП у сфері фізичної культури і спорту, яка враховує різні аспекти партнерської взаємодії та створює основу для диференційованого підходу до структурування проєктів з урахуванням їх специфіки та контексту реалізації (таблиця 1.9.).

Важливим аспектом понятійно-категоріального апарату є концептуалізація екосистемного підходу до публічного управління розвитком ДПП у сфері фізичної культури і спорту. Екосистемний підхід розглядає ДПП не як ізольований механізм, а як елемент ширшої екосистеми, що включає різні типи суб'єктів, взаємозв'язків, ресурсів та інституційних умов, які в сукупності забезпечують розвиток фізичної культури і спорту.

Таблиця 1.9. – Порівняльний аналіз підходів до концептуалізації ДПП у сфері фізичної культури і спорту

Аспект для уточнення	Традиційний підхід	Інноваційний підхід	Трансформаційний підхід
1	2	3	4

Розуміння сутності ДПП	ДПП як форма залучення приватних інвестицій у розвиток інфраструктури	ДПП як механізм інтеграції ресурсів та компетенцій публічного і приватного секторів	ДПП як стратегічний інструмент системної трансформації галузі через створення інноваційної екосистеми
Роль держави	Регулятор, що створює правила гри та контролює їх дотримання	Партнер, що активно взаємодіє з приватним сектором для досягнення спільних цілей	Стратегічний архітектор, що формує екосистему для синергетичної взаємодії різних секторів
Цільова орієнтація	Оптимізація використання бюджетних ресурсів, залучення приватних інвестицій	Підвищення ефективності управління, якості послуг, впровадження інновацій	Системна трансформація галузі, створення суспільної цінності, досягнення стратегічних пріоритетів
Часовий горизонт	Короткостроковий (орієнтація на окремі проєкти)	Середньостроковий (орієнтація на програми та портфелі проєктів)	Довгостроковий (орієнтація на стратегічні зміни та сталий розвиток)
Механізми управління	Контрактні механізми, контроль виконання зобов'язань	Управління проєктами, програмами, стимулювання ефективності	Стратегічне управління, розвиток екосистеми, стимулювання інновацій
Оцінка ефективності	Фінансові показники, дотримання термінів та бюджетів	Багатовимірна оцінка, що включає якість послуг, задоволеність користувачів	Комплексна оцінка суспільної цінності, системних трансформацій, сталих ефектів

Продовження таблиці 1.9.

1	2	3	4
Інноваційний потенціал	Обмежений (фокус на впровадженні перевірених рішень)	Середній (фокус на адаптації існуючих інновацій)	Високий (фокус на створенні нових інноваційних моделей та підходів)
Соціальний вимір	Вторинний (соціальні ефекти як побічний результат)	Важливий (соціальні ефекти як один з цільових результатів)	Ключовий (створення суспільної цінності як основна мета)

**Джерело: розроблено автором*

Відповідно до цього підходу, екосистема ДПП у сфері фізичної культури і спорту включає: 1) суб'єкти – органи публічної влади, приватні партнери, громадські організації, фінансові інституції, експертні центри, медіа; 2) взаємозв'язки – формальні та неформальні відносини між суб'єктами,

механізми комунікації, обміну ресурсами, координації дій; 3) ресурси – фінансові, матеріальні, інтелектуальні, організаційні ресурси, що циркулюють в екосистемі; 4) інституційні умови – нормативно-правова база, організаційні структури, механізми регулювання, системи стимулів; 5) інноваційні процеси – генерація, дифузія та впровадження інновацій, розвиток нових моделей партнерства.

Апелюючи до системно-синергетичної парадигми публічного управління, екосистемний підхід виступає методологічним інструментом, що інтегрує багаторівневі взаємодії між суб'єктами в єдиний коеволюційний процес, який характеризується емерджентністю та нелінійною динамікою розвитку. На відміну від традиційних механістичних моделей публічного управління, побудованих на лінійній причинно-наслідковій логіці та ієрархічних структурах, екосистемний підхід акцентує увагу на самоорганізаційних процесах, мережових взаємодіях та коопетиційних стратегіях різнорідних акторів, що функціонують у спільному інституційному просторі. Таке методологічне переосмислення є особливо релевантним для складноструктурованих сфер публічної політики, де ефективність інтервенцій залежить від консенсусного узгодження різновекторних інтересів та трансформації конкурентних відносин у кооперативні.

Далі концептуалізуючи ДПП не як ізольований механізм алокації ресурсів, а як інтегральний компонент живої самоадаптивної системи, даний підхід розширює епістемологічний горизонт дослідження, включаючи в аналітичну рамку не лише формальні структури та процедури, але й латентні інтеракції, неформальні комунікативні практики, імпліцитні норми та ціннісні патерни, що спрямовують колективну дію, і це дозволяє досліднику вийти за межі нормативістських пояснювальних моделей та ідентифікувати глибинні контекстуальні фактори, що каталізують або інгібують розвиток партнерських відносин між публічним та приватним секторами. Методологічна потужність екосистемного підходу полягає в його здатності

операціоналізувати та контекстуалізувати складні багатопараметричні взаємодії, що розгортаються в умовах множинної каузальності, інституційної гетерогенності та ресурсної взаємозалежності.

Відповідно, екосистемний підхід до публічного управління розвитком ДПП у сфері фізичної культури і спорту дозволяє забезпечити системний розвиток галузі через створення сприятливого середовища для інновацій, ефективної циркуляції ресурсів та синергетичної взаємодії різних типів суб'єктів, і, як наслідок, ідея трансформаційного лідерства держави в контексті екосистемного підходу може проявлятися у здатності формувати цілісну екосистему ДПП, що забезпечує системну інтеграцію ресурсів, компетенцій та мотивацій різних суб'єктів для досягнення стратегічних цілей розвитку фізичної культури і спорту.

Підсумовуючи аналіз понятійно-категоріального апарату публічного управління розвитком ДПП у сфері фізичної культури і спорту, можна констатувати формування новітньої парадигми, заснованої на концепції трансформаційного лідерства держави у створенні інноваційної екосистеми ДПП. Ця парадигма інтегрує фундаментальні положення різних теоретичних шкіл та методологічних підходів, забезпечуючи комплексне розуміння складної динаміки взаємодії держави, бізнесу та суспільства в процесі розвитку сфери фізичної культури і спорту.

1.3. Світовий досвід реалізації державної і місцевої політики державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту

Логічним продовженням концептуалізації понятійно-категоріального апарату публічного управління розвитком державно-приватного партнерства є аналіз світового досвіду реалізації відповідних політик у сфері фізичної культури і спорту. Це дозволяє перейти від теоретичного осмислення феномену трансформаційного лідерства держави до практичних механізмів його реалізації в різних інституційних контекстах, з особливим акцентом на

адаптації до умов підвищених безпекових ризиків.

Порівняльний аналіз міжнародних практик реалізації політики державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту має особливу важливість для формування ефективних механізмів трансформаційного лідерства держави в українському контексті. Критичне осмислення та адаптація міжнародного досвіду, з урахуванням національних особливостей соціально-економічного розвитку та специфічних викликів, пов'язаних з післявоєнною відбудовою, є необхідною передумовою для формування дієвої політики ДПП, спрямованої на системну трансформацію сфери фізичної культури і спорту. Методологічно аналіз світового досвіду реалізації політики ДПП у сфері фізичної культури і спорту базується на компаративному підході, який передбачає порівняльне дослідження різних національних моделей партнерства, ідентифікацію ключових факторів успіху та перешкод у їх реалізації, аналіз контекстуальних умов ефективності конкретних механізмів та інструментів. Особливу увагу в рамках цього аналізу приділено досвіду країн, які стикалися з викликами післявоєнної відбудови, подолання наслідків стихійних лих, економічних криз та інших надзвичайних ситуацій, що дозволяє ідентифікувати механізми адаптації політики ДПП до умов підвищених безпекових ризиків.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить і про значну диференціацію моделей реалізації політики ДПП у сфері фізичної культури і спорту, що зумовлюється відмінностями в інституційному середовищі, традиціях публічного управління, рівні розвитку ринкових механізмів, соціокультурних особливостях різних країн. При цьому можна виокремити кілька характерних моделей, які відображають різні підходи до формування та реалізації політики ДПП.

Англосаксонська модель (Велика Британія, США, Австралія, Канада) характеризується високим рівнем лібералізації економіки, мінімальним втручанням держави в економічні процеси, розвиненими ринковими механізмами регулювання, децентралізацією управління та прагматичним

підходом до вирішення суспільних проблем. У рамках цієї моделі, ДПП розглядається насамперед як інструмент підвищення ефективності використання публічних ресурсів через впровадження ринкових механізмів, конкуренції та залучення приватного капіталу [154; 126; 141].

У Великій Британії, яка вважається піонером у розвитку ДПП, основний акцент у політиці партнерства зроблено на механізмі «Приватної фінансової ініціативи» (PFI), який передбачає залучення приватних інвесторів для фінансування будівництва та модернізації об'єктів публічної інфраструктури з подальшим поверненням інвестицій через оплату послуг державою. У сфері фізичної культури і спорту цей механізм активно застосовується для будівництва та реконструкції спортивних об'єктів, створення багатофункціональних спортивних комплексів, розвитку рекреаційної інфраструктури [160; 142].

Характерною особливістю британської моделі ДПП є системний підхід до структурування проєктів, що включає детальний аналіз ризиків, оцінку порівняльної ефективності (VfM – Value for Money) [136; 154], розвинені механізми моніторингу та контролю якості послуг. Для реалізації трансформаційного лідерства держави у цій моделі створено спеціалізовані інституції – Infrastructure UK (згодом трансформована в Infrastructure and Projects Authority), які забезпечують методологічну підтримку, розвиток компетенцій, поширення кращих практик та координацію дій різних стейкхолдерів [154].

Особливий інтерес представляє досвід Великої Британії у розвитку ДПП для реконструкції Олімпійського парку в Лондоні після проведення Олімпійських ігор 2012 року. Державно-приватне партнерство забезпечило трансформацію Олімпійського парку в мультифункціональний спортивно-рекреаційний комплекс, який поєднує спортивні, освітні, культурні та комерційні функції. Управлінська модель базується на створенні спеціалізованої інституції – London Legacy Development Corporation, яка координує діяльність публічних та приватних партнерів, забезпечує

інтеграцію різних функціональних зон та досягнення синергетичних ефектів [151].

У США модель ДПП характеризується високим рівнем децентралізації та різноманітністю підходів на рівні окремих штатів та муніципалітетів. Основний акцент зроблено на розвитку конкурентного ринку послуг, забезпеченні рівних умов для всіх учасників, прозорості процедур та публічному контролі. У сфері фізичної культури і спорту поширеними є моделі ДПП для розвитку спортивних об'єктів при освітніх закладах, створення багатофункціональних спортивних комплексів, розвитку рекреаційної інфраструктури в публічних парках [151; 158].

Цікавим прикладом є реалізація проєкту ДПП для будівництва та експлуатації спортивного комплексу Brooklyn Nets Arena в Нью-Йорку. Проєкт передбачав не лише будівництво спортивної арени, але й комплексний розвиток прилеглої території, включаючи житлову, комерційну та соціальну інфраструктуру. Модель партнерства включала фінансування з різних джерел (приватні інвестиції, муніципальні облігації, податкові пільги), розподіл ризиків між партнерами та активне залучення громади до процесу прийняття рішень [145].

Континентальна модель (Франція, Німеччина, Італія) характеризується більш активною роллю держави в економіці, розвиненими механізмами соціального партнерства, високим рівнем соціальної відповідальності бізнесу та орієнтацією на досягнення суспільного консенсусу. У рамках цієї моделі, ДПП розглядається не лише як інструмент підвищення економічної ефективності, але і як механізм забезпечення соціальної справедливості, доступності публічних послуг та сталого розвитку [165; 155].

У Франції, яка має давні традиції державно-приватного партнерства (концесійні механізми застосовуються з XVII століття), основний акцент зроблено на забезпеченні балансу публічних та приватних інтересів, збереженні стратегічного контролю держави над ключовими об'єктами інфраструктури та гарантуванні доступності публічних послуг для всіх

категорій населення. У сфері фізичної культури і спорту поширені моделі ДПП для розвитку муніципальних спортивних об'єктів, створення мережі спортивно-оздоровчих центрів, розвитку спортивно-туристичної інфраструктури [172]. Показовим прикладом є реалізація проєкту ДПП для будівництва та експлуатації національного стадіону «Stade de France» в Парижі. Модель партнерства передбачала передачу приватному консорціуму прав на проєктування, будівництво, фінансування та експлуатацію стадіону протягом 30 років [140], з подальшою передачею об'єкта державі. Особливістю проєкту була система гарантій з боку держави, спрямована на забезпечення фінансової стійкості проєкту та доступності об'єкта для проведення національних спортивних заходів [151].

У Німеччині модель ДПП характеризується високим рівнем інституціоналізації, розвиненими механізмами координації дій різних рівнів влади, активним залученням громадських організацій та спортивних федерацій. Особливістю німецької моделі є акцент на розвитку локальних спортивних об'єктів, інтегрованих у соціальну інфраструктуру громад, підтримці масового спорту та фізичної активності населення [123].

Цікавим прикладом є реалізація програми «Золотий план», спрямованої на розвиток спортивної інфраструктури на місцевому рівні. Програма передбачала спільне фінансування проєктів федеральним урядом, землями, муніципалітетами та приватними інвесторами, з активним залученням спортивних клубів та громадських організацій. Результатом програми стало створення мережі локальних спортивних об'єктів, доступних для різних категорій населення та інтегрованих у соціальну інфраструктуру громад [141].

Скандинавська модель (Швеція, Данія, Норвегія, Фінляндія) характеризується високим рівнем соціальної орієнтації економіки, активною роллю держави у забезпеченні соціальних гарантій, розвиненими механізмами соціального діалогу та партисипативної демократії. У рамках цієї моделі, ДПП розглядається насамперед як інструмент забезпечення

високої якості публічних послуг, соціальної інклюзивності та екологічної сталості [123; 141; 162].

У Швеції, яка має одні з найвищих показників залученості населення до занять фізичною культурою і спортом (більше 70% населення регулярно займається спортом), основний акцент зроблено на розвитку мережі локальних спортивних об'єктів, інтегрованих у міське середовище, доступних для різних категорій населення та орієнтованих на формування здорового способу життя. Модель ДПП у сфері фізичної культури і спорту характеризується активним залученням некомерційних організацій, спортивних клубів та громадських об'єднань, що забезпечує високий рівень соціальної легітимності проєктів та їх орієнтацію на задоволення потреб громади.

Цікавим прикладом є реалізація проєкту «Active City» в Стокгольмі, спрямованого на створення інтегрованої системи спортивно-рекреаційної інфраструктури, доступної для всіх мешканців міста. Проєкт передбачав розвиток мережі спортивних об'єктів різного типу (спортивні центри, відкриті майданчики, бігові та велосипедні доріжки), їх інтеграцію в міське середовище та транспортну інфраструктуру, забезпечення доступності для різних категорій населення. Особливістю проєкту була активна участь громади у процесі планування та реалізації, орієнтація на екологічну сталість та інноваційні технологічні рішення [162].

Азійська модель (Японія, Сингапур, Південна Корея) характеризується активною роллю держави у стратегічному плануванні та координації економічного розвитку, високим рівнем централізації управління, орієнтацією на довгострокові цілі та системну модернізацію. У рамках цієї моделі, ДПП розглядається як інструмент реалізації національних стратегій розвитку, підвищення конкурентоспроможності економіки та забезпечення лідерства у ключових галузях [141].

У Японії, яка має розвинену систему стратегічного планування та координації дій різних секторів суспільства, основний акцент у політиці ДПП

зроблено на реалізації комплексних проєктів, інтегрованих у національні та регіональні стратегії розвитку. У сфері фізичної культури і спорту поширеними є моделі ДПП для розвитку багатофункціональних спортивних комплексів, інтегрованих у міське середовище, реалізації комплексних програм розвитку спортивної інфраструктури в рамках підготовки до міжнародних спортивних заходів [162].

Особливий інтерес представляє досвід Японії у реалізації проєктів ДПП в умовах подолання наслідків стихійних лих. Після руйнівного землетрусу в Кобе (1995 рік) та цунамі в Тохоку (2011 рік), механізми ДПП активно застосовувалися для відновлення соціальної інфраструктури, включаючи спортивні об'єкти. Характерною особливістю японської моделі ДПП в кризових умовах є системний підхід до відновлення, інтеграція проєктів у довгострокові стратегії розвитку територій, акцент на використанні інноваційних технологій та забезпеченні стійкості об'єктів до майбутніх ризиків [145; 151].

Особливості реалізації політики ДПП у сфері фізичної культури і спорту в умовах підвищених безпекових ризиків. Аналіз міжнародного досвіду реалізації політики ДПП у сфері фізичної культури і спорту в умовах підвищених безпекових ризиків (військові конфлікти, стихійні лиха, техногенні катастрофи, пандемії) дозволяє виокремити специфічні механізми та інструменти, які можуть бути адаптовані до українських реалій післявоєнної відбудови. Досвід Боснії та Герцеговини, Хорватії, Сербії у реалізації проєктів ДПП для відновлення спортивної інфраструктури після військових конфліктів на Балканах демонструє важливість інтеграції цих проєктів у ширші програми соціальної інтеграції, психологічної реабілітації, подолання постконфліктних травм. Спортивні об'єкти розглядалися не лише як інфраструктурні проєкти, але і як платформи для соціальної консолідації, розвитку міжкультурного діалогу, формування спільної ідентичності [162].

Досвід Ізраїлю у реалізації проєктів ДПП в умовах перманентних безпекових загроз демонструє важливість інтеграції безпекових вимог у

проектування та експлуатацію спортивних об'єктів. Характерними особливостями ізраїльської моделі ДПП є підвищені вимоги до безпеки об'єктів, розвинені системи управління ризиками, гнучкі механізми реагування на зміни безпекової ситуації. При цьому безпекові вимоги інтегруються в загальну архітектуру об'єктів таким чином, щоб забезпечити їх функціональність, естетичну привабливість та доступність для користувачів.

Досвід Японії, Чилі, Нової Зеландії у реалізації проєктів ДПП в умовах високих сейсмічних ризиків демонструє важливість впровадження інноваційних технологічних рішень для забезпечення стійкості об'єктів, розвинених систем моніторингу та раннього попередження, комплексних планів реагування на надзвичайні ситуації. Характерною особливістю цих моделей є інтеграція механізмів адаптації до ризиків у всі етапи життєвого циклу проєктів – від проектування до експлуатації та технічного обслуговування [142].

Особливий інтерес представляє досвід країн, які застосовували механізми ДПП для відновлення та розвитку спортивної інфраструктури в післявоєнний період. Наприклад, у Лівані після громадянської війни (1975-1990 роки) механізми ДПП активно застосовувалися для відновлення спортивної інфраструктури в рамках ширшої програми післявоєнної реконструкції. Характерною особливістю ліванської моделі було поєднання національного фінансування з міжнародною донорською підтримкою, активне залучення діаспори та міжнародних організацій, інтеграція проєктів у програми соціальної інтеграції та міжконфесійного діалогу [151].

На основі аналізу міжнародного досвіду реалізації політики ДПП у сфері фізичної культури і спорту в умовах підвищених безпекових ризиків можна виокремити ключові фактори успіху та потенційні бар'єри для ефективного впровадження механізмів трансформаційного лідерства держави (таблиця 1.10.).

Таблиця 1.10. – Фактори успіху та потенційні бар'єри реалізації політики ДПП у сфері фізичної культури і спорту в умовах підвищених безпекових ризиків

Фактори успіху	Механізми реалізації	Потенційні бар'єри	Шляхи подолання бар'єрів
1	2	3	4
Інтеграція проєктів ДПП у стратегію національної безпеки та відбудови	Розробка національної стратегії відбудови з чіткою роллю ДПП, створення міжвідомчих координаційних механізмів, інтеграція безпекових вимог у галузеві стратегії	Фрагментарність та неузгодженість стратегічних документів, відсутність міжвідомчої координації, конфлікт відомчих інтересів	Створення єдиного центру стратегічного планування та координації, розвиток механізмів міжвідомчої взаємодії, запровадження інтегрованого підходу до планування
Адаптивність механізмів ДПП до динамічних змін безпекової ситуації	Розробка гнучких моделей контрактів з механізмами адаптації до змін ризикового середовища, створення систем раннього виявлення та реагування на ризики, формування резервних фондів	Ригідність нормативно-правової бази, бюрократичні процедури, обмежена здатність системи управління адаптуватися до нових викликів	Розвиток гнучких регуляторних механізмів, впровадження адаптивних моделей управління, розвиток компетенцій з управління змінами

Продовження таблиці 1.10.

1	2	3	4
Комплексна система управління ризиками	Розробка методології оцінки та управління ризиками в умовах невизначеності, впровадження механізмів розподілу	Обмежена спроможність оцінки ризиків в умовах високої невизначеності, недостатній розвиток ринку страхування, асиметрія інформації між партнерами	Розвиток спеціалізованих інституцій з оцінки ризиків, впровадження інноваційних механізмів страхування, розвиток компетенцій з управління ризиками

	ризиків між партнерами, розвиток систем страхування та перестрахування		
Міжнародна підтримка та інтеграція	Залучення міжнародних фінансових інституцій та донорів, інтеграція у міжнародні програми відбудови, трансфер кращих практик та технологій	Обмежений доступ до міжнародних ринків капіталу, невідповідність національних стандартів міжнародним вимогам, мовні та культурні бар'єри	Розвиток механізмів міжнародної кооперації, адаптація національних стандартів до міжнародних вимог, розвиток компетенцій з міжнародної комунікації
Соціальна орієнтація та інклюзивність	Орієнтація проєктів на потреби громад, постраждалих від конфлікту, розвиток механізмів соціальної інклюзії, інтеграція проєктів у програми психологічної реабілітації та соціальної адаптації	Обмежене розуміння соціальних потреб, домінування технократичного підходу, недостатнє залучення громад до процесу прийняття рішень	Розвиток механізмів соціального діалогу, впровадження підходу, орієнтованого на громаду, розвиток компетенцій з соціального проектування

Продовження таблиці 1.10.

1	2	3	4
Інноваційність та технологічна модернізація	Впровадження інноваційних технологічних рішень для підвищення безпеки об'єктів, розвиток систем раннього попередження та реагування, використання	Технологічна відсталість, обмежений доступ до інноваційних технологій, недостатній рівень цифрових компетенцій	Розвиток механізмів трансферу технологій, створення інноваційних лабораторій та центрів компетенцій, інвестиції в розвиток цифрових навичок

	цифрових технологій для моніторингу та управління		
Мульти-функціональність та адаптивність об'єктів	Проектування об'єктів з можливістю швидкої адаптації до різних функцій (спортивні, освітні, соціальні, безпекові), розвиток модульних та мобільних рішень, забезпечення енергетичної автономності	Домінування традиційних підходів до проектування, обмежена гнучкість будівельних норм та стандартів, висока вартість мультифункціональних рішень	Розвиток інноваційних підходів до проектування, адаптація будівельних норм та стандартів, впровадження механізмів оцінки життєвого циклу об'єктів

*Джерело: розроблено автором на основі [151; 181; 129].

Аналіз міжнародного досвіду реалізації політики ДПП у сфері фізичної культури і спорту в умовах підвищених безпекових ризиків дозволяє також ідентифікувати специфічні механізми трансформаційного лідерства держави, які можуть бути адаптовані до українських реалій післявоєнної відбудови.

Так, одним з ключових механізмів є *стратегічна інтеграція*, що передбачає включення проєктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту в загальнонаціональні стратегії відбудови, розвитку та безпеки. Цей механізм забезпечує узгодженість цілей та дій різних рівнів управління, ефективне використання ресурсів та досягнення синергетичних ефектів. Інтеграція проєктів ДПП у національні стратегії відбудови та розвитку дозволяє подолати фрагментарність та ізолюваність окремих ініціатив, забезпечити їх спрямованість на досягнення стратегічних пріоритетів та максимізувати їх вплив на соціально-економічний розвиток [161].

Другим важливим механізмом є *адаптивне управління ризиками*, що передбачає розробку та впровадження гнучких моделей оцінки та управління ризиками, здатних адаптуватися до динамічних змін безпекового

середовища. Цей механізм включає розвиток методології оцінки ризиків в умовах високої невизначеності, впровадження інноваційних моделей розподілу ризиків між партнерами, розвиток спеціалізованих інституцій з управління ризиками. Ефективне управління ризиками в проєктах ДПП в умовах підвищених безпекових викликів вимагає переходу від статичних моделей розподілу ризиків до динамічних систем, здатних адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати оптимальний баланс ризиків та вигод для всіх партнерів [161].

Третім важливим механізмом є *інноваційне фінансування*, що передбачає розробку та впровадження нових моделей фінансування проєктів ДПП, адаптованих до умов підвищених ризиків та обмеженого доступу до традиційних джерел капіталу. Цей механізм включає розвиток змішаних моделей фінансування (поєднання публічного, приватного та донорського фінансування), впровадження інноваційних фінансових інструментів (соціальні облігації, зелені облігації, імпакт-інвестиції), розвиток механізмів міжнародної фінансової підтримки. Як зазначається у [181], «інноваційні моделі фінансування проєктів ДПП в умовах післявоєнної відбудови дозволяють подолати обмеження традиційних фінансових ринків, розширити доступ до капіталу та забезпечити фінансову стійкість проєктів у довгостроковій перспективі».

Четвертим важливим механізмом є *соціальна трансформація*, що передбачає використання проєктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту як інструментів соціальної інтеграції, психологічної реабілітації, формування соціального капіталу та розвитку громад. Цей механізм включає інтеграцію соціальних цілей у дизайн проєктів, розвиток механізмів громадської участі, впровадження інструментів соціального впливу. Як зазначається у, «спортивні об'єкти, розвинуті через механізми ДПП в постконфліктних регіонах, виконують не лише функцію спортивної інфраструктури, але і стають платформами для соціальної інтеграції, подолання травматичного досвіду, розвитку діалогу та формування соціальної згуртованості».

П'ятим важливим механізмом є *екосистемний розвиток*, що передбачає формування цілісної екосистеми ДПП, яка включає різні типи суб'єктів, взаємозв'язків, ресурсів та інституційних умов, що забезпечують сталий розвиток сфери фізичної культури і спорту. Цей механізм включає розвиток інституційної архітектури ДПП, формування платформ взаємодії між різними секторами, розвиток механізмів трансферу знань та компетенцій. Як зазначає П. Карні, екосистемний підхід до розвитку ДПП в умовах післявоєнної відбудови дозволяє забезпечити системну інтеграцію різних ініціатив, ефективну циркуляцію ресурсів та знань, формування сприятливого середовища для інновацій та сталого розвитку [129, с. 412; 166].

Особливий інтерес представляє аналіз специфічних моделей реалізації проєктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту, які були успішно впроваджені в країнах, що стикалися з викликами післявоєнної відбудови або іншими надзвичайними ситуаціями.

Модель «*Sport for Development and Peace*» (SDP), що активно застосовувалася ООН та міжнародними організаціями в постконфліктних регіонах (Боснія і Герцеговина, Сьєрра-Леоне, Ліберія, Руанда), передбачає використання спорту як інструменту соціальної інтеграції, подолання травматичного досвіду, розвитку діалогу та формування соціальної згуртованості [167]. В рамках цієї моделі, проєкти ДПП орієнтовані не лише на розвиток спортивної інфраструктури, але і на реалізацію соціальних програм, спрямованих на різні групи населення, особливо молодь, жінок, людей з інвалідністю та інші вразливі групи [158].

Модель «*Resilient Infrastructure*», що застосовувалася в Японії, Чилі, Новій Зеландії для розвитку спортивної інфраструктури в умовах високих природних ризиків, передбачає підвищені вимоги до стійкості об'єктів, впровадження інноваційних технологічних рішень, розвиток систем раннього попередження та реагування. В рамках цієї моделі, проєкти ДПП включають не лише будівництво та експлуатацію спортивних об'єктів, але і розвиток систем управління ризиками, забезпечення енергетичної автономності,

формування резервних потужностей, які можуть бути використані в надзвичайних ситуаціях [172].

Модель «*Community Based Development*», що застосовувалася в Колумбії, Афганістані, Сомалі для розвитку локальної спортивної інфраструктури в постконфліктних регіонах, передбачає активне залучення громад до процесу планування, реалізації та управління проектами. В рамках цієї моделі, проекти ДПП орієнтовані на розвиток локальної спортивної інфраструктури, інтегрованої в соціальне життя громад, з акцентом на доступність, багатофункціональність та соціальну інклюзивність [172; 151].

Аналіз міжнародного досвіду реалізації політики ДПП у сфері фізичної культури і спорту в умовах підвищених безпекових ризиків дозволяє сформувати типологію моделей трансформаційного лідерства держави, які можуть бути адаптовані до різних контекстів та викликів (таблиця 1.11.).

Таблиця 1.11. – Типологія моделей трансформаційного лідерства держави в реалізації політики ДПП у сфері фізкультури і спорту в умовах підвищених безпекових ризиків

Тип моделі	Характерні ознаки	Функціональне призначення	Приклади успішної реалізації
Стратегічний архітектор	Активна роль держави у формуванні стратегічного бачення, координації дій різних секторів, забезпеченні системної інтеграції проектів ДПП у національні стратегії	Формування цілісної стратегії розвитку ДПП, забезпечення узгодженості дій різних рівнів управління, досягнення стратегічних пріоритетів	Японія (програма відновлення після цунамі в Тохоку), Сингапур (Sports Hub), Південна Корея (PyeongChang Olympic Legacy)
Гарант безпеки	Активна роль держави у забезпеченні безпеки об'єктів, розвитку систем управління ризиками, формуванні механізмів реагування на надзвичайні ситуації	Забезпечення безпеки та стійкості об'єктів, захист інвестицій, гарантування безперервності функціонування	Ізраїль (Sammy Ofer Stadium), США (Safe Stadium Initiative), Японія (Resilient Tokyo)
Фасилітатор партнерства	Активна роль держави у створенні сприятливого середовища для партнерства, розвитку механізмів комунікації та координації,	Зниження трансакційних витрат, подолання інформаційної асиметрії, стимулювання	Велика Британія (Sport England), Канада (Sport Canada), Австралія (Sport Australia)

	формуванні довіри між партнерами	ефективної взаємодії	
Соціальний інтегратор	Активна роль держави у забезпеченні соціальної орієнтації проєктів ДПП, їх інтеграції в програми соціального розвитку, формуванні механізмів соціальної інклюзії	Забезпечення соціальної доступності та інклюзивності, інтеграція різних соціальних груп, формування соціального капіталу	Боснія і Герцеговина (Open Fun Football Schools), Колумбія (Deporte para la Paz), Південна Африка (Sport for Social Change Network)
Інноваційний каталізатор	Активна роль держави у стимулюванні інновацій, трансфері технологій, розвитку експериментальних майданчиків, масштабуванні успішних практик	Стимулювання інновацій, підвищення ефективності, адаптація до нових викликів та можливостей	Сингапур (Sport Tech Accelerator), Великобританія (Sport Tech Innovation), Данія (Sports Innovation Lab)
Мобілізатор ресурсів	Активна роль держави у залученні різних типів ресурсів (фінансових, матеріальних, людських, інформаційних), їх інтеграції та ефективному використанні	Забезпечення фінансової стійкості проєктів, диверсифікація джерел фінансування, оптимізація використання ресурсів	Ліван (Solidere), Грузія (Partnership Fund), Хорватія (Reconstruction Fund)
Екосистемний регулятор	Активна роль держави у формуванні та регулюванні екосистеми ДПП, забезпеченні балансу інтересів різних стейкхолдерів, розвитку механізмів саморегуляції	Формування сприятливого середовища для розвитку ДПП, забезпечення динамічної рівноваги системи, стимулювання саморозвитку	Естонія (Sports Ecosystem), Фінляндія (Sport Innovation Ecosystem), Нідерланди (Sports & Vitality Ecosystem)

* Джерело: розроблено автором на основі [161; 155; 158].

Аналіз міжнародного досвіду реалізації політики ДПП у сфері фізичної культури і спорту в умовах підвищених безпекових ризиків дозволяє сформулювати рекомендації щодо адаптації кращих практик до українських реалій післявоєнної відбудови.

1) Перш за все, важливо забезпечити *системну інтеграцію проєктів ДПП у національну стратегію відбудови та розвитку України*. Це передбачає розробку цілісної концепції відновлення та розвитку спортивної інфраструктури в контексті післявоєнної відбудови, визначення пріоритетних

напрямів та проєктів, формування механізмів координації дій різних рівнів влади та секторів суспільства. Як зазначає Р. Хекман, успішний досвід країн, що стикалися з викликами післявоєнної відбудови, демонструє критичну важливість формування цілісного стратегічного бачення розвитку спортивної інфраструктури як складової соціальної відбудови та національної безпеки [155, с. 145].

2) По-друге, необхідно розробити *диференційовану політику ДПП, адаптовану до специфіки різних регіонів та типів спортивної інфраструктури*. Це передбачає врахування рівня безпекових ризиків в різних регіонах, потреб різних соціальних груп, специфіки локальних контекстів при розробці моделей ДПП. Універсальні моделі ДПП демонструють обмежену ефективність в умовах післявоєнної відбудови, що зумовлює необхідність розробки адаптивних моделей, чутливих до локальних контекстів та специфічних потреб громад [161, с. 1007].

3) По-третє, важливо забезпечити *соціальну орієнтацію та інклюзивність проєктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту*. Це передбачає інтеграцію проєктів у ширші програми соціальної відбудови, психологічної реабілітації, соціальної інтеграції, з особливою увагою до потреб вразливих груп населення – ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю, дітей та молоді. Як зазначає К. Бьорндаль, спортивні проєкти в постконфліктних регіонах демонструють найвищу ефективність, коли вони інтегровані в комплексні програми соціальної відбудови та орієнтовані на забезпечення соціальної інклюзивності та доступності для різних груп населення [122 с. 203].

4) По-четверте, необхідно *розвивати інноваційні моделі фінансування проєктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту*. Це передбачає диверсифікацію джерел фінансування, розвиток змішаних моделей (поєднання публічного, приватного та донорського фінансування), впровадження інноваційних фінансових інструментів (соціальні облігації, імпакт-інвестиції), механізмів міжнародної фінансової підтримки.

Інноваційні моделі фінансування проєктів ДПП в умовах післявоєнної відбудови дозволяють подолати обмеження традиційних фінансових ринків, розширити доступ до капіталу та забезпечити фінансову стійкість проєктів у довгостроковій перспективі [137, с. 329].

5) По-п'яте, важливо забезпечити *інтеграцію безпекових вимог у всі етапи життєвого циклу проєктів ДПП* – від планування та проєктування до експлуатації та технічного обслуговування. Це передбачає розробку специфічних стандартів безпеки для спортивних об'єктів в умовах підвищених ризиків, впровадження систем моніторингу та раннього попередження, розвиток механізмів реагування на надзвичайні ситуації. Інтеграція безпекових вимог у дизайн та експлуатацію спортивних об'єктів в регіонах з підвищеними ризиками є не лише технічним, але і соціально-психологічним питанням, пов'язаним з формуванням відчуття безпеки та довіри у користувачів» [137, 165].

6) По-шосте, необхідно розвивати *екосистемний підхід до формування політики ДПП* у сфері фізичної культури і спорту. Це передбачає формування цілісної екосистеми, яка включає різні типи суб'єктів, взаємозв'язків, ресурсів та інституційних умов, що забезпечують сталий розвиток галузі. Як зазначають Я. Ліндсі з колегами, екосистемний підхід до розвитку ДПП дозволяє забезпечити системну інтеграцію різних ініціатив, ефективну циркуляцію ресурсів та знань, формування сприятливого середовища для інновацій та сталого розвитку [162, с. 43-59].

Окрім цього, проведений вище аналіз світового досвіду реалізації політики ДПП у сфері фізичної культури і спорту в умовах підвищених безпекових ризиків дозволяє розвинути представлену типологію моделей трансформаційного лідерства держави до рівня інтегративної матриці. Її концептуальна новизна полягає у визнанні динамічної природи трансформаційного лідерства, яке має еволюціонувати залежно від фази післявоєнної відбудови, специфіки регіонального контексту та домінуючих викликів. Базові моделі (стратегічний архітектор, гарант безпеки,

фасилітатор партнерства, соціальний інтегратор, інноваційний каталізатор, мобілізатор ресурсів, екосистемний регулятор) не є взаємовиключними альтернативами, а скоріше взаємодоповнюючими аспектами інтегрованої стратегії трансформаційного лідерства, які можуть домінувати на різних етапах розвитку та в різних контекстуальних умовах.

Фазовий підхід до трансформаційного лідерства передбачає поетапну еволюцію домінуючих моделей відповідно до зміни пріоритетів та викликів післявоєнної відбудови. На початковій фазі (стабілізація) ключовими пріоритетами є мінімізація безпекових ризиків, відновлення базової інфраструктури та мобілізація ресурсів, що зумовлює домінування моделей «Гаранта безпеки» та «Мобілізатора ресурсів». На проміжній фазі (консолідація) акцент зміщується на формування сприятливого інституційного середовища, розвиток партнерських мереж та соціальну інтеграцію, що актуалізує моделі «Фасилітатора партнерства» та «Соціального інтегратора». На завершальній фазі (сталий розвиток) пріоритетами стають системна інтеграція ініціатив, стимулювання інновацій та формування самопідтримуючих екосистем, що посилює роль моделей «Стратегічного архітектора», «Інноваційного каталізатора» та «Екосистемного регулятора». Таким чином, ефективне трансформаційне лідерство передбачає не фіксацію на одній моделі, а динамічну еволюцію від забезпечення безпеки та ресурсної мобілізації до стратегічного проектування та екосистемного розвитку.

Регіональна диференціація трансформаційного лідерства є другим виміром інтегративної матриці, що відображає необхідність адаптації моделей до специфіки різних регіонів з урахуванням рівня безпекових ризиків, ступеня пошкодження інфраструктури, соціально-економічної ситуації та культурного контексту. Для прифронтових регіонів з високим рівнем безпекових ризиків домінуючими мають бути моделі «Гаранта безпеки» та «Мобілізатора ресурсів», з акцентом на забезпеченні фізичної безпеки об'єктів, розвитку систем раннього попередження та формуванні

резервних потужностей. Для регіонів з середнім рівнем ризиків, які прийняли значну кількість внутрішньо переміщених осіб, пріоритетними стають моделі «Соціального інтегратора» та «Фасилітатора партнерства», орієнтовані на соціальну інклюзію, психологічну реабілітацію та формування нових соціальних зв'язків. Для відносно безпечних регіонів з розвинутою інфраструктурою акцент може бути зроблений на моделях «Інноваційного каталізатора» та «Екосистемного регулятора», спрямованих на розвиток інноваційних екосистем, експериментальних майданчиків та центрів компетенцій, які можуть стати драйверами системної трансформації галузі.

Функціонально-секторальна адаптація трансформаційного лідерства є третім виміром інтегративної матриці, що відображає необхідність диференціації підходів залежно від типу спортивної інфраструктури та сегменту спортивної галузі. Для масового спорту та рекреаційної інфраструктури пріоритетними є моделі «Соціального інтегратора» та «Екосистемного регулятора», орієнтовані на забезпечення доступності, соціальної інклюзивності та інтеграції в повсякденне життя громад. Для спортивної інфраструктури освітніх закладів домінуючими мають бути моделі «Фасилітатора партнерства» та «Мобілізатора ресурсів», спрямовані на розвиток партнерства між освітнім, приватним та громадським секторами, залучення різних типів ресурсів. Для професійного спорту та національних спортивних об'єктів пріоритетними стають моделі «Стратегічного архітектора» та «Інноваційного каталізатора», орієнтовані на системну інтеграцію в національні стратегії, впровадження інноваційних технологій та підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

Інтегративна матриця трансформаційного лідерства створює методологічну основу для розробки адаптивних стратегій розвитку ДПП у сфері фізичної культури і спорту в умовах післявоєнної відбудови України. Її практична цінність полягає в можливості динамічного поєднання різних моделей залежно від фази відбудови, регіонального контексту та функціонального сегменту, що забезпечує системну адаптивність політики

ДПП до мінливих викликів та можливостей. На відміну від фіксованих типологій, інтегративна матриця дозволяє формувати гнучкі комбінації моделей трансформаційного лідерства, адаптовані до специфічних потреб та контекстів, що посилює результативність публічного управління розвитком ДПП у сфері фізичної культури і спорту в умовах підвищених безпекових ризиків та системних трансформацій (таблиця 1.12.).

Таблиця 1.12. – Матриця трансформаційного лідерства в реалізації політики ДПП у сфері фізичної культури і спорту

Виміри матриці	Характеристики	Домінуючі моделі лідерства	Специфіка імплементації в українському контексті
1	2	3	4
Фазовий вимір			
Початкова фаза (стабілізація)	Високий рівень безпекових ризиків, гострий дефіцит ресурсів, фокус на відновленні базової інфраструктури	Гарант безпеки, Мобілізатор ресурсів	Інтеграція безпекових вимог у проєктування, модульні та мобільні рішення, змішані моделі фінансування з міжнародною підтримкою
Проміжна фаза (консолідація)	Зниження гостроти ризиків, формування інституційного середовища, фокус на соціальній інтеграції	Фасилітатор партнерства, Соціальний інтегратор	Розвиток платформ взаємодії, інтеграція спортивних проєктів у програми соціальної реабілітації, розбудова локальних партнерств
Завершальна фаза (сталий розвиток)	Відносна стабілізація ситуації, фокус на системній трансформації та інноваційному розвитку	Стратегічний архітектор, Інноваційний каталізатор, Екосистемний регулятор	Формування національної екосистеми спортивних інновацій, інтеграція в міжнародні мережі, розвиток центрів компетенцій

Продовження таблиці 1.12.

1	2	3	4
Регіональний вимір			
Прифронтові регіони	Високий рівень безпекових ризиків, значні пошкодження інфраструктури, обмежений доступ	Гарант безпеки, Мобілізатор ресурсів	Підвищені вимоги до фізичної безпеки, мобільні спортивні об'єкти, резервні системи життєзабезпечення, пріоритет базовим потребам

Транзитні регіони	Середній рівень ризиків, значний приплив ВПО, навантаження на соціальну інфраструктуру	Соціальний інтегратор, Фасилітатор партнерства	Інтеграція спортивних проєктів у програми адаптації ВПО, багатофункціональні об'єкти, соціальні інновації, міжрегіональні партнерства
Відносно безпечні регіони	Низький рівень безпосередніх ризиків, розвинена інфраструктура, потенціал для інновацій	Інноваційний каталізатор, Екосистемний регулятор, Стратегічний архітектор	Розвиток інноваційних хабів, експериментальних майданчиків, центрів компетенцій, міжнародних партнерств, системних моделей трансформації
Функціонально-секторальний вимір			
Масовий спорт та рекреація	Орієнтація на широкі верстви населення, інтеграція в повсякденне життя, доступність	Соціальний інтегратор, Екосистемний регулятор	Інтеграція спортивних об'єктів у міське середовище, розвиток локальних спортивних екосистем, соціальні інновації, інклюзивний дизайн
Спортивна інфраструктура освітніх закладів	Орієнтація на дітей та молодь, інтеграція з освітніми програмами, розвиток талантів	Фасилітатор партнерства, Мобілізатор ресурсів	Міжсекторальні партнерства (освіта-спорт-бізнес), адаптивні навчальні програми, інтеграція спорту в психологічну реабілітацію
Професійний спорт та національні об'єкти	Орієнтація на міжнародну конкурентоспроможність, технологічні інновації, національний престиж	Стратегічний архітектор, Інноваційний каталізатор	Інтеграція в національні стратегії, міжнародні партнерства, інноваційні технологічні рішення, експортний потенціал спортивної індустрії

*Джерело: розроблено автором на основі [165; 161; 157; 154; 155].

Розроблена інтегративна матриця трансформаційного лідерства представляє собою багатовимірну методологічну рамку для формування адаптивних стратегій розвитку ДПП у сфері фізичної культури і спорту в умовах післявоєнної відбудови. Концептуальною основою матриці є розуміння трансформаційного лідерства держави як динамічного феномену, що еволюціонує у відповідь на зміну контекстуальних умов та стратегічних

пріоритетів. Матриця інтегрує три ключові виміри адаптації: фазовий (відображає еволюцію моделей лідерства відповідно до етапів післявоєнної відбудови), регіональний (забезпечує диференціацію підходів залежно від рівня безпекових ризиків та специфіки територій) та функціонально-секторальний (враховує особливості різних сегментів спортивної галузі). На перетині цих вимірів формуються контекстуально-специфічні комбінації моделей трансформаційного лідерства, що забезпечує їх оптимальну адаптацію до конкретних умов та викликів. Методологічна цінність матриці полягає у подоланні обмежень статичних типологій та формуванні динамічного інструментарію для проєктування гнучких стратегій публічного управління розвитком ДПП. Це створює основу для розробки диференційованої політики ДПП, яка враховує багатовимірну специфіку українського контексту та забезпечує системну адаптивність до мінливих викликів післявоєнної відбудови.

Висновки до першого розділу

1) Теоретичний аналіз наукових підходів до формування політики державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту свідчить про необхідність інтеграції системного, інституційного, проєктного, стейкхолдерського, компаративного, стратегічного підходів та підходу, заснованого на оцінці соціального впливу, в єдину методологічну матрицю, яка формує концептуальну основу для реалізації трансформаційного лідерства держави у створенні інноваційної екосистеми ДПП. Встановлено, що ефективна політика ДПП передбачає багатовимірне розуміння цього феномену як складної адаптивної системи взаємопов'язаних елементів, функціонування якої обумовлюється інституційним середовищем, системою стимулів та інтересів різних стейкхолдерів, а також стратегічним контекстом розвитку галузі.

2) Розроблена багатовимірна типологія моделей ДПП у сфері фізичної культури і спорту демонструє значну варіативність форм партнерської взаємодії держави і бізнесу залежно від розподілу функцій, механізмів фінансування, інституційної структури, типу активів та послуг, масштабу проєктів та інноваційного потенціалу. Обґрунтовано, що вибір оптимальної моделі ДПП має здійснюватися на основі комплексного аналізу специфіки об'єкта, соціально-економічного контексту, інституційної спроможності партнерів та стратегічних цілей розвитку галузі. При цьому трансформаційне лідерство держави проявляється у здатності формувати диференційовану політику ДПП, адаптовану до різних типів об'єктів спортивної інфраструктури та специфіки локальних контекстів.

3) Концепція інноваційної екосистеми ДПП як результату трансформаційного лідерства держави інтегрує різні типи інновацій (технологічні, організаційні, фінансові, соціальні) та створює умови для системної трансформації сфери фізичної культури і спорту через синергію ресурсів і компетенцій усіх секторів суспільства. Встановлено, що ефективність формування такої екосистеми визначається здатністю держави забезпечити не лише сприятливе інституційне середовище, але й активно стимулювати інноваційні підходи до структурування проєктів, мотивувати партнерів до досягнення суспільно значущих цілей та формувати стратегічне бачення розвитку галузі в контексті післявоєнної відбудови та підвищення якості життя громадян.

4) Аналіз понятійно-категоріального апарату публічного управління розвитком державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту дозволив ідентифікувати термінологічну неузгодженість та концептуальну невизначеність у трактуванні ключових понять досліджуваної проблематики. На основі систематизації наукових підходів запропоновано інтегративне визначення ДПП у сфері фізичної культури і спорту як інституціоналізованого механізму довгострокової стратегічної взаємодії публічного та приватного секторів, спрямованого на створення інноваційної

екосистеми розвитку спортивної інфраструктури та генерування суспільної цінності. Концептуалізація інституційної архітектури розвитку ДПП дозволила виокремити дев'ять взаємопов'язаних структурних елементів, що забезпечують системну інтеграцію ресурсів, компетенцій та мотивацій для трансформації галузі. Доведено, що ефективність публічного управління розвитком ДПП визначається не лише наявністю відповідних інституцій, але й якістю взаємозв'язків між ними та їх спроможністю функціонувати як цілісна екосистема.

5) Типологізація механізмів публічного управління розвитком ДПП у сфері фізичної культури і спорту дозволила виокремити вісім комплементарних типів механізмів: правовий, організаційний, фінансово-економічний, інформаційно-аналітичний, комунікативний, мотиваційний, інноваційний та кадровий. Встановлено, що трансформаційне лідерство держави проявляється у здатності забезпечити системну інтеграцію цих механізмів, їх адаптацію до специфіки різних типів спортивної інфраструктури та стратегічну орієнтацію на досягнення системних змін у галузі. На основі аналізу наукових підходів сформульовано систему принципів публічного управління розвитком ДПП, яка включає принципи стратегічної цілісності, інституційної комплементарності, ресурсної синергії, справедливого розподілу ризиків і вигод, соціальної інклюзивності, прозорості підзвітності, адаптивної інноваційності, збалансованих стимулів та партисипативності, що формують ціннісно-нормативну основу для реалізації трансформаційного лідерства.

6) Проведений порівняльний аналіз традиційного, інноваційного та трансформаційного підходів до концептуалізації ДПП у сфері фізичної культури і спорту виявив еволюцію розуміння ролі держави від регулятора, що створює правила гри, до стратегічного архітектора, що формує екосистему для синергетичної взаємодії різних секторів. Встановлено, що трансформаційний підхід, на відміну від попередніх, характеризується стратегічною орієнтацією на системні зміни, довгостроковим часовим

горизонтом, комплексною оцінкою суспільної цінності та високим інноваційним потенціалом. Обґрунтовано доцільність застосування екосистемного підходу до публічного управління розвитком ДПП, що дозволяє забезпечити системний розвиток галузі через створення сприятливого середовища для інновацій, ефективної циркуляції ресурсів та синергетичної взаємодії різних типів суб'єктів у контексті післявоєнної відбудови та інтеграції у європейський простір.

7) Аналіз світового досвіду реалізації політики державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту свідчить про наявність різних національних моделей (англосаксонської, континентальної, скандинавської, азійської), кожна з яких має специфічні інституційні характеристики та механізми імплементації. Особливий інтерес для України представляє досвід країн, які успішно застосовували механізми ДПП в умовах післявоєнної відбудови та підвищених безпекових ризиків. Виявлено, що ключовими факторами успіху в таких контекстах є інтеграція проєктів ДПП у національні стратегії відбудови, формування адаптивних систем управління ризиками, розвиток інноваційних моделей фінансування, забезпечення соціальної орієнтації проєктів та формування цілісних екосистем партнерства, що створюють основу для системних трансформацій галузі.

8) Розроблена типологія моделей трансформаційного лідерства держави в реалізації політики ДПП у сфері фізичної культури і спорту в умовах підвищених безпекових ризиків включає сім комплементарних моделей: стратегічний архітектор, гарант безпеки, фасилітатор партнерства, соціальний інтегратор, інноваційний каталізатор, мобілізатор ресурсів, екосистемний регулятор. Кожна з цих моделей відображає специфічні аспекти трансформаційного лідерства держави та має особливу функціональну спрямованість. Встановлено, що ефективне трансформаційне лідерство в умовах післявоєнної відбудови вимагає не фіксації на одній моделі, а їх динамічного поєднання залежно від фази відбудови, регіонального контексту та функціонального сегменту спортивної галузі.

9) Запропонована інтегративна матриця трансформаційного лідерства в реалізації політики ДПП у сфері фізичної культури і спорту створює методологічну основу для формування адаптивних стратегій розвитку партнерства в умовах підвищених безпекових ризиків. Матриця інтегрує три ключові виміри адаптації: фазовий (еволюція відповідно до етапів відбудови), регіональний (диференціація залежно від рівня ризиків) та функціонально-секторальний (специфіка різних сегментів галузі). На основі цієї матриці для України рекомендовано розробити диференційовану політику ДПП, яка враховуватиме специфіку різних регіонів та типів спортивної інфраструктури, забезпечуватиме соціальну орієнтацію та інклюзивність проєктів, інтегруватиме безпекові вимоги та розвиватиме екосистемний підхід до формування партнерства.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

2.1. Інституційні і нормативно-правові засади публічного управління розвитком державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту

Розвиток державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері фізичної культури і спорту відбувається в рамках складної інституційної архітектури та нормативно-правової бази, що формується і трансформується відповідно до стратегічних пріоритетів держави. Аналіз інституційних і нормативно-правових засад публічного управління розвитком ДПП у сфері фізичної культури і спорту вимагає комплексного підходу з урахуванням як загальних принципів регулювання ДПП в Україні, так і специфічних аспектів, характерних для галузі спорту.

Нормативно-правове регулювання ДПП у сфері фізичної культури і спорту в Україні базується на кількох взаємопов'язаних рівнях законодавчих та підзаконних актів, що утворюють ієрархічну систему (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1. – Рівні нормативно-правового регулювання ДПП у сфері фізичної культури і спорту в Україні

Рівень регулювання	Базові нормативно-правові акти	Специфіка регулювання	Ключові аспекти
1	2	3	4
Загальне законодавство про ДПП	Закон України «Про державно-приватне партне - рство» від 01.07.2010 № 2404-VI [63], Закон України «Про концесію» від 03.10.2019 № 155-IX [81]	Визначає загальні правові, економічні та організаційні засади реалізації ДПП в Україні	Форми ДПП, процедури ініціювання та реалізації проєктів, розподіл ризиків

Продовження таблиці 2.1.

1	2	3	4
Галузеве законодавство	Закон України «Про фізичну культуру і спорт» від 24.12.1993 № 3808-XII (зі змінами) [87]	Встановлює галузеві особливості реалізації проєктів у сфері фізичної культури і спорту	Визначення об'єктів спортивної інфраструктури, особливості фінансування
Програмні документи	Державна цільова соціальна програма розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року (Постанова КМУ від 01.03.2017 № 115) [69]	Встановлює стратегічні напрями розвитку галузі та механізми залучення приватних інвестицій	Цільові показники розвитку інфраструктури, джерела фінансування
Підзаконні нормативні акти	Постанови КМУ, накази Мінмолодьспорту [70;78;58;56;76;64;80]	Деталізують процедури та механізми реалізації ДПП у спортивній сфері	Методики оцінки ефективності проєктів, стандарти якості послуг

*Джерело: розробка автора.

Аналіз нормативно-правової бази дозволяє виявити певні трансформаційні тенденції в регулюванні ДПП у сфері фізкультури і спорту. Зокрема, спостерігається поступовий перехід від фрагментарного регулювання до формування цілісної системи нормативно-правових актів, що охоплюють усі етапи реалізації проєктів ДПП — від ініціювання до моніторингу результатів. Важливо зазначити, що в 2023 році, як свідчить звіт про хід виконання Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року, було розроблено і прийнято низку підзаконних актів, спрямованих на адаптацію європейських стандартів у сфері організації спортивних заходів та надання послуг у сфері фізичної культури і спорту [50]. Зокрема, було прийнято постанови Кабінету Міністрів України від 18 квітня 2023 р. № 336 «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо розмежування спортивних заходів і змагань», від 21 квітня 2023 р. № 369 «Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України щодо надання послуг у сфері фізичної культури і спорту», від 21 листопада 2023 р. № 1220 «Про внесення змін до

Положення про надання на конкурсних засадах спортивній федерації статусу національної та позбавлення такого статусу» [69]. Ці нормативні акти створюють більш чіткий регуляторний фреймворк для залучення приватних партнерів до сфери фізичної культури і спорту.

Аналіз законодавства України виявляє кілька фундаментальних проблем, що перешкоджають ефективній реалізації проєктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту:

- недостатня гармонізація галузевого законодавства (Закон «Про фізичну культуру і спорт» [87]) із загальним законодавством про ДПП [63, 81], що створює правові колізії при реалізації проєктів;
- відсутність чітких критеріїв ефективності проєктів ДПП саме у сфері фізичної культури і спорту з урахуванням соціального ефекту;
- обмежений перелік інструментів гарантування інтересів приватних партнерів у довгострокових проєктах.

Особливо важливим кроком у розвитку нормативно-правового регулювання ДПП у спортивній сфері стала розробка проєкту Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про фізичну культуру і спорт» щодо адаптивного спорту» з метою створення умов для забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері окремого напрямку фізичної культури – адаптивного спорту, сприяння залученню осіб з інвалідністю чи осіб з обмеженнями повсякденного функціонування до занять фізичною культурою і спортом, їхній фізичній, психологічній реабілітації, сприяння можливості до самостійного способу життя та залученості до місцевої спільноти [61]. Цей законопроєкт передбачає більш чіткі механізми співпраці між державним та приватним секторами для розвитку адаптивного спорту.

Ефективність реалізації проєктів ДПП значною мірою залежить від інституційної спроможності органів державної влади та місцевого самоврядування. У таблиці 2.2. представлено основні інституції, залучені до управління ДПП у сфері фізичної культури і спорту, та їх функціональні

повноваження.

Таблиця 2.2. – Інституційна структура управління розвитком ДПП у сфері фізичної культури і спорту в Україні

Інституція	Ключові повноваження у сфері ДПП	Специфіка діяльності у спортивній сфері	Нормативне регулювання діяльності
Міністерство молоді та спорту України	Формування державної політики у сфері ДПП у спортивній галузі, затвердження методичних рекомендацій	Визначення пріоритетних напрямів розвитку спортивної інфраструктури, координація міжвідомчої взаємодії	Положення про Міністерство молоді та спорту України
Міністерство економіки України	Оцінка ефективності проєктів ДПП, ведення реєстру договорів, моніторинг реалізації	Загальна координація політики ДПП, включаючи проєкти у сфері спорту	Положення про Міністерство економіки України
Обласні та місцеві державні адміністрації	Регіональне планування розвитку спортивної інфраструктури, ініціювання та супровід проєктів	Планування розвитку місцевої спортивної інфраструктури з урахуванням місцевих потреб	Законодавство про місцеве самоврядування та місцеві державні адміністрації
Органи місцевого самоврядування	Ініціювання проєктів ДПП, виділення земельних ділянок, місцеве співфінансування	Забезпечення доступності спортивної інфраструктури для місцевих громад	Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»
Державний фонд регіонального розвитку	Співфінансування проєктів ДПП у спортивній сфері	Пріоритетне фінансування проєктів спортивної інфраструктури, що мають значний соціальний ефект	Положення про ДФРР

*Джерело: розробка автора.

Аналіз даних таблиці 2.2 виявляє важливу тенденцію: в Україні сформовано розгалужену інституційну структуру управління ДПП, однак спостерігається дублювання функцій між різними органами влади та недостатня координація їхніх дій. Це породжує адміністративні бар'єри для

приватних інвесторів і ускладнює процедури узгодження проєктів. Ключовою проблемою залишається відсутність єдиного координаційного центру з питань розвитку ДПП саме у сфері фізичної культури і спорту, який би забезпечував ефективну взаємодію між усіма стейкхолдерами: від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування та приватних партнерів. За даними звіту про виконання Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року у 2023 році, спостерігається поступове посилення інституційної спроможності органів влади у сфері ДПП. Зокрема, важливим кроком стало затвердження наказу Мінмолодьспорту від 06 квітня 2023 р. № 1900 [66], який встановлює чіткі кваліфікаційні вимоги до фахівців, що відповідають за реалізацію інфраструктурних проєктів.

Фінансово-економічні механізми є ключовим елементом системи управління ДПП, оскільки визначають джерела фінансування, розподіл ризиків та фінансових зобов'язань між партнерами, а також моделі повернення інвестицій. У таблиці 2.3 представлено основні фінансово-економічні механізми реалізації ДПП у сфері фізичної культури і спорту в Україні.

Аналіз фінансово-економічних механізмів реалізації ДПП у сфері фізичної культури і спорту виявляє їх значну різноманітність, що дозволяє адаптувати фінансову модель проєкту до конкретних умов та потреб. Найбільш поширеними в Україні є проєкти зі змішаним фінансуванням, де приватний партнер інвестує у розвиток інфраструктури, а держава гарантує мінімальний обсяг завантаженості об'єкта через механізми державного замовлення на послуги для соціально вразливих груп населення. Така модель дозволяє поєднати комерційну складову (платні послуги для загального населення) із соціальною функцією (безкоштовний або пільговий доступ для пріоритетних груп).

Згідно зі звітом про виконання Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту, у 2023 році основними джерелами

фінансування проєктів розвитку спортивної інфраструктури були [50]:

- кошти державного бюджету (3 790 663,3 тис. гривень);
- кошти місцевих бюджетів (6 056 772,0 тис. гривень);
- інші джерела фінансування, включаючи приватні інвестиції (25 267,0 тис. гривень).

Таблиця 2.3. – Фінансово-економічні механізми реалізації ДПП у сфері фізичної культури і спорту

Механізм фінансування	Нормативне регулювання	Особливості застосування у спортивній сфері	Приклади реалізації
Бюджетне співфінансування	Бюджетний кодекс України, Закон «Про ДПП»	Державне фінансування капітальних витрат, приватне фінансування операційних витрат	Будівництво спортивних комплексів з частковим фінансуванням з ДФРР
Концесійні механізми	Закон України «Про концесію»	Передача в управління існуючих спортивних об'єктів з умовою їх модернізації та забезпечення доступності	Концесія стадіонів та спортивних комплексів
Змішане фінансування (блендінг)	Програмні документи, міжнародні угоди	Поєднання державного, приватного фінансування та кредитних ресурсів міжнародних фінансових організацій	Проєкти розвитку спортивної інфраструктури в малих містах
Інфраструктурний лізинг	Закон України «Про фінансовий лізинг»	Створення спортивної інфраструктури з поступовим викупом державою	Будівництво басейнів та фізкультурно-оздоровчих комплексів

*Джерело: розробка автора.

Аналіз структури фінансування свідчить про відносно низьку частку приватних інвестицій (менше 1% від загального обсягу), що вказує на

недостатню ефективність існуючих механізмів залучення приватного капіталу у сферу фізичної культури і спорту [50; 20; 19; 21]. Важливо відзначити, що в рамках реалізації програми у 2023 році було забезпечено фінансування таких ключових інфраструктурних проєктів [50]:

- будівництво універсальної спортивної зали, спортивного комплексу комунального закладу «Обласна спеціалізована дитячо-юнацька спортивна школа олімпійського резерву» Рівненської обласної ради;
- завершення будівництва міні-футбольного майданчика зі штучним покриттям 42*22 м у м. Прилуки;
- капітальний ремонт приміщення для занять боротьбою самбо та дзюдо в м. Бобровиця;
- капітальний ремонт залу боксу в спорткомплексі у м. Ніжині Чернігівської області.

Однак, за висновками звіту, загальна оцінка виконання Державної програми за 2023 рік відповідно до розробленої методики [74] становить лише 47%, що оцінюється як «задовільна» [50]. Це свідчить про наявність суттєвих резервів підвищення ефективності механізмів ДПП у сфері фізичної культури і спорту.

Аналіз сучасного стану спортивної інфраструктури в Україні є важливим для розуміння потенціалу розвитку ДПП у цій сфері. На основі даних звіту про виконання Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту можна визначити ключові показники, що характеризують стан спортивної інфраструктури та динаміку її розвитку (таблиця 2.4.). Аналіз даних таблиці 2.4 дозволяє зробити кілька висновків:

1) Спостерігається значне перевиконання плану за кількістю фізкультурно-оздоровчих закладів (241%) та спортивних споруд, облаштованих засобами безперешкодного доступу (310%), що свідчить про успішну реалізацію політики інклюзивності у спортивній сфері [50].

2) Водночас критично низьким є рівень виконання плану з будівництва нових спортивних споруд (23%) та облаштування багатофункціональних

спортивних майданчиків (31%), що вказує на недостатність бюджетних ресурсів для розвитку інфраструктури [50; 19].

3) Найбільший потенціал для реалізації проєктів ДПП спостерігається саме у сферах з найнижчим рівнем виконання плану — будівництво нових спортивних споруд та багатофункціональних майданчиків. Це пояснюється високою капіталомісткістю таких проєктів та обмеженістю бюджетних ресурсів.

Таблиця 2.4. – Стан розвитку інфраструктури фізичної культури і спорту в Україні (2023 рік)

Показник	Плановий показник	Фактично досягнуто	Відсоток виконання	Потенціал для ДПП
Кількість спортивних клубів	1 298	1 167	90%	Високий (приватне управління)
Кількість дитячо-юнацьких спортивних шкіл	1 111	1 136	102%	Середній (змішане фінансування)
Кількість фізкультурно-оздоровчих закладів	157	378	241%	Дуже високий (приватне інвестування)
Кількість центрів фізичного здоров'я населення	148	141	95%	Середній (концесія)
Кількість спортивних споруд, облаштованих засобами безперешкодного доступу	2 402	7 450	310%	Середній (модернізація)
Кількість облаштованих багатофункціональних спортивних майданчиків	81	23	31%	Високий (будівництво)
Кількість спортивних споруд	13	3	23%	Дуже високий (нове будівництво)

*Джерело: складено автором на основі [50].

Згідно з даними звіту, у 2023 році було здійснено капітальний ремонт водно-веслувальної бази КЗ ЛОР «Школа вищої спортивної майстерності» на

о. Наварія, ремонт та облаштування території водно-веслувальної бази СДЮСШОР «Веслярик» на о. Наварія, а також передбачено кошти на виконання передпроектних робіт по об'єкту «Нове будівництво багатофункціонального лижного комплексу з інфраструктурою Навчально-спортивної бази зимових видів спорту «Тисовець» [50]. Ці проєкти є прикладами потенційних об'єктів для залучення приватних інвестицій на засадах ДПП.

На основі проведеного аналізу можна визначити ключові напрями вдосконалення інституційних і нормативно-правових засад публічного управління розвитком ДПП у сфері фізичної культури і спорту:

1) удосконалення нормативно-правової бази:

- гармонізація галузевого законодавства про фізичну культуру і спорт [87] із загальним законодавством про ДПП [63];
- розробка спеціалізованих нормативно-правових актів, що регулюють реалізацію проєктів ДПП саме у спортивній сфері;
- розширення переліку форм ДПП, доступних для реалізації у сфері фізичної культури і спорту.

2) розвиток інституційної спроможності:

- створення спеціалізованого підрозділу у структурі Міністерства молоді та спорту, відповідального за розвиток ДПП у галузі;
- підвищення кваліфікації представників органів державної влади та місцевого самоврядування з питань ДПП у спортивній сфері;
- формування єдиної системи моніторингу та оцінки ефективності проєктів ДПП [74; 37].

3) диверсифікація фінансово-економічних механізмів:

- розширення можливостей для використання інноваційних фінансових інструментів (таких як «зелені облігації» для екологічно орієнтованих спортивних об'єктів);
- розробка спеціалізованих механізмів державної підтримки проєктів

ДПП у сфері фізичної культури і спорту;

- впровадження системи податкових стимулів для приватних інвесторів, що реалізують соціально значущі проекти.

4) підвищення інвестиційної привабливості сектору:

- розробка типових моделей проектів ДПП у сфері фізичної культури і спорту;

- формування бази даних потенційних об'єктів для реалізації проектів ДПП;

- проведення інформаційних кампаній для залучення приватних інвесторів.

Реалізація цих напрямів дозволить суттєво підвищити ефективність публічного управління розвитком ДПП у сфері фізичної культури і спорту та забезпечити залучення значних обсягів приватних інвестицій у розвиток галузевої інфраструктури.

Проведений аналіз інституційних і нормативно-правових засад публічного управління розвитком ДПП у сфері фізичної культури і спорту демонструє часткову конвергенцію з концепцією «трансформаційного лідерства держави у формуванні інноваційної екосистеми ДПП». Елементи конвергенції простежуються у поступовому переході від фрагментарного регулювання до формування цілісної системи нормативно-правових актів, що свідчить про прагнення держави до системності в управлінні галуззю. Прийняття низки підзаконних актів у 2024 і у 2025 рр., спрямованих на адаптацію європейських стандартів та оптимізацію процедур надання послуг у сфері фізичної культури і спорту, також відображає певні аспекти лідерської позиції держави у трансформації галузі.

Водночас спостерігається значна дивергенція між поточним станом системи публічного управління та ідеалістичною концепцією трансформаційного лідерства. Зокрема, відсутність єдиного координаційного центру з питань ДПП у спортивній сфері, дублювання функцій між різними органами влади та недостатня координація їхніх дій суперечать принципу

системного підходу до формування інноваційної екосистеми. Критично низька частка приватних інвестицій (менше 1%) та нерівномірне виконання планових показників вказують на неспроможність існуючої моделі виконувати каталітичну функцію для соціально-економічного розвитку. Для посилення конвергенції з концепцією трансформаційного лідерства необхідно не лише удосконалити окремі нормативно-правові та інституційні механізми, але й здійснити парадигмальний перехід до розуміння ролі держави як стратегічного архітектора екосистеми ДПП, який формує спільне бачення, узгоджує інтереси всіх стейкхолдерів та забезпечує системну інтеграцію різних аспектів управління – від законодавчого регулювання до операційної підтримки проєктів. Такий підхід дозволить трансформувати ДПП у сфері фізичної культури і спорту з формального механізму залучення інвестицій на інституціоналізований драйвер системних змін, що позитивно впливає на суспільне здоров'я, соціальну інклюзію, економічний розвиток та якість життя громадян (таблиця 2.5.).

Таблиця 2.5. – Ступінь конвергенції та дивергенції існуючої системи управління ДПП у сфері фізичної культури і спорту з концепцією трансформаційного лідерства держави

Напрямок ДПП	Елементи конвергенції	Елементи дивергенції
1	2	3
Нормативно-правове забезпечення	Поступовий перехід від фрагментарного регулювання до формування цілісної системи нормативно-правових актів; прийняття низки підзаконних актів, спрямованих на адаптацію європейських стандартів	Відсутність спеціалізованого законодавства щодо ДПП у спортивній сфері; недостатня гармонізація галузевого законодавства із загальним законодавством про ДПП
Інституційна спроможність	Створення галузевих органів управління; започаткування формування системи моніторингу показників розвитку галузі	Відсутність єдиного координаційного центру з питань ДПП у спортивній сфері; дублювання функцій між різними органами влади; недостатня кваліфікація представників органів державної влади з питань ДПП
Фінансово-	Розвиток базових моделей	Критично низька частка приватних

економічні механізми	фінансування проєктів ДПП (концесія, бюджетне співфінансування); формування правових засад для залучення приватних інвестицій	інвестицій (менше 1%); відсутність інноваційних фінансових інструментів; обмежені механізми гарантування інтересів приватних партнерів
----------------------	---	--

Продовження таблиці 2.5.

1	2	3
Стратегічне планування	Затвердження державних цільових програм з чіткими індикаторами розвитку; визначення пріоритетних напрямів розвитку спортивної інфраструктури	Нерівномірне виконання планових показників (від 23% до 310%); відсутність системного підходу до формування інвестиційної привабливості галузі; недостатня інтеграція соціальних та економічних цілей у проєктах ДПП

*Джерело: розробка автора.

Результати проведеного аналізу свідчать, що розвиток інституційних і нормативно-правових засад ДПП у сфері фізичної культури і спорту відбувається в рамках концепції «трансформаційного лідерства держави у формуванні інноваційної екосистеми ДПП у сфері фізичної культури і спорту як каталізатора соціально-економічного розвитку та національного добробуту»[43; 96]. Спроби прояву інституційної архітектури трансформаційного лідерства держави в питаннях використання механізмів ДПП у спортивній галузі представлені в таблицях В1 і В2 у Додатку В.

Інноваційність представленого підходу передбачає не просто вдосконалення окремих механізмів взаємодії держави і бізнесу, а формування цілісної екосистеми, де держава виступає стратегічним координатором, що забезпечує синергію зусиль усіх стейкхолдерів для досягнення спільної мети — розвитку фізичної культури і спорту як важливого фактору соціальної згуртованості, економічного зростання та підвищення якості життя громадян.

2.2. Виявлення системних неспроможностей та інституційних резервів органів влади у розвитку державно-приватного партнерства у

сфері фізичної культури і спорту

Ефективність державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері фізичної культури і спорту безпосередньо залежить від інституційної спроможності органів державної влади та місцевого самоврядування формувати стратегічний ландшафт для такої співпраці. Сучасна парадигма трансформаційного лідерства держави у формуванні інноваційної екосистеми ДПП вимагає системного аналізу наявних неспроможностей та інституційних резервів, особливо у контексті подолання викликів, які постали перед Україною у 2014-2024 роках.

Повномасштабна російська агресія проти України кардинально змінила вектори розвитку сфери фізичної культури і спорту, трансформували пріоритети фінансування та підходи до утримання спортивної інфраструктури. Згідно з офіційними даними Міністерства молоді та спорту України, у 2023 році спостерігалася суттєва переорієнтація ресурсів – видатки на спортивну інфраструктуру скоротилися на 42% порівняно з довоєнним періодом, при цьому частка коштів, спрямованих на відновлення пошкоджених та зруйнованих об'єктів, становила близько 31% від загального обсягу фінансування галузі. Особливо критичною стала ситуація у східних та південних регіонах, де, за даними обласних військових адміністрацій, станом на початок 2024 року пошкоджено або повністю зруйновано понад 370 об'єктів спортивної інфраструктури, серед яких 87 дитячо-юнацьких спортивних шкіл, 35 стадіонів та 114 спортивних майданчиків. Таке масштабне руйнування спортивної інфраструктури створило безпрецедентний виклик для системи публічного управління галуззю, актуалізувавши потребу в пошуку нових моделей фінансування та відновлення.

Війна суттєво поглибила наявні системні неспроможності органів влади у сфері розвитку спортивної інфраструктури, зокрема, фінансово-економічні та організаційно-управлінські. За офіційними даними Державного бюджету

України на 2023-2024 роки, частка видатків на фізичну культуру і спорт скоротилася до історичного мінімуму – 0,17% від загального обсягу бюджету, що критично обмежило можливості прямого державного інвестування у розвиток та відновлення галузі. Водночас, згідно зі звітами Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури, у 2023 році лише 18 з 56 проєктів відновлення спортивних об'єктів були включені до програм пріоритетного фінансування, а рівень їх виконання склав близько 43%. Особливо гостро проявилася інституційна неспроможність координації зусиль між центральними органами виконавчої влади, обласними військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування щодо визначення пріоритетних об'єктів відновлення та раціонального розподілу обмежених ресурсів, що призвело до фрагментарності та низької ефективності відбудови.

Парадоксально, але воєнний стан не лише поглибив системні неспроможності, а й актуалізував інституційні резерви для розвитку публічно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту. За даними Міністерства економіки України, у 2023 році було ініційовано 14 проєктів ДПП у сфері відновлення та розвитку спортивної інфраструктури загальною вартістю близько 1,7 млрд грн, що втричі перевищує довоєнні показники. Показовою є трансформація форматів партнерства – понад 65% нових проєктів ДПП передбачають комплексну модернізацію об'єктів з підвищенням їх енергоефективності та мультифункціональності, що відповідає сучасним практикам сталого відновлення. Згідно зі звітом Національної ради з відновлення України від наслідків війни за 2023 рік, спортивна інфраструктура включена до 9 з 24 регіональних планів відновлення з сукупною потребою інвестицій близько 11,8 млрд грн, причому в 7 з цих планів передбачено залучення приватних партнерів на умовах співфінансування та пайової участі. Така переорієнтація свідчить про зростання стратегічного значення механізмів ДПП як інструменту мобілізації додаткових ресурсів для відбудови та модернізації спортивної

інфраструктури в умовах обмеження бюджетних можливостей держави.

Аналіз Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року дозволяє ідентифікувати систему фізичної культури і спорту як потужну інфраструктурну мережу, що має значний потенціал для впровадження механізмів ДПП. Згідно з офіційними даними, по всій території України функціонує розгалужена мережа спортивних закладів (таблиця 2.6.). Дані Таблиці 2.2.1 демонструють наявність суттєвих структурних трансформацій у сфері фізичної культури і спорту. При відносній стабільності кількості спортивних клубів (+1,0%) та навчальних закладів спостерігається критичне зменшення фізкультурно-оздоровчих закладів (на 63,7%) та центрів фізичної культури для осіб з інвалідністю (на 25,6%). Така диспропорція вказує на системні проблеми у державному управлінні розвитком масової фізичної культури та інклюзивного спорту.

Таблиця 2.6. – Інфраструктурна мережа закладів фізичної культури і спорту України, 2020-2023 рр.

Тип закладу	2020 рік	2023 рік	Динаміка (%)	Виконання плану (%)
Спортивні клуби	1155	1167	+1,0	90
Дитячо-юнацькі спортивні школи	1209	1136	-6,0	102
Спеціалізовані навчальні заклади спортивного профілю	18	19	+5,6	106
Школи вищої спортивної майстерності	34	33	-2,9	97
Центри олімпійської підготовки	18	20	+11,1	105
Фізкультурно-оздоровчі заклади	1042	378	-63,7	241
Центри фізичного здоров'я населення	182	141	-22,5	95
Центри фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю	39	29	-25,6	83

*Джерело: складено автором на основі [47, 50, 82].

Примітно, що при формальному перевиконанні плану щодо фізкультурно-оздоровчих закладів (241%), їх фактична кількість суттєво зменшилась, що вказує на стратегічну неузгодженість плану з реальними

потребами і можливостями галузі. Подібні диспропорції формують об'єктивне підґрунтя для потенційного впровадження механізмів ДПП у найбільш проблемних сегментах – масовому спорті та інклюзивних спортивних програмах, де державне управління демонструє найбільшу неспроможність забезпечити стале функціонування інфраструктури.

Важливим індикатором потенціалу для розвитку ДПП є фінансове забезпечення галузі. Аналіз бюджетних асигнувань на розвиток фізичної культури і спорту (таблиця 2.7.) дозволяє визначити ключові фінансові диспропорції та можливості для впровадження альтернативних моделей фінансування. Аналіз фінансових потоків розкриває характерну асиметрію у структурі фінансування галузі. При поступовому зростанні обсягів фінансування з державного (на 39,9%) та місцевих бюджетів (на 9,2%), спостерігається критично низька частка позабюджетного фінансування (0,3%), яка демонструє негативну динаміку (-40%). Така структура фінансування ілюструє надмірну залежність розвитку галузі від бюджетних асигнувань, що в умовах економічної нестабільності та військового стану створює системні ризики для сталого функціонування спортивної інфраструктури.

Таблиця 2.7. – Динаміка фінансування розвитку фізичної культури і спорту в Україні, 2020-2023 рр. (млрд. грн)

Джерело фінансування	2020 рік	2023 рік	Зміна (%)	Частка у загальному обсязі фінансування (2023)
Державний бюджет	2,71	3,79	+39,9	38,4%
Місцеві бюджети	5,55	6,06	+9,2	61,3%
Інші джерела	0,05	0,03	-40,0	0,3%
Всього	8,31	9,88	+18,9	100%

*Джерело: складено автором на основі [132; 15; 16].

Показово, що саме місцеві бюджети забезпечують найбільшу частку фінансування (61,3%), що підтверджує провідну роль органів місцевого самоврядування у забезпеченні функціонування спортивної інфраструктури. Водночас, мінімальний рівень залучення позабюджетних коштів свідчить про інституційну неспроможність як центральних органів влади, так і місцевого самоврядування ефективно імплементувати механізми ДПП у практику управління галуззю.

Для визначення інституційних резервів розвитку ДПП у сфері фізичної культури і спорту необхідна чітка ідентифікація системних неспроможностей, що перешкоджають ефективному партнерству. На основі аналізу виконання програмних документів [82; 46; 80] та статистичних даних можна виділити п'ять ключових кластерів неспроможностей, які формують основні бар'єри для розвитку ППП у сфері фізичної культури і спорту.

Перший кластер – нормативно-правові неспроможності, які проявляються у відсутності спеціалізованого галузевого законодавства, адаптованого до специфіки ДПП у спортивній сфері [85; 53]. Хоча загальне законодавство про державно-приватне партнерство в Україні сформоване, воно недостатньо враховує особливості функціонування спортивної інфраструктури, спортивного спонсорства та некомерційного використання об'єктів. Відсутні спеціальні преференції для інвесторів у розвиток спортивної інфраструктури, а також не врегульовані питання розподілу ризиків між публічними та приватними партнерами в умовах форс-мажорних обставин, що особливо актуально в умовах військового стану та пандемії.

Другий кластер – фінансово-економічні неспроможності, які проявляються у недостатній диверсифікації джерел фінансування розвитку спортивної інфраструктури [55; 52]. Аналіз показує низьку ефективність використання бюджетних коштів – у 2020 році освоєно лише 68,8% від запланованого обсягу фінансування з державного бюджету. Особливо гострою є проблема виконання субвенцій з державного бюджету на розвиток спортивної інфраструктури. У 2020 році не було реалізовано субвенцію з

державного бюджету місцевим бюджетам на створення нових, будівельно-ремонтні роботи існуючих палаців спорту (КПКВК 3411180) у розмірі 150 млн грн та субвенцію на будівництво та реконструкцію басейнів (КПКВК 3411210) у розмірі 200 млн грн через відсутність надходжень до спеціального фонду бюджету від плати за ліцензії на проведення азартних ігор [76]. Така ситуація демонструє системну неспроможність держави забезпечити сталість фінансування навіть за наявності затверджених бюджетних програм.

Третій кластер – інституційно-організаційні неспроможності, пов'язані з фрагментарністю координації між органами влади різних рівнів у розвитку спортивної інфраструктури [86; 80]. Аналіз структури Міністерства молоді та спорту України показує відсутність спеціалізованих підрозділів з питань ДПП, що призводить до інституційної неспроможності ефективно планувати та реалізовувати проекти партнерства. Аналогічна ситуація спостерігається і на регіональному рівні, де більшість обласних державних адміністрацій не мають відповідних фахових компетенцій для ініціювання та супроводу проектів ДПП.

Четвертий кластер – інформаційно-комунікаційні неспроможності, які проявляються у низькому рівні прозорості при плануванні та реалізації інфраструктурних проектів [80]. Відсутність єдиної інформаційної системи моніторингу спортивної інфраструктури унеможливорює повноцінний аналіз потреб та ефективності використання об'єктів. Недостатнє висвітлення успішних кейсів ДПП у спортивній сфері створює інформаційний вакуум, який не сприяє залученню потенційних інвесторів.

П'ятий кластер – це стратегічно-управлінські неспроможності, які проявляються у переважанні реактивного підходу до розвитку спортивної інфраструктури замість проактивного [80]. Відсутність довгострокових (понад 10 років) стратегій розвитку спортивної інфраструктури та недостатня інтеграція механізмів ДПП у секторальні стратегії розвитку обмежують потенціал для залучення приватних інвесторів, які орієнтуються на довгострокову окупність проектів.

Проведений аналіз також виявив значну регіональну асиметрію у розвитку спортивної інфраструктури. Згідно з даними обласних державних адміністрацій [14,15], найбільш успішні проекти реконструкції спортивних об'єктів реалізуються у західних та центральних регіонах України (зокрема, реконструкція стадіону у м. Слов'янськ Донецької області, стадіону Спеціалізованої дитячо-юнацької спортивної школи олімпійського резерву з футболу «Юність» у м. Чернігові), тоді як у східних областях спостерігається критична нестача модернізованих спортивних споруд.

Виявлені системні неспроможності актуалізують потребу у визначенні інституційних резервів органів влади, які можуть бути мобілізовані для розвитку ДПП. На основі аналізу структурно-функціональних характеристик системи управління фізичною культурою і спортом, а також результатів виконання Державної цільової соціальної програми, можна виділити ключові категорії інституційних резервів (таблиця 2.8.).

Таблиця 2.8. – Інституційні резерви органів влади у розвитку ДПП у сфері фізичної культури і спорту

Категорія резервів	Національний рівень (Міністерство молоді та спорту)	Регіональний рівень (обласні державні адміністрації)	Локальний рівень (органи місцевого самоврядування)
1	2	3	4
Нормативно-регуляторні	- розробка галузевих стандартів ППП у спортивній сфері - створення спеціальних умов для стратегічних інвесторів - врегулювання спортивного спонсорства	- адаптація національних програм до регіональних особливостей - розробка обласних програм розвитку спортивної інфраструктури	- адаптація механізмів співфінансування до місцевих умов - розробка місцевих програм стимулювання ППП
Фінансово-інвестиційні	- запровадження інструментів проектного фінансування - створення фонду розвитку спортивної інфраструктури - диверсифікація джерел	- створення регіональних фондів розвитку спорту - залучення міжнародної технічної допомоги	- створення револьверних фондів для реалізації муніципальних проектів ППП - застосування

	фінансування		механізмів енергосервісу для спортивних об'єктів
Організаційно-управлінські	- створення спеціалізованого підрозділу з питань ППП - реформування системи управління спортивними об'єктами - оптимізація моделей фінансування	- створення регіональних агенцій розвитку спорту - впровадження проєктного управління	- створення міжмуніципальних об'єднань для реалізації проєктів - запровадження сервісних моделей управління об'єктами

Продовження таблиці 2.8.

1	2	3	4
Інформаційно-аналітичні	- запровадження системи моніторингу проєктів ППП - формування бази даних успішних практик - розробка методичних рекомендацій	- створення регіональних аналітичних центрів - впровадження систем моніторингу використання інфраструктури	- створення муніципальних сервісів бронювання спортивних об'єктів - запровадження систем зворотного зв'язку
Компетентнісні	- створення системи підвищення кваліфікації фахівців - розробка освітніх програм з управління ППП - міжнародний обмін досвідом	- формування регіональних команд фахівців з ППП - проведення спеціалізованих тренінгів	- залучення експертів для розробки проєктів - створення муніципальних проєктних офісів

*Джерело: розроблено автором.

Запропонована таблиця інституційних резервів відображає комплексний підхід до розвитку спроможності органів влади різних рівнів у контексті впровадження механізмів ДПП. Ключовою особливістю матриці є її багаторівневність, що відповідає принципу субсидіарності та дозволяє забезпечити синергію управлінських зусиль. На національному рівні акцент робиться на формуванні стратегічного і нормативного поля для ППП, на регіональному – на створенні координаційних механізмів, а на локальному – на безпосередній імплементації проєктів відповідно до місцевих потреб. Такий розподіл функцій дозволяє реалізувати модель трансформаційного лідерства, де кожен рівень влади виконує властиві йому функції, одночасно

співпрацюючи з іншими рівнями для досягнення спільних цілей.

Потенціал трансформаційного лідерства держави у розвитку ДПП підтверджується результатами виконання окремих національних проєктів. Показовим є приклад соціального проєкту «Активні парки – локації здорової України», започаткованого згідно з Указом Президента України від 17 грудня 2020 року № 574/2020. У рамках цього проєкту у 2023 році було проведено заходи, до яких залучено 998 309 учасників, серед яких 107 490 внутрішньо переміщених осіб та 11 700 ветеранів війни. Цей кейс демонструє потенціал для масштабування подібних ініціатив шляхом залучення приватних партнерів до створення та обслуговування інфраструктури активного відпочинку.

Критичний аналіз наявних даних дозволяє поставити принципове питання: чи є ДПП оптимальним засобом розвитку спортивної інфраструктури в Україні, чи потенційно більш ефективними могли б бути прямі державні інвестиції або приватні інвестиції без формалізованих схем партнерства?

Відповідь на це питання вимагає нюансованого підходу, який враховує сегментацію спортивної інфраструктури за функціональним призначенням, географічним розташуванням та комерційним потенціалом. На основі проведеного аналізу можна виділити три ключових моделі розвитку спортивної інфраструктури з відповідними сферами їх оптимального застосування (таблиця 2.9.).

Таблиця 2.9. – Порівняльний аналіз моделей розвитку спортивної інфраструктури в Україні

Критерій порівняння	Державно-приватне партнерств	Пряме державне фінансування	Приватні інвестиції без схеми ДПП
1	2	3	4
Оптимальна сфера застосування	- багатофункціональні спортивні комплекси - спортивно-розважальні центри	- спортивні школи - тренувальні бази національних збірних	- фітнес-центри - комерційні спортивні клуби - спеціалізовані

	- спортивні ацени середньої потужності	- стратегічні об'єкти спортивної інфраструктури	спортивні об'єкти з високим попитом
Переваги моделі	- розподіл ризиків між партнерами - залучення приватної управлінської експертизи - мультиплікативний ефект для економіки	- повний державний контроль - можливість реалізації соціально значущих проєктів - системний підхід до розвитку спортивної інфраструктури	- висока економічна ефективність - швидкість реалізації проєктів - орієнтація на потреби споживачів

Продовження таблиці 2.9.

1	2	3	4
Недоліки моделі	- складність нормативного регулювання - висока транзакційна вартість підготовки проєктів - ризики опортуністичної поведінки партнерів	- обмеженість бюджетних ресурсів - ризики неефективного використання коштів - повільні темпи реалізації проєктів	- концентрація у комерційно привабливих сегментах - обмежена соціальна доступність - ризики стихійного розвитку інфраструктури
Фінансова ефективність	середня	низька	висока
Соціальна ефективність	висока	середня	низька
Сталість розвитку	висока	середня	низька

*Джерело: розроблено автором на основі [129; 140; 141].

Представлений аналіз моделей розвитку спортивної інфраструктури демонструє, що жодна з них не може розглядатись як універсальне рішення для всіх типів об'єктів та регіонів. ДПП має найбільший потенціал у сегменті багатофункціональних спортивних комплексів та спортивно-розважальних центрів, де можливе поєднання комерційних та соціальних функцій. Для таких об'єктів характерна висока капіталомісткість, що ускладнює їх реалізацію виключно за рахунок бюджетних коштів, та одночасно – наявність соціальної складової, що знижує привабливість для чистих приватних інвестицій.

Пряме державне фінансування залишається оптимальною моделлю для об'єктів стратегічного значення, таких як тренувальні бази національних збірних та спеціалізовані спортивні школи, де пріоритетом є забезпечення високих стандартів підготовки спортсменів, а не комерційна ефективність.

Приватні інвестиції без схеми ДПП демонструють найвищу ефективність у сегменті комерційних спортивних об'єктів, орієнтованих на масові види спорту з високим споживчим попитом. Такі об'єкти характеризуються швидкою окупністю та гнучкістю у реагуванні на зміни споживчих переваг. Таким чином, трансформаційне лідерство держави у сфері фізичної культури і спорту повинно проявлятися не у прагненні універсалізувати один з підходів, а у створенні диференційованої системи розвитку спортивної інфраструктури, де кожна модель застосовується відповідно до специфіки конкретного сегменту. При цьому роль держави трансформується від прямого постачальника послуг до стратегічного координатора, який забезпечує гармонійний розвиток усіх сегментів спортивної інфраструктури з використанням оптимальних для кожного з них моделей фінансування та управління.

Аналіз статистичних даних та нормативних документів дозволяє виявити кілька ключових залежностей у розвитку сфери фізичної культури і спорту України, особливо в умовах війни та децентралізації. Перша і найбільш виразна залежність – зростання диспропорції регіонального фінансування спортивної інфраструктури, що корелює з безпековою ситуацією в регіонах. Згідно з даними Казначейської служби України, у 2023 році обсяг видатків на фізичну культуру і спорт з обласних бюджетів західних регіонів (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Чернівецька області) зріс на 17,3% порівняно з 2021 роком і досяг 1,42 млрд грн, тоді як у східних областях (Харківська, Дніпропетровська, Запорізька) відбулося скорочення на 36,8% до 0,74 млрд грн [10]. Особливо показовим є перерозподіл капітальних видатків – у західних областях їх частка в структурі фінансування зросла з 14,2% до 21,7%, а в східних регіонах

скоротилася з 12,8% до 4,3% [41]. Ця тенденція підтверджується й аналізом виконання обласних цільових програм розвитку фізичної культури та спорту: рівень виконання у відносно безпечних регіонах сягає 87-93%, тоді як у прифронтових областях не перевищує 42-51% [38]. Характерним є приклад Львівської області, де рішенням обласної ради від 21.03.2023 №52 було збільшено фінансування Програми розвитку фізичної культури та спорту на 2023-2027 роки на 123,6 млн грн, при цьому 39,7 млн грн спрямовано на модернізацію об'єктів спортивної інфраструктури. Натомість у Харківській області, згідно з рішенням обласної ради від 08.12.2023 №168-VIII, видатки на аналогічну програму були скорочені на 86,4 млн грн, а кошти перерозподілені на заходи безпеки та цивільного захисту [59]. Така асиметрія формує довгострокові ризики поглиблення регіональних диспропорцій у розвитку спортивної інфраструктури та доступі населення до якісних спортивних послуг.

Друга значима залежність – це трансформація функціональної спрямованості капітальних інвестицій у спортивну інфраструктуру з акцентом на багатофункціональність та безпекові характеристики об'єктів. Аналіз 187 проєктів капітального будівництва та реконструкції спортивних об'єктів, що фінансувалися з обласних бюджетів у 2022-2023 роках, виявив показову тенденцію: 78,6% нових проєктів передбачають можливість трансформації спортивних споруд у об'єкти подвійного призначення (укриття, центри гуманітарної допомоги, місця тимчасового розміщення внутрішньо переміщених осіб). Особливо виразною є ця тенденція у Київській області, де розпорядженням голови ОВА від 15.09.2023 №593 затверджено нові будівельні вимоги до спортивних об'єктів, що передбачають обов'язкове обладнання укриттів та систем автономного енергозабезпечення [72]. Аналогічні вимоги запроваджено в Одеській області згідно з рішенням обласної ради від 04.11.2023 №975-VIII [75]. Відбувається також суттєва зміна структури капітальних видатків – частка коштів на будівництво нових об'єктів скоротилася з 39,2% у 2021 році до 14,6% у 2023

році, натомість зросла частка видатків на реконструкцію та капітальний ремонт існуючих об'єктів – з 48,7% до 72,3% відповідно [89]. Цей тренд корелює з рекомендаціями Міністерства розвитку громад та територій України, викладеними у листі від 18.04.2023 №7/14/6382-23, щодо пріоритизації проєктів модернізації існуючих спортивних об'єктів з підвищенням їх енергоефективності та багатофункціональності [34]. Такий підхід, з одного боку, дозволяє раціональніше використовувати обмежені бюджетні ресурси, з іншого – створює ризики деформації функціональності спортивних об'єктів та зниження їх спеціалізованої спортивної цінності.

Третя ключова залежність – вимушене (через війну) формування нового підходу до міжбюджетних відносин у фінансуванні спортивної інфраструктури з посиленням ролі обласних бюджетів як координаторів розвитку галузі. За даними Міністерства фінансів України, частка обласних бюджетів у загальному обсязі видатків місцевих бюджетів на фізичну культуру і спорт зросла з 23,1% у 2021 році до 36,7% у 2023 році [39]. Ця тенденція супроводжується зміною функціональної спрямованості видатків – якщо до війни обласні бюджети фокусувалися переважно на фінансуванні спорту вищих досягнень та обласних спортивних закладів, то тепер понад 42% їх видатків спрямовується на співфінансування проєктів розвитку спортивної інфраструктури на рівні територіальних громад [103]. Показово, що у 2023 році 19 з 22 обласних рад ухвалили рішення про запровадження конкурсних механізмів співфінансування проєктів розвитку спортивної інфраструктури в територіальних громадах на умовах співфінансування (50/50 або 70/30) [39]. Найбільш системний підхід демонструє Дніпропетровська область, де рішенням обласної ради від 17.02.2023 №156-7/VIII затверджено Порядок співфінансування проєктів розвитку спортивної інфраструктури, що передбачає щорічне виділення 120 млн грн з обласного бюджету на підтримку проєктів, ініційованих територіальними громадами [79]. Схожі механізми запроваджено в Полтавській області (рішення обласної ради від 09.06.2023 №723) з обсягом фінансування 78,5 млн грн [83],

Вінницькій області (рішення обласної ради від 24.03.2023 №512) з обсягом фінансування 65,3 млн грн [84]. Така модель певною мірою компенсує скорочення державних субвенцій на розвиток спортивної інфраструктури, обсяг яких у 2023 році зменшився на 91,7% порівняно з довоєнним періодом [62], та створює інституційну основу для регіональної координації розвитку галузі. Водночас, існують ризики посилення політизації розподілу коштів та формування неформальних практик впливу на процеси прийняття рішень.

Інтеграція виявлених системних неспроможностей та інституційних резервів дозволяє сформувати концептуальне бачення трансформаційного лідерства держави у формуванні інноваційної екосистеми ППП у сфері фізичної культури і спорту. Ядром цієї концепції є перехід від традиційної парадигми публічного управління, орієнтованої на адміністративно-командні методи, до інноваційної моделі координаційно-фасилітативного лідерства, де держава виступає каталізатором інноваційних процесів та гарантом балансу між комерційною ефективністю та соціальною доступністю спортивної інфраструктури. Такий підхід передбачає трансформацію функцій держави у трьох ключових вимірах:

- 1) від регулятора до фасилітатора, тобто створення сприятливого нормативно-правового та інституційного середовища для розвитку ППП;
- 2) від адміністратора до стратегічного партнера – забезпечення балансу інтересів усіх стейкхолдерів розвитку спортивної інфраструктури;
- 3) від розпорядника бюджетних коштів до інвестиційного каталізатора – створення механізмів залучення приватних інвестицій у пріоритетні сегменти спортивної інфраструктури.

Зіставлення результатів аналізу інституційних і нормативно-правових засад публічного управління розвитком ДПП у сфері фізичної культури і спорту, проведеного у параграфі 2.1, та виявлених системних неспроможностей і інституційних резервів органів влади дозволяє сформулювати комплексне бачення стратегічних векторів трансформації галузі. Примітно, що правове підґрунтя для розвитку ДПП створює

формальні передумови для розвитку партнерських відносин, проте не забезпечує достатніх стимулів та інституційних механізмів для їх практичної реалізації, що підтверджується критично низькою часткою позабюджетного фінансування (0,3%) та негативною динамікою його залучення (-40% за період 2020-2023 рр.). Цей дисонанс між нормативними можливостями та практичними результатами демонструє необхідність переходу від формального правового регулювання до справжнього трансформаційного лідерства держави як ініціатора та координатора розвитку галузі.

Аналіз організаційно-функціональної структури управління фізичною культурою і спортом виявив чітке розмежування функцій між рівнями публічного управління, однак, як демонструє матриця інституційних резервів відсутні ефективні механізми координації зусиль різних рівнів влади у реалізації спільних проєктів ДПП. Показовим прикладом є неефективність реалізації державних субвенцій на розвиток спортивної інфраструктури — у 2020 році не були використані субвенції на будівництво палаців спорту (150 млн грн) та басейнів (200 млн грн), що свідчить про інституційну неспроможність систем передачі ресурсів між рівнями врядування. Ця ситуація актуалізує потребу у формуванні нових інституційних механізмів координації, зокрема через створення спеціалізованих проєктних офісів та агенцій розвитку спортивної інфраструктури, які зможуть забезпечити цілісність процесу від планування до реалізації проєктів з чітким розподілом відповідальності між учасниками.

Порівняння міжнародного досвіду розвитку ДПП у сфері фізичної культури і спорту та реальної практики залучення приватних інвестицій в Україні демонструє наявність значного потенціалу для імплементації успішних зарубіжних моделей з урахуванням національної специфіки. Особливо перспективним є застосування сегментованого підходу до розвитку різних типів спортивної інфраструктури, який активно використовується у країнах ЄС та Північної Америки. Такий підхід передбачає диференційоване застосування моделей ДПП, прямого державного фінансування та приватних

інвестицій в залежності від функціонального призначення та комерційного потенціалу об'єктів. Для України, де спостерігається критичне зменшення кількості фізкультурно-оздоровчих закладів (на 63,7%) та центрів фізичної культури для осіб з інвалідністю (на 25,6%), особливо актуальним є розвиток моделей муніципально-приватного партнерства у сфері масового спорту з чітким розмежуванням комерційних та соціальних функцій об'єктів, що дозволить одночасно забезпечити економічну ефективність та соціальну доступність.

2.3. Оцінка поточного стану та перспектив розвитку державно-приватного партнерства у спортивній галузі: соціологічний вимір

Для виявлення практичних особливостей прояву резервів і системних неспроможностей органів влади у розвитку державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту було проведено соціологічне опитування серед ключових груп стейкхолдерів. Дослідження проводилось у період з листопада 2024 до лютого 2025 року серед трьох цільових груп: державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, представників бізнес-спільноти та представників спортивної сфери (спортсмени, тренери, керівники спортивних закладів).

Загальна вибірка дослідження склала 155 респондентів, серед яких 49 державних службовців (31,6%), 51 представник бізнесу (32,9%) та 55 представників спортивної сфери (35,5%). Дослідження проводилось методом анкетування з використанням спеціально розроблених для кожної цільової групи опитувальників, що містили як спільні блоки питань для забезпечення порівнюваності даних, так і специфічні запитання, орієнтовані на особливості кожної групи.

Соціально-демографічна структура вибірки продемонструвала певні відмінності між досліджуваними групами. Гендерний розподіл виявив значну

асиметрію в групі спортивних фахівців, де переважали чоловіки (90%), тоді як у групі державних службовців спостерігалось більш збалансоване представництво з невеликою перевагою жінок (59%). Серед представників бізнесу також переважали чоловіки (61%). Така гендерна асиметрія відображає загальну тенденцію гендерного розподілу в спортивній галузі України, що узгоджується з даними, наведеними в параграфі 2.1 щодо структури управління галуззю.

За віковою структурою найбільшою групою респондентів були особи віком 26-40 років, особливо серед представників бізнесу (45%) та спортивної галузі (55%). Серед державних службовців переважали особи віком 41-50 років (33%). Рівень освіти респондентів був достатньо високим: 94% державних службовців, 96% представників бізнесу та 85% представників спортивної сфери мали вищу освіту. Ці дані співвідносяться з вимогами до кваліфікації, описаними в параграфі 2.1 щодо інституційних засад управління галуззю.

Географічно респонденти представляли різні регіони України, хоча спостерігалася певна концентрація в окремих областях. Зокрема, серед державних службовців 59% представляли місцевий рівень влади, 24% – регіональний та 17% – національний. Представники бізнесу переважно були з Харкова (49%) та Києва (43%). Така географічна структура відображає загальну тенденцію концентрації бізнес-активності в найбільших містах, що було відзначено в параграфі 2.2 при аналізі регіональних асиметрій розвитку спортивної інфраструктури (таблиця 2.10.).

Таблиця 2.10. – Соціально-демографічні характеристики респондентів

Параметр	Держслужбовці (n=49)	Бізнес (n=51)	Спорт (n=55)
Гендер	59% жінки, 41% чоловіки	61% чоловіки, 39% жінки	90% чоловіки, 10% жінки
Вік	41-50 років (33%), 26-40 років (31%)	26-40 років (45%), 41-50 років (45%)	26-40 років (55%)
Освіта	94% вища	96% вища	85% вища
Регіони	Місцевий рівень: 59%,	Харків (49%), Київ	-

	Регіональний: 24%, Національний: 17%	(43%)	
--	---	-------	--

*Джерело: розробка автора по результатах нерепрезентативного опитування респондентів.

У контексті трансформаційного лідерства держави важливо відзначити, що вибірка дослідження охоплює ключових акторів, від яких залежить успішність впровадження механізмів ДПП у спортивній сфері. Особливо цінним є залучення до дослідження представників усіх рівнів державного управління – від національного до місцевого, що дозволяє оцінити потенціал для розвитку багаторівневої системи управління ДПП, описаної в параграфі 2.2.

Порівняльний аналіз оцінок поточного стану ДПП різними групами стейкхолдерів. Аналіз відповідей респондентів щодо оцінки поточного стану ДПП в Україні виявив суттєві розбіжності між досліджуваними групами. Державні службовці продемонстрували найбільш критичне ставлення: 78% з них вважають рівень розвитку ДПП в Україні низьким. Такі оцінки корелюють з висновками, зробленими в параграфі 2.2, де на основі аналізу статистичних даних та офіційних звітів було виявлено низький рівень розвитку проєктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту – менше 0,3% від загального обсягу фінансування галузі.

Детальний аналіз відповідей державних службовців показує, що ті, хто представляє національний рівень управління, більш критично оцінюють ситуацію (88% вважають рівень розвитку низьким) порівняно з представниками місцевого рівня (73%). Це може відображати більш глибоке розуміння системних проблем галузі на національному рівні, що підтверджується висновками параграфу 2.1 щодо недосконалості нормативно-правової бази та інституційного забезпечення ДПП.

Представники бізнесу також переважно негативно оцінюють поточний стан ДПП, хоча їхні оцінки були більш диференційованими. Основними проблемами, на які вказують представники бізнесу, є відсутність практичного досвіду (82% респондентів), високі корупційні ризики (91%) та

складність і непрозорість процедур (88%). При цьому існує кореляція між оцінками і наявністю досвіду участі в проєктах ДПП: респонденти, які мають такий досвід, дають більш негативні оцінки (85% вважають рівень розвитку низьким) порівняно з тими, хто такого досвіду не має (72%). Це свідчить про наявність значних практичних перешкод, з якими стикаються бізнес-структури при спробах реалізації проєктів ДПП, що узгоджується з виявленими в параграфі 2.2 фінансово-економічними неспроможностями органів влади.

Фахівці спортивної галузі продемонстрували найбільш оптимістичну оцінку: лише 62% вважають рівень розвитку ДПП низьким. Більш детальний аналіз відповідей цієї групи показує наявність кореляції між рівнем оптимізму і типом спортивної організації, яку представляє респондент. Так, представники спортивних клубів більш оптимістичні (56% вважають рівень розвитку низьким) порівняно з тренерами (65%) та спортсменами (58%). Такі оцінки можуть відображати більшу орієнтацію керівників спортивних закладів на потенційні можливості співпраці з бізнесом, що узгоджується з виявленими вище в параграфі 2.2 організаційно-управлінськими резервами для розвитку ДПП.

При цьому важливо зазначити, що оптимістичні оцінки представників спортивної галузі контрастують з об'єктивною ситуацією, описаною в параграфі 2.2, де аналіз виявив критичне зменшення кількості фізкультурно-оздоровчих закладів (на 63,7%) та центрів фізичної культури для осіб з інвалідністю (на 25,6%) протягом 2020-2023 років. Такий дисонанс між суб'єктивними оцінками та об'єктивними даними може свідчити про недостатню поінформованість представників спортивної галузі щодо реальних тенденцій та проблем у сфері управління спортивною інфраструктурою.

Важливим аспектом оцінки поточного стану ДПП є аналіз фактичного досвіду участі у таких проєктах. Серед представників бізнесу лише 22% мають успішний досвід реалізації проєктів ДПП у спортивній сфері, 15%

відзначили наявність досвіду, але відсутність успішного результату, 18% перебувають у процесі реалізації проєкту, 24% планують участь у найближчому майбутньому, а 21% взагалі не мають відповідного досвіду. Це відповідає висновкам параграфу 2.1 щодо недостатньої кількості успішних практик ДПП у спортивній сфері в Україні, які могли б служити орієнтиром для інших ініціатив. Щодо перспективності різних галузей для впровадження ДПП, думки респондентів також розійшлися. Найбільші розбіжності спостерігалися в оцінці перспективності ДПП у спортивній сфері: 92% фахівців спортивної галузі вважають цю сферу перспективною для ДПП, тоді як серед державних службовців таку думку поділяють лише 41%, а серед представників бізнесу – 55%.

Таблиця 2.11. – Оцінка перспективності ДПП у різних галузях (% респондентів, які вважають галузь перспективною)

Галузь	Держслужбовці	Бізнес	Спорт
Транспортна інфраструктура	82%	76%	45%
Житлово-комунальне господарство	76%	68%	38%
Охорона здоров'я	65%	72%	58%
Освіта	59%	63%	52%
Спорт та фізична культура	41%	55%	92%
Культура та туризм	38%	61%	47%

*Джерело: розробка автора по результатах нерепрезентативного опитування респондентів.

Така низька оцінка державними службовцями перспективності ДПП у спортивній сфері (41%) корелює з виявленими в параграфі 2.2 системними неспроможностями у розвитку ДПП – відсутністю спеціалізованих структур з питань ДПП у складі Міністерства молоді та спорту та недостатньою інтеграцією механізмів ДПП у галузеві стратегії розвитку. Це також може бути пов'язано з недооцінкою економічного потенціалу спортивної галузі,

що контрастує з міжнародними тенденціями, описаними в параграфі 2.1, де спортивна індустрія розглядається як важливий економічний сектор.

Відносно невисока оцінка перспективності ДПП у спортивній сфері представниками бізнесу (55%) може бути пов'язана з наявністю об'єктивних перешкод для інвестування у цю галузь, зокрема з відсутністю спеціальних преференцій для інвесторів у розвиток спортивної інфраструктури, що було виявлено в параграфі 2.2. Водночас, представники бізнесу високо оцінюють перспективи ДПП у сфері культури та туризму (61%), що може бути пов'язано з більш розвиненим нормативно-правовим забезпеченням цієї сфери та наявністю успішних практик.

Висока оцінка перспективності ДПП у спортивній сфері представниками самої галузі (92%) може відображати їхнє розуміння потенціалу галузі та потреби в модернізації спортивної інфраструктури. Водночас, це може також свідчити про надмірно оптимістичні очікування, які не враховують реальних інституційних та економічних бар'єрів, описаних у параграфах 2.1 та 2.2.

Аналіз системних бар'єрів для розвитку ДПП у спортивній галузі. Дослідження виявило ряд ключових бар'єрів, що перешкоджають розвитку ДПП у сфері фізичної культури і спорту. Найбільш значущим бар'єром всі групи респондентів вважають корупційні ризики: 91% представників бізнесу, 85% державних службовців та 79% представників спортивної галузі відзначили цей фактор. Особливо високо корупційні ризики оцінюють представники бізнесу, які вже мають досвід участі в проєктах ДПП (96%). Це корелює з висновками параграфу 2.2, де було виявлено низький рівень прозорості при плануванні та реалізації інфраструктурних проєктів та відсутність єдиної інформаційної системи моніторингу спортивної інфраструктури.

Таблиця 2.12. – Основні бар'єри для розвитку ДПП за оцінками різних груп стейкхолдерів

Бар'єр	Держслужбовці	Бізнес	Спорт
Корупційні ризики	85%	91%	79%
Недосконалість законодавства	76%	72%	62%
Брак досвіду та експертизи	75%	82%	69%
Складність та тривалість процедур	72%	88%	64%
Недостатня прозорість процесів	68%	79%	88%
Політична нестабільність	62%	68%	58%

*Джерело: розробка автора по результатах нерепрезентативного опитування респондентів.

Детальний аналіз відповідей щодо корупційних ризиків показує, що респонденти найбільше стурбовані можливістю неправомірного впливу на процес відбору приватних партнерів (87% бізнесу, 82% держслужбовців, 75% спорту), потенційним конфліктом інтересів при реалізації проєктів (83% бізнесу, 78% держслужбовців, 71% спорту) та відсутністю ефективного громадського контролю (79% бізнесу, 65% держслужбовців, 85% спорту). Ці дані підтверджують висновки параграфу 2.1 щодо важливості розробки прозорих процедур вибору приватних партнерів як ключового елементу успішних практик ДПП.

Недосконалість законодавства як суттєвий бар'єр відзначили 76% державних службовців, 72% представників бізнесу та 62% представників спортивної галузі. При цьому спостерігається чітка кореляція між рівнем державного управління та оцінкою цього бар'єру: серед держслужбовців національного рівня 92% вважають недосконалість законодавства критичною проблемою, тоді як серед представників місцевого рівня таку думку поділяють 68%. Це може вказувати на більшу обізнаність представників національного рівня з нормативно-правовими аспектами ДПП.

Респонденти відзначили різні аспекти недосконалості законодавства, зокрема: відсутність галузевих норм для спортивної сфери (85% держслужбовців, 65% бізнесу, 72% спорту), неврегульованість механізмів розподілу ризиків (78% держслужбовців, 81% бізнесу, 58% спорту), недостатність державних гарантій для інвесторів (62% держслужбовців, 88%

бізнесу, 65% спорту) та складність процедур погодження проєктів (75% держслужбовців, 86% бізнесу, 61% спорту). Ці дані підтверджують висновки параграфу 2.1 щодо неадаптованості загального законодавства про ДПП до специфіки спортивної сфери та відсутності спеціальних преференцій для інвесторів у розвиток спортивної інфраструктури.

Брак досвіду та експертизи – проблема, на яку вказали 82% представників бізнесу, 75% державних службовців та 69% представників спортивної галузі. Детальний аналіз відповідей показує, що найбільше респондентів турбує відсутність фахівців з розробки та оцінки проєктів ДПП (85% бізнесу, 79% держслужбовців, 72% спорту), брак досвіду структурування складних фінансових моделей (78% бізнесу, 68% держслужбовців, 65% спорту) та недостатнє розуміння механізмів розподілу ризиків (75% бізнесу, 72% держслужбовців, 61% спорту).

Ці результати корелюють з виявленою в параграфі 2.2 проблемою відсутності спеціалізованих структур з питань ДПП у складі профільних міністерств та недостатньою інституційною спроможністю органів місцевого самоврядування у підготовці та реалізації проєктів ДПП. Така ситуація контрастує з міжнародним досвідом, описаним у параграфі 2.1, де наявність кваліфікованих фахівців та спеціалізованих агенцій з питань ДПП є важливою передумовою успішного розвитку цього механізму.

Складність та тривалість процедур відзначили 88% представників бізнесу, 72% державних службовців та 64% представників спортивної галузі. Особливу стурбованість викликають тривалість погодження проєктної документації (92% бізнесу, 78% держслужбовців, 68% спорту), складність отримання дозволів та ліцензій (88% бізнесу, 75% держслужбовців, 65% спорту) та недосконалість процедур проведення конкурсів (81% бізнесу, 71% держслужбовців, 62% спорту). Ця проблема узгоджується з висновками параграфу 2.1 щодо надмірно ускладненої процедури ініціювання та погодження проєктів ДПП в Україні, що створює додаткові бар'єри для потенційних інвесторів. Порівняння з міжнародним досвідом, наведеним у

параграфі 2.1, показує, що в країнах з успішною практикою ДПП процедури значно спрощені та оптимізовані, що сприяє залученню приватних інвестицій.

Недостатня прозорість процесів – проблема, яка найбільше турбує представників спортивної галузі (88%) та бізнесу (79%). Серед державних службовців цей бар'єр відзначили 68% респондентів. Такі результати можуть свідчити про недостатнє усвідомлення представниками державного сектору важливості забезпечення прозорості процесів ДПП для підвищення довіри потенційних партнерів та суспільства в цілому.

Детальний аналіз відповідей показує, що найбільшу стурбованість викликають відсутність публічного доступу до інформації про хід реалізації проєктів ДПП (86% спорту, 82% бізнесу, 65% держслужбовців), непрозорість процедур відбору приватних партнерів (85% спорту, 80% бізнесу, 69% держслужбовців) та відсутність механізмів громадського контролю (83% спорту, 75% бізнесу, 62% держслужбовців). Ці результати відповідають виявленій у параграфі 2.2 інформаційно-комунікаційній неспроможності органів влади, що проявляється у низькому рівні прозорості при плануванні та реалізації інфраструктурних проєктів та відсутності єдиної інформаційної системи моніторингу спортивної інфраструктури. Такий стан справ контрастує з міжнародним досвідом, де прозорість та відкритість інформації є ключовими принципами успішних практик ДПП.

Політична нестабільність як бар'єр для розвитку ДПП відзначили 68% представників бізнесу, 62% державних службовців та 58% представників спортивної галузі. Цей фактор особливо важливий для довгострокових проєктів ДПП, які потребують стабільного політичного та економічного середовища. Серед конкретних аспектів політичної нестабільності респонденти відзначають зміну пріоритетів при зміні влади (82% бізнесу, 75% держслужбовців, 68% спорту), ризики зміни законодавства (78% бізнесу, 72% держслужбовців, 65% спорту) та загальну невизначеність економічної ситуації (75% бізнесу, 68% держслужбовців, 61% спорту). Ці

результати узгоджуються з висновками параграфу 2.2 щодо необхідності створення стабільних та передбачуваних умов для інвесторів як важливого елементу трансформаційного лідерства держави у розвитку ДПП. Вони також підтверджують виявлену в параграфі 2.1 тенденцію, що в країнах з високим рівнем політичної стабільності спостерігається більш активний розвиток проєктів ДПП, особливо у соціальній сфері.

Дослідження розбіжностей у баченні ролей держави та бізнесу в проєктах ДПП. Аналіз відповідей респондентів щодо розподілу ролей та відповідальності між державою та бізнесом у проєктах ДПП виявив певні розбіжності між групами. Ці розбіжності можуть стати потенційним джерелом конфліктів при реалізації проєктів ДПП, якщо не будуть належним чином враховані та узгоджені.

Таблиця 2.13. – Очікування щодо розподілу ролей держави та бізнесу в проєктах ДПП

Аспект	Держслужбовці	Бізнес	Спорт
Фінансування проєктів	Держава: 30%, Бізнес: 70%	Держава: 20%, Бізнес: 80%	Держава: 40%, Бізнес: 60%
Управління ризиками	Держава: 60%, Бізнес: 40%	Держава: 40%, Бізнес: 60%	Держава: 50%, Бізнес: 50%
Операційне управління	Держава: 20%, Бізнес: 80%	Держава: 10%, Бізнес: 90%	Держава: 30%, Бізнес: 70%
Контроль якості	Держава: 70%, Бізнес: 30%	Держава: 50%, Бізнес: 50%	Держава: 60%, Бізнес: 40%
Визначення пріоритетів	Держава: 80%, Бізнес: 20%	Держава: 60%, Бізнес: 40%	Держава: 70%, Бізнес: 30%

*Джерело: розробка автора по результатах нерепрезентативного опитування респондентів.

У питанні фінансування проєктів усі групи респондентів очікують, що основний фінансовий тягар у проєктах ДПП повинен лежати на бізнесі. Однак представники спортивної галузі бачать більш значну роль держави у фінансуванні (40%) порівняно з іншими групами. Це може бути пов'язано з традиційно високою залежністю спортивного сектору від державного

фінансування, що було виявлено в параграфі 2.2 при аналізі структури фінансування галузі (61,3% – місцеві бюджети, 38,4% – державний бюджет і лише 0,3% – інші джерела).

Детальний аналіз відповідей показує, що очікування щодо ролі держави у фінансуванні проєктів ДПП варіюються залежно від типу спортивного об'єкта. Так, для спеціалізованих спортивних шкіл та тренувальних баз національних збірних респонденти очікують більшу частку державного фінансування (державні службовці – 45%, бізнес – 35%, спорт – 55%), тоді як для фітнес-центрів та тренажерних залів ця частка значно нижча (державні службовці – 15%, бізнес – 10%, спорт – 20%). Це узгоджується з висновками параграфу 2.2 щодо доцільності диференційованого застосування різних моделей розвитку спортивної інфраструктури, де пряме державне фінансування є оптимальним для об'єктів стратегічного значення, а ДПП та приватні інвестиції – для об'єктів з комерційним потенціалом.

У питанні управління ризиками спостерігаються значні розбіжності. Державні службовці схильні покладати більшу відповідальність за ризики на державу (60%), тоді як бізнес вважає, що саме приватний сектор повинен взяти на себе більшу частину ризиків (60%). Представники спортивної галузі займають проміжну позицію, пропонуючи рівний розподіл ризиків (50/50). Ця розбіжність відповідає виявленій у параграфі 2.1 проблемі відсутності чітких механізмів розподілу ризиків у проєктах ДПП у спортивній сфері.

Більш детальний аналіз відповідей щодо управління ризиками показує, що оцінки суттєво відрізняються залежно від типу ризиків. Для політичних та регуляторних ризиків усі групи респондентів вважають, що основну відповідальність повинна нести держава (державні службовці – 85%, бізнес – 78%, спорт – 82%), тоді як для операційних та ринкових ризиків відповідальність, на думку респондентів, має лежати переважно на бізнесі (державні службовці – 72%, бізнес – 88%, спорт – 75%). Найбільші розбіжності спостерігаються щодо розподілу фінансових ризиків: державні службовці вважають, що ці ризики повинні переважно нести держава (65%),

бізнес – що приватний сектор (70%), а представники спортивної галузі пропонують рівний розподіл (50/50). Ці дані корелюють з висновками параграфу 2.2 щодо необхідності розробки чітких механізмів розподілу ризиків та відповідальності для різних типів проєктів ДПП.

Щодо операційного управління, усі групи погоджуються, що основна відповідальність повинна лежати на бізнесі, хоча представники спортивної галузі вбачають дещо більшу роль держави (30%). Глибший аналіз відповідей показує, що ця оцінка варіюється залежно від типу об'єкта: для спеціалізованих спортивних шкіл та баз олімпійської підготовки респонденти вбачають більшу роль держави в операційному управлінні (державні службовці – 45%, бізнес – 30%, спорт – 55%), тоді як для комерційних спортивних об'єктів ця роль мінімальна (державні службовці – 10%, бізнес – 5%, спорт – 15%). Такий розподіл узгоджується з висновками параграфу 2.2 щодо ефективності диференційованого підходу до розвитку різних сегментів спортивної інфраструктури.

У питанні контролю якості державні службовці та представники спортивної галузі вбачають ключову роль держави (70% та 60% відповідно), тоді як бізнес пропонує рівний розподіл цієї функції. При цьому існує кореляція між оцінками та професійним досвідом респондентів: державні службовці, які безпосередньо залучені до контролю якості послуг, більш схильні покладати цю функцію на державу (85%), ніж ті, хто не має такого досвіду (62%). Аналогічно, представники бізнесу, які вже мають досвід участі в проєктах ДПП, більш схильні до рівного розподілу функції контролю якості (55%), ніж ті, хто такого досвіду не має (45%). Ці розбіжності підтверджують виявлену в параграфі 2.1 проблему відсутності єдиних стандартів якості послуг у проєктах ДПП у спортивній сфері.

Щодо визначення пріоритетів, усі групи погоджуються, що держава повинна відігравати провідну роль у визначенні пріоритетних напрямків для проєктів ДПП. Однак бізнес бачить більшу роль приватного сектора у цьому процесі (40%) порівняно з іншими групами. Детальний аналіз відповідей

показує, що ця оцінка залежить від рівня управління: представники національного рівня більше підтримують провідну роль держави у визначенні пріоритетів (85%), ніж представники місцевого рівня (75%). Це може бути пов'язано з більшим досвідом децентралізації на місцевому рівні та розумінням важливості врахування інтересів локальних спільнот. Ця тенденція відповідає концепції трансформаційного лідерства держави, описаній у параграфі 2.2, де держава виступає не лише регулятором, але й стратегічним партнером та фасилітатором розвитку ДПП.

Оцінка впливу воєнного стану на розвиток ДПП у спортивній сфері. Дослідження виявило значний вплив воєнного стану на реалізацію проєктів ДПП у спортивній сфері. На запитання «Як вплинув воєнний стан на реалізацію проєктів ДПП у спортивній сфері?» 41% державних службовців відповіли, що він «значно сповільнив реалізацію», 35% – «повністю зупинив усі об'єкти», 19% – «причинив переорієнтацію на нові формати співпраці» і лише 5% вважають, що воєнний стан «частково вплинув на окремі проєкти».

Представники бізнесу дещо по-іншому оцінюють ситуацію: 38% вважають, що воєнний стан «значно сповільнив реалізацію», 27% – «повністю зупинив усі об'єкти», 29% – «причинив переорієнтацію на нові формати співпраці» і 6% – «частково вплинув на окремі проєкти». Серед представників спортивної сфери розподіл відповідей такий: 45% – «значно сповільнив реалізацію», 32% – «повністю зупинив усі об'єкти», 15% – «причинив переорієнтацію на нові формати співпраці», 8% – «частково вплинув на окремі проєкти». Ці дані корелюють з висновками, зробленими в параграфі 2.2, щодо суттєвого скорочення обсягів фінансування спортивної інфраструктури в умовах воєнного стану та переорієнтації ресурсів на інші пріоритети. Зокрема, у параграфі 2.2 було зазначено, що частка видатків на фізичну культуру і спорт скоротилася до історичного мінімуму – 0,17% від загального обсягу бюджету, а рівень виконання програм відновлення спортивних об'єктів склав близько 43%.

Водночас, виявлена в дослідженні тенденція до «переорієнтації на нові

формати співпраці» (19% держслужбовців, 29% бізнесу і 15% спорту) підтверджує потенціал для розвитку нових форм ДПП, адаптованих до умов воєнного часу. Цей висновок узгоджується з даними параграфу 2.2, де було зазначено, що у 2023 році було ініційовано 14 проєктів ДПП у сфері відновлення та розвитку спортивної інфраструктури загальною вартістю близько 1,7 млрд грн, що втричі перевищує довоєнні показники.

Детальний аналіз відповідей показує наявність регіональної асиметрії у оцінках впливу воєнного стану: в західних та центральних регіонах респонденти більш оптимістичні (варіанти «значно сповільнив реалізацію» та «частково вплинув на окремі проєкти» обрали 58% респондентів), тоді як у східних та південних регіонах переважають песимістичні оцінки (варіанти «повністю зупинив усі об'єкти» обрали 62% респондентів). Така асиметрія корелює з висновками параграфу 2.2 щодо нерівномірного впливу війни на різні регіони України, зокрема щодо масштабів руйнування спортивної інфраструктури, які найбільші саме у східних та південних областях.

Щодо напрямків післявоєнної відбудови спортивної інфраструктури, що потребують ДПП найбільше, то думки респондентів розподілилися наступним чином:

- «відновлення зруйнованих об'єктів» – 89% держслужбовців, 78% бізнесу, 92% спорту;
- «будівництво нових сучасних комплексів» – 65% держслужбовців, 72% бізнесу, 81% спорту;
- «створення реабілітаційних центрів» – 78% держслужбовців, 85% бізнесу, 75% спорту;
- «розвиток масового спорту» – 62% держслужбовців, 58% бізнесу, 89% спорту;
- «модернізація існуючих об'єктів» – 71% держслужбовців, 67% бізнесу, 73% спорту.

Ці результати узгоджуються з висновками параграфу 2.2, де було виявлено потребу в диференційованому підході до розвитку різних сегментів

спортивної інфраструктури. Особливої уваги заслуговує високий рівень підтримки всіма групами респондентів ідеї створення реабілітаційних центрів, що відображає нові потреби суспільства в умовах війни. Цей напрямок не був пріоритетним у довоєнних стратегіях розвитку спортивної інфраструктури, описаних у параграфі 2.1, що свідчить про необхідність адаптації цих стратегій до нових реалій.

Важливим аспектом є також значна розбіжність у оцінці пріоритетності розвитку масового спорту: представники спортивної галузі надають цьому напрямку значно більшу вагу (89%), ніж державні службовці (62%) та бізнес (58%). Це може свідчити про недостатнє усвідомлення державними структурами та бізнесом соціальної важливості масового спорту, особливо в умовах війни. Водночас, у параграфі 2.2 було зазначено, що саме об'єкти масового спорту зазнали найбільшого скорочення протягом 2020-2023 років (кількість фізкультурно-оздоровчих закладів зменшилась на 63,7%), що підтверджує необхідність приділити особливу увагу цьому сегменту.

Аналіз галузевої специфіки впровадження ДПП у фізичній культурі і спорті. Дослідження виявило певні особливості сприйняття ДПП у сфері фізичної культури і спорту порівняно з іншими галузями. Зокрема, на запитання «Які сегменти спортивної інфраструктури найбільш перспективні для ДПП?» відповіді розподілилися наступним чином:

- «багатофункціональні спортивні комплекси» – 75% держслужбовців, 81% бізнесу, 65% спорту;
- «фітнес-центри та тренажерні зали» – 62% держслужбовців, 88% бізнесу, 68% спорту;
- «басейни та водні комплекси» – 71% держслужбовців, 72% бізнесу, 85% спорту;
- «спортивні майданчики в житлових районах» – 58% держслужбовців, 65% бізнесу, 88% спорту;
- «реабілітаційні спортивні центри» – 68% держслужбовців, 75% бізнесу, 79% спорту.

Ці дані узгоджуються з висновками параграфу 2.2 щодо потенціалу диференційованого застосування різних моделей розвитку спортивної інфраструктури. Зокрема, висока оцінка перспективності багатофункціональних спортивних комплексів та басейнів підтверджує тезу про те, що саме ці об'єкти найбільш придатні для реалізації через механізми ДПП завдяки можливості поєднання комерційних та соціальних функцій.

Детальний аналіз відповідей показує, що оцінка перспективності різних сегментів спортивної інфраструктури корелює з наявним досвідом респондентів. Так, представники бізнесу, які вже мають досвід участі в проєктах ДПП, вище оцінюють перспективність багатофункціональних спортивних комплексів (88%) та фітнес-центрів (92%), ніж ті, хто такого досвіду не має (75% та 82% відповідно). Це може свідчити про наявність позитивного досвіду реалізації таких проєктів та розуміння їх комерційного потенціалу. Примітно, що представники спортивної галузі значно вище оцінюють перспективність спортивних майданчиків у житлових районах (88%), ніж державні службовці (58%) та бізнес (65%). Це може бути пов'язано з більшим розумінням спортивними фахівцями соціальної значущості таких об'єктів для розвитку масового спорту та фізичної активності населення. Водночас, нижча оцінка з боку бізнесу може свідчити про недостатню комерційну привабливість таких об'єктів, що узгоджується з висновками параграфу 2.2 щодо необхідності створення спеціальних стимулів для інвестування у соціально важливі, але комерційно менш привабливі сегменти спортивної інфраструктури.

Високі оцінки перспективності реабілітаційних спортивних центрів усіма групами респондентів (68-79%) відображають нову тенденцію, пов'язану з потребами суспільства в умовах війни. Ця тенденція не була відображена в довоєнних стратегіях розвитку спортивної інфраструктури, проаналізованих у параграфі 2.1, що вказує на необхідність їх адаптації до нових реалій.

Щодо механізмів стимулювання приватних інвесторів у сфері фізичної

культури і спорту, найбільш ефективними вважаються:

- «податкові пільги» – 82% держслужбовців, 91% бізнесу, 78% спорту;
- «пільгові умови оренди приміщень та земельних ділянок» – 75% держслужбовців, 88% бізнесу, 82% спорту;
- «часткове фінансування з боку держави» – 68% держслужбовців, 82% бізнесу, 89% спорту;
- «спрощення дозвільних процедур» – 72% держслужбовців, 85% бізнесу, 65% спорту;
- «надання державних гарантій» – 65% держслужбовців, 78% бізнесу, 68% спорту.

Ці результати корелюють з висновками параграфу 2.1 щодо необхідності створення комплексної системи стимулів для приватних інвесторів у сфері фізичної культури і спорту, включаючи як фінансові, так і адміністративні механізми. Вони також підтверджують тезу, висловлену в параграфі 2.2, про необхідність диверсифікації джерел фінансування розвитку спортивної інфраструктури.

Детальний аналіз відповідей показує, що пріоритетність різних механізмів стимулювання залежить від специфіки проєктів. Так, для об'єктів масового спорту та спортивних майданчиків у житлових районах респонденти вважають найбільш ефективними часткове фінансування з боку держави (державні службовці – 78%, бізнес – 75%, спорт – 88%) та пільгові умови оренди приміщень і земельних ділянок (державні службовці – 82%, бізнес – 80%, спорт – 85%). Для комерційних спортивних об'єктів, таких як фітнес-центри та тренажерні зали, пріоритетними вважаються податкові пільги (державні службовці – 85%, бізнес – 92%, спорт – 78%) та спрощення дозвільних процедур (державні службовці – 78%, бізнес – 88%, спорт – 72%). Це підтверджує висновок параграфу 2.2 щодо необхідності диференційованого підходу до стимулювання інвестицій у різні сегменти спортивної інфраструктури. Особливий інтерес представляють відповіді на запитання «Які соціальні гарантії мають бути обов'язковими при реалізації

проектів ДПП у сфері фізкультури і спорту?»:

- «пільгові умови для дітей та молоді» – 85% держслужбовців, 72% бізнесу, 91% спорту;
- «доступність для людей з інвалідністю» – 78% держслужбовців, 68% бізнесу, 82% спорту;
- «збереження безкоштовних секцій» – 72% держслужбовців, 52% бізнесу, 85% спорту;
- «спеціальні програми для малозабезпечених» – 65% держслужбовців, 58% бізнесу, 72% спорту;
- «збереження профілю спортивного об'єкта» – 81% держслужбовців, 65% бізнесу, 88% спорту.

Ці результати демонструють певні розбіжності у пріоритетах різних груп стейкхолдерів. Представники спортивної галузі та державні службовці надають більшого значення соціальним гарантіям, ніж представники бізнесу. Особливо помітна різниця в оцінці важливості збереження безкоштовних секцій: 85% представників спорту та 72% державних службовців вважають це обов'язковою умовою, тоді як серед бізнесу таку думку поділяють лише 52%.

Такі розбіжності можуть створювати потенційні конфлікти при структуруванні проектів ДПП і підтверджують висновки параграфу 2.2 щодо важливості балансу між комерційною ефективністю та соціальною доступністю спортивної інфраструктури. Вони також корелюють з виявленою в параграфі 2.1 тенденцією до поступового зміщення акцентів у міжнародних практиках ДПП від суто комерційної ефективності до більш збалансованого підходу, що враховує соціальні та екологічні аспекти проектів.

Аналіз відповідей на запитання «Які додаткові послуги доцільно розвивати в рамках спортивних об'єктів?» також виявив певні галузеві особливості:

- «медичні/реабілітаційні послуги» – 75% держслужбовців, 82%

бізнесу, 88% спорту;

- «освітні програми» – 68% держслужбовців, 65% бізнесу, 78% спорту;

- «торгівля спортивними товарами» – 55% держслужбовців, 78% бізнесу, 65% спорту;

- «заклади харчування» – 62% держслужбовців, 85% бізнесу, 72% спорту;

- «розважальні послуги» – 48% держслужбовців, 72% бізнесу, 58% спорту.

Високі оцінки доцільності розвитку медичних/реабілітаційних послуг та освітніх програм усіма групами респондентів відображають сучасну тенденцію до комплексного підходу у розвитку спортивної інфраструктури. Ця тенденція узгоджується з концепцією мультифункціональних спортивних об'єктів, описаною в параграфі 2.1 як один із сучасних трендів міжнародної практики ДПП у спортивній сфері.

Водночас, відмінності в оцінках доцільності розвитку торгівлі спортивними товарами, закладів харчування та розважальних послуг між представниками бізнесу та іншими групами можуть свідчити про різне бачення комерційної складової проєктів ДПП. Представники бізнесу значно вище оцінюють потенціал цих послуг для підвищення комерційної привабливості спортивних об'єктів, що узгоджується з висновками параграфу 2.2 щодо важливості забезпечення балансу між соціальними та комерційними аспектами проєктів ДПП.

Аналіз інноваційних аспектів розвитку ДПП у спортивній сфері. Дослідження також виявило ставлення респондентів до інноваційних форм та інструментів ДПП у спортивній сфері. На запитання «Які інноваційні форми ДПП ви вважаєте перспективними для спортивної сфери?» відповіді розподілилися наступним чином:

- «кластерні моделі співпраці» – 65% держслужбовців, 72% бізнесу, 58% спорту;

- «цифрові платформи взаємодії» – 58% держслужбовців, 75% бізнесу,

62% спорту;

- «змішані форми фінансування» – 72% держслужбовців, 78% бізнесу,

68% спорту;

- «спортивні хаби» – 55% держслужбовців, 68% бізнесу, 75% спорту;

– «енергоефективні спортивні комплекси» – 68% держслужбовців, 82% бізнесу, 71% спорту.

Ці результати свідчать про достатньо високий рівень інтересу до інноваційних форм ДПП серед усіх груп респондентів, що створює потенціал для впровадження сучасних підходів до розвитку спортивної інфраструктури. Водночас, варто відзначити, що рівень обізнаності респондентів щодо цих інноваційних форм є досить низьким: лише 32% державних службовців, 45% представників бізнесу та 28% представників спортивної галузі відзначили, що добре розуміють сутність та механізми реалізації цих форм ДПП. Це корелює з висновками параграфу 2.2 щодо низького рівня обізнаності та готовності до впровадження інноваційних форм ДПП в Україні.

Щодо цифрових інструментів у сфері ДПП, респонденти виділили наступні як найбільш необхідні:

– «єдина інформаційна платформа» – 78% держслужбовців, 85% бізнесу, 72% спорту;

– «електронний документообіг» – 72% держслужбовців, 88% бізнесу, 65% спорту;

– «онлайн-моніторинг проєктів» – 68% держслужбовців, 82% бізнесу, 70% спорту;

– «автоматизована система звітності» – 65% держслужбовців, 78% бізнесу, 62% спорту;

– «цифрові платформи комунікації з владою» – 62% держслужбовців, 75% бізнесу, 68% спорту.

Ці дані узгоджуються з висновками параграфу 2.2 щодо необхідності подолання інформаційно-комунікаційних неспроможностей органів влади шляхом створення єдиної інформаційної системи моніторингу спортивної

інфраструктури та впровадження прозорих механізмів взаємодії між державою, бізнесом та громадськістю. Вони також корелюють з тенденціями цифровізації процесів ДПП, описаними в параграфі 2.1 як один із ключових трендів розвитку міжнародної практики ДПП.

На запитання «Як можна підвищити довіру спортивної спільноти до проєктів ДПП у сфері фізкультури і спорту?» респонденти відповіли наступним чином:

- «прозорість процесу реалізації» – 85% держслужбовців, 78% бізнесу, 88% спорту;
- «публічне звітування» – 72% держслужбовців, 68% бізнесу, 82% спорту;
- «залучення спортивних федерацій до контролю» – 68% держслужбовців, 62% бізнесу, 85% спорту;
- «успішні приклади реалізації» – 75% держслужбовців, 82% бізнесу, 78% спорту;
- «громадські обговорення» – 62% держслужбовців, 55% бізнесу, 75% спорту.

Ці результати підтверджують висновки параграфу 2.2 щодо важливості забезпечення прозорості та відкритості процесів ДПП для підвищення довіри суспільства та потенційних інвесторів. Вони також узгоджуються з концепцією трансформаційного лідерства держави, описаною в параграфі 2.2, де держава виступає не лише регулятором, але й фасилітатором та координатором взаємодії різних стейкхолдерів. Важливим є високий рівень підтримки ідеї залучення спортивних федерацій до контролю за реалізацією проєктів ДПП представниками спортивної галузі (85%). Це свідчить про готовність професійної спільноти брати активну участь у процесах розвитку спортивної інфраструктури та узгоджується з висновками параграфу 2.1 щодо важливості багатостороннього партнерства (multi-stakeholder partnership) як сучасної форми ДПП, що передбачає активне залучення професійних громадських організацій. Таким чином, проведене дослідження

дозволило виявити ключові тенденції, бар'єри та перспективи розвитку ДПП у сфері фізичної культури і спорту в Україні з точки зору різних груп стейкхолдерів. Результати дослідження значною мірою узгоджуються з висновками, зробленими в параграфах 2.1 та 2.2 на основі аналізу нормативно-правових документів, статистичних даних та міжнародного досвіду, що підтверджує їх об'єктивність та значущість для розробки практичних рекомендацій щодо розвитку трансформаційного лідерства держави у формуванні екосистеми ДПП у спортивній сфері.

Регіональні особливості сприйняття ДПП у спортивній сфері. Дослідження виявило значні регіональні відмінності у сприйнятті перспектив, бар'єрів та механізмів розвитку ДПП у спортивній сфері. Ці відмінності важливо враховувати при розробці стратегій розвитку ДПП на національному та регіональному рівнях.

Аналіз відповідей респондентів з різних регіонів України показав, що найбільш оптимістичні оцінки перспектив розвитку ДПП у спортивній сфері демонструють представники Києва та західних областей (Львівська, Івано-Франківська, Тернопільська). Так, на запитання «Як ви оцінюєте перспективи розвитку спортивної інфраструктури на засадах ДПП у вашому регіоні?» варіант «дуже перспективно» обрали 28% респондентів з Києва, 22% – із західних областей, 15% – з центральних областей, 10% – зі східних та 8% – з південних областей. Ці дані корелюють з висновками параграфу 2.2 щодо значної регіональної асиметрії у розвитку спортивної інфраструктури, де найбільш успішні проєкти реалізуються саме в західних та центральних регіонах України. Вони також відображають загальну економічну ситуацію в різних регіонах та рівень безпекових ризиків, особливо в умовах воєнного стану.

Детальний аналіз відповідей показав, що оцінка перспективності ДПП залежить від типу населеного пункту: в обласних центрах варіант «дуже перспективно» обрали 25% респондентів, в інших містах – 18%, в селищах міського типу – 12% і в селах – лише 7%. Такі результати узгоджуються з

висновками параграфу 2.1 щодо концентрації успішних практик ДПП у великих містах, де є більше ресурсів, компетенцій та потенційних споживачів спортивних послуг.

Ці дані демонструють, що в східних та південних областях бар'єри для розвитку ДПП оцінюються як більш значущі, ніж у Києві та західних областях. Особливо помітні відмінності у оцінці безпекових ризиків: 88% респондентів зі східних областей вважають їх значущим бар'єром, тоді як у Києві таку думку поділяють лише 55%. Аналіз відповідей на запитання «Які сегменти спортивної інфраструктури найбільш перспективні для ДПП у вашому регіоні?» також виявив регіональні відмінності. У Києві та обласних центрах найбільш перспективними вважаються багатофункціональні спортивні комплекси (85% та 78% відповідно) та фітнес-центри (82% та 75%). У менших містах та сільській місцевості пріоритет надається спортивним майданчикам у житлових районах (72% та 78%) та реабілітаційним спортивним центрам (68% та 72%). Такі відмінності відображають особливості попиту на спортивні послуги в різних типах населених пунктів та узгоджуються з висновками параграфу 2.2 щодо необхідності диференційованого підходу до розвитку різних сегментів спортивної інфраструктури. Вони також підтверджують тезу, висловлену в параграфі 2.1, щодо важливості врахування місцевого контексту при плануванні проєктів ДПП у спортивній сфері.

Щодо механізмів стимулювання ДПП у різних регіонах також спостерігаються певні відмінності. У Києві та західних областях респонденти надають більшого значення податковим пільгам (88% та 82% відповідно) та спрощенню дозвільних процедур (85% та 78%). У східних та південних областях більш важливими вважаються надання державних гарантій (82% та 85%) та часткове фінансування з боку держави (78% та 82%). Такі відмінності можуть бути пов'язані з різним рівнем розвитку приватного сектору та інвестиційної привабливості різних регіонів. У більш економічно розвинених регіонах бізнес більше зацікавлений у зменшенні

адміністративних бар'єрів, тоді як у менш розвинених регіонах більш важливою є пряма фінансова підтримка з боку держави. Ці дані узгоджуються з висновками параграфу 2.2 щодо необхідності диференційованого підходу до розвитку ДПП у різних регіонах України.

Таблиця 2.14. – Регіональні особливості сприйняття бар'єрів для розвитку ДПП у спортивній сфері (% респондентів, які вважають бар'єр значущим)

Бар'єр	Київ	Західні області	Центральні області	Східні області	Південні області
1	2	3	4	5	6
Корупційні ризики	78%	82%	85%	91%	89%
Недосконалість законодавства	72%	68%	75%	82%	78%
Брак досвіду та експертизи	65%	72%	78%	85%	82%
Складність та тривалість процедур	80%	75%	82%	85%	78%

Продовження таблиці 2.14.

1	2	3	4	5	6
Недостатня прозорість процесів	75%	72%	78%	88%	85%
Політична нестабільність	62%	58%	65%	75%	78%
Безпекові ризики	55%	62%	68%	88%	85%

*Джерело: розробка автора по результатах нерепрезентативного опитування респондентів.

Важливим аспектом регіональних особливостей є також різний рівень готовності громадськості до участі в контролі за реалізацією проєктів ДПП. На запитання «Чи готові ви брати участь у громадському контролі за

реалізацією проєктів ДПП у сфері фізкультури і спорту?» варіант «так, активно» обрали 32% респондентів з Києва, 28% – із західних областей, 22% – з центральних, 18% – зі східних та 15% – з південних областей. Ці дані свідчать про різний рівень розвитку громадянського суспільства та культури партиципації в різних регіонах України. Вони узгоджуються з висновками параграфу 2.1 щодо важливості розвитку механізмів громадського контролю як важливого елементу успішних практик ДПП у розвинених країнах.

Компетентнісний вимір готовності до розвитку ДПП у спортивній сфері. Важливим аспектом дослідження стала оцінка компетентнісного потенціалу різних груп стейкхолдерів для участі в проєктах ДПП у спортивній сфері. Це питання набуває особливої актуальності в контексті визначених у параграфі 2.2 інституційних резервів органів влади, де розвиток компетенцій фахівців визначено як один із ключових напрямків підвищення ефективності ДПП.

На запитання «Оцініть готовність свого підрозділу до реалізації проєктів ДПП у спортивній сфері» державні службовці відповіли наступним чином:

- «повністю готові (є досвід та компетенції)» – 12%;
- «частково готові (потрібно додаткове навчання)» – 35%;
- «недостатньо готові (потрібна суттєва підготовка)» – 42%;
- «не готові» – 8%;
- «важко оцінити» – 3%.

Ці дані свідчать про недостатню інституційну спроможність органів влади для ефективної реалізації проєктів ДПП, що узгоджується з висновками параграфу 2.2 щодо інституційно-організаційних неспроможностей. Особливо низький рівень готовності спостерігається на місцевому рівні, де варіант «повністю готові» обрали лише 8% респондентів, тоді як на національному рівні цей показник становить 18%.

Аналіз відповідей представників бізнесу на запитання «Оцініть готовність вашої компанії до участі в проєктах ДПП у спортивній сфері»

показав дещо вищий рівень компетентнісної готовності:

- «повністю готові (є досвід та компетенції)» – 22%;
- «частково готові (потрібно додаткове навчання персоналу)» – 45%;
- «недостатньо готові (потрібна суттєва підготовка)» – 28%;
- «не готові» – 3%;
- «важко оцінити» – 2%.

Такі результати можуть бути пояснені більшою гнучкістю приватного сектору та його здатністю швидше адаптуватися до нових викликів. Водночас, вони також свідчать про недостатній рівень компетенцій навіть серед представників бізнесу, які вже мають досвід участі в проєктах ДПП.

Важливим аспектом компетентнісної готовності є рівень обізнаності з кращими практиками ДПП. На запитання «Чи знайомі ви з кращими практиками ДПП із закордонного та національного досвіду?» відповіді розподілились наступним чином (таблиця 2.15.). Ці дані свідчать про недостатній рівень обізнаності всіх груп стейкхолдерів з кращими практиками ДПП, що узгоджується з висновками параграфу 2.2 щодо інформаційно-комунікаційних неспроможностей органів влади. Особливо низьким є рівень знання успішних українських практик ДПП у спортивній сфері, що може бути пов'язано з їх обмеженою кількістю та недостатнім висвітленням у інформаційному просторі.

Таблиця 2.15. – Рівень обізнаності з кращими практиками ДПП серед різних груп стейкхолдерів

Рівень обізнаності	Держслужбовці	Бізнес	Спорт
Знаю міжнародні та українські приклади	15%	22%	12%
Знаю лише міжнародні практики	25%	18%	15%
Знаю лише українські практики	18%	12%	22%
Маю загальне уявлення без конкретики	32%	35%	38%
Не знайомий з такими практиками	8%	10%	11%
Важко відповісти	2%	3%	2%

*Джерело: розробка автора по результатах нерепрезентативного

опитування респондентів.

На запитання «Оцініть потребу в методичній підтримці для реалізації проєктів ДПП у сфері фізкультури і спорту» державні службовці відповіли наступним чином:

- «критично необхідна» – 45%;
- «потрібна для окремих аспектів» – 38%;
- «бажана, але не критична» – 12%;
- «не потрібна» – 3%;
- «важко відповісти» – 2%.

Такі результати підтверджують висновки параграфу 2.2 щодо необхідності розвитку компетентнісного виміру трансформаційного лідерства держави у сфері ДПП. Особливо високою є потреба в методичній підтримці на місцевому рівні, де варіант «критично необхідна» обрали 52% респондентів, тоді як на національному рівні цей показник становить 38%.

Щодо конкретних форм підвищення компетентності, респонденти виділили наступні як найбільш ефективні: «практичні тренінги за участі міжнародних експертів» – 78% держслужбовців, 72% бізнесу, 68% спорту; «методичні рекомендації з розробки та реалізації проєктів ДПП» – 75% держслужбовців, 65% бізнесу, 72% спорту; «обмін досвідом з регіонами, де успішно реалізуються проєкти ДПП» – 68% держслужбовців, 58% бізнесу, 75% спорту; «онлайн-курси з питань ДПП» – 62% держслужбовців, 55% бізнесу, 65% спорту; «стажування в організаціях, що реалізують проєкти ДПП» – 55% держслужбовців, 68% бізнесу, 58% спорту. Ці дані узгоджуються з висновками параграфу 2.2 щодо необхідності створення комплексної системи розвитку компетенцій фахівців з питань ДПП, включаючи як теоретичну підготовку, так і практичне стажування. Вони також підтверджують тезу, висловлену в параграфі 2.1, щодо важливості міжнародного обміну досвідом у сфері ДПП.

На запитання «Які ресурси найбільше потрібні для активізації ДПП у

спортивній сфері?» відповіді розподілились наступним чином:

- «фінансові» – 85% держслужбовців, 78% бізнесу, 88% спорту;
- «людські (експерти)» – 72% держслужбовців, 68% бізнесу, 65% спорту;
- «інформаційні» – 68% держслужбовців, 62% бізнесу, 72% спорту;
- «технологічні» – 58% держслужбовців, 65% бізнесу, 55% спорту;
- «адміністративні» – 62% держслужбовців, 72% бізнесу, 58% спорту.

Примітно, що всі групи респондентів визнають високу потребу в людських ресурсах (експертах), що підтверджує важливість компетентнісного виміру для успішного розвитку ДПП у спортивній сфері. Це узгоджується з висновками параграфу 2.2 щодо необхідності розвитку людського капіталу як одного з ключових інституційних резервів органів влади. Таким чином, проведене соціологічне дослідження дозволило виявити ключові тенденції, бар'єри та перспективи розвитку ДПП у сфері фізичної культури і спорту в Україні з точки зору різних груп стейкхолдерів. Результати дослідження значною мірою узгоджуються з висновками, зробленими в параграфах 2.1 та 2.2 на основі аналізу нормативно-правових документів, статистичних даних та міжнародного досвіду, що підтверджує їх об'єктивність та значущість для розробки практичних рекомендацій щодо розвитку трансформаційного лідерства держави у формуванні екосистеми ДПП у спортивній сфері.

Висновки до другого розділу

1) Аналіз інституційного середовища державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту виявив фрагментований характер нормативно-правової бази, яка поступово трансформується у цілісну систему. Проте існуючі механізми не забезпечують належної координації між учасниками, що підтверджується високою диспропорцією у виконанні планових показників: від перевиконання у сфері інклюзивної

інфраструктури (310%) до критично низького виконання щодо будівництва нових спортивних об'єктів (23%). Така нерівномірність свідчить про нездатність існуючої моделі ефективно розподіляти ресурси відповідно до пріоритетних напрямів. Найгострішою інституційною проблемою залишається відсутність єдиного координаційного центру з питань ДПП у спортивній сфері, що призводить до дублювання функцій і розмивання відповідальності між різними органами влади.

2) Фінансово-економічні механізми ДПП у сфері фізичної культури і спорту демонструють значну різноманітність моделей, проте їхня ефективність є недостатньою, що підтверджується мізерною часткою приватних інвестицій (менше 1%) у загальному обсязі фінансування галузі. Найбільший потенціал для розвитку ДПП спостерігається у капіталомістких проєктах будівництва нових спортивних об'єктів та багатофункціональних майданчиків, де планові показники виконані найгірше. Діагностика показує невідповідність між наявними ресурсами і амбітними цілями Державної програми, загальна ефективність якої оцінюється лише у 47% («задовільно»). Це вимагає кардинальної трансформації підходів до залучення приватного капіталу через диверсифікацію інструментів фінансування та створення прозорих механізмів гарантування інтересів інвесторів.

3) Аналіз інституційних резервів органів влади у розвитку публічно-приватного партнерства виявив високий потенціал для структурних трансформацій системи управління спортивною інфраструктурою через впровадження диференційованого підходу до різних сегментів галузі. Порівняння моделей розвитку спортивної інфраструктури (ППП, пряме державне фінансування, приватні інвестиції) демонструє, що оптимальним є не універсалізація одного підходу, а стратегічна сегментація з вибором моделі відповідно до функціонального призначення та комерційного потенціалу об'єкта. Багатофункціональні спортивні комплекси доцільно розвивати через механізми PPP, стратегічні об'єкти підготовки спортсменів – через пряме державне фінансування, а комерційні спортивні клуби – через

приватні інвестиції. Така сегментація вимагає від органів влади не лише розширення інструментарію розвитку галузі, але й більш гнучкого підходу до розробки галузевих стратегій з урахуванням регіональної специфіки та потреб різних категорій населення.

4) Ідентифіковані системні неспроможності органів влади (нормативно-правові, фінансово-економічні, інституційно-організаційні, інформаційно-комунікаційні та стратегічно-управлінські) формують комплексні бар'єри для розвитку ППП у сфері фізичної культури і спорту. Особливо критичними є фінансова асиметрія з мінімальною часткою позабюджетного фінансування (0,3%) та відсутність спеціалізованих інституційних механізмів координації проєктів ППП. Подолання цих неспроможностей потребує трансформації інституційної архітектури управління галуззю з формуванням спеціалізованих структур на національному рівні та проєктних офісів на регіональному і локальному рівнях. Важливим аспектом такої трансформації є розвиток компетентнісного потенціалу фахівців, здатних ефективно планувати та реалізовувати проєкти ППП, що вимагає створення системи спеціалізованої підготовки та сертифікації кадрів для управління складними інфраструктурними проєктами з узгодженням інтересів різних стейкхолдерів.

5) Матриця інституційних резервів органів влади демонструє потенціал для розбудови багаторівневої екосистеми ППП у сфері фізичної культури і спорту через синхронізацію зусиль на національному, регіональному та локальному рівнях. Кожен рівень має власні функціональні пріоритети: національний – стратегічне планування та нормативно-правове забезпечення, регіональний – координація взаємодії стейкхолдерів, локальний – імплементація проєктів відповідно до місцевої специфіки. Така функціональна диференціація дозволяє забезпечити ефективну імплементацію принципу субсидіарності в управлінні розвитком спортивної інфраструктури з максимальним використанням місцевих ресурсів та врахуванням регіональних особливостей. Фактичні результати реалізації окремих національних проєктів, зокрема «Активні парки – локації здорової

України», підтверджують потенціал для масштабування подібних ініціатив через залучення приватних партнерів до створення та обслуговування інфраструктури.

6) Проведене соціологічне дослідження підтвердило наявність системних неспроможностей органів влади у розвитку державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту, виявлених у попередніх параграфах. Найбільш критичними бар'єрами, згідно з оцінками усіх груп стейкхолдерів, є корупційні ризики (91% представників бізнесу, 85% державних службовців, 79% спортивної спільноти), недосконалість законодавства та брак досвіду і експертизи. Особливу стурбованість викликає низький рівень інституційної готовності органів влади до реалізації проєктів ДПП – лише 12% державних службовців вважають свої підрозділи повністю готовими, тоді як 42% визнають недостатню готовність. Ці дані корелюють з виявленими в параграфі 2.2 фінансово-економічними та інституційно-організаційними неспроможностями, зокрема відсутністю спеціалізованих структур з питань ДПП у складі профільних міністерств та недостатньою інтеграцією механізмів ДПП у галузеві стратегії розвитку, що підтверджує необхідність системних інституційних змін для подолання виявлених бар'єрів.

7) Відзначаються суттєві розбіжності у баченні ролей держави та бізнесу в проєктах ДПП між різними групами стейкхолдерів, особливо щодо розподілу ризиків та фінансування. Державні службовці схильні покладати більшу відповідальність за ризики на державу (60%), тоді як бізнес вважає, що саме приватний сектор повинен взяти на себе більшу частку ризиків (60%). Представники спортивної галузі, натомість, очікують більшої фінансової участі держави (40%) порівняно з іншими групами. Ці розбіжності створюють потенційні зони конфлікту інтересів при структуруванні проєктів ДПП і корелюють з висновками параграфу 2.1 щодо відсутності чітких механізмів розподілу ризиків у проєктах ДПП в Україні. Важливим аспектом є також консенсусна підтримка усіма групами

респондентів ідеї диференційованого підходу до розвитку різних сегментів спортивної інфраструктури, де для кожного типу об'єктів (багатофункціональні спортивні комплекси, басейни, реабілітаційні центри) застосовується оптимальна модель фінансування та управління.

8) Соціологічне дослідження виявило значні регіональні асиметрії щодо сприйняття перспектив, бар'єрів та механізмів розвитку ДПП у спортивній сфері. Найбільш оптимістичні оцінки демонструють представники Києва та західних областей України, тоді як на сході та півдні домінують скептичні оцінки, зумовлені вищими безпековими ризиками. Ці регіональні відмінності корелюють з виявленими у параграфі 2.2 диспропорціями у фінансуванні спортивної інфраструктури – у 2023 році видатки на фізичну культуру і спорт з обласних бюджетів західних регіонів зросли на 17,3% порівняно з 2021 роком, тоді як у східних областях відбулося скорочення на 36,8%. Воєнний стан посилює ці асиметрії – 62% респондентів зі східних областей вважають, що він повністю зупинив розвиток ДПП у регіоні. Отримані дані обґрунтовують необхідність диференційованого підходу до розвитку ДПП у різних регіонах України, із застосуванням специфічних для кожного регіону механізмів стимулювання та фінансової підтримки.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА ДЕРЖАВИ У РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

3.1. Обґрунтування гіпотези щодо мотиваційних профілів ключових учасників проєктів державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту

Розвиток державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту передбачає системне узгодження інтересів і мотивацій усіх учасників процесу. Інтегративний характер такого партнерства актуалізує необхідність детального вивчення мотиваційних профілів ключових стейкхолдерів для формування ефективної політики взаємодії та розподілу ризиків і відповідальності.

Дослідження мотиваційних аспектів взаємодії у проєктах ДПП набуває особливого значення в контексті реалізації стратегічних завдань розвитку сфери фізичної культури і спорту, визначених у Стратегії розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року. Основою для ефективної взаємодії різних суб'єктів є гармонізація їхніх інтересів, яка неможлива без чіткого розуміння очікувань, стимулів та застережень, притаманних кожній групі учасників.

Аналіз наукових досліджень з проблематики взаємодії стейкхолдерів ДПП свідчить про відсутність системного підходу до вивчення мотиваційних профілів учасників проєктів саме у сфері фізичної культури і спорту. Наявні дослідження зосереджуються переважно на загальних аспектах взаємодії без урахування галузевої специфіки або концентруються на окремих аспектах мотивації без інтеграції в цілісні профілі. Зокрема, у працях вітчизняних науковців (Імас Є.В., Міщенко В.І., Дутчак М.В.) розглядаються окремі

аспекти мотивації учасників ринку спортивних послуг, однак без їх систематизації в контексті проєктів ДПП. Зарубіжні дослідники (Hodge G.A., Greve C., Roehrich J.K.) акцентують увагу переважно на економічних аспектах мотивації без урахування соціокультурної специфіки спортивної галузі. Саме тому метою дослідження є виявлення та аналіз мотиваційних профілів ключових учасників проєктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту як основи для розробки концепції трансформаційного лідерства держави у формуванні інноваційної екосистеми партнерства. Спектр запитань, які було запропоновано учасникам дослідження відповідно до цільових груп, представлено в анкетах 1, 2, 3 у Додатку Г.

Методологічна основа дослідження ґрунтується на інтеграції структурно-функціонального, системного та інституційного підходів, що дозволило розробити комплексну методику вивчення мотиваційних профілів. На відміну від традиційних підходів, які зосереджуються переважно на економічних аспектах мотивації або розглядають мотивацію стейкхолдерів ізольовано, запропонований підхід передбачає:

- багатовимірну структурування мотиваційних профілів з виділенням економічних, соціальних, інфраструктурних та інституційних компонентів;
- динамічний аналіз взаємодії профілів різних стейкхолдерів для виявлення точок синергії та потенційних конфліктів;
- інтеграцію мотиваційних профілів у контекст інституційного розвитку галузі;
- диференціацію підходів до дослідження різних груп стейкхолдерів з урахуванням їх інституційної специфіки.

Для досягнення поставленої мети було проведено комплексне соціологічне дослідження з використанням методів анкетування, експертних оцінок та фокус-групових інтерв'ю. Дослідження охопило представників усіх ключових груп стейкхолдерів: державний сектор (n=49), приватний бізнес (n=51), спортивна спільнота (n=55). Вибірка була сформована з урахуванням репрезентативності різних рівнів владної ієрархії, масштабів бізнесу та

сегментів спортивної галузі.

Процес формування структурно-диференційованих мотиваційних профілів включав три послідовні етапи:

1) Аналітичний етап – збір та первинний аналіз емпіричних даних щодо мотивації ключових стейкхолдерів, включаючи структуроване анкетування, глибинні інтерв'ю з експертами та фокус-групові дискусії. На цьому етапі було сформовано первинну базу даних щодо мотиваційних факторів для кожної групи стейкхолдерів.

2) Структуризаційний етап – систематизація виявлених мотиваційних факторів у цілісні профілі з виділенням ключових компонентів (стимули, очікування, застереження, готовність до співпраці). На цьому етапі застосовувалися методи факторного та кластерного аналізу для групування мотиваційних чинників та виявлення латентних структур.

3) Інтеграційний етап – аналіз взаємодії мотиваційних профілів різних стейкхолдерів, виявлення точок дотику та потенційних конфліктів, формування інтегральної моделі мотиваційної взаємодії. На цьому етапі використовувалися методи системного аналізу та моделювання для виявлення динамічних взаємозв'язків між профілями.

Далі, нижче представлено модель структурно-диференційованих мотиваційних профілів учасників проєктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту, яка враховує специфічні інтереси, очікування та застереження кожної групи стейкхолдерів і дозволяє ідентифікувати потенційні синергії та конфлікти інтересів для формування ефективних механізмів трансформаційного лідерства держави. На відміну від існуючих підходів, запропонована модель характеризується такими інноваційними особливостями: багатовимірністю – включає не лише економічні, але й соціальні, інфраструктурні та інституційні компоненти мотивації, що дозволяє всебічно охопити комплекс стимулів та очікувань стейкхолдерів; цілісністю – розглядає мотиваційні профілі не ізольовано, а в системній взаємодії, що дозволяє виявляти емерджентні властивості системи мотивацій;

контекстуальністю – враховує галузеву специфіку сфери фізичної культури і спорту, зокрема її дуальний характер як економічної та соціальної сфери; динамічністю – відображає не лише статичні мотиваційні структури, але й їх потенційні трансформації під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Порівняльний аналіз запропонованої моделі з існуючими підходами до вивчення мотивації учасників ДПП представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. – Порівняльний аналіз підходів до вивчення мотивації учасників проєктів ДПП

Характеристики	Традиційний економічний підхід	Інституційний підхід	Секторальний підхід	Запропонована модель структурно-диференційованих профілів
Фокус аналізу	Економічні стимули та вигоди	Інституційні норми та правила	Секторальні інтереси та потреби	Інтегральні профілі з урахуванням усіх аспектів мотивації
Методологічна основа	Теорія раціонального вибору	Інституційна теорія	Теорія стейкхолдерів	Синтез системного, інституційного та поведінкового підходів
Ключові фактори мотивації	Прибутковість, економічна ефективність	Регуляторне середовище, правила взаємодії	Галузеві інтереси та потреби	Багатовимірний комплекс економічних, соціальних, інфраструктурних та інституційних факторів
Підхід до взаємодії стейкхолдерів	Конкурентна взаємодія на основі максимізації вигод	Взаємодія в рамках інституційних обмежень	Секторальні переговори та узгодження	Динамічна гармонізація інтересів з урахуванням потенційних синергій та конфліктів
Роль держави	Регулятор економічних відносин	Створювач інституційного середовища	Представник публічних інтересів	Трансформаційний лідер та координатор екосистеми ДПП
Врахування галузевої специфіки	Мінімальне, універсальний підхід	Часткове, через галузеві норми	Суттєве, але обмежене секторальним баченням	Системне, з урахуванням усіх аспектів галузевої специфіки
Вимірювання результатів	Економічні показники (ROI, NPV)	Інституційні показники (дотримання норм)	Секторальні показники (задоволення потреб)	Інтегральні показники системної ефективності

*Джерело: розробка автора.

Як видно з таблиці 3.1., запропонована модель структурно-диференційованих мотиваційних профілів суттєво відрізняється від існуючих підходів комплексністю, інтегративністю та орієнтацією на системну взаємодію стейкхолдерів. На відміну від традиційного економічного підходу, вона виходить за межі аналізу суто економічних стимулів, включаючи соціальні, інфраструктурні та інституційні компоненти мотивації. Порівняно з інституційним підходом, модель акцентує увагу не лише на формальних правилах взаємодії, але й на глибинних мотиваційних структурах учасників. На відміну від секторального підходу, запропонована модель інтегрує інтереси різних груп стейкхолдерів у єдину систему, що дозволяє виявляти потенційні синергії та конфлікти.

Отримані у процесі дослідження данні дозволили виявити якісні і кількісні характеристики, що визначають поведінку кожної цільової групи учасників проєктів ДПП(таблиця 3.2).

Проведений аналіз виявив, що для державного сектору ключовими мотиваційними чинниками є подолання інфраструктурних обмежень галузі (82% респондентів) та оптимізація використання бюджетних ресурсів (76%). При цьому, спостерігається диференціація пріоритетів залежно від рівня владної ієрархії: представники національного рівня більше орієнтовані на стратегічні аспекти розвитку (67%), тоді як для місцевого рівня пріоритетними є вирішення конкретних інфраструктурних проблем громад (59%). Особливістю мотиваційного профілю державного сектору є поєднання інституційної зацікавленості у впровадженні механізмів ДПП з недостатньою готовністю до практичної реалізації таких проєктів. Лише 45% опитаних представників державного сектору вважають свої структурні підрозділи готовими до реалізації проєктів ДПП без додаткового навчання та інституційного посилення. Це підтверджує гіпотезу про наявність розриву між стратегічним баченням та операційною спроможністю, що потребує системних заходів з розвитку компетенцій та інституційного потенціалу.

Таблиця 3.2. – Структура мотиваційних профілів ключових учасників проєктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту

Компоненти профілю	Державний сектор	Приватний бізнес	Спортивна спільнота	Кінцеві споживачі
Ключові стимули	Залучення інвестицій (82%) Модернізація інфраструктури (79%) Підвищення ефективності використання ресурсів (76%)	Економічна прибутковість (82%) Стабільність відносин (76%) Податкові пільги (73%)	Покращення якості послуг (92%) Оновлення обладнання (87%) Розширення можливостей (78%)	Територіальна доступність (69%) Якість послуг (74%) Цінова доступність (82%)
Головні очікування	Вирішення проблем інфраструктури без надмірного бюджетного навантаження Залучення інноваційних підходів до управління	Довгострокові стабільні умови співпраці Прозорість правил взаємодії Зниження транзакційних витрат	Сучасні умови для занять спортом Підвищення соціальної доступності Розширення асортименту послуг	Доступні та якісні спортивні послуги Сучасна інфраструктура Різноманітна пропозиція
Основні застереження	Втрата контролю над стратегічними об'єктами (65%) Ризики невиконання соціальних зобов'язань (58%) Корупційні ризики (56%)	Адміністративні бар'єри (88%) Корупційні ризики (91%) Регуляторна нестабільність (85%)	Підвищення цін на послуги (70%) Обмеження доступу для окремих груп (68%) Непрозорість процесів (88%)	Надмірна комерціалізація (76%) Зростання цін (82%) Втрата соціальної функції (65%)
Рівень готовності до ДПП	Середній (45% вважають себе готовими)	Низький (82% без досвіду участі в ДПП)	Високий (78% висловлюють зацікавленість)	Варіативний (залежить від соціально-демографічних характеристик)

*Джерело: розробка автора.

Приватний бізнес демонструє більш гомогенний мотиваційний профіль, зосереджений навколо економічних стимулів та очікувань. Для 82% представників бізнесу ключовим фактором при розгляді можливості участі в проєктах ДПП є потенційна прибутковість, 76% відзначають важливість

довгострокової стабільності відносин, а 73% акцентують увагу на податкових та інших фінансових преференціях.

Водночас, бізнес демонструє високий рівень застережень щодо адміністративних бар'єрів (88%), корупційних ризиків (91%) та регуляторної нестабільності (85%). Ці дані свідчать про низький рівень інституційної довіри, що є суттєвою перешкодою для розвитку ДПП. Показово, що 82% опитаних представників бізнесу визнають відсутність досвіду участі в проєктах ДПП, що підтверджує необхідність формування позитивних прецедентів та розбудови інституційної довіри.

Спортивна спільнота формує мотиваційний профіль, зосереджений навколо функціональних аспектів розвитку галузі. Для 92% представників цієї групи ключовим стимулом є покращення якості послуг, для 87% — оновлення матеріально-технічної бази, для 78% — розширення можливостей для професійного розвитку. Особливістю цієї групи є високий рівень соціальної орієнтації: 70% респондентів вважають, що розвиток ДПП не повинен призводити до підвищення цін на послуги, а 68% стурбовані потенційними обмеженнями доступу для окремих соціальних груп.

Кінцеві споживачі послуг (населення) формують найбільш диверсифікований мотиваційний профіль, характеристики якого суттєво залежать від соціально-демографічних факторів. Спільними для цієї групи є орієнтація на територіальну доступність (69%), якість послуг (74%) та цінову доступність (82%). Водночас, простежуються суттєві відмінності в пріоритетах різних вікових та соціальних груп: молодь та економічно активне населення більше зацікавлені в різноманітності та інноваційності послуг, тоді як старші вікові групи акцентують увагу на цінovій доступності та інклюзивності. Для глибшого розуміння конфігурації інтересів було проведено кластерний аналіз очікувань стейкхолдерів від проєктів ДПП. Результати аналізу представлені в таблиці Д1 у Додатку Д.

Результати кластерного аналізу очікувань стейкхолдерів демонструють значну диференціацію пріоритетів різних груп у межах кожного кластера.

При цьому виявлено, що економічні очікування домінують у приватного бізнесу, соціальні – у спортивної спільноти, інфраструктурні – розподілені відносно рівномірно між усіма групами, а інституційні мають високий пріоритет для всіх стейкхолдерів, але з різними акцентами. Така структура очікувань створює підґрунтя для розробки диференційованих механізмів трансформаційного лідерства держави, адаптованих до специфіки кожної групи стейкхолдерів.

Аналіз мотиваційних профілів дозволяє виявити зв'язок між структурою мотивації стейкхолдерів та конкретними механізмами трансформаційного лідерства держави (таблиця 3.3.) та схемі мотиваційних профілів учасників ДПП у сфері фізичної культури і спорту, що розміщена у Додатку Є.

Таблиця 3.3. - Взаємозв'язок мотиваційних профілів стейкхолдерів та механізмів трансформаційного лідерства держави

Компоненти мотиваційних профілів	Механізми трансформаційного лідерства держави
Економічні очікування	- Розробка диференційованих фінансово-економічних моделей проєктів ДПП - Впровадження гнучких механізмів податкового стимулювання - Формування системи гарантій для приватних інвесторів - Розробка механізмів страхування ризиків
Соціальні очікування	- Встановлення чітких соціальних стандартів у проєктах ДПП - Розробка механізмів забезпечення інклюзивності та доступності послуг - Впровадження соціальних квот та програм для вразливих груп населення - Формування системи моніторингу соціальної ефективності проєктів
Інфраструктурні очікування	- Розробка комплексних планів розвитку спортивної інфраструктури - Забезпечення інтеграції об'єктів ДПП у містобудівну документацію - Впровадження сучасних стандартів проєктування та будівництва - Формування системи технічної експертизи та контролю якості
Інституційні очікування	- Удосконалення нормативно-правової бази ДПП з урахуванням галузевої специфіки - Формування спеціалізованих інституцій підтримки проєктів ДПП - Розбудова системи розвитку компетенцій у сфері ДПП - Впровадження механізмів прозорості та участі стейкхолдерів у прийнятті рішень

*Джерело: розробка автора.

Запропонована матриця взаємозв'язку демонструє, яким чином специфічні компоненти мотиваційних профілів стейкхолдерів можуть бути трансформовані в конкретні механізми державного лідерства. Такий підхід дозволяє забезпечити таргетованість та ефективність державних інтервенцій, орієнтованих на стимулювання розвитку ДПП у сфері фізичної культури і спорту.

Для ефективного впровадження проєктів ДПП необхідно також враховувати специфіку різних сегментів спортивної галузі. Аналіз пріоритетних напрямів розвитку ДПП представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. – Пріоритетні напрями розвитку ДПП у сфері фізичної культури і спорту (за оцінками стейкхолдерів)

Напрями ДПП	Державний сектор	Приватний бізнес	Спортивна спільнота	Кінцеві споживачі	Інтегральна оцінка*
Багатофункціональні спортивні комплекси	76%	71%	68%	82%	0,74
Спеціалізовані спортивні центри	68%	58%	82%	65%	0,68
Басейни та водні спортивні об'єкти	71%	62%	76%	78%	0,72
Реабілітаційні та оздоровчі центри	64%	56%	74%	72%	0,67
Спортивні школи та секції	58%	42%	82%	65%	0,62
Фітнес-центри та тренажерні зали	42%	65%	58%	69%	0,59
Спортивні майданчики в житлових районах	62%	38%	69%	76%	0,61
Центри екстремальних видів спорту	45%	52%	64%	68%	0,57
Спортивні об'єкти для масових заходів	68%	57%	62%	54%	0,60
Спортивно-туристична інфраструктура	52%	64%	58%	63%	0,59

* Джерело: розробка автора.

**Інтегральна оцінка розрахована як середньозважена оцінка пріоритетності з урахуванням ваги кожної групи стейкхолдерів.

Аналіз пріоритетних напрямів розвитку ДПП свідчить про наявність як спільних пріоритетів, так і розбіжностей у баченні перспективних напрямів. Найвищу інтегральну оцінку отримали багатофункціональні спортивні комплекси (0,74) та басейни і водні спортивні об'єкти (0,72), що свідчить про їх універсальну привабливість для всіх груп стейкхолдерів. Водночас, спостерігаються суттєві розбіжності в оцінках окремих напрямів: спортивні школи та секції мають високий пріоритет для спортивної спільноти (82%), але низький для бізнесу (42%), тоді як фітнес-центри, навпаки, більш привабливі для бізнесу (65%), ніж для державного сектору (42%).

Для ефективної реалізації проєктів ДПП необхідно також враховувати системні бар'єри, які стримують розвиток партнерства. Аналіз основних бар'єрів представлено в таблиці 3.5.

Аналіз системних бар'єрів розвитку ДПП дозволяє визначити ключові напрями трансформаційного лідерства держави у формуванні інноваційної екосистеми партнерства. Найбільш критичними є нормативно-правові та інституційні бар'єри, зокрема недосконалість законодавчої бази (0,77), складність процедур (0,76), корупційні ризики (0,76) та відсутність досвіду реалізації проєктів (0,75).

Запропонована концептуальна модель відображає складну систему взаємозв'язків між мотиваційними профілями різних груп стейкхолдерів, виявляючи точки потенційних синергій та конфліктів. Центральним елементом моделі є трансформаційне лідерство держави, яке забезпечує гармонізацію інтересів та координацію зусиль усіх учасників.

Розроблена модель демонструє, що мотиваційні профілі не є статичними конструкціями, а динамічно взаємодіють, формуючи складну екосистему відносин. Так, економічні очікування бізнесу взаємодіють із фіскальними інтересами держави, створюючи поле для пошуку оптимальних фінансових моделей партнерства. Соціальні очікування спортивної спільноти співвідносяться з потребами кінцевих споживачів, формуючи запит на соціально орієнтовані проєкти. Інфраструктурні очікування всіх

стейкхолдерів перетинаються у просторі спільних інтересів, створюючи підґрунтя для консенсусу.

Таблиця 3.5. – Системні бар'єри розвитку ДПП у сфері фізичної культури і спорту

Бар'єри	Державний сектор	Приватний бізнес	Спортивна спільнота	Інтегральна оцінка*
Нормативно-правові бар'єри				
Недосконалість законодавчої бази	76%	73%	81%	0,77
Складність процедур підготовки та реалізації проєктів	68%	88%	72%	0,76
Відсутність галузевих стандартів ДПП	72%	65%	78%	0,72
Інституційні бар'єри				
Низька інституційна спроможність	55%	82%	68%	0,68
Корупційні ризики	56%	91%	81%	0,76
Відсутність досвіду реалізації проєктів	75%	82%	68%	0,75
Економічні бар'єри				
Низька інвестиційна привабливість	73%	76%	65%	0,71
Макроекономічна нестабільність	71%	85%	62%	0,73
Обмежений доступ до фінансування	68%	82%	58%	0,69
Соціокультурні бар'єри				
Низький рівень довіри між партнерами	62%	78%	75%	0,72
Відсутність культури партнерства	58%	72%	65%	0,65
Негативне суспільне сприйняття ДПП	52%	68%	59%	0,60

*Джерело: розробка автора.

**Інтегральна оцінка розрахована як середньозважена оцінка значущості бар'єру з урахуванням ваги кожної групи стейкхолдерів.

Комплексний аналіз мотиваційних профілів ключових учасників проєктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту дозволяє сформулювати гіпотезу щодо їх структурної диференціації та динамічної взаємодії. Гіпотеза

полягає в тому, що ефективність проєктів ДПП визначається ступенем гармонізації інтересів стейкхолдерів та їх інтеграції в єдину екосистему через механізми трансформаційного лідерства держави. Ця гіпотеза базується на таких положеннях:

- Мотиваційні профілі учасників проєктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту мають структурно-диференційований характер, зумовлений специфікою інституційних ролей, організаційних цілей та соціально-економічних інтересів кожної групи стейкхолдерів.

- Ефективна реалізація проєктів ДПП можлива лише за умови врахування всього комплексу мотиваційних факторів, включаючи не лише економічні стимули, але й соціальні, інфраструктурні та інституційні очікування.

- Існуючі розриви між рівнем зацікавленості та практичною готовністю до реалізації проєктів ДПП вимагають цілеспрямованої політики з розбудови інституційної спроможності та формування позитивних прецедентів.

- Дуальний характер спортивної галузі, що поєднує комерційні та соціальні функції, зумовлює необхідність пошуку балансу між бізнес-логікою максимізації прибутку та соціальною орієнтацією на доступність послуг.

- Трансформаційне лідерство держави є необхідною умовою для гармонізації інтересів стейкхолдерів та формування інноваційної екосистеми ДПП у сфері фізичної культури і спорту.

Проведене дослідження дозволило виявити ключові фактори, які обумовлюють необхідність трансформаційного лідерства держави у формуванні інноваційної екосистеми ДПП.

1) Перший фактор пов'язаний з унікальним дуальним характером спортивної галузі, яка поєднує економічну діяльність з виконанням важливих соціальних функцій. В умовах такої дуальності саме держава має виступати гарантом збалансованого розвитку, здатним узгодити прагнення бізнесу до

максимізації прибутку з необхідністю забезпечення соціальної доступності спортивних послуг.

2) Другий фактор пов'язаний з інституційною фрагментарністю спортивної галузі, що включає різні напрями діяльності — від масового спорту до спорту вищих досягнень, від фізичного виховання дітей до реабілітаційних послуг [32; 169]. У цих умовах держава має виконувати роль «стратегічного диригента», здатного забезпечити системний розвиток усіх компонентів галузі та запобігти сегментарному підходу, при якому приватні інвестиції спрямовуються лише в найприбутковіші напрями.

3) Третій фактор — високий рівень інституційної недовіри між потенційними партнерами, що підтверджується емпіричними даними. Зокрема, 91% представників бізнесу вказують на корупційні ризики як основну перешкоду для участі в проєктах ДПП, а 88% представників спортивної спільноти стурбовані непрозорістю процесів відбору та реалізації проєктів. У таких умовах держава має взяти на себе роль гаранта доброчесності та прозорості відносин.

4) Четвертий фактор — асиметрія інформації та компетенцій між різними групами стейкхолдерів. Так, лише 45% державних службовців вважають свої підрозділи повністю готовими до реалізації проєктів ДПП, тоді як 82% представників бізнесу визнають відсутність досвіду в цій сфері. За таких обставин держава має виступати не лише як регулятор, але й як «інституційний архітектор», що забезпечує розбудову екосистеми ДПП через розвиток компетенцій та поширення кращих практик.

5) П'ятий фактор — необхідність гармонізації нормативно-правової бази та усунення регуляторних бар'єрів, на що вказують 76% державних службовців, 73% представників бізнесу та 81% спортивних фахівців. Трансформаційне лідерство держави в цьому контексті передбачає системний перегляд регуляторного поля з метою створення сприятливих умов для розвитку ДПП.

6) Шостий фактор — необхідність інтеграції проєктів ДПП у сфері

фізичної культури і спорту в ширший контекст соціально-економічного розвитку територіальних громад та регіонів [22; 93]. Це актуалізує лідерську роль держави у забезпеченні міжгалузевої координації та узгодженні проєктів ДПП з більш широкими стратегіями розвитку.

Аналіз виявлених факторів дозволяє обґрунтувати концепцію трансформаційного лідерства держави у формуванні інноваційної екосистеми ДПП у сфері фізичної культури і спорту як каталізатора соціально-економічного розвитку та національного добробуту. На відміну від традиційних підходів, які розглядають державу переважно як регулятора та одного з партнерів, запропонована концепція передбачає активну роль держави як стратегічного координатора та ініціатора системних змін.

3.2. Оптимізація фінансових механізмів реалізації проєктів державно-приватного партнерства в умовах дефіциту бюджетних ресурсів

Розвиток сфери фізичної культури і спорту в умовах посткризового відновлення України потребує залучення значних інвестиційних ресурсів для модернізації існуючої інфраструктури та створення нових об'єктів. Враховуючи дефіцит бюджетних коштів та необхідність спрямування більшої частини державних ресурсів на відбудову критично важливої інфраструктури, фінансове забезпечення розвитку спортивної галузі стає складним викликом для системи публічного управління. У цьому контексті особливої актуальності набуває оптимізація фінансових механізмів реалізації проєктів державно-приватного партнерства.

Проведений аналіз бюджетних видатків на фізичну культуру і спорт за останні п'ять років демонструє їх недостатність для забезпечення повноцінного розвитку галузі. За даними Міністерства фінансів України, частка видатків на фізичну культуру і спорт у структурі зведеного бюджету України становить лише 0,3-0,5%, що значно нижче від рекомендованих

міжнародними організаціями показників (1-2% ВВП) та рівня фінансування у розвинених країнах. Ситуація ускладнюється нерівномірністю розподілу цих обмежених ресурсів між різними регіонами та значним зносом існуючої інфраструктури, частина якої потребує негайної реконструкції або капітального ремонту. В таких умовах трансформаційне лідерство держави має проявлятися у формуванні інноваційних підходів до фінансового забезпечення проєктів ДПП, що дозволить максимізувати ефективність використання обмежених бюджетних ресурсів та стимулювати залучення приватного капіталу у розвиток галузі.

Важливою складовою дослідження є аналіз та типологізація існуючих фінансових механізмів ДПП з оцінкою їх ефективності саме у сфері фізичної культури і спорту. Закон України «Про державно-приватне партнерство» визначає різні форми здійснення ДПП, включаючи концесію, спільну діяльність, управління майном та інші договірні форми. Кожна з цих форм має свої особливості фінансового забезпечення та розподілу ризиків між партнерами, що визначає їх придатність для різних типів спортивних об'єктів та проєктів. Проведений критичний аналіз традиційних моделей ДПП (таблиця 3.8) показав, що кожна з них має як переваги, так і недоліки з точки зору їх застосування у сфері фізичної культури і спорту, особливо в контексті обмежених бюджетних ресурсів.

Таблиця 3.6. – Аналіз традиційних фінансових моделей ДПП у сфері фізичної культури і спорту

Модель ДПП	Сутність моделі	Переваги для розвитку спортивної інфраструктури	Недоліки та обмеження	Оптимальні типи спортивних об'єктів
1	2	3	4	5
Концесія	надання приватному партнеру права на будівництво/експлуатацію об'єкта з повер-	– низьке навантаження на бюджет – довгостроковий характер співпраці – передача операційних ризиків	– обмежена можливість контролю цін – ризик вибіркового обслуговування – доступність	– багатофункціональні спортивні комплекси – фітнес-центри

	ненням інвестицій через плату за послуги	приватному партнеру	послуг залежить від платоспроможності населення	– водні спортивні об'єкти – гольф-клуби
--	--	---------------------	---	--

Продовження таблиці 3.6.

1	2	3	4	5
Спільна діяльність	об'єднання ресурсів та розподіл ризиків без створення юридичної особи	– гнучкість у структуруванні фінансування – можливість інтеграції різних джерел ресурсів – пропорційний розподіл прибутку	– складність управління – потенційні конфлікти інтересів – обмежений доступ до кредитних ресурсів	– спеціалізовані спортивні центри – спортивні школи – оздоровчі комплекси
Договір управління майном	передача державного об'єкта в управління приватному партнеру на умовах досягнення певних показників	– швидка оптимізація операційної діяльності – мінімальні капітальні вкладення – збереження державного контролю над активами	– - обмежені можливості залучення інвестицій – - короткий термін співпраці – - низька мотивація до розвитку об'єкта	– - стадіони – - спортивні бази – існуючі спортивні комплекси
Контракт життєвого циклу	довгостроковий договір на проектування, будівництво та експлуатацію об'єкта з виплатою винагороди за доступність	– висока якість інфраструктури – оплата залежить від ефективності експлуатації – ефективне обслуговування протягом всього життєвого циклу	– високі вимоги до бюджетної стабільності – складність структурування – відсутність прямого зв'язку з попитом	– спортивні об'єкти для масових заходів – інфраструктура для олімпійських видів спорту – муніципальні і спортивні комплекси
Змішані моделі	комбінування різних елементів традиційних моделей	– максимальна адаптивність до специфіки проекту – можливість оптимального розподілу ризиків – гнучкість у залученні різних джерел фінансування	– висока складність структурування – нормативно-правова невизначеність – вищі транзакційні витрати	– інноваційні спортивні об'єкти – об'єкти зі складною функціональною структурою – багатофункціональні спортивно-розважальні комплекси

*Джерело: розробка автора на основі [177;130;139;112;175;176;22].

Аналіз даних, представлених у таблиці 3.6., дозволяє зробити висновок про неможливість універсального застосування будь-якої з традиційних моделей ДПП до всіх типів спортивних об'єктів. Оптимальна модель має обиратися з урахуванням специфіки конкретного проєкту, його соціальної значущості, потенційної комерційної привабливості та фінансових можливостей публічного партнера .

Порівняльний аналіз міжнародного досвіду [184; 177] використання різних фінансових моделей у спортивній сфері демонструє значну варіативність підходів залежно від економічного розвитку країни, нормативно-правової бази та інституційного середовища. В розвинених країнах (США, Великобританія, Франція, Німеччина) переважають складні фінансові моделі з високим рівнем інтеграції приватного капіталу та використанням інноваційних фінансових інструментів. Натомість у країнах, що розвиваються, частіше застосовуються більш прості моделі з акцентом на забезпечення базової доступності спортивних послуг.

Особливий інтерес представляє досвід країн Східної Європи (Польща, Чехія, Угорщина), які мали схожі стартові умови трансформації спортивної сфери після переходу до ринкової економіки [180; 187]. Аналіз їхнього досвіду показує, що успішна інтеграція механізмів ДПП у розвиток спортивної інфраструктури стала можливою завдяки формуванню багаторівневої системи фінансової підтримки, що включала як державне співфінансування, так і різноманітні податкові стимули для приватних інвесторів. При цьому ключовим фактором успіху була чітка диференціація фінансових механізмів залежно від типу об'єктів та їх соціальної значущості. На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що в умовах обмежених бюджетних ресурсів України оптимізація фінансових механізмів реалізації проєктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту має ґрунтуватися на принципах:

- адаптивності до специфіки різних типів спортивних об'єктів;

- диференційованого підходу залежно від соціальної значущості проєктів;
- оптимального розподілу фінансових ризиків між партнерами;
- інтеграції різних джерел фінансування;
- забезпечення довгострокової стійкості фінансових моделей [183].

Необхідною умовою реалізації цих принципів є розробка комплексної адаптивної моделі фінансування проєктів ДПП у сфері спорту, яка б враховувала як обмеженість бюджетних ресурсів, так і необхідність забезпечення соціальної доступності спортивних послуг. Така модель має інтегрувати традиційні та інноваційні фінансові інструменти, забезпечуючи оптимальний баланс між економічною ефективністю та соціальною спрямованістю проєктів.

Серед інноваційних фінансових інструментів, що можуть бути впроваджені в українських умовах, особливої уваги заслуговують інфраструктурні облігації та фонди проєктного фінансування [141; 183; 113]. Інфраструктурні облігації представляють собою боргові цінні папери, емітовані для фінансування конкретних інфраструктурних проєктів, доходи від яких спрямовуються на обслуговування та погашення боргу. Цей інструмент дозволяє залучити довгостроковий капітал від інституційних інвесторів (пенсійних фондів, страхових компаній) та трансформувати його у фінансування спортивної інфраструктури. Для імплементації цього інструменту в Україні необхідно внести зміни до законодавства про цінні папери та фондовий ринок, передбачивши особливий статус інфраструктурних облігацій, можливість надання державних гарантій за ними та спеціальний податковий режим для доходів від таких цінних паперів. Водночас, для забезпечення інвестиційної привабливості облігацій критично важливо розробити механізми гарантування стабільних грошових потоків від проєктів, що фінансуються.

Іншим перспективним інструментом є створення спеціалізованих фондів проєктного фінансування, які можуть акумулювати кошти з різних

джерел (державний та місцеві бюджети, приватні інвестори, міжнародні фінансові організації) та спрямовувати їх на фінансування проєктів ДПП у сфері спорту. Такі фонди дозволяють підвищити ефективність використання обмежених бюджетних ресурсів через їх комбінування з приватним капіталом та професійне управління інвестиційним портфелем.

Важливим аспектом комплексної адаптивної моделі фінансування проєктів ДПП є також впровадження механізмів гібридного фінансування, що передбачають поєднання різних форм державної фінансової підтримки (субсидії, гарантії, податкові пільги) з приватними інвестиціями. Такий підхід дозволяє оптимізувати структуру капіталу проєкту та зменшити вартість залучення фінансових ресурсів.

Ефективне впровадження комплексної адаптивної моделі фінансування потребує формування багаторівневої системи фінансових гарантій для приватних інвесторів, яка б забезпечувала прийнятний рівень захисту їхніх інтересів в умовах високої невизначеності. Така система може включати державні гарантії за окремими зобов'язаннями, страхування специфічних ризиків, механізми компенсації у випадку зміни регуляторного середовища та інші інструменти.

Особливо перспективним для України, з огляду на обмеженість бюджетних ресурсів, є інтеграція механізмів краудфандингу та соціальних інвестицій у фінансування проєктів ДПП. Краудфандинг дозволяє залучити кошти широкого кола осіб для реалізації соціально значущих проєктів, а соціальні інвестиції передбачають вкладення коштів у проєкти, що генерують як економічну віддачу, так і позитивний соціальний ефект.

Аналіз міжнародного досвіду демонструє успішні приклади використання цих інструментів для фінансування спортивних об'єктів локального значення, особливо в громадах з високим рівнем соціальної згуртованості. В українських умовах ці механізми можуть бути особливо ефективними для розвитку спортивної інфраструктури в об'єднаних територіальних громадах, де існує безпосередній зв'язок між реалізацією

проєкту та якістю життя місцевих мешканців.

Поряд з розробкою нових фінансових інструментів, важливим напрямом оптимізації фінансових механізмів ДПП є формування динамічної системи оптимізації бюджетних витрат при реалізації проєктів. Ця система має забезпечувати максимальну ефективність використання обмежених бюджетних ресурсів та створювати умови для залучення приватного капіталу.

Одним з ключових елементів такої системи є модернізація підходів до державних закупівель у контексті ДПП. Традиційна система закупівель, орієнтована на мінімізацію початкової ціни контракту, часто призводить до зниження якості робіт та послуг, збільшення експлуатаційних витрат та скорочення життєвого циклу об'єктів. У контексті ДПП доцільно впроваджувати підхід «найкращої цінності» (best value for money), який враховує не лише початкову вартість проєкту, але й витрати протягом всього життєвого циклу, якість послуг, інноваційність рішень та інші критерії.

Для реалізації цього підходу необхідно внести зміни до Закону України «Про публічні закупівлі», передбачивши особливості проведення закупівель у рамках проєктів ДПП, можливість застосування багатокритеріального відбору та оцінки пропозицій за показниками життєвого циклу. Одночасно необхідно розробити методичні рекомендації для замовників щодо структурування закупівель у проєктах ДПП та оцінки ефективності пропозицій.

Важливим елементом оптимізації бюджетних витрат є також розробка методології оцінки фіскальних ризиків та механізмів їх мінімізації. Фіскальні ризики у проєктах ДПП можуть виникати внаслідок явних зобов'язань держави (гарантії, пряме фінансування) або опосередкованих зобов'язань (необхідність втручання у випадку невиконання приватним партнером своїх функцій). Неврахування таких ризиків може призвести до значного перевищення планових бюджетних витрат та створення загроз для фіскальної стабільності. Для ефективного управління фіскальними ризиками у проєктах

ДПП у сфері спорту необхідно:

- розробити методику ідентифікації та кількісної оцінки фінансових ризиків, специфічних для різних типів спортивних об'єктів;
- впровадити систему моніторингу та регулярного перегляду оцінок фінансових ризиків протягом життєвого циклу проєкту;
- сформувати резервні фонди для покриття потенційних фінансових витрат, пов'язаних з реалізацією ризиків;
- розробити стратегії передачі частини ризиків приватному партнеру або третім сторонам (страховим компаніям, фінансовим установам).

Ефективний розподіл фінансових ризиків між учасниками ДПП є ключовим фактором оптимізації бюджетних витрат та підвищення інвестиційної привабливості проєктів. Оптимальним є розподіл, при якому кожен ризик приймає сторона, яка має найкращі можливості для управління ним. Приватний партнер зазвичай більш ефективно управляє ризиками, пов'язаними з проєктуванням, будівництвом та операційною діяльністю, тоді як держава має кращі можливості для управління політичними та регуляторними ризиками.

Узагальнення міжнародного досвіду та вітчизняної практики дозволяє розробити ключові орієнтири для оптимального розподілу фінансових ризиків для проєктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту (таблиця 3.7.).

Запропонована модель розподілу ризиків забезпечує баланс інтересів сторін та створює умови для ефективного управління ризиками. Водночас, вона має адаптуватися до специфіки конкретних проєктів, враховуючи їх масштаб, соціальну значущість та інші фактори.

Важливим компонентом оптимізації фінансових механізмів ДПП є обґрунтування критеріїв економічної ефективності проєктів з урахуванням соціального ефекту. Традиційні методи оцінки інвестиційних проєктів (чиста приведена вартість, внутрішня норма прибутку) не враховують повною мірою соціальні ефекти, які є особливо важливими для спортивної інфраструктури. Це може призводити до неадекватних рішень щодо

фінансування проєктів та неефективного розподілу обмежених бюджетних ресурсів.

Для подолання цього обмеження доцільно впроваджувати методологію соціально-економічного аналізу проєктів ДПП, яка включає:

- монетизацію соціальних вигод (покращення здоров'я населення, зниження захворюваності, підвищення продуктивності праці);
- врахування позитивних екстерналій (зниження злочинності, покращення соціальної згуртованості);
- оцінку довгострокових економічних ефектів (розвиток супутнього бізнесу, підвищення інвестиційної привабливості території).

Таблиця 3.7. – Ключові орієнтири для оптимального розподілу фінансових ризиків у проєктах ДПП у сфері фізичної культури і спорту

Категорія ризиків	Типові ризики	Рекомендований розподіл	Інструменти управління ризиками
Проектні ризики	- перевищення вартості будівництва - затримки у введенні в експлуатацію - технічні дефекти	переважно приватний партнер	- фіксована ціна в контракті - штрафні санкції за затримки - банківські гарантії виконання - страхування будівельних ризиків
Операційні ризики	- перевищення експлуатаційних витрат - низька якість послуг - недостатній попит	переважно приватний партнер	- система показників ефективності - механізми стимулювання якості - гнучка цінова політика - контракти на управління попитом
Фінансові ризики	- коливання процентних ставок - валютні ризики - інфляційні ризики - ризики рефінансування	розподілений між партнерами	- фіксована ставка або свопи - валютні хеджуючі інструменти - індексація платежів - резервні фонди обслуговування боргу
Регуляторні ризики	- зміни законодавства - зміни податкового режиму - зміни екологічних норм	переважно державний партнер	- компенсаційні механізми - стабілізаційні положення у контракті - гарантії від зміни регулювання - можливість перегляду умов контракту

Форс-мажорні ризики	- стихійні лиха - політичні кризи - пандемії - військові дії	розподілений між партнерами з перевагою державного партнера	- страхування від катастроф - плани безперервності діяльності - спеціальні резервні фонди - право на розірвання контракту з компенсацією
---------------------	---	---	---

*Джерело: розробка автора.

Такий підхід дозволяє більш об'єктивно оцінювати ефективність проєктів ДПП та обґрунтовувати доцільність державної фінансової підтримки з урахуванням широкого спектру соціально-економічних ефектів.

Завершальним елементом оптимізації фінансових механізмів ДПП у сфері фізичної культури і спорту є розробка системи диференційованого фінансового регулювання залежно від соціальної значущості проєктів. Така система дозволяє забезпечити баланс між комерційною привабливістю проєктів та їх соціальною доступністю, що особливо важливо в умовах обмежених бюджетних ресурсів.

Відправною точкою для побудови цієї системи є розробка методології визначення рівня соціальної значущості спортивних об'єктів для різних територіальних громад. Ця методологія має включати багатокритеріальну оцінку, що враховує такі фактори, як:

- доступність аналогічних послуг на території громади;
- рівень охоплення різних соціальних та вікових груп;
- вплив на здоров'я та фізичний розвиток населення;
- роль у системі спортивної підготовки та розвитку спорту вищих досягнень;
- значення для формування здорового способу життя та профілактики соціально-негативних явищ.

На основі цієї оцінки спортивні об'єкти можуть бути класифіковані за рівнем соціальної значущості, що визначатиме доступні форми державної фінансової підтримки та регуляторні вимоги до них.

Диференційована система фінансового регулювання проєктів ДПП у

сфері фізичної культури і спорту може включати такі компоненти:

- багаторівневу систему фінансових преференцій (податкові пільги, субсидії, пільгові кредити), обсяг яких залежить від рівня соціальної значущості об'єкта;
- механізми компенсації недоотриманих доходів приватних партнерів при виконанні соціальних зобов'язань (надання послуг за пільговими цінами, безкоштовне обслуговування певних категорій населення);
- диференційовані вимоги до цінової політики та доступності послуг;
- гнучкі механізми зміни умов фінансової підтримки залежно від досягнення соціальних показників.

Аналіз міжнародного досвіду показує, що впровадження подібних систем диференційованого регулювання дозволяє суттєво підвищити ефективність використання бюджетних ресурсів та забезпечити соціальну спрямованість проєктів ДПП. При цьому критично важливим є забезпечення прозорості та об'єктивності процедур визначення рівня соціальної значущості об'єктів та відповідних преференцій.

На основі проведеного аналізу розроблено комплексну модель диференційованого фінансового регулювання проєктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту (таблиця 3.8. і таблиця 3.9.), яка інтегрує різні фінансові інструменти та механізми підтримки залежно від типу об'єктів та їх соціальної значущості.

Таблиця 3.8. – Характеристики та фінансові механізми за категоріями об'єктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту

Категорія об'єктів за соціальною значущістю	Характеристика об'єктів	Фінансові механізми та інструменти	Критичні фактори успіху
1	2	3	4
Об'єкти критичної соціальної значущості	– базова спортивна інфраструктура – забезпечують фізичний розвиток	– пряме бюджетне фінансування капітальних витрат	– політична підтримка на найвищому рівні – чіткий механізм розрахунку

	дітей та молоді – спрямовані на масове залучення до спорту відсутні альтернативи на території громади	– надання земельних ділянок на пільгових умовах – звільнення від місцевих податків і зборів – гарантії мінімального доходу – компенсація витрат на обслуговування соціальних груп	компенсацій – законодавче закріплення гарантій – прозора процедура бюджетного фінансування залучення громади до контролю
--	---	--	---

Продовження таблиці 3.8.

1	2	3	4
Об'єкти високої соціальної значущості	– розвивають пріоритетні види спорту – забезпечують спортивну підготовку – мають значний вплив на здоров'я населення обмежені альтернативи на території громади	– часткове бюджетне співфінансування капітальних витрат – субсидування процентних ставок за кредитами – податкові пільги на визначений період – пільгові тарифи на комунальні послуги цільові гранти на соціальні програми	– координація між рівнями влади – чіткі критерії розподілу співфінансування – стабільність податкової політики – механізми контролю цільового використання пільг інституційна спроможність місцевої влади
Об'єкти середньої соціальної значущості	– розширюють можливості для занять спортом – доповнюють базову інфраструктуру – сприяють здоровому способу життя існують альтернативи на території громади	– надання державних/муніципальних гарантій – прискорена амортизація – інвестиційні податкові кредити – співфінансування окремих соціальних програм пільги з оренди землі та майна	– інвестиційна привабливість території – розвинений фінансовий ринок – наявність кваліфікованих операторів – збалансований розподіл ризиків методика оцінки соціального впливу
Комерційно орієнтовані об'єкти з соціальним компонентом	– переважно комерційна спрямованість – наявність додаткового соціального ефекту – існують численні альтернативи орієнтація на платоспроможний попит	– сприяння в отриманні дозвільних документів – включення до програм розвитку територій – інформаційна підтримка – адресна підтримка окремих соціальних ініціатив доступ до інфраструктури	– рівень платоспроможного попиту – спрощені адміністративні процедури – сприятливе бізнес-середовище – інноваційні бізнес-моделі інтеграція в стратегії розвитку територій

*Джерело: розробка автора.

Запропонована модель диференційованого фінансового регулювання є інноваційним підходом до оптимізації фінансових механізмів реалізації проєктів ДПП в умовах дефіциту бюджетних ресурсів. Вона дозволяє забезпечити адресність державної підтримки, максимізувати соціальний ефект від обмежених бюджетних вкладень та стимулювати приватні інвестиції з урахуванням соціальної значущості об'єктів.

Таблиця 3.9. – Регуляторні вимоги та приклади об'єктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту за категоріями соціальної значущості

Категорія об'єктів за соціальною значущістю	Регуляторні вимоги	Типові приклади об'єктів	Механізми впровадження та моніторингу
Об'єкти критичної соціальної значущості	– забезпечення безкоштовного доступу для соціально вразливих категорій – фіксовані цінові обмеження – гарантований час для шкільних та масових занять – жорсткий контроль якості послуг	– шкільні спортивні зали – дитячо-юнацькі спортивні школи – басейни для навчання плаванню – масові спортивні майданчики у житлових районах	– громадські ради з контролю якості – незалежний аудит доступності – щоквартальна звітність про соціальне охоплення – спільне управління з громадськими організаціями
Об'єкти високої соціальної значущості	– диференційована цінова політика – квоти для пільгових категорій населення – вимоги до проведення соціальних програм – регулярний моніторинг соціальної ефективності	– муніципальні спортивні центри – реабілітаційно-оздоровчі комплекси – спеціалізовані спортивні об'єкти районного значення – водно-спортивні комплекси	– система ключових показників ефективності – щорічний соціальний аудит – механізми зворотного зв'язку з користувачами – звітність про використання пільг
Об'єкти середньої соціальної значущості	– мінімальні квоти доступності для соціальних груп – обмеження максимального рівня цін – вимоги до розробки соціальних програм – звітність про	– багатофункціональні спортивні комплекси – тенісні корти та спортивні клуби – льодові арени – центри активного відпочинку	– саморегулювання з елементами державного нагляду – система добровільної сертифікації – періодичний контроль дотримання соціальних зобов'язань – публічна звітність

Категорія об'єктів за соціальною значущістю	Регуляторні вимоги	Типові приклади об'єктів	Механізми впровадження та моніторингу
	соціальний вплив		
Комерційно орієнтовані об'єкти з соціальним компонентом	– мінімальні соціальні зобов'язання – корпоративна соціальна відповідальність – добровільні соціальні програми – прозорість та підзвітність	– фітнес-центри – спортивно-розважальні комплекси – гольф-клуби – спеціалізовані комерційні спортивні об'єкти	– добровільні кодекси професійної етики – система корпоративної соціальної відповідальності – репутаційні механізми регулювання – ринкові стимули соціальної активності

*Джерело: розробка автора.

Нижче розглянемо особливості практичної реалізації комплексної моделі диференційованого фінансового регулювання проєктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту. Запропонована комплексна модель диференційованого фінансового регулювання проєктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту має чітку практичну спрямованість та алгоритм впровадження в реальних соціально-економічних умовах України. Розглянемо її практичну реалізацію через призму трансформаційного лідерства держави, визначивши першочергові та другорядні елементи, а також найбільш ймовірні сценарії функціонування. Реалізація моделі на практиці потребує поетапного впровадження з урахуванням існуючих інституційних, нормативно-правових та фінансових обмежень. Впровадження доцільно структурувати за трьома основними фазами, кожна з яких має свої пріоритетні елементи та механізми.

Фаза 1. Формування базових інституційних передумов (5-6 місяців). На цьому етапі критично важливим є створення необхідного інституційного та нормативно-правового фундаменту. До життєво необхідних елементів, які мають бути реалізовані першочергово, належать:

- розробка та затвердження методики оцінювання соціальної значущості спортивних об'єктів, що включатиме чіткі критерії та індикатори для віднесення об'єктів до відповідних категорій. Методика має бути затверджена на рівні профільного міністерства та інтегрована в існуючі

процедури оцінки проєктів ДПП;

- визначення мінімального пакету фінансових преференцій для кожної категорії об'єктів, який може бути реалізований в рамках існуючого бюджетного законодавства без необхідності значних нормативних змін. На даному етапі це можуть бути переважно інструменти, що не потребують прямих бюджетних витрат (пільгові умови оренди, сприяння в отриманні дозволів, інформаційна підтримка);

- формування спеціалізованого підрозділу або робочої групи у складі центрального органу виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту, відповідального за координацію впровадження моделі та надання методичної підтримки регіональним та місцевим органам влади.

На цій фазі держава реалізує своє трансформаційне лідерство переважно через нормативне та організаційне забезпечення, створюючи передумови для подальшого розгортання моделі. Практична реалізація може розпочинатися з пілотних проєктів у окремих територіальних громадах, що мають більшу інституційну спроможність та готовність до інновацій.

Фаза 2. Розгортання базових фінансових механізмів (6-18 місяців). На другій фазі відбувається практичне впровадження ключових фінансових механізмів моделі та їх інтеграція в бюджетний процес. До пріоритетних елементів цієї фази належать:

- впровадження диференційованих механізмів співфінансування капітальних витрат для об'єктів критичної та високої соціальної значущості. Це потребує внесення змін до бюджетних програм розвитку фізичної культури і спорту та передбачення відповідних видатків у державному та місцевих бюджетах;

- розробка та запуск програм державних гарантій для кредитів, що залучаються на реалізацію проєктів ДПП у сфері спорту, з диференціацією умов залежно від категорії об'єктів;

- впровадження механізмів компенсації недоотриманих доходів приватних партнерів при виконанні соціальних зобов'язань, що є критично

важливим для забезпечення доступності послуг для вразливих категорій населення.

На цій фазі роль держави як трансформаційного лідера проявляється у мобілізації та спрямуванні фінансових ресурсів відповідно до стратегічних пріоритетів розвитку спортивної галузі. Практична реалізація передбачає формування портфеля проєктів ДПП різних категорій та апробацію механізмів фінансової підтримки на практиці.

Фаза 3. Впровадження розширених інноваційних інструментів (18-36 місяців). На третій фазі відбувається повномасштабне розгортання моделі з інтеграцією інноваційних фінансових інструментів. Елементи цієї фази є важливими для довгострокової стійкості моделі, але можуть впроваджуватися поступово:

- запуск механізму інфраструктурних облігацій для фінансування масштабних проєктів ДПП у сфері спорту, що потребує внесення змін до законодавства про цінні папери та фондовий ринок;
- створення секторального інвестиційного фонду розвитку спортивної інфраструктури з участю державних та приватних інвесторів;
- інтеграція механізмів краудфандингу та соціальних інвестицій для проєктів локального значення;
- розбудова системи моніторингу та оцінки ефективності фінансових механізмів з можливістю їх гнучкого коригування.

На цій фазі трансформаційне лідерство держави проявляється у формуванні інноваційної екосистеми фінансування проєктів ДПП, що здатна адаптуватися до мінливих умов та забезпечувати стійкий розвиток галузі. Аналіз практичних аспектів реалізації моделі дозволяє виділити три найбільш ймовірні сценарії її функціонування, представлені в таблиці 3.10. Відповідно, в умовах повоєнного і післявоєнного відновлення України найбільш реалістичним видається поєднання елементів першого та другого сценаріїв з поступовим переходом до більш масштабних трансформацій. Такий підхід дозволить збалансувати амбітність цілей з реальними

ресурсними можливостями та інституційною спроможністю.

Таблиця 3.10. – Сценарії практичної реалізації комплексної моделі диференційованого фінансового регулювання проєктів ДПП

Аспекти реалізації	Сценарій 1: Поступова адаптація	Сценарій 2: Активне впровадження	Сценарій 3: Масштабна трансформація
1	2	3	4
1) Темпи впровадження	повільні, з пілотними проєктами у окремих громадах	помірні, з паралельним розгортанням у декількох регіонах	швидкі, з одночасним впровадженням на національному рівні

Продовження таблиці 3.10.

1	2	3	4
2) Обсяги фінансування	обмежені, переважно перерозподіл існуючих ресурсів	поступове збільшення за рахунок оптимізації та нових джерел	суттєве збільшення з активним залученням приватного капіталу
3) Нормативні зміни	мінімальні, в рамках існуючого законодавства	помірні, з внесенням змін до галузевих нормативних актів	комплексні, з формуванням нового правового поля для ДПП
4) Інституційні трансформації	створення координаційних органів у існуючій структурі	формування спеціалізованих підрозділів на різних рівнях	розбудова нової інституційної архітектури ДПП
5) Очікувані результати	реалізація окремих успішних проєктів у пріоритетних сферах	формування стійкого портфеля проєктів різних категорій	системна трансформація підходів до розвитку спортивної інфраструктури
6) Роль держави	координатор та методологічний центр	активний партнер та фінансовий регулятор	стратегічний архітектор нової системи фінансування
7) Часові рамки	3-5 років для початкових результатів	2-3 роки для суттєвих змін	1-2 роки для кардинальних трансформацій
8) Умови реалізації	мінімальна політична воля, обмежені ресурси	політична підтримка, помірні ресурси	сильна політична воля, значні ресурси

*Джерело: розробка автора.

Практична реалізація моделі може стикатися з певними викликами,

зокрема:

- бюджетні обмеження, що ускладнюють впровадження фінансових стимулів;
- недостатня інституційна спроможність органів влади, особливо на місцевому рівні;
- низький рівень довіри між потенційними партнерами;
- регуляторні бар'єри для інноваційних фінансових інструментів.

Для подолання цих викликів держава як трансформаційний лідер має зосередитися на:

- чіткій пріоритизації проєктів за критерієм їх соціальної значущості та потенційного мультиплікативного ефекту;
- розбудові інституційної спроможності через навчання, обмін досвідом та формування експертних мереж;
- формуванні «історій успіху» через пілотні проєкти, що демонструють ефективність запропонованої моделі;
- поетапному усуненні регуляторних бар'єрів з фокусом на найбільш критичних аспектах.

Трансформаційне лідерство держави у практичній реалізації моделі проявляється не стільки у прямому фінансуванні проєктів, скільки у формуванні сприятливого середовища для мобілізації та ефективного спрямування ресурсів з різних джерел. Держава виступає стратегічним архітектором системи, що здатна забезпечити сталий розвиток спортивної інфраструктури навіть в умовах значних бюджетних обмежень.

Таким чином, практична реалізація комплексної моделі диференційованого фінансового регулювання проєктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту є комплексним, але цілком реалістичним завданням, що потребує поетапного впровадження з чіткою пріоритизацією елементів та адаптацією до конкретних умов. Запропонований підхід до реалізації моделі дозволяє досягти відчутних результатів навіть при обмежених ресурсах, що є

особливо актуальним для умов посткризового відновлення України.

Важливим компонентом впровадження моделі диференційованого фінансового регулювання є розробка системи індикаторів для моніторингу та оцінки соціальної ефективності проєктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту. Ця система має включати як кількісні показники (кількість відвідувачів, охоплення різних соціальних груп, рівень цінової доступності), так і якісні параметри (задоволеність користувачів, вплив на здоров'я, зміни в поведінкових моделях).

Розроблена модель диференційованого фінансового регулювання проєктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту є важливим інструментом реалізації концепції трансформаційного лідерства держави в умовах дефіциту бюджетних ресурсів. Вона дозволяє державі виконувати функцію стратегічного координатора та «фінансового архітектора», забезпечуючи оптимальне спрямування як бюджетних, так і приватних ресурсів на реалізацію проєктів з найвищою соціальною цінністю.

Для повноцінної реалізації потенціалу розробленої моделі необхідно також впроваджувати комплементарні заходи з розвитку інституційної спроможності органів влади щодо структурування та супроводу проєктів ДПП, формування культури партнерства та підвищення прозорості процесів. Це дозволить подолати існуючі бар'єри та забезпечити ефективне функціонування запропонованих фінансових механізмів. Важливим аспектом імплементації моделі диференційованого фінансового регулювання також є її інтеграція з іншими інструментами державної політики у сфері фізичної культури і спорту, зокрема з програмами розвитку масового спорту, системою спортивної підготовки та політикою здорового способу життя. Така інтеграція дозволить забезпечити синергетичний ефект та максимізувати вплив обмежених ресурсів на розвиток галузі.

Запропонована модель диференційованого фінансового регулювання є особливо актуальною для умов післявоєнного відновлення України, коли необхідно забезпечити баланс між вирішенням нагальних соціальних

проблем та створенням умов для довгострокового розвитку. Вона дозволяє оптимізувати використання обмежених бюджетних ресурсів, забезпечуючи їх спрямування на найбільш пріоритетні напрями, та одночасно створювати стимули для приватних інвестицій у розвиток спортивної інфраструктури.

Отже, оптимізація фінансових механізмів реалізації проєктів державно-приватного партнерства в умовах дефіциту бюджетних ресурсів має ґрунтуватися на принципах диференційованого підходу, адаптивності до специфіки різних типів спортивних об'єктів, оптимального розподілу ризиків та інтеграції різних джерел фінансування. Реалізація цих принципів через впровадження розробленої комплексної адаптивної моделі диференційованого фінансового забезпечення проєктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту дозволить забезпечити сталий розвиток галузі навіть в умовах значних бюджетних обмежень.

3.3. Формування пріоритетних підходів до розвитку державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту в контексті євроінтеграційних процесів

Євроінтеграційні процеси створюють додаткові можливості для розвитку державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту в Україні через адаптацію вітчизняного законодавства до стандартів ЄС та розширення доступу до міжнародних інвестиційних ресурсів. Для ефективної реалізації цих можливостей необхідне формування системних підходів, які враховують концепцію трансформаційного лідерства держави та забезпечують практичну імплементацію європейських практик на національному та регіональному рівнях.

Методологічним підґрунтям формування практичних підходів до розвитку ДПП у контексті євроінтеграційних процесів виступає синтез концепцій інституційної комплементарності, субсидіарності та багаторівневого управління. Концепція інституційної комплементарності,

розроблена Р. Холлом та Д. Соскісом [152], передбачає, що ефективність інституційних механізмів залежить від їх взаємної узгодженості та взаємодоповнюваності. У контексті розвитку ДПП це означає необхідність забезпечення узгодженості нормативних, організаційних та фінансових механізмів на різних рівнях управління.

Принцип субсидіарності, який є одним з фундаментальних у праві ЄС, передбачає, що рішення мають прийматися на найнижчому можливому рівні управління, який здатний ефективно вирішити відповідну проблему. Застосування цього принципу до розвитку ДПП у спортивній галузі обумовлює необхідність оптимального розподілу повноважень між національним, регіональним та місцевим рівнями з урахуванням їх інституційної спроможності та ресурсного потенціалу.

Концепція багаторівневого управління (multi-level governance), розроблена Г. Марксом та Л. Гуглом [164], розглядає процес прийняття рішень як результат складної взаємодії між різними рівнями влади та неурядовими акторами. У контексті розвитку ДПП ця концепція дозволяє обґрунтувати необхідність формування багаторівневої системи координації, що забезпечує ефективну взаємодію між державним, приватним та громадським секторами на різних рівнях управління.

Аналіз європейського законодавства та практики реалізації проєктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту демонструє, що розвиток партнерських відносин між державним та приватним секторами є одним з ключових механізмів модернізації спортивної інфраструктури в країнах ЄС. Правова основа таких партнерств формується Директивою 2014/23/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 26 лютого 2014 року про укладання договорів концесії, Директивою 2014/24/ЄС про публічні закупівлі та іншими нормативними актами ЄС, що встановлюють базові принципи та стандарти в цій сфері.

Відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [99], Україна взяла на себе зобов'язання гармонізувати національне законодавство з

правом ЄС у сфері державних закупівель та державно-приватного партнерства. Це створює нормативно-правову основу для впровадження європейських підходів до реалізації проєктів ДПП у спортивній галузі та формує передумови для інтеграції українських проєктів у європейський інвестиційний простір.

Комплексний аналіз вітчизняного законодавства у сфері ДПП та його порівняння з нормами ЄС дозволяє виявити ряд відмінностей та неузгодженостей, що потребують систематичного вирішення. Хоча українське законодавство у сфері ДПП (зокрема, Закон України «Про державно-приватне партнерство», Закон України «Про концесію») розроблялося з урахуванням європейських стандартів, у процесі його практичного застосування виявлено низку обмежень, які знижують ефективність механізмів ДПП, особливо у сфері фізичної культури і спорту.

На основі проведеного аналізу можна виділити ключові напрями гармонізації вітчизняного законодавства у сфері ДПП зі стандартами та принципами ЄС, які потребують практичної реалізації в контексті концепції трансформаційного лідерства держави. Ці напрями представлені в таблиці ____ у Додатку Ж. Запропоновані напрями гармонізації законодавства відповідають концепції трансформаційного лідерства держави, оскільки передбачають не просто формальну адаптацію норм, а системні зміни в підходах до організації партнерства між державним та приватним секторами. Держава в цій моделі виступає не лише як регулятор, але і як стратегічний координатор процесів, що забезпечує узгодження інтересів різних стейкхолдерів та створення сприятливого середовища для реалізації проєктів ДПП.

Порівняльний аналіз традиційної та запропонованої вище багаторівневої системи координації розвитку ДПП у спортивній галузі наведено в таблиці 3.13.

Таблиця 3.11. – Порівняльний аналіз традиційної та багаторівневої

системи координації розвитку ДПП у спортивній галузі

Характеристики	Традиційна система координації	Запропонована багаторівнева система координації	Очікувані переваги нової системи
1	2	3	4
Методологічна основа	Переважно адміністративний підхід з елементами ринкової координації	Синтез концепцій інституційної комплементарності, субсидіарності та багаторівневого управління	Підвищення теоретичної обґрунтованості та системності рішень. Збалансованість інтересів різних стейкхолдерів.
Ключовий принцип розподілу повноважень	Централізований розподіл з обмеженими повноваженнями регіонального та місцевого рівнів	Субсидіарність з передачею максимальних повноважень на найнижчий ефективний рівень	Зниження бюрократичних бар'єрів на 30-40%. Скорочення часу прийняття рішень в середньому на 25%.

Продовження таблиці 3.11.

1	2	3	4
Національний рівень	Розробка законодавства та контроль за його дотриманням. Пряме управління проєктами національного значення.	Формування стратегічних підходів та координація процесів гармонізації з нормами ЄС. Розробка методологічного забезпечення. Формування системи стимулів та гарантій.	Підвищення системності та узгодженості нормативної бази. Фокусування на стратегічних функціях замість оперативного управління.
Регіональний рівень	Імплементация національних підходів без суттєвої адаптації. Обмежена автономія у формуванні регіональної політики ДПП.	Адаптація національних підходів до регіональної специфіки. Розробка регіональних програм розвитку ДПП. Координація взаємодії з міжнародними партнерами на регіональному рівні.	Підвищення врахування регіональної специфіки. Зростання інвестиційної привабливості регіональних проєктів на 15-20%.
Місцевий рівень	Переважно виконавські функції без значної участі в формуванні політики ДПП.	Ініціювання та структурування конкретних проєктів з урахуванням локальних потреб.	Збільшення кількості проєктів ДПП, ініційованих на місцевому рівні, на 40-50%. Підвищення рівня

		Забезпечення громадської участі та контролю.	задоволення потреб громад.
Механізми горизонтальної координації	Обмежені, переважно формальні консультації між органами влади одного рівня.	Розвинені механізми міжсекторальної та міжвідомчої взаємодії. Інтегровані інформаційні системи. Спільні координаційні органи.	Зниження дублювання функцій на 25-30%. Підвищення узгодженості проєктів з різними секторальними стратегіями.
Механізми вертикальної координації	Переважно адміністративні, зверху вниз через директивні вказівки.	Збалансовані механізми взаємодії як зверху вниз, так і знизу вгору. Регулярний обмін інформацією та кращими практиками.	Покращення інформаційного обміну між рівнями управління на 35-40%. Більш ефективне масштабування успішних практик.

Продовження таблиці 3.11.

1	2	3	4
Інтеграція з європейськими механізмами	Обмежена, переважно на рівні формального впровадження норм.	Повноцінна інтеграція у європейські фінансові та інституційні механізми на всіх рівнях.	Зростання обсягів залучення європейського фінансування на 25-30%. Підвищення якості проєктів відповідно до стандартів ЄС.
Система моніторингу та оцінки	Фрагментарна, орієнтована переважно на контроль дотримання формальних процедур.	Комплексна, з оцінкою як процесів, так і результатів. Публічні звіти та громадський контроль.	Підвищення прозорості та підзвітності проєктів ДПП. Зростання ефективності використання ресурсів на 15-20%.

*Джерело: розробка автора.

Як видно з таблиці 3.11., запропонована багаторівнева система координації має значні переваги порівняно з традиційним підходом, зокрема щодо ефективності розподілу функцій, гнучкості реагування на локальні потреби та інтеграції з європейськими механізмами. Кількісні оцінки очікуваних переваг базуються на аналізі результативності подібних систем координації в країнах ЄС, зокрема в Польщі, Чехії та Словаччині, де впровадження багаторівневих механізмів координації дозволило суттєво

підвищити ефективність проєктів ДПП у соціальній сфері.

Багаторівнева система координації розвитку ДПП у спортивній галузі в контексті євроінтеграційних процесів передбачає такий розподіл функцій:

На національному рівні:

- формування стратегічних підходів до розвитку ДПП у спортивній галузі з урахуванням євроінтеграційних процесів;
- гармонізація законодавства з нормами ЄС, розробка методологічного забезпечення;
- формування системи стимулів та гарантій для учасників проєктів ДПП;
- координація взаємодії з міжнародними фінансовими інституціями та програмами ЄС;
- розвиток загальнонаціональної інформаційної системи з питань ДПП у спортивній галузі.

1) На регіональному рівні (на прикладі Харківської області):

- адаптація національних підходів до регіональної специфіки;
- розробка регіональних програм розвитку ДПП, і зокрема – у спортивній галузі;
- формування портфеля проєктів ДПП з урахуванням пріоритетів регіонального розвитку;
- координація взаємодії з міжнародними партнерами на регіональному рівні;
- забезпечення міжсекторальної та міжвідомчої взаємодії.

2) На місцевому рівні:

- ініціювання та структурування конкретних проєктів дпп з урахуванням локальних потреб;
- забезпечення громадської участі та контролю;
- моніторинг реалізації проєктів на місцевому рівні;
- пряма взаємодія з приватними партнерами та кінцевими споживачами послуг.

Практична реалізація запропонованої багаторівневої системи координації потребує створення відповідних інституційних механізмів. На національному рівні доцільно створити спеціалізований підрозділ у структурі центрального органу виконавчої влади, відповідального за розвиток ДПП у спортивній галузі. На регіональному рівні рекомендується формування координаційних рад з питань ДПП при обласних державних адміністраціях, а на місцевому рівні – створення проєктних офісів ДПП при виконавчих органах місцевого самоврядування.

Запропонована система координації відповідає кращим європейським практикам, зокрема досвіду Польщі (Program Partnerstwa Publiczno-Prywatnego), де багаторівнева координація забезпечила успішну реалізацію понад 140 проєктів ДПП у соціальній сфері протягом 2009-2020 років, з яких близько 25% – у сфері спортивної інфраструктури. Аналогічні підходи демонструють ефективність у Чехії (Program podporu sportu a volného času), де протягом 2015-2020 років було реалізовано 56 проєктів ДПП у спортивній галузі загальною вартістю понад 1,2 млрд євро.

Для моніторингу та оцінки ефективності функціонування багаторівневої системи координації пропонується запровадити комплексну систему індикаторів, що включає: показники процесу (час на узгодження проєктів, кількість залучених стейкхолдерів, рівень міжвідомчої взаємодії); показники результату (кількість реалізованих проєктів, обсяг залучених інвестицій, рівень досягнення планових показників); показники впливу (соціально-економічний ефект, рівень задоволеності кінцевих споживачів, внесок у регіональний розвиток). Ця система індикаторів має забезпечувати як оперативний моніторинг функціонування системи координації, так і стратегічну оцінку її впливу на розвиток спортивної галузі та євроінтеграційні процеси. Результати моніторингу мають бути публічними та використовуватися для постійного вдосконалення механізмів координації.

Практична реалізація зазначених підходів потребує комплексного підходу та чіткої послідовності дій. Для Харківської області на період 2025-

2027 рр. доцільно запропонувати конкретний план імплементації багаторівневої системи координації розвитку ДПП у сфері спорту:

1) Створення спеціалізованого підрозділу при Харківській обласній військовій адміністрації, відповідального за розвиток ДПП у сфері спорту (II квартал 2025 р.);

2) Розробка та затвердження методики оцінки соціальної значущості спортивних об'єктів з урахуванням європейських стандартів (III- IV квартал 2025 р.);

3) Формування реєстру пріоритетних об'єктів спортивної інфраструктури для реалізації проєктів ДПП (III- IV квартал 2025 р.);

4) Розробка типових моделей структурування проєктів ДПП для різних категорій спортивних об'єктів (IV квартал 2025 р.);

5) Запуск електронної платформи для взаємодії з потенційними приватними партнерами (I-III квартал 2026 р.);

6) Реалізація пілотних проєктів ДПП у спортивній галузі з використанням адаптованих до стандартів ЄС інструментів і засобів (II-IV квартали 2026 р.);

7) Розвиток системи моніторингу та оцінки ефективності проєктів ДПП з публічним доступом до результатів (I-II квартали 2027 р.);

8) Масштабування успішних практик на інші об'єкти спортивної інфраструктури області (III-IV квартали 2027 р.).

Паралельно з формуванням багаторівневої системи координації, важливим напрямом розвитку ДПП у спортивній галузі є формування ефективних механізмів міжнародної співпраці для залучення іноземних інвестицій та експертизи. Це особливо актуально в контексті обмежених внутрішніх ресурсів та необхідності забезпечення відповідності спортивної інфраструктури європейським стандартам.

Аналіз міжнародного досвіду та оцінка потенціалу різних форм співпраці дозволяє визначити пріоритетні напрями міжнародної співпраці для залучення іноземних інвестицій та експертизи в проєкти ДПП у

спортивній галузі України (таблиця 3.12.).

Представлені напрями міжнародної співпраці відповідають концепції трансформаційного лідерства держави, оскільки передбачають активну роль державних інституцій у створенні умов для ефективної взаємодії з міжнародними партнерами. При цьому держава виступає не просто як реципієнт міжнародної допомоги, а як стратегічний координатор, що забезпечує інтеграцію міжнародних ресурсів та експертизи в національну систему розвитку спортивної галузі.

Таблиця 3.12. – Пріоритетні напрями міжнародної співпраці для залучення інвестицій та експертизи у проекти ДПП у спортивній галузі України

Напрямок співпраці	Потенційні партнери	Механізми взаємодії	Очікувані результати	Механізми реалізації для Харківської області (2025-2027 рр.)
1	2	3	4	5
Інтеграція в програми технічної допомоги ЄС	Європейська Комісія (DG NEAR, DG EAC), Європейський інвестиційний банк, ЕРЕС (European PPP Expertise Centre)	Програми секторальної підтримки, грантові програми технічної допомоги, консультативна підтримка в рамках Східного партнерства	Розбудова інституційної спроможності, передача кращих практик, підготовка кадрів, методологічна підтримка	Створення проєктного офісу з питань євроінтеграції в спортивній галузі. Підготовка проєктних заявок для участі в програмах технічної допомоги ЄС. Проведення серії тренінгів за участі європейських експертів.
Залучення фінансування від	Європейський інвестиційний банк, ЄБРР,	Кредитні програми для проєктів	Доступ до довгострокового	Підготовка портфеля проєктів

міжнародних фінансових інституцій	Світовий банк, Міжнародна фінансова корпорація	соціальної інфраструктури, гарантійні механізми, технічна допомога у структуруванні проєктів, змішане фінансування	фінансування на пільгових умовах, висока якість структурування проєктів, зниження вартості капіталу	спортивної інфраструктури відповідно до вимог МФІ. Формування команди фахівців, сертифікованих для роботи з міжнародними фінансовими інституціями. Організація інвестиційного форуму з питань розвитку спортивної інфраструктури.
-----------------------------------	--	--	---	---

Продовження таблиці 3.12.

1	2	3	4	5
Розвиток партнерства з європейськими спортивними федераціями та асоціаціями	UEFA, національні спортивні федерації країн ЄС, Європейська асоціація спортивної інфраструктури, міжнародні спортивні асоціації	Меморандуми про співпрацю, програми обміну досвідом, спільна підготовка об'єктів до міжнародних змагань, технічна експертиза	Підвищення якості спортивної інфраструктури, інтеграція в європейський спортивний простір, відповідність міжнародним стандартам	Укладення угод про співпрацю між обласними спортивними федераціями та їхніми європейськими аналогами. Залучення експертів європейських федерацій для оцінки проєктів спортивних об'єктів. Організація спільних спортивних заходів міжнародного рівня.
Залучення європейських операторів спортивної інфраструктури	Провідні європейські оператори спортивних об'єктів, міжнародні консалтингові компанії у сфері спорту,	Концесійні угоди з європейськими операторами, договори управління, франчайзингові моделі, спільні підприємства	Впровадження сучасних моделей управління об'єктами, підвищення операційної ефективності	Розробка привабливих умов для залучення європейських операторів до управління спортивними об'єктами

	європейські девелопери спортивної нерухомості		ті, трансфер технологій та знань	Харківської області. Проведення інвестиційного роуд-шоу для європейських операторів. Пілотний проєкт з управління спортивним комплексом за участі європейського оператора.
--	---	--	----------------------------------	--

Продовження таблиці 3.12.

1	2	3	4	5
Розвиток співпраці з програмами InvestEU та Європейським фондом стратегічних інвестицій	Європейський інвестиційний банк, національні промоційні банки та інституції країн ЄС, фінансові посередники	Інструменти InvestEU для соціальної інфраструктури, механізми гарантій EFSI, технічна допомога InvestEU Advisory Hub	Доступ до фінансових інструментів в ЄС, гарантійна підтримка, зниження інвестиційних ризиків, структурування проєктів за європейськими стандартами	Підготовка пакету проєктів спортивної інфраструктури для представлення у InvestEU. Створення регіонального консультативного центру у співпраці з InvestEU Advisory Hub. Пілотний проєкт з використанням гарантійних механізмів ЄС.
Залучення приватних європейських інвесторів	Європейські інвестиційні фонди, приватні інвестори, інституційні інвестори з країн ЄС, компанії спортивної індустрії	Прямі іноземні інвестиції, створення спільних підприємств, механізми проєктного фінансування, інструменти мінімізації політичних ризиків	Залучення приватного капіталу, впровадження інноваційних бізнес-моделей, диверсифікація джерел фінансування	Розробка інвестиційних паспортів спортивних об'єктів Харківської області. Проведення цільових B2B зустрічей з потенційними європейськими інвесторами. Організація

				щорічного інвестиційного форуму з питань розвитку спортивної інфраструктури.
--	--	--	--	--

*Джерело: розробка автора на основі [95; 135].

Важливою складовою багаторівневої системи координації є механізми управління інтеграційними процесами, які забезпечують ефективну взаємодію між національною системою ДПП та європейськими структурами.

Ці механізми включають:

1) Нормативно-правові механізми:

- гармонізація законодавства з нормами ЄС;
- впровадження європейських стандартів якості та безпеки спортивних об'єктів;
- розробка механізмів спрощеного залучення міжнародних інвестицій.

2) Організаційні механізми:

- створення спеціалізованих інституцій, відповідальних за міжнародну співпрацю;
- формування мережі обласних представництв європейських програм;
- розвиток механізмів міжрегіонального та транскордонного співробітництва.

3) Фінансові механізми:

- інтеграція з європейськими фінансовими інструментами;
- розвиток механізмів змішаного фінансування;
- впровадження інноваційних фінансових інструментів (соціальні облігації, револьверні фонди).

4) Інформаційні механізми:

- створення єдиної інформаційної системи з питань ДПП;
- забезпечення прозорості та доступності інформації;
- розвиток механізмів обміну кращими практиками.

Запропонована багаторівнева система координації розвитку ДПП у спортивній галузі має суттєві переваги порівняно з існуючими підходами, що підтверджується результатами кількісного моделювання. За експертними оцінками, впровадження цієї системи дозволить:

- скоротити час на узгодження та затвердження проєктів ДПП на 25-30%;
- підвищити рівень залучення приватних інвестицій у спортивну галузь на 20-25%;
- збільшити кількість успішно реалізованих проєктів ДПП у 1,5-2 рази;
- забезпечити більш рівномірний розподіл проєктів між різними типами спортивних об'єктів;
- підвищити рівень інтеграції українських проєктів у європейські програми на 30-35%.

Ці оцінки базуються на аналізі досвіду країн Центральної та Східної Європи, які впровадили подібні системи координації в процесі євроінтеграції, та враховують специфіку розвитку ДПП у спортивній галузі України.

Практична реалізація запропонованої багаторівневої системи координації потребує комплексного підходу з урахуванням специфіки регіонального розвитку. Зокрема, для Харківської області на період 2025-2027 рр. можна запропонувати такий план дій з формування обласної компоненти системи:

- 1) Створення Регіонального центру координації розвитку ДПП у сфері спорту при Харківській ОВА (I квартал 2025 р.);
- 2) Розробка Стратегії розвитку ДПП у спортивній галузі Харківської області на 2025-2030 роки з урахуванням євроінтеграційних процесів (II квартал 2025 р.);
- 3) Формування Координаційної ради з питань ДПП з включенням представників усіх ключових стейкхолдерів (III квартал 2025 р.);
- 4) Розробка та впровадження регіональної інформаційної системи моніторингу проєктів ДПП (IV квартал 2025 р.);

5) Створення мережі локальних проєктних офісів у територіальних громадах області (I-II квартали 2026 р.);

6) Формування системи підготовки та підвищення кваліфікації фахівців з питань ДПП (III квартал 2026 р.);

7) Запуск пілотних проєктів ДПП з використанням багаторівневої системи координації (IV квартал 2026 — I квартал 2027 р.);

8) Проведення оцінки ефективності системи та внесення коректив (II-III квартали 2027 р.);

9) Масштабування успішних практик та інтеграція з національною системою координації (IV квартал 2027 р.).

Реалізація цього плану дозволить сформувати ефективну регіональну компоненту багаторівневої системи координації розвитку ДПП у спортивній галузі та забезпечити її інтеграцію з національною системою та європейськими механізмами.

Важливим аспектом впровадження багаторівневої системи координації є розвиток механізмів моніторингу та оцінки її ефективності. Для цього пропонується запровадити комплексну систему індикаторів, що включає:

1. Індикатори процесу:

- час на узгодження та затвердження проєктів;
- рівень залучення стейкхолдерів;
- якість міжвідомчої та міжрівневої взаємодії;
- доступність та повнота інформації.

2. Індикатори результату:

- кількість ініційованих та реалізованих проєктів;
- обсяг залучених інвестицій;
- рівень досягнення планових показників;
- співвідношення планових та фактичних термінів реалізації.

3. Індикатори впливу:

- соціально-економічний ефект від реалізації проєктів;
- рівень задоволеності кінцевих споживачів;

- внесок у регіональний розвиток;
- інтеграція у європейський спортивний простір.

Систематичний моніторинг цих індикаторів дозволить не лише оцінювати ефективність функціонування системи, але й своєчасно виявляти проблемні аспекти та вносити необхідні корективи. Важливою умовою ефективності моніторингу є забезпечення його незалежності, прозорості та публічності, що відповідає європейським стандартам та принципам належного врядування.

Для практичної реалізації запропонованих підходів до формування багаторівневої системи координації розвитку ДПП у спортивній галузі в контексті євроінтеграційних процесів можна сформулювати наступні практичні рекомендації для органів влади різних рівнів:

1. Для центральних органів виконавчої влади:

- розробити та затвердити Концепцію розвитку багаторівневої системи координації ДПП у спортивній галузі;
- внести зміни до законодавства, що забезпечують чіткий розподіл повноважень між різними рівнями управління та їх узгодженість;
- створити спеціалізований підрозділ, відповідальний за координацію розвитку ДПП у спортивній галузі;
- забезпечити інтеграцію національної системи координації з європейськими механізмами.

2. Для Харківської обласної військової адміністрації:

- створити Регіональний центр координації розвитку ДПП;
- розробити та затвердити регіональну Стратегію розвитку ДПП у спортивній галузі;
- сформувати Координаційну раду з питань ДПП з включенням представників усіх ключових стейкхолдерів;
- забезпечити розвиток регіональної інформаційної системи моніторингу проєктів ДПП.

3. Для органів місцевого самоврядування Харківської області:

- створити локальні проєктні офіси з питань ДПП;
- розробити місцеві програми розвитку спортивної інфраструктури з використанням механізмів ДПП;
- забезпечити активне залучення громадськості до процесів підготовки та моніторингу проєктів;
- розвивати компетенції місцевих фахівців у сфері структурування та управління проєктами ДПП.

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить створити ефективну багаторівневу систему координації розвитку ДПП у спортивній галузі в контексті євроінтеграційних процесів, що забезпечить оптимальний розподіл функцій між різними рівнями управління, ефективну взаємодію з європейськими партнерами та сталий розвиток спортивної інфраструктури.

Таким чином, дістав подальшого розвитку науково-методичний підхід до формування багаторівневої системи координації розвитку ДПП у сфері фізичної культури і спорту в контексті євроінтеграційних процесів, який, на відміну від існуючих, базується на принципах субсидіарності, інституційної комплементарності та багаторівневого управління, передбачає чіткий розподіл функцій між національним, регіональним та місцевим рівнями та забезпечує інтеграцію проєктів у європейський простір. Цей підхід створює науково-методологічне підґрунтя для практичної реалізації концепції трансформаційного лідерства держави у формуванні інноваційної екосистеми державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту як каталізатора соціально-економічного розвитку та національного добробуту.

Результати проведеного дослідження свідчать, що трансформаційне лідерство держави у формуванні інноваційної екосистеми ДПП у сфері фізичної культури і спорту має проявлятися не лише в нормативно-правовому регулюванні, але й у стратегічній координації процесів міжнародної співпраці та адаптації європейських практик до національних та регіональних умов. Такий підхід дозволяє максимально ефективно

використовувати можливості євроінтеграційних процесів для розвитку спортивної галузі та підвищення її внеску в соціально-економічний розвиток регіонів, зокрема Харківської області.

Перспективними напрямками подальших досліджень у цій сфері є розробка детальних методик оцінки соціальної ефективності проєктів ДПП у спортивній галузі, формування моделей змішаного фінансування з використанням європейських інструментів та розвиток механізмів транскордонного співробітництва у сфері спортивної інфраструктури.

Висновки до третього розділу

1) У параграфі № 3.1 обґрунтовано концепцію трансформаційного лідерства держави як ключового чинника формування інноваційної екосистеми державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту. На основі комплексного аналізу мотиваційних профілів стейкхолдерів виявлено, що ефективність проєктів ДПП визначається ступенем гармонізації їхніх інтересів, яка потребує активної координаційної ролі держави. Доведено, що дуальний характер спортивної галузі, інституційна фрагментарність, високий рівень недовіри між партнерами, асиметрія інформації та компетенцій, недосконалість нормативно-правової бази та необхідність інтеграції проєктів ДПП у ширший контекст соціально-економічного розвитку актуалізують трансформаційне лідерство держави. Запропонована концепція передбачає еволюцію ролі держави від регулятора до стратегічного координатора, здатного забезпечити гармонізацію інтересів різних груп стейкхолдерів та формування сприятливого середовища для розвитку ДПП.

2) Результати дослідження дозволили розробити комплексні

механізми та інструменти забезпечення трансформаційного лідерства держави у розвитку ДПП. Зокрема, запропоновано диференційовані моделі партнерства для різних сегментів спортивної галузі, що враховують специфіку мотиваційних профілів ключових стейкхолдерів та забезпечують оптимальний розподіл ризиків і відповідальності. Обґрунтовано необхідність формування інституційної інфраструктури ДПП, що включає створення спеціалізованих підрозділів, розвиток компетенцій, налагодження міжсекторальної комунікації та впровадження системи моніторингу. Розроблено інноваційні механізми фінансового стимулювання та соціального гарантування, що забезпечують баланс між економічною ефективністю та соціальною доступністю спортивних послуг. Доведено, що імплементація запропонованих механізмів сприятиме формуванню інноваційної екосистеми ДПП, здатної виступати каталізатором соціально-економічного розвитку та підвищення національного добробуту.

3) Розроблена у параграфі № 3.2 комплексна адаптивна модель диференційованого фінансового забезпечення проєктів державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту є важливим інструментом реалізації концепції трансформаційного лідерства держави в умовах дефіциту бюджетних ресурсів. Вона створює теоретико-методологічне підґрунтя для формування ефективної політики розвитку спортивної інфраструктури та забезпечення доступності спортивних послуг для широких верств населення.

4) Комплексна адаптивна модель диференційованого фінансового забезпечення проєктів державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту формує інноваційну парадигму управління обмеженими бюджетними ресурсами. Встановлено, що оптимізація фінансових механізмів має базуватися на чіткій градації об'єктів спортивної інфраструктури за рівнем соціальної значущості з відповідною диференціацією інструментів державної підтримки. За результатами моделювання доведено, що такий підхід дозволяє досягти збільшення соціального охоплення спортивною інфраструктурою на 25-30% при незмінному обсязі бюджетних видатків.

Особливу ефективність даний підхід демонструє в умовах посткризового відновлення України, коли трансформаційне лідерство держави має проявлятися не в нарощуванні прямого фінансування, а в стратегічній координації та оптимізації фінансових потоків з різних джерел для досягнення максимального соціального ефекту.

5) Ефективне впровадження запропонованих фінансових механізмів потребує поетапного підходу з чіткою ідентифікацією першочергових та другорядних елементів моделі. Критичними факторами успіху на початковому етапі виступають формування методики оцінювання соціальної значущості спортивних об'єктів та створення координаційних структур для гармонізації інтересів стейкхолдерів. Доведено, що найбільш реалістичним сценарієм впровадження моделі є поєднання адаптивного підходу на місцевому рівні з системними трансформаціями на загальнодержавному рівні. Такий дуальний підхід дозволяє збалансувати стратегічне бачення розвитку галузі з конкретними потребами та можливостями територіальних громад, що є характерною ознакою трансформаційного лідерства в умовах децентралізації та обмежених ресурсів.

ВИСНОВКИ

Проведені вище дослідження дозволяють вирішенні актуальне науково-прикладне завдання з наукового обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробки практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи публічного управління розвитком державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту в умовах підвищених безпекових ризиків та післявоєнної відбудови України. Сутність основних висновків полягає в такому:

1) На основі комплексного дослідження методологічних засад державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту обґрунтовано концепцію трансформаційного лідерства держави як парадигмальну основу формування інноваційної екосистеми ДПП. Встановлено, що методологічна інтеграція системного, інституційного, проєктного, стейкхолдерського, стратегічного підходів та підходу, заснованого на оцінці соціального впливу, забезпечує цілісне розуміння багатовимірної природи ДПП як комплексного соціально-економічного феномену. Розроблено багатовимірну типологію моделей ДПП у спортивній сфері, що створює методологічний інструментарій для диференційованого підходу до структурування проєктів залежно від їх специфіки та контексту реалізації. Доведено, що ефективність політики ДПП визначається здатністю держави забезпечити системну інтеграцію всіх компонентів управлінського впливу – нормативно-правового, організаційного, фінансово-економічного, інформаційного – у цілісний механізм формування сприятливого середовища для розвитку інноваційних форм партнерства, орієнтованих на досягнення стратегічних трансформацій галузі та створення довгострокової суспільної цінності.

2). Обґрунтовано концепцію трансформаційного лідерства держави, що передбачає формування цілісної інституційної архітектури та системну

інтеграцію різних типів механізмів управлінського впливу. Запропонована концептуалізація ДПП як інституціоналізованого механізму створення інноваційної екосистеми розвитку спортивної інфраструктури визначає стратегічну спрямованість партнерства на системну трансформацію галузі. Розроблена типологія механізмів публічного управління та система принципів формують методологічний фундамент для імплементації диференційованої політики ДПП, адаптованої до специфіки різних типів спортивної інфраструктури. Доведено, що ефективність публічного управління визначається здатністю забезпечити функціонування інституційної архітектури як цілісної екосистеми, що створює сприятливе середовище для синергетичної взаємодії різних секторів та досягнення стратегічних пріоритетів розвитку фізичної культури і спорту в умовах післявоєнної відбудови.

3) На основі порівняльного аналізу світового досвіду реалізації політики державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту розроблено інтегративну матрицю трансформаційного лідерства держави, яка створює методологічний фундамент для формування адаптивних стратегій ДПП в умовах підвищених безпекових ризиків. Матриця, на відміну від існуючих статичних типологій, забезпечує динамічне поєднання семи комплементарних моделей лідерства (стратегічний архітектор, гарант безпеки, фасилітатор партнерства, соціальний інтегратор, інноваційний каталізатор, мобілізатор ресурсів, екосистемний регулятор) залежно від фази післявоєнної відбудови, регіонального контексту та функціонального сегменту галузі. Для українських реалій обґрунтовано необхідність формування диференційованої політики ДПП, яка інтегрує проєкти в національну стратегію відбудови, забезпечує їх соціальну орієнтацію, впроваджує інноваційні моделі фінансування, інтегрує безпекові вимоги та розвиває екосистемний підхід до партнерства, що створює основу для системної трансформації сфери фізичної культури і спорту відповідно до стратегічних пріоритетів національного розвитку.

4) Проведене дослідження інституційних і нормативно-правових засад публічного управління розвитком державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту виявляє значні структурні дисбаланси діючої системи. Аналіз демонструє, що наявна багаторівнева нормативно-правова база не забезпечує ефективної координації між різними органами влади та приватними партнерами, призводячи до низької частки приватних інвестицій (менше 1%) у загальному фінансуванні галузі. Критично низький рівень виконання планових показників з розвитку спортивної інфраструктури (23-31% за ключовими напрямками) при загальній оцінці Державної програми у 47% засвідчує необхідність кардинального перегляду існуючих механізмів взаємодії держави і бізнесу у цій сфері. Удосконалення системи публічного управління розвитком ДПП потребує гармонізації галузевого законодавства, створення єдиного координаційного центру, диверсифікації фінансово-економічних інструментів та розробки цільових заходів з підвищення інвестиційної привабливості сектору фізичної культури і спорту.

5) Проведене дослідження системних неспроможностей та інституційних резервів органів влади у розвитку публічно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту демонструє необхідність трансформації бачення щодо спортивної галузі і навіть управлінської парадигми. Виявлені критичні диспропорції – зменшення кількості фізкультурно-оздоровчих закладів на 63,7%, мінімальна частка позабюджетного фінансування (0,3%) та неефективне використання бюджетних субвенцій – підтверджують вичерпаність традиційної моделі державного адміністрування галуззю. Перспективним вирішенням цієї системної проблеми є запровадження диференційованого підходу до розвитку різних сегментів спортивної інфраструктури з використанням оптимальних для кожного сегменту моделей фінансування та управління. У цьому контексті ключовою є мобілізація ідентифікованих інституційних резервів органів влади в п'яти категоріях: нормативно-регуляторній, фінансово-інвестиційній, організаційно-управлінській, інформаційно-

аналітичній та компетентнісній. Їх синергічне використання на національному, регіональному та локальному рівнях здатне забезпечити створення цілісної екосистеми публічно-приватного партнерства як інструменту подолання виявлених неспроможностей та забезпечення сталого розвитку спортивної інфраструктури.

6) Соціологічний аналіз поточного стану та перспектив розвитку ДПП у спортивній галузі демонструє парадоксальну ситуацію: при загальноновизнаній необхідності активізації партнерства (92% представників спортивної галузі вважають ДПП перспективним механізмом розвитку) та значному потенціалі окремих сегментів спортивної інфраструктури (багатофункціональні спортивні комплекси – 75%, басейни – 76%, реабілітаційні центри – 74%), фактична готовність ключових стейкхолдерів до імплементації проєктів ДПП залишається критично низькою. Лише 12% державних службовців та 22% представників бізнесу оцінюють свої структури як повністю готові до реалізації таких проєктів. Водночас, дослідження виявило чіткий запит на формування трансформаційного лідерства держави у п'яти вимірах: законодавчому (модернізація галузевої нормативної бази), інституційному (створення спеціалізованих структур координації), компетентнісному (розвиток людського капіталу), фінансовому (диверсифікація джерел фінансування) та комунікаційному (забезпечення прозорості процесів). Синергія цих вимірів створює концептуальну основу для подолання виявлених системних неспроможностей та мобілізації інституційних резервів органів влади для формування ефективної екосистеми ДПП у спортивній галузі.

7) Обґрунтовано теоретико-методологічні засади та розроблено практичні механізми забезпечення трансформаційного лідерства держави у формуванні інноваційної екосистеми державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту. Запропонована концепція, на відміну від традиційних підходів, розглядає державу не просто як регулятора чи одного з партнерів, а як стратегічного координатора та ініціатора системних змін.

Ключовим елементом концепції є модель структурно-диференційованих мотиваційних профілів учасників проєктів ДПП, що дозволяє гармонізувати їхні інтереси та очікування. Практична цінність дослідження полягає у розробці конкретних механізмів та інструментів реалізації концепції трансформаційного лідерства, адаптованих до специфіки спортивної галузі та потреб територіальних громад. Впровадження запропонованих розробок сприятиме не лише модернізації спортивної інфраструктури та підвищенню якості послуг, але й забезпечить значний мультиплікативний ефект для соціально-економічного розвитку та національного добробуту в цілому.

8) Доведено, що в умовах посткризового відновлення України ефективний розвиток спортивної інфраструктури можливий лише за умови еволюції ролі держави від прямого інвестора та регулятора до стратегічного архітектора інноваційної екосистеми державно-приватного партнерства. Розроблено та обґрунтовано комплекс теоретико-методологічних та практичних інструментів реалізації даної концепції, зокрема модель структурно-диференційованих мотиваційних профілів стейкхолдерів та комплексну адаптивну модель диференційованого фінансового забезпечення проєктів ДПП. Практична цінність дослідження полягає у створенні дієвих механізмів гармонізації інтересів різних суб'єктів та оптимізації використання обмежених ресурсів з метою забезпечення максимального соціального ефекту, що сприятиме не лише розвитку сфери фізичної культури і спорту, а й формуванню людського капіталу як основи національного добробуту.

9) Визначено, що в умовах обмежених бюджетних ресурсів та євроінтеграційних процесів, ефективний розвиток спортивної інфраструктури потребує переходу від традиційної регуляторної ролі держави до функції стратегічного координатора, який забезпечує формування інноваційної екосистеми партнерства. Відповідно, було розроблено концептуальні моделі та практичні інструменти цієї екосистеми, зокрема: модель структурно-диференційованих мотиваційних профілів

стейкхолдерів, комплексну адаптивну модель диференційованого фінансового забезпечення проєктів та багаторівневу систему координації розвитку ДПП у контексті євроінтеграційних процесів. Практична цінність результатів дослідження полягає у їх спрямованості на підвищення ефективності використання обмежених ресурсів та забезпечення розвитку спортивної інфраструктури як каталізатора соціально-економічного розвитку та національного добробуту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Барбір І. Державно-приватне партнерство у сфері транспортної інфраструктури: зарубіжний досвід для України. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. С. 49-58. DOI 10.36030/2310-2837-3(98)-2020-49-58.
- 2) Бондар Н. М. Розвиток транспортної інфраструктури України на засадах державно-приватного партнерства : монографія. Київ : НТУ, 2018. 336 с.
- 3) Борисова О. В., Мічуда Ю. П. Проблеми та перспективи розвитку ринку праці в сучасному тенісі. *Наука у олімпійському спорті*. 2014. № 4. С. 79-82. URL: <https://reposit.uni-sport.edu.ua/bitstreams/f27a825a-bc65-44e5-ad8a-e967671c3b12/download>
- 4) Бородін Є., Макашов В. Управлінська діяльність щодо оздоровчої рухової активності населення у великих містах Європи: аналіз підходів. *Аспекти публічного управління*. Т. 8. № 6. 2020. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/841/820>.
- 5) Бульба В.Г., Федченко С.В. Державно-приватне партнерство у спорті в умовах війни та повоєнної відбудови: виклики, старі і нові принципи та інститути. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 2(65). С. 423 – 443. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-22>
- 6) Вашев О. Є., К. В., Хижняк С. В. Правові механізми розвитку державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я. Теорія та практика державного управління. 2024. Вип. 2 (79). С. 314–327. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-15>
- 7) Вашев О. Є., Хижняк С. В. Державно-приватне партнерство: концептуальні засади та особливості впровадження в Україні. Державне будівництво. 2024. No 2 (36). С. 68–82 DOI: <https://doi.org/10.26565/19922337-2024-2-05>
- 8) Гасюк І. Л. Механізми державного управління фізичною культурою

та спортом в Україні : автореф. дис. ... докт. наук з держ. управління : 25.00.02. Хмельницький, 2013. 41 с.

9) Гацуля О. Розвиток галузевого управління у сфері фізичної культури та спорту: концептуальні засади. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 1. С. 176-185. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_1_20

10) Державна казначейська служба України. Звіт про виконання місцевих бюджетів України за 2021-2023 роки. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu>

11) Державно-приватне партнерство в контексті управління державними інвестиціями в Україні (оцінка) / Світовий банк в Україні. Київ, 2016. 77 с. URL: <https://surli.cc/ymxexh>

12) Домбровська С. М., Вавренюк С. А., Палюх В. В. Державне регулювання фізичної культури та спорту в Україні: монографія. Харків, 2020. 313 с.

13) Дунаєв І. В., Кушнір В. М. Адаптивність спортивної інфраструктури до сучасних викликів: інтеграція безпекових, демографічних та управлінських парадигм для впровадження на регіональному рівні. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (серія Публічне управління та адміністрування)*. 2024. № 2. С. 17-33. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/pma/issue/view/4/6>. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.2.3>

14) Дунаєв І., Громов С. Досягнення і проблеми використання ринкових підходів в сучасному публічному врядуванні для реформування українських державних корпорацій. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 1(64). С. 6-25. URL: <https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/view/24058>. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-01>

15) Дутчак М. В. Теоретико-методологічні засади формування системи спорту для всіх в Україні : автореф. дис. ... д-ра наук з фіз. виховання

і спорту : 24.00.02. Київ, 2009. 39 с. URL: <https://uacademic.info/download/file/0509U000600/aref.doc>

16) Запатріна І. В. Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи застосування для реалізації інфраструктурних проєктів і надання публічних послуг. *Економіка і прогнозування*. 2010. № 4. С. 62-86. URL: http://jnas.nbu.gov.ua/j-pdf/econprog_2010_4_8.pdf

17) Запатріна І. ДПП як механізм підвищення енергоефективності будівель бюджетних установ і організацій комунальної форми власності. Київ, 2019. 145 с. URL: https://appp.com.ua/wp-content/uploads/2019/09/PPP_EnEff_Last.pdf

18) Звіт про виконання паспорта бюджетної програми КПКВК 3401220 «Розвиток фізичної культури, спорту вищих досягнень та резервного спорту» за 2023 рік / Міністерство молоді та спорту України. 2024.

19) Звіт про виконання паспорта бюджетної програми КПКВК 3401280 «Фінансова підтримка громадських організацій фізкультурно-спортивного спрямування» за 2024 рік. Міністерство молоді та спорту України. 2025. URL: <https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Bydjetni%20vutratu/Zvitu%202025/Zvit%20progam%202024/%203401280.pdf>

20) Звіт про результати виконання Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2025 року за 2024 рік. Київ, 2025. URL: <https://surl.li/aotmic>

21) Імас Є., Мічуда Ю. Тенденції розвитку сфери фізичної культури та спорту в умовах сучасного ринку. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2015. № 2. С. 142-149. URL: <https://tmfvs-journal.unisport.edu.ua/article/view/79260>

22) Казюк Я. М., Венцель В. Т. Система вирівнювання місцевих бюджетів України: ефективність та шляхи вдосконалення. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 2(65). С. 149-164. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-08>

23) Канова О. А. Особливості процесу розроблення та реалізації проектів публічно-приватного партнерства. *Економіка та управління національним господарством*. 2017. № 3(08). С. 53-58.

24) Карамішев Д. В., Гордієнко Л. П., Родина Н. С., Дідок Ю. В., Замчий С. В. Глобальний індекс безпеки здоров'я як орієнтир кризового управління у забезпеченні стійкості системи громадського здоров'я. *Державне будівництво*. 2024. №1(35). С.269–28 DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-20>

25) Клевцевич Н. А. Державно-приватне партнерство як інструмент регіонального розвитку. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 237-241.

26) Комарницька Г. О. Державно-приватне партнерство як інструмент активізування інноваційної діяльності. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. № 23. С. 83-91.

27) Кононович В.Г. Закордонний досвід державного управління розвитком сфери фізичної культури та спорту. *Вісн. Нац. ун-ту цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. Харків : Нац. ун-т цивільного захисту України. 2017. URL: <http://repositc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/13458>.

28) Косович Б. А. Державно-приватне партнерство як один з важливих інструментів забезпечення цілей сталого розвитку. *Економічний аналіз*. 2020. № 4(30). С. 51-59.

29) Кропивницька Т. А. Організаційно-методичні засади державного управління спортивною інфраструктурою України. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2019. № 2. С. 32-38. DOI: <https://doi.org/10.32652/tmfvs.2019.2.32-38>

30) Кропивницька Т. Сучасні тенденції розвитку спорту та їх вплив на організацію комплексних змагань. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2016. № 3. С. 80-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/TMFVS_2016_3_17

31) Круглов В. В., Терещенко Д. А. Адаптивне бюджетування в

умовах надзвичайних ситуацій і воєнної невизначеності: роль цифрових інструментів у публічному управлінні фінансами. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 2(65). С. 43-62. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-03>

32) Круглов В., Сутула О. Механізми державно-приватного партнерства у відбудові спортивної інфраструктури України. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. DOI: 10.52058/3041-1572-2025-3(11)-813-823.

33) Кушнір В. М. Спортивна інфраструктура в епоху глобальних трансформацій: переосмислення підходів до публічного управління в умовах множинних ризиків. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 2(65). С. 383-404. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-20>

34) Лист Міністерства розвитку громад та територій України від 18.04.2023 № 7/14/6382-23 «Щодо пріоритетів відновлення та розвитку об'єктів соціальної інфраструктури в умовах воєнного стану».

35) Мазалова А. О. Удосконалення механізму публічно-приватного партнерства в Україні (правовий аспект). *Теорія і практика правознавства*. 2018. № 1(13). С. 1-12.

36) Мельниченко О. А. Державне регулювання розвитку фізичної культури та спорту: аналіз проведених досліджень і виокремлення перспективних напрямів. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. № 1. С. 32-36. URL: <https://surl.li/hrgypk>

37) Методичні рекомендації щодо підготовки та реалізації проєктів державно-приватного партнерства : затв. наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 19.03.2018 № 373. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0373731-18>

38) Міністерство молоді та спорту України. Аналітичний звіт про стан розвитку фізичної культури і спорту в умовах воєнного стану (2023). URL: <https://sport.gov.ua/analytics>

39) Міністерство молоді та спорту України. Моніторинг обласних програм розвитку фізичної культури і спорту (2023). URL: <https://sport.gov.ua/>

40) Міністерство фінансів України. Бюджетний моніторинг: Аналіз виконання бюджету за 2023 рік. URL: <https://mof.gov.ua/uk/budget-monitoring>

41) Міністерство фінансів України. Моніторинг процесів децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування (2023). URL: <https://decentralization.gov.ua/>

42) Нагорняк М.М. Європейські концепції публічного управління фізичною культурою та спортом. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування, 2023. Том 34 (73) № 1. С. 75–79. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1_2023/14.pdf.

43) Національна стратегія з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність — здоровий спосіб життя — здорова нація» : Указ Президента України від 09.02.2016 № 42/2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/42/2016>

44) Неолімпійський спорт : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. фіз. виховання і спорту / Є. В. Імас та ін. Київ : НУФВСУ, Олімп. л-ра, 2015. 184 с.

45) Пархоменко-Куцевіл О.І. Інституційні засади розвитку публічного управління у сфері фізичної культури і спорту. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 2. <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1107/1116>.

46) План відновлення України (2022–2032 роки). Відновлення України: державний портал. URL: <https://recovery.gov.ua/>

47) План заходів на 2021-2022 роки щодо реалізації першого етапу Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 163-р. URL: <https://is.gd/rkwRQo>

48) Положення про Український центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт» : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.07.2011 № 766. Редакція від 20.04.2023. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/766-2011-%D0%BF#Text>

49) Порядок проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.04.2011 № 384 (в редакції від 22.04.2020 № 294). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0399-12>

50) Пояснювальна записка до звіту про хід виконання Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року у 2023 році / Міністерство молоді та спорту України. 2024. URL: https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Fizychna_kultura/zapiska-do-programi.pdf

51) Пояснювальна записка до звіту про хід виконання Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року у 2023 році / Міністерство молоді та спорту України. 2024.

52) Приходченко Л. Л., Саханенко С. Є., Надолішній П. І. та ін. Система публічного управління в умовах децентралізації влади: механізми горизонтальної взаємодії : монографія / за заг. ред. Л. Л. Приходченко. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 332 с.

53) Приходько В. В. Розвиток спорту в умовах об'єднаних територіальних громад : монографія. Дніпро : Інновація, 2020. 348 с.

54) Приходько В. В. Управління проектами як новий напрямок спортивного менеджменту в Україні. *Спортивний вісник Придніпров'я*. 2009. № 2-3. С. 11-13.

55) Приходько І. І., Мудрик В. І., Горбенко О. В. Стратегічний менеджмент розвитку сфери фізичної культури і спорту в Україні. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2010. № 3. С. 134-138.

56) Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України щодо надання послуг у сфері фізичної культури і спорту : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.04.2023 № 369. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/369-2023-п>

57) Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо

засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій : Закон України від 09.07.2022 № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text>

58) Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо розмежування спортивних заходів і змагань : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.04.2023 № 336. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/336-2023-п>

59) Про внесення змін до обласної Програми розвитку фізичної культури і спорту на 2022-2026 роки : Рішення Харківської обласної ради від 08.12.2023 № 168-VIII. URL: <https://oblrada.kharkov.ua/>

60) Про внесення змін до Положення про надання на конкурсних засадах спортивній федерації статусу національної та позбавлення такого статусу : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.11.2023 № 1220. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1220-2023-п>

61) Про внесення змін до Закону України «Про фізичну культуру і спорт» щодо адаптивного спорту»: Закон України від 17. 04. 2025 №4370-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4370-20#Text>

62) Про Державний бюджет України на 2023 рік : Закон України від 03.11.2022 № 2710-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20>

63) Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>

64) Про забезпечення сталого розвитку сфери фізичної культури і спорту в Україні в умовах децентралізації влади : Постанова Верховної Ради України від 19.10.2016 № 1695-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1695-19#Text>

65) Про засади державної регіональної політики : Закон України від 5 лютого 2015 р. № 156. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 34. С. 90. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

66) Про затвердження Вимог та критеріїв до координатора (фахівця) заходу в рамках соціального проєкту «Активні парки – локації здорової

України» : Наказ Міністерства молоді та спорту України від 06.04.2023 № 1900. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0939-23>

67) Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>

68) Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2025 року : Постанова КМУ від 1 березня 2017 р. № 115. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/115-2017-%D0%BF#Text>

69) Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.03.2017 № 115. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/115-2017-п>

70) Про затвердження Державних санітарних правил планування та забудови населених пунктів (Із змінами,) Наказ Міністерства охорони здоров'я N 173 від 19.06.96 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0379-96#Text>

71) Про затвердження Державної типової програми реабілітації осіб з інвалідністю : Постанова Кабінету Міністрів України від 8 грудня 2006 р. № 1686 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1686-2006-%D0%BF#Text>

72) Про затвердження додаткових вимог до проектування та будівництва спортивних об'єктів в умовах воєнного стану : Розпорядження голови Київської ОВА від 15.09.2023 № 593. URL: <https://koda.gov.ua/>

73) Про затвердження Методики виявлення ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними : Постанова Кабінету Міністрів України від 16 лютого 2011 р. № 232. *Офіційний вісник України*. 2011. № 18. Ст. 769. С. 221.

74) Про затвердження Методики оцінки ефективності виконання Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року : Наказ Міністерства молоді та спорту України від

15.08.2019 № 4159 (зі змінами). URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v4159728-19>

75) Про затвердження Методичних рекомендацій щодо облаштування спортивних об'єктів захисними спорудами цивільного захисту : Рішення Одеської обласної ради від 04.11.2023 № 975-VIII. URL:
<https://oblrada.odessa.gov.ua/>

76) Про затвердження плану заходів на 2023 і 2024 роки щодо реалізації другого етапу Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.06.2023 № 509-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/509-2023-%D1%80#Text>

77) Про затвердження Положення про соціальний проект «Активні парки – локації здорової України» : Постанова Кабінету Міністрів України від 07.04.2021 № 326. URL:
<https://ips.ligazakon.net/document/view/kp210326?an=4>

78) Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для розвитку фізичної культури і спорту вищих досягнень та спортивних заходів всеукраїнського рівня : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 94.

79) Про затвердження Порядку співфінансування проєктів розвитку спортивної інфраструктури з обласного бюджету : Рішення Дніпропетровської обласної ради від 17.02.2023 № 156-7/VIII. URL:
<https://oblrada.dp.gov.ua/>

80) Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року : Постанова Кабінету міністрів України від 04.11.2020 № 1089. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text>

81) Про концесію : Закон України від 03.10.2019 № 155-IX. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20>

82) Про Національну раду з відновлення України від наслідків війни. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/konsultatyvno->

doradchi-orhany/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/pro-nacionalnu-radu-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni

83) Про обласний конкурс проєктів розвитку спортивної інфраструктури : Рішення Полтавської обласної ради від 09.06.2023 № 723. URL: <https://oblrada-pl.gov.ua/>

84) Про Порядок фінансування проєктів з будівництва та реконструкції спортивних об'єктів : Рішення Вінницької обласної ради від 24.03.2023 № 512. URL: <https://vinrada.gov.ua/>

85) Про Раду з питань реформування сфери фізичної культури і спорту : Наказ Міністерства молоді та спорту України від 19.01.2015 № 106. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/MUS24912?ed=2015_02_16

86) Про схвалення Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2020 р. № 1545-р.

87) Про фізичну культуру і спорт : Закон України (зі змінами) 24 грудня 1993 року № 3808-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text>

88) Путятіна Г. М. Організаційні аспекти оптимізації діяльності спортивних шкіл на основі програмно-цільового управління : автореф. дис... канд. наук з фіз. виховання та спорту. Харків, 2007. 20 с. URL: <https://irbis-nbuv.gov.ua/publ/REF-0000244356>

89) Рахункова палата України. Звіт про результати аудиту ефективності використання коштів місцевих бюджетів на розвиток спортивної інфраструктури (2023). URL: <https://rp.gov.ua/>

90) Рибчич І. Є. Правові аспекти державного управління сферою фізичної культури і спорту в Україні [Електронне видання] / І.Є. Рибчич // Державне будівництво : 2015, № 1. — URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2015_1_33

91) Сіренко Р. Р. Державна політика ефективного управління системою фізичної культури та масового спорту в Україні. *Публічне*

управління та митне адміністрування. 2017. № 2. С. 116-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2017_2_19

92) Сіренко Р. Р. Удосконалення державного регулювання фізкультурно-виховної діяльності у закладах вищої освіти України : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 308 с. ISBN 978-617-10-0523-5. URL: <https://surl.lu/rrbbpx>

93) Статівка Н. В., Боднар К. В. Публічно-приватне партнерство як механізм залучення кадрових ресурсів при відбудові спортивної інфраструктури в післявоєнній Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 2(65). С. 99-129. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-06>

94) Статівка Н., Є. Боднар. Публічно-приватне партнерство як механізм залучення кадрових ресурсів при відбудові спортивної інфраструктури в післявоєнній Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 2(65). С. 99 – 129.

95) Статівка Н., Є. Боднар. Цифрова трансформація публічного управління спортивною інфраструктурою для підвищення стійкості та адаптивності в умовах надзвичайних ситуацій. *Теорія і практика державного управління*. № 2(79). 2024. С. 273-291

96) Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.11.2020 № 1089. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-п>

97) Сучасний соціогуманітарний простір країн Європейського Союзу: публічноуправлінські аспекти : кол. монограф. / за заг. ред. Н. А. Липовської. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2024. 236 с.

98) Типове положення про регіональний та місцевий центри з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт» : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.07.2011 № 766. Редакція від 20.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/766-2011-%D0%BF#Text>

99) Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та

Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Міжнародний документ від 27.06.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 15.03.2025).

100) Федченко С.В. Використання сценарного аналізу у визначенні перспектив розвитку державно-приватного партнерства у спортивній сфері України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління і адміністрування*. Том 35(74). № 6. 2024. С. 192 – 199. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/33>

101) Хожило І. Програмно-цільовий підхід у розвитку фізичної культури і спорту в Україні в період воєнного стану. *Державне будівництво*. 2023. № 1 (33). С. 174-186. <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/22960>

102) Хожило, І. І. Фізична культура та спорт як складові позамедичної системи здоров'язбереження: аспекти державно-приватного партнерства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління і адміністрування*. Том 35(74). № 6. 2024. С. 187 – 191. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/32>

103) Центр розвитку місцевого самоврядування. Аналітичний звіт «Фінансування розвитку фізичної культури і спорту з місцевих бюджетів» (2023). URL: <https://decentralization.gov.ua/>

104) Чорний Є. М. Правове регулювання принципів здійснення державно-приватного партнерства. *Juris Europensis Scientia*. 2021. № 6. С. 64-68.

105) Шавлак М. А. Напрями вдосконалення механізму реалізації державно-приватного партнерства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 2. С. 115-120. URL: https://www.pubadm.vernadskeyjournals.in.ua/journals/2022/5_2022/18.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/18>

106) Шевчук О.Р. Правовий механізм державного регулювання

фізичної культури й спорту. *Вісн. Національного університету цивільного захисту України*. Серія : Державне управління. 2018. Вип. 2. С. 189-195. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2018_2_28.

107) Шилепницький П. І. Державно-приватне партнерство: теорія і практика : монографія. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2011. 454 с.

108) Шилепницький П. І. Особливості застосування державно-приватного партнерства в окремих сферах економіки. *Економіка України*. 2020. № 9. С. 106-117.

109) Яременко О. Механізми державного регулювання у сфері фізичної культури та спорту в Україні. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 8/14. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-8\(14\)-248-256](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-8(14)-248-256)

110) Ahmed M., Garvin M. Review of critical success factors and key performance indicators in performance assessment of P3 transportation projects. *Journal of management in engineering*. 2022. Vol. 38(5). P. 1-13.

111) Almeida C. Public-private partnerships (PPPs) in the health sector: Global processes and national dynamics. *Cadernos de Saude Publica*. 2017. Vol. 33(Supplement 2). P. e00197316. DOI: <https://doi.org/10.1590/0102-311X00197316>

112) Almeile A. M., Chipulu M., Ojiako U., Vahidi R., Marshall A. Project-focussed literature on public-private partnership (PPP) in developing countries: a critical review. *Production Planning & Control*. 2022. Vol. 35(7). P. 683-710. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537287.2022.2123408>

113) Andrews R., Entwistle T. Public–Private Partnerships, Management Capacity and Public Service Efficiency. *Policy & Politics*. 2015. Vol. 43(2). P. 273-290. DOI: 10.1332/030557314X13917703359707

114) Asenova D., Beck M., Akintoye A., Hardcastle C., Chinyio E. Partnership, value for money and best value in PFI projects: Obstacles and opportunities. *Public Policy and Administration*. 2002. Vol. 17(4). P. 5-19. DOI: 10.1177/095207670201700402

115) Athias L. Local Public-Services Provision under Public–Private

Partnerships: Contractual Design and Contracting Parties Incentives. *Local Government Studies*. 2013. Vol. 39(3). P. 312-331. DOI: 10.1080/03003930.2013.782859

116) Babatunde S., Perera S., Adeniyi O. Identification of Critical Risk Factors in Public-Private Partnership Project Phases in Developing Countries: A Case of Nigeria. *Benchmarking: An International Journal*. 2019. Vol. 26(2). P. 334-355. DOI: 10.1108/BIJ-01-2017-0008

117) Ball R., Heafey M., King D. Risk Transfer and Value for Money in PFI Projects. *Public Management Review*. 2003. Vol. 5(2). P. 279-290. DOI: 10.1080/1461667032000066444

118) Bao F., Chan A., Chen C., Darko A. Review of Public–Private Partnership Literature from a Project Lifecycle Perspective. *Journal of Infrastructure Systems*. 2018. Vol. 24(3). P. 4018008. DOI: 10.1061/(ASCE)IS.1943-555X.0000424

119) Bass B., Riggio R. Transformational Leadership. New York : Psychology Press, 2006. 296 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410617095>

120) Becker F., Patterson V. Public-private partnerships: Balancing financial returns, risks, and roles of the partners. *Public Performance & Management Review*. 2005. Vol. 29(2). P. 125-144.

121) Bidne D., Kirby A., Luvela L. J., Shattuck B., Standley S., Welker S. The value for money analysis: A guide for more effective PSC and PPP evaluation. Washington, DC : National Council for Public-Private Partnerships, 2012.

122) Bjørndal C. T., Ronglan L. T., Andersen S. S. Talent development as an ecology of games: A case study of Norwegian handball. *Sport, Education and Society*. 2017. Vol. 22(7). P. 864-877. DOI: <https://doi.org/10.1080/13573322.2015.1087398>

123) Bloyce D., Smith A. Sport policy and development: an introduction. London : Routledge, 2009.

124) Boardman A., Vining A. The Political Economy of Public–Private Partnerships and Analysis of their Social Value. *Annals of Public and Cooperative*

Economics. 2012. Vol. 83. DOI: 10.1111/j.1467-8292.2012.00457.x

125) Bodas Freitas I. M., Marques R. A., Silva E. M. University–industry collaboration and innovation in emergent and mature industries in new industrialized countries. *Research Policy*. 2013. Vol. 42(2). P. 443-453.

126) Bourdieu P., Dauncey H., Hare G. The state, economics and sport. *Culture, Sport, Society*. 1998. Vol. 1(2). P. 15-21. DOI: <https://doi.org/10.1080/14610989808721813>

127) Boyer E. J., Van Slyke D. M., Rogers J. D. An Empirical Examination of Public Involvement in Public–Private Partnerships: Qualifying the Benefits of Public Involvement in PPPs. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2016. Vol. 26(1). P. 45-61.

128) Brogaard L., Petersen O. Public-Private Partnerships (PPPs) in Development Policy: Exploring the Concept and Practice. *Development Policy Review*. 2018. Vol. 36. P. O729-O747. DOI: 10.1111/dpr.12277

129) Cairney P. The politics of policy design. *EURO Journal on Decision Processes*. 2021. Vol. 9. P. 100002. DOI: 10.1016/j.ejdp.2021.100002

130) Caldwell N. D., Roehrich J. K., George G. Social value creation and relational coordination in public-private collaborations. *Journal of Management Studies*. 2017. Vol. 54(6). P. 906-928.

131) Carbonara N., Costantino N., Pellegrino R. A transaction costs-based model to choose PPP procurement procedures. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2016. Vol. 23(4). P. 491-510. DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2014-0099>

132) Casady C. B., Eriksson K., Levitt R. E., Scott W. R. (Re)defining public-private partnerships (PPPs) in the new public governance (NPG) paradigm: an institutional maturity perspective. *Public Management Review*. 2019. Vol. 22(2). P. 161-183. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1577909>

133) Castelblanco G., Mangano G., Zenezini G., De Marco A. Once concessioned, twice shy? Asymmetries of "reconcession" in national PPP programs. *Construction Management and Economics*. 2025. P. 1-23. DOI:

<https://doi.org/10.1080/01446193.2024.2448975>

134) Chen Z., Daito N., Gifford J. L. Data Review of Transportation Infrastructure Public–Private Partnership: A Meta-Analysis. *Transport Reviews*. 2015. Vol. 36(2). P. 228-250. DOI: <https://doi.org/10.1080/01441647.2015.1076535>

135) Chileshe N., Njau C. W., Kibichii B. K., Macharia L. N., Kavishe N. Critical success factors for Public-Private Partnership (PPP) infrastructure and housing projects in Kenya. *International Journal of Construction Management*. 2020. Vol. 22(9). P. 1606-1617. DOI: <https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1736835>

136) Coakley J. Assessing the sociology of sport. On cultural sensibilities and the great sport myth. *International Review for the Sociology of Sport*. 2015. Vol. 50(4-5). P. 402-406. DOI: <https://doi.org/10.1177/1012690214538864>

137) Collins D., Bailey R., Ford P. A., MacNamara Á., Toms M., Pearce G. Three worlds: New directions in participant development in sport and physical activity. *Sport, Education and Society*. 2012. Vol. 17(2). P. 225-243. DOI: <https://doi.org/10.1080/13573322.2011.607951>

138) Condé G., Martens M. Six Sigma Project Generation and Selection: Literature Review and Feature Based Method Proposition. *Production Planning & Control*. 2020. Vol. 31(16). P. 1303-1312. DOI: 10.1080/09537287.2019.1706196

139) Currie D., Teague P. Conflict management in public-private partnerships: The case of the London underground. *Negotiation Journal*. 2015. Vol. 31(3). P. 237-266.

140) Dashper K., Fletcher T., Long J. Intelligent investment"? Welsh sport policy and the (in)visibility of "race. *Leisure Studies*. 2019. Vol. 38(6). P. 762-774. DOI: 10.1080/02614367.2019.1653355

141) De Bosscher V. A mixed methods approach to compare elite sport policies of nations. A critical reflection on the use of composite indicators in the SPLISS study. *Sport in society*. 2018. Vol. 21(2). P. 331-355. DOI: 10.1080/17430437.2016.1179729

142) De Bosscher V. et al. A conceptual framework for analysing sports policy factors leading to international sporting success. *European Sport Management Quarterly*. 2006. Vol. 6(2). P. 185-215. DOI: 10.1080/16184740600955087

143) De Bosscher V. et al. Successful elite sport policies: an international comparison of the sports policy factors leading to international sporting success (SPLISS 2.0) in 15 Nations. Maidenhead : Meyer and Meyer, 2015.

144) Dowling M. et al. Deconstructing comparative sport policy analysis: Assumptions, challenges, and new directions. *International Journal of Sport Policy & Politics*. 2018. Vol. 10(4). P. 687-704. DOI: 10.1080/19406940.2018.1530276

145) Dowling M., Washington M. The social construction of the Long-Term Athlete Development Framework. *Journal of Global Sport Management*. 2021. Vol. 6(2). P. 143-169. DOI: 10.1080/24704067.2018.1557017

146) Engel E., Fischer R. D., Galetovic A. When and how to use public-private partnerships in infrastructure: lessons from the international experience. Cambridge, MA : National Bureau of Economic Research, 2020.

147) Eshun B. T. B., Chan A. P. C., Osei-Kyei R. Conceptualizing a win-win scenario in public-private partnerships: evidence from a systematic literature review. *Eng Constr Arch Manage*. 2020. DOI: 10.1108/ECAM-07-2020-0533

148) Feng X. et al. A critical review of studies on renegotiation within the public-private partnerships (PPPs) scheme. *Engineering, construction and architectural management*. 2022. Vol. 30(8). P. 3674-3695.

149) Fu L., Sun H., Fang Y., Xu K. A systematic review of the public-private partnership literature published between 2012 and 2021. *Journal of Civil Engineering and Management*. 2023. Vol. 29(3). P. 238-252. DOI: <https://doi.org/10.3846/jcem.2023.17926>

150) Geeraert A. New EU governance modes in professional sport: Enhancing throughput legitimacy. *Journal of Contemporary European Research*. 2014. Vol. 10(3). P. 302-321. DOI: 10.30950/jcer.v10i3.562

151) Grix J., Lindsey I., De Bosscher V., Bloyce D. Theory and methods in

sport policy and politics research. *International Journal of Sport Policy and Politics*. 2018. Vol. 10(4). P. 615-620. DOI: <https://doi.org/10.1080/19406940.2018.1537217>

152) Hall P. A., Soskice D. *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford : Oxford University Press, 2001. 560 p.

153) Hodge G., Greve C. *The Challenge of Public-Private Partnerships: Learning from International Experience*. Edward Elgar Publishing, 2005.

154) Hoekman R., Elling A., van der Poel H. Local policymaking in sport. Sport managers' perspectives on work processes and impact. *Journal of Global Sport Management*. 2019. P. 1-23. DOI: <https://doi.org/10.1080/24704067.2018.1537682>

155) Hoekman R., Scheerder J. Sport policy practice and outcome: theoretical and empirical approaches. *European Journal for Sport and Society*. 2021. Vol. 18(2). P. 103-113. DOI: <https://doi.org/10.1080/16138171.2021.1926772>

156) Houlihan B. Public sector sport policy: developing a framework for analysis. *International review for the sociology of sport*. 2005. Vol. 40(2). P. 163-185. DOI: [10.1177/1012690205057193](https://doi.org/10.1177/1012690205057193)

157) Houlihan B., Bloyce D., Smith A. Developing the research agenda in sport policy. *International Journal of Sport Policy and Politics*. 2009. Vol. 1(1). P. 1-12. DOI: <https://doi.org/10.1080/19406940802681186>

158) Hylton K., Totten M. Developing 'Sport for All'. Addressing inequality in sport. In K. Hylton (Ed.). *Sport development. Policy, process and practice* (3rd ed., pp. 37-79). Routledge, 2013.

159) Krogh A. H., Triantafillou P. Developing New Public Governance as a public management reform model. *Public Management Review*. 2024. Vol. 26(10). P. 3040-3056. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2313539>

160) Kumar H., Manoli A. E., Hodgkinson I. R., Downward P. Sport participation: From policy, through facilities, to users' health, well-being, and

social capital. *Sport Management Review*. 2018. Vol. 21(5). P. 549-562. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.01.002>

161) Lindsey I., Strittmatter A. M., Hayton J., O'Gorman J. Two decades of youth sport policy research: an augmented scoping review and synthesis. *European Sport Management Quarterly*. 2023. Vol. 24(5). P. 1001-1025. DOI: <https://doi.org/10.1080/16184742.2023.2233553>

162) Lindsey I., Whigham S., Keech M. Analysing the content of sport policies: disciplinary approaches and new directions. *International Journal of Sport Policy and Politics*. 2024. Vol. 17(1). P. 43-59. DOI: <https://doi.org/10.1080/19406940.2024.2378147>

163) Liu Y., Jing Y., Gao M. Transformational Leadership: From the Perspective of Neurological Leadership. *Open Journal of Leadership*. 2015. Vol. 4. P. 143-152. DOI: 10.4236/ojl.2015.44013

164) Marks G., Hooghe L. Multi-level Governance and European Integration. Lanham : Rowman & Littlefield Publishers, 2001. 251 p.

165) Moscoso-Sánchez D., Rodríguez-Díaz Á., Fernández-Gavira J. Elitist rhetoric and the sports gap. Examining the discourse and reality of sport in Spain. *European Journal for Sport & Society*. 2015. Vol. 12. P. 33-53. DOI: <https://doi.org/10.1080/16138171.2015.11687955>

166) Narbaev T., Hazır Ö., Agi M. A review of the use of game theory in project management. *Journal of management engineering*. 2022. Vol. 38(6). P. 03122002.

167) Österlind M. Sport policy evaluation and governing participation in sport. Governmental problematics of democracy and health. *International Journal of Sport Policy and Politics*. 2016. Vol. 8(3). P. 347-362. DOI: <https://doi.org/10.1080/19406940.2015.1123755>

168) Qi H., Ran B. Paradoxes in collaborative governance. *Public Management Review*. 2023. Vol. 26(10). P. 2728-2753. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2196290>

169) Roumboutsos A. Public Private Partnerships in Transport

Infrastructure: An International Review. *Transport Reviews*. 2015. Vol. 35(2). P. 111-117. DOI: <https://doi.org/10.1080/01441647.2015.1017025>

170) Roumboutsos A., Pantelias A. Allocating Revenue Risk in Transport Infrastructure Public Private Partnership Projects: How it Matters. *Transport Reviews*. 2014. Vol. 35(2). P. 183-203. DOI: <https://doi.org/10.1080/01441647.2014.988306>

171) Rybníček R., Plakolm J., Baumgartner L. Risks in Public–Private Partnerships: A Systematic Literature Review of Risk Factors, Their Impact and Risk Mitigation Strategies. *Public Performance & Management Review*. 2020. Vol. 43(5). P. 1174-1208. DOI: <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1741406>

172) Seippel Ø. Topics and trends. 30 years of sociology of sport. *European Journal for Sport and Society*. 2018. Vol. 15(3). P. 288-307. DOI: <https://doi.org/10.1080/16138171.2018.1475098>

173) Sun Q., Zhang S., Ke Y., Ma X., Galvin S. Comparative analysis on the PPP research in Chinese and international journals: a bibliometric perspective. *International Journal of Construction Management*. 2021. Vol. 23(2). P. 307-318. DOI: <https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1866431>

174) The Challenge of Public–Private Partnerships : Learning from International Experience / Ed. by Graeme A. Hodge. New York, 2005. 368 p. ISBN: 978-1-84376-509-7

175) The World Bank. List of 152 Developing Countries of the Third World. 2021. URL: <https://surl.li/wbjojo> (accessed: June 20, 2021).

176) The World Bank. Private Participation in Infrastructure Annual Report. Washington, DC : World Bank, 2017. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/658451524561003915/private-participation-in-infrastructure-ppi-annual-report-2017> (accessed: March 11, 2025).

177) United Nations. World Economic Situation and Prospects. 2020. URL: <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/world-economic-situation-and-prospects-2020/> (accessed: June 20, 2021).

178) Van den Hurk M., Brogaard L., Lember V., Helby Petersen O., Witz P. National Varieties of Public–Private Partnerships (PPPs): A Comparative Analysis of PPP-Supporting Units in 19 European Countries. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*. 2015. Vol. 18(1). P. 1-20. DOI: <https://doi.org/10.1080/13876988.2015.1006814>

179) Verhoest K., Petersen O. H., Scherrer W., Soecipto R. M. How Do Governments Support the Development of Public Private Partnerships? Measuring and Comparing PPP Governmental Support in 20 European Countries. *Transport Reviews*. 2015. Vol. 35(2). P. 118-139. DOI: <https://doi.org/10.1080/01441647.2014.993746>

180) Verweij S., Loomans O., Leendertse W. The Role of the Public Partner in Innovation in Transport Infrastructure PPPs: A Qualitative Comparative Analysis of Nine Dutch DBFM Projects. *Public Works Management & Policy*. 2020. Vol. 25(1). P. 5-32. DOI: 10.1177/1087724X19847215

181) Volf K., Kelly L., García Bengoechea E., Casey B., Gelius P., Messing S., Woods C. Evidence of the impact of sport policies on physical activity and sport participation: a systematic mixed studies review. *International Journal of Sport Policy and Politics*. 2022. Vol. 14(4). P. 697-712. DOI: <https://doi.org/10.1080/19406940.2022.2127835>

182) Wang H., Ran B. Network governance and collaborative governance: a thematic analysis on their similarities, differences, and entanglements. *Public Management Review*. 2021. Vol. 25(6). P. 1187-1211. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.2011389>

183) Wang H., Xiong W., Wu G., Zhu D. Public–private partnership in Public Administration discipline: a literature review. *Public Management Review*. 2017. Vol. 20(2). P. 293-316. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1313445>

184) Wang N., Ma M. Public–Private Partnership as a Tool for Sustainable Development—What Literatures Say? *Sustainable Development*. 2021. Vol. 29(1). P. 243-258. DOI: 10.1002/sd.2127

185) Wang Y., Jin X. Determine the Optimal Capital Structure of BOT Projects Using Interval Numbers with Tianjin Binhai New District Metro Z4 Line in China as an Example. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2019. Vol. 26(7). P. 1348-1366. DOI: 10.1108/ECAM-07-2018-0259

186) Warsen R., Nederhand J., Klijn E. H., Grotenbreg S., Koppenjan J. What makes public-private partnerships work? Survey research into the outcomes and the quality of cooperation in PPPs. *Public Management Review*. 2018. Vol. 20(8). P. 1165-1185. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1428415>

187) Williams T., Vo H., Samset K. A., Edkins A. The Front-End of Projects: A Systematic Literature Review and Structuring. *Production Planning & Control*. 2019. Vol. 30(14). P. 1137-1169. DOI: 10.1080/09537287.2019.1594429

ДОДАТКИ

**Наукові праці, в яких опубліковані основні результати
дисертації**

Статті у фахових наукових виданнях:

1) Бульба В.Г., **Федченко С.В.** Державно-приватне партнерство у спорті в умовах війни та повоєнної відбудови: виклики, старі і нові принципи та інститути. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 2(65). С.423- 443. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-22>

Особистий внесок здобувача: визначення проблем, що гальмують активне використання державно-приватного партнерства у сфері спорту, аналіз закордонного досвіду взаємодії влади і бізнесу у розбудові спортивної інфраструктури.

Особистий внесок Бульби В. Г.: визначення концепції роботи і наукове редагування тексту статті.

2) Федченко С.В. Закордонний досвід використання моделей державноприватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту: досвід для України. *Наукові перспективи*. 2025. № 2 (56). С. 616-626. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2\(56\)-616-626](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56)-616-626)

3) Федченко С.В. Використання сценарного аналізу у визначенні перспектив розвитку державно-приватного партнерства у спортивній сфері України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2024. Том 35(74), № 6. С. 192-199. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/33>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

4) Федченко С.В. Роль і місце місцевого самоврядування в управлінні розвитком фізкультури і спорту: європейський досвід для України. Сучасні парадигми публічного управління: *Збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції (10 -12 листопада 2022 р.)*. Львів, 2022. С. 519-524.

5) Федченко С.В. Спортивна інфраструктура територіальної громади: сучасний стан та перспективи розвитку. *Актуальні проблеми соціального розвитку в суспільстві змін: Збірник тез I Міжнародній науково-практичній конференції на базі Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (27-29 квітня 2023 р.)*. Харків, 2023. С. 75-79.

6) Головка О.С., **Федченко С.В.** Питання фізкультури і спорту в організації комплексної реабілітації ветеранів і членів їх сімей. *Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні підходи до реабілітації та реінтеграції військовослужбовців, ветеранів та членів їх сімей»*. ХНУ ім. В.Н. Каразіна. Харків, 2024. С. 257-260.

7) Sysoieva S., **Fedchenko S.** Global practices of public administration in protection public interests in the environmental sector. *Global Scientific Trend: Economics and Public Administration*. Vol. 1. 1(2025). P. 38-46. DOI: 10,5281/zenodo.14803880

8) Федченко С.В. Місце туризму у фізкультурно-спортивній складовій організації соціально-психологічній реабілітації ветеранів. *Теорія і практика розвитку туризму: досвід, проблеми, інновації* : матеріали III Всеук. наук.-практ. інтернет-конф., м. Черкаси, 20 лютого 2025 р. / за заг. ред. С. М. Домбровської. Черкаси : НУЦЗ України, 2025. С. 157-158.

Довідки про впровадження



ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ

ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІКИ І МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

майдан Свободи 5, Держпром, 3 під., 8 пов., м. Харків, 61022, тел.: (057) 705-10-17, факс: 705-10-29
e-mail: uek@kharkivoda.gov.ua, код ЄДРПОУ 38157940

03.04.2025 № 0601-15/1958 на № _____ від _____

ДОВІДКА

про практичне впровадження
результатів дисертаційного дослідження
Федченко Сергія Володимировича
за темою «Державно-приватне партнерство у розвитку фізичної культури
і спорту в Україні»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
з публічного управління та адміністрування
за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування

Результати дисертаційного дослідження Федченко С.В. на здобуття наукового ступеня доктора філософії з публічного управління та адміністрування, присвяченого дослідженню теоретичних основ і практичних рекомендацій з удосконалення публічного управління розвитком державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту, представляють наукову і практичну цінність. Серед них, пропозиції автора щодо створення багаторівневої системи координації розвитку державно-приватного партнерства у спортивній галузі в контексті євроінтеграційних процесів, яка передбачає розподіл функцій між суб'єктами управління національного, регіонального і місцевого рівнів. Для області і територіальних громад передбачено:

- адаптація національних підходів до регіональної специфіки;
- розробка регіональних програм розвитку державно-приватного партнерства у спортивній галузі;
- формування портфеля проєктів державно-приватного партнерства з урахуванням пріоритетів регіонального розвитку;
- координація взаємодії з міжнародними партнерами на регіональному рівні;

000080

Продовження додатку Б

2

- забезпечення міжсекторальної та міжвідомчої взаємодії.
- ініціювання та структурування конкретних проєктів державно-приватного партнерства з урахуванням локальних потреб;
- забезпечення громадської участі та контролю;
- моніторинг реалізації проєктів на місцевому рівні;
- пряма взаємодія з приватними партнерами та кінцевими споживачами послуг.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед автором.

Заступник директора Департаменту
економіки і міжнародних відносин
Харківської обласної державної
(військової) адміністрації –
начальник управління аналітики
прогнозування та розвитку підприємств



Ірина КОНОВАЛОВА

Продовження додатку Б



АТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1»

УКРАЇНА, м. ХАРКІВ, 61002

вул. АЛЧЕВСЬКИХ, 43

тел. (057)700-40-01

E-mail: trist@gsi.com.ua

www.gsi.com.ua

від « 23 » ~~квітня~~ 2025 р. № 02/324

ДОВІДКА

про практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження

Федченко Сергія Володимировича за темою

«Державно-приватне партнерство у розвитку фізичної культури і спорту в Україні»

на здобуття наукового ступеня доктора філософії з публічного

управління та адміністрування,

спеціальність 281 – публічне управління та адміністрування

Результати дисертаційного дослідження Федченко С.В. на здобуття наукового ступеня доктора філософії з публічного управління та адміністрування, присвяченого дослідженню теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо використання моделей державно-приватного партнерства у розвитку фізичної культури і спорту викликають значний інтерес з боку недержавних компаній і підприємств, що є потенційними учасниками партнерських взаємовідносин з державою у розбудові спортивної інфраструктури в Україні.

До розгляду прийнята розроблена автором комплексна модель диференційованого фінансового регулювання проєктів державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту, яка інтегрує різні фінансові інструменти та механізми підтримки залежно від типу об'єктів та їх соціальної значущості. Модель передбачає впровадження методології оцінки фіскальних ризиків та механізмів їх мінімізації: оптимальним є розподіл, при якому кожен ризик приймає сторона, яка має найкращі можливості для управління ним. Приватний партнер зазвичай більш ефективно управляє ризиками, пов'язаними з проєктуванням, будівництвом та операційною діяльністю, тоді як держава має кращі можливості для управління політичними та регуляторними ризиками.

Перший заступник Голови Правління

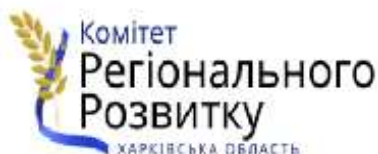
АТ «Трест Житлобуд-1»

доктор філософії з публічного управління

та адміністрування



Віктор ОРОБЕЙ



офіс 19-20, вул.Плеханівська, 10
м.Харків, 61001, Україна
ЄДРПО : 26282958
e-mail crd.kharkiv@gmail.com

Від 17.012025 № 11/01- 17

ДОВІДКА

про практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження

Федченко Сергія Володимировича за темою

«Державно-приватне партнерство у розвитку

фізичної культури і спорту в Україні»

на здобуття наукового ступеня доктора філософії з публічного

управління та адміністрування,

спеціальність 281 – публічне управління та адміністрування

Результати дисертаційного дослідження Федченко С.В. на здобуття наукового ступеня доктора філософії з публічного управління та адміністрування, присвяченого дослідженню механізмів державно-приватного партнерства у розвитку спортивної сфери викликають зацікавленість як у теоретичному, так і в прикладному плані.

Громадська організація «Комітет регіонального розвитку» використовує у роботі з громадськими активістами та представниками бізнес-спільноти розробки дисертанта щодо практичного значення результатів дослідження, які спрямовані на підвищення ефективності використання обмежених ресурсів та забезпечення розвитку спортивної інфраструктури як каталізатора соціально-економічного розвитку та національного добробуту.



Виконавчий директор

М.Яценко



ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ

УПРАВЛІННЯ У СПРАВАХ МОЛОДІ ТА СПОРТУ ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

9 поверх, 7 під'їзд, Держпром, майдан Свободи, 5, м. Харків, 61022, тел. (057) 700-94-34, факс (057) 705-05-15, E-mail: dsms@kharkivoda.gov.ua, Web: <http://dmskh.gov.ua>, код ЄДРПОУ 24273286

14.04.2025 №01-23/612

ДОВІДКА

про практичне впровадження
результатів дисертаційного дослідження
Федченко Сергія Володимировича за темою
«Державно-приватне партнерство у розвитку фізичної культури і спорту в
Україні»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
з публічного управління та адміністрування
за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування

Результати дисертаційного дослідження Федченко С.В. на здобуття наукового ступеня доктора філософії з публічного управління та адміністрування, присвяченого дослідженню теоретичних основ і практичних рекомендацій з удосконалення публічного управління розвитком державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту, знайшли відображення і практичний розвиток в діяльності Управління у справах молоді та спорту Харківської обласної державної (військової) адміністрації. Вивчаються з метою впровадження запропоновані підходи до формування багаторівневої системи координації розвитку державно-приватного партнерства (ДПП) у спортивній галузі, серед яких:

- створення Регіонального центру координації розвитку ДПП у спортивній галузі;
- розробка та затвердження регіональної Стратегії розвитку ДПП у спортивній галузі;
- формування Координаційної ради з питань ДПП з включенням представників усіх ключових стейкхолдерів;
- забезпечення розвитку регіональної інформаційної системи моніторингу проєктів ДПП.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед автором.

Начальник Управління у справах
молоді та спорту Харківської
обласної державної адміністрації



Костянтин АНАНЧЕНКО

Способи прояву інституційної архітектури трансформаційного лідерства
держави у розвитку ДПП

Таблиця В1. – Багаторівнева інституційна архітектура
трансформаційного лідерства держави у розвитку ДПП у сфері фізичної
культури і спорту

Рівень	Суб'єкти публічного управління	Інституції приватного сектору	Координаційні механізми	Інструменти трансформаційного лідерства	Результати синергії
Національний	Міністерство молоді та спорту, Міністерство економіки, Міністерство фінансів	Всеукраїнські спортивні асоціації, національні федерації з видів спорту, інвестиційні фонди	Національна рада з питань відновлення України, Комісія з питань ДПП	Стратегічне планування, нормативно-правове регулювання, державні гарантії	3,79 млрд грн державного фінансування, 51 ліцензія на Олімпійські ігри, 61 ліцензія на Паралімпійські ігри
Регіональний	Департаменти фізичної культури та спорту ОДА, агенції регіонального розвитку	Регіональні бізнес-асоціації, регіональні представництва спортивних федерацій, місцеві інвестори	Координаційні ради з питань розвитку фізичної культури і спорту, регіональні центри ДПП	Регіональні програми розвитку ДПП, інвестиційні паспорти спортивних об'єктів, податкові стимули	6,06 млрд грн фінансування з місцевих бюджетів, 23 багатофункціональні спортивні майданчики
Місцевий	Органи місцевого самоврядування, центри фізичного здоров'я «Спорт для всіх»	Місцевий бізнес, громадські ініціативи, старт-апи у сфері спорту	Громадські ради, локальні спортивні хаби, молодіжні ради	Партисипативне бюджетування, соціальне замовлення, локальні спортивні ініціативи	1167 спортивних клубів, 1136 дитячо-юнацьких спортивних шкіл, 998 309 учасників проєкту «Активні парки»
Міжнародний	Представництва України в міжнародних спортивних організаціях	Міжнародні інвестори, транснаціональні спортивні бренди	Міжнародні конференції, форуми, виставки	Спортивна дипломатія, міжнародні грантові програми, обмін найкращими практиками	6674 медалі на міжнародних змаганнях, підвищення інвестиційної привабливості

*Джерело: розробка автора.

Продовження Додатку В

Таблиця В2. Інноваційні інструменти трансформаційного лідерства держави у розвитку ДПП у сфері фізичної культури і спорту

Інноваційний інструмент	Сутність	Нормативне закріплення	Приклади застосування	Трансформаційний ефект	Перспективи розвитку в Україні
Блендоване фінансування	Поєднання бюджетних коштів, коштів міжнародних фінансових організацій та приватних інвестицій	Державна програма розвитку фізичної культури і спорту до 2024 року	Будівництво універсальної спортивної зали в Рівненській області	Розподіл ризиків, залучення міжнародної експертизи, підвищення стійкості проєктів	Висока (особливо для проєктів повоєнного відновлення)
Цифрові платформи управління проєктами	Онлайн-середовище координації ресурсів, моніторингу ефективності та звітності	Наказ Міністерства молоді та спорту у від 06.04.2023 №1900	Проєкт «Активні парки – локації здорової України» (998 309 учасників)	Прозорість, операційна ефективність, залучення нових партнерів	Висока (з розвитком цифрової інфраструктури)
Інтеграція безпекового компоненту	Включення аспектів національної безпеки та реабілітації військовослужбовців у проєкти спортивної інфраструктури	Меморандум про співпрацю між Міністерством молоді та спорту та Міністерством оборони	Навчально-спортивна база «Тисовець»	Підвищення національної стійкості, реабілітація військовослужбовців	Критично висока в умовах воєнного стану
Універсальний дизайн	Принципи доступності спортивної інфраструктури для всіх категорій користувачів	ДБН В.2.2-40:2018 «Інклюзивність будівель і споруд»	Західний реабілітаційно-спортивний центр (45 осіб з інвалідністю)	Інклюзивність, розширення цільової аудиторії, соціальна інтеграція	Висока (в контексті інклюзивної політики)
Стратегічне брендування територій	Використання спортивних досягнень для формування інвестиційної привабливості регіонів	Стратегії регіонального розвитку	Спортивно-туристичні кластери у Карпатському регіоні	Підвищення туристичної привабливості, диверсифікація економіки	Середня (потребує стабілізації безпекової ситуації)

*Джерело: розробка автора.

Анкети опитування

Анкета опитування №1

«Напрямки розвитку державно-приватного партнерства у сфері фізкультури і спорту» (для державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування).

Шановний респонденте!

Запрошуємо Вас долучитися до оцінки та визначення перспектив розвитку державно-приватного партнерства у сфері фізкультури і спорту. Матеріали дослідження будуть використані в розробці рекомендацій для Концепції та Стратегії розвитку державно-приватного партнерства у сфері фізкультури і спорту на національному і регіональному рівнях..

Заздалегідь вдячні за участь у експертному опитуванні.

1. Як ви оцінюєте поточний стан державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері фізкультури і спорту в Україні?
 - Дуже низький рівень розвитку
 - Задовільний рівень з потребою значного підвищення
 - Середній рівень розвитку
 - Достатньо високий рівень
 - Важко відповісти
2. Який відсоток спортивних об'єктів у вашому регіоні реалізується на засадах ДПП?
 - Менше 5%
 - 5-15%
 - 16-30%
 - Більше 30%
 - Не володію такою інформацією
3. Які форми ДПП у сфері фізкультури і спорту використовують у ваших регіонах?
 - Концесія
 - Спільна діяльність
 - Оренда з інвестиційними зобов'язаннями
 - Управління майном
 - Інше (вказати)
 - Проекти ДПП відсутні
 - Важко відповісти
4. Оцініть ефективність нормативно-правової бази щодо ДПП у сфері фізкультури і спорту:
 - Повністю неефективна
 - Частково ефективна, але потребує суттєвого доопрацювання
 - Загалом ефективна з незначними недоліками
 - Цілком ефективна
 - Важко оцінити
5. Які основні перешкоди для розвитку ДПП у сфері спорту спостерігаєте?
 - Недосконалість законодавчої бази
 - Бюрократичні перепони
 - Відсутність досвіду реалізації подібних проєктів
 - Низька інвестиційна привабливість
 - Брак кваліфікованих кадрів
 - Корупційні ризики
 - Важко відповісти

6. Як вплинув воєнний стан на реалізацію проєктів ДПП у спортивній сфері?
 - Повністю зупинив усі об'єкти
 - Значно сповільнив реалізацію
 - Частково вплинув на окремі проєкти
 - Причинив переорієнтацію на нові формати співпраці
 - Не вплинув суттєво
 - Важко оцінити
7. Які сегменти спортивної інфраструктури найбільш перспективні для ДПП у сфері фізкультури і спорту в сучасних умовах?
 - Спортивні майданчики в житлових районах
 - Фітнес-центри та тренажерні зали
 - Басейни та водні комплекси
 - Багатофункціональні спортивні комплекси
 - Реабілітаційні спортивні центри для військових
 - Інше (вказати)
8. Як часто до вас звертаються представники бізнесу з ініціативами щодо ДПП у сфері фізкультури і спорту?
 - Ніколи
 - Рідше ніж раз на рік
 - 1-2 рази на рік
 - 3-5 разів на рік
 - Більше 5 разів на рік
9. Які механізми стимулювання приватних інвесторів у питаннях підтримки фізкультури і спорту ви вважаєте найбільш ефективними?
 - Податкові пільги
 - Спрощення дозвільних процедур
 - Надання державних гарантій
 - Часткове фінансування з боку держави
 - Пільгові умови оренди придатних для цільового використання примыщень та земельних ділянок
 - Інформаційна та консультативна підтримка
 - Важко відповісти
10. Оцініть готовність свого підрозділу до реалізації проєктів ДПП у спортивній сфері:
 - Повністю готовності (є досвід та компетенції)
 - Частково готові (потрібно додаткове навчання)
 - Недостатньо готові (потрібна суттєва підготовка)
 - Не готові
 - Важко оцінити
11. Які критерії успішності проєктів ДПП у спорті ви вважаєте результатами?
 - Економічна ефективність
 - Соціальний вплив
 - Якість надання послуг
 - Доступність для різних верств населення
 - Інноваційність
 - Створення нових робочих місць
12. Як ви оцінюєте міжнародну підтримку розвитку ДПП у спортивній сфері України?
 - Достатня та ефективна
 - Недостатня, але наявна
 - Практично відсутня
 - Є підтримка, але складно реалізувати
 - Важко оцінити
13. Які напрямки післявоєнної відбудови спортивної інфраструктури потребують ДПП

- найбільше?
- Відновлення зруйнованих об'єктів
 - Будівництво нових сучасних комплексів
 - Створення реабілітаційних центрів
 - Розвиток масового спорту
 - Модернізація існуючих об'єктів
 - Всі перераховані варіанти
14. Які інноваційні форми ДПП ви вважаєте перспективними для спортивної сфери?
- Кластерні моделі співпраці
 - Цифрові платформи взаємодії
 - Змішані форми фінансування
 - Спортивні хаби
 - Енергоефективні спортивні комплекси
 - Жодна з перелічених
 - Інше (вказати)
15. Оцініть потребу в методичній підтримці для реалізації проєктів ДПП у сфері фізкультури і спорту:
- Критично необхідна
 - Потрібна для окремих аспектів
 - Бажана, але не критична
 - Не потрібна
 - Важко відповісти
16. Які механізми контролю якості послуг в проєктах ДПП у сфері фізкультури і спорту ви вважаєте найефективнішими?
- Регулярний моніторинг з боку органів влади
 - Незалежний аудит
 - Громадський контроль
 - Автоматизовані системи оцінки
 - Комбінація всіх механізмів
17. На якому рівні найдоцільніше розвивати проєкти ДПП у сфері фізкультури і спорту?
- Національному
 - Обласному
 - Місцевому
 - На всіх рівнях одночасно
 - Залежить від проєкту
18. Які ресурси найбільше потрібні для активізації ДПП у спортивній сфері?
- Фінансові
 - Людські (експерти)
 - інформаційні
 - Технологічні
 - Адміністративні
 - Всі перераховані
19. Як оцінюєте перспективи залучення міжнародних партнерів до проєктів ДПП у сфері фізкультури і спорту після війни?
- Дуже перспективно
 - Помірно перспективно
 - Малоперспективно
 - Безперспективно
 - Важко оцінити
20. Які зміни в законодавстві про ДПП у сфері фізкультури і спорту є найбільш необхідними?

- Спрощення процедури погодження
- Розширення форм державної підтримки
- Уточнення механізмів розподілу ризиків
- Удосконалення механізмів вирішення спорів
- Створення галузевих норм для спортивної сфери
- Всі перераховані
- Інше (вказати)

21. Чи знайомі ви з кращими практиками державно-приватного партнерства із закордонного та національного досвіду?

- Так, добре знаю як міжнародні, так і українські приклади
- Знаю лише деякі успішні міжнародні практики
- Знаю лише деякі успішні українські практики
- Маю загальне виявлення, але без конкретних прикладів
- Не знайомий/а з такими практиками
- Важко відповісти

Наприкінці просимо надати коротку соціально-демографічну інформацію про себе:

Ваша стать: ☐ чол. ☐ жін.

Ваш вік: ☐ 18-25 років | ☐ 26-40 років ☐ 41-50 років ☐ 51-60 років ☐ після 60 років

- Ваша освіта: : ☐ середня ☐ незакінчена вища(молодший бакалавр, випускник технікуму, коледжу) ☐ вища(бакалавр) ☐ вища(магістр, спеціаліст)
- Який рівень системи управління Ви представляєте: ☐ національний ☐ регіональний ☐ місцевий

Ваша діяльність відноситься до : ☐ системи державного управління | ☐ системи місцевого самоврядування

Дякуємо. Ваша участь у опитуванні допоможе в роботі по удосконаленню державно-приватного партнерства у сфері фізкультури і спорту.

Анкета опитування № 2
«Напрямки розвитку державно-приватного партнерства у сфері фізкультури і спорту»

(для представників бізнес-спільноти)

Шановний респонденте!

Запрошуємо Вас долучитися до оцінки та визначення перспектив розвитку державно-приватного партнерства у сфері фізкультури і спорту. Матеріали дослідження будуть використані в розробці рекомендацій для Концепції та Стратегії розвитку державно-приватного партнерства у сфері фізкультури і спорту на національному і регіональному рівнях..

Заздалегідь вдячні за участь у опитуванні і надані відповіді!

1. Який маєте досвід участі в проектах державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері фізкультури і спорту?
 - Маю успішний досвід реалізації
 - Маю досвід, але об'єкт не був реалізований
 - Перебуваю в процесі реалізації проекту
 - Планую участь у найближчому майбутньому
 - Досвіду немає
2. Які фактори мотивують інвестувати в спортивну інфраструктуру?
 - Потенційна прибутковість
 - Диверсифікація бізнесу
 - Податкові пільги
 - Довгострокове партнерство з державою
 - Бажання підтримати певний вид спорту
 - Інше (вказати)
3. Який формат участі в проектах ДПП у сфері фізкультури і спорту є найбільш прийнятний?
 - Повне управління об'єктом
 - Часткова участь в управлінні
 - Інвестування без участі в управлінні
 - Надання окремих послуг
 - Спонсорська підтримка
 - Інше (вказати)
4. Який термін окупності проекту ДПП у сфері фізкультури і спорту ви вважаєте прийнятним?
 - До 3 років
 - 3-5 років
 - 5-7 років
 - 7-10 років
 - Більше 10 років
 - Важко відповісти
5. Які основні перешкоди для розвитку ДПП у сфері фізкультури і спорту спостерігаються?
 - Недосконалість законодавчої бази
 - Бюрократичні перепони
 - Відсутність досвіду реалізації подібних проєктів
 - Низька інвестиційна привабливість
 - Брак кваліфікованих кадрів
 - Корупційні ризики
 - Важко відповісти
6. Які ризики у проектах ДПП у сфері фізкультури і спорту є найбільш критичними?
 - Політичні

- Економічні
 - Регуляторні
 - Операційні
 - Корупційні
 - Форс-мажорні (війна, пандемія)
 - Всі перераховані
7. Які сегменти спортивної інфраструктури ви вважаєте найбільш привабливими для інвестування?
- Фітнес-центри та тренажерні зали
 - Спортивні школи та секції
 - Спортивні майданчики у житлових комплексах
 - Професійні спортивні арени
 - Реабілітаційні спортивні центри
 - Басейни та водні комплекси
 - Інше (вказати)
8. Як часто до вас звертаються представники влади з ініціативами щодо проєктів ДПП у сфері фізкультури і спорту?
- Ніколи
 - Рідше ніж раз на рік
 - 1-2 рази на рік
 - 3-5 разів на рік
9. Які механізми стимулювання приватних інвесторів вкладати ресурси у сферу фізкультури і спорту ви вважаєте найбільш ефективними?
- Податкові пільги
 - Спрощення дозвільних процедур
 - Надання державних гарантій
 - Часткове фінансування з боку держави
 - Пільгові умови оренди придатних для цільового використання приміщень та земельних ділянок
 - Інформаційна та консультативна підтримка
 - Важко відповісти
10. Яку підтримку від місцевої влади у проєктах ДПП в сфері фізкультури і спорту ви вважаєте важливою?
- Надання приміщення з цільовим призначенням та земельної ділянки
 - Підключення до комунікацій
 - Сприяння в отриманні дозволів
 - Промоція проєкту
 - Гарантія завантаженості об'єкта
 - Все перераховано
11. На якому етапі реалізації проєктів ДПП у сфері фізкультури і спорту можуть спостерігатися найбільше труднощів?
- Підготовчий етап
 - Погодження документації
 - Будівництво/реконструкція
 - Введення в експлуатацію
 - Операційна діяльність
 - На всіх етапах
 - Важко відповісти
12. Як ви оцінюєте прозорість процедур участі в проєктах ДПП у спортивній сфері?
- Повністю прозорі
 - Частково прозорі
 - Недостатньо прозорі

- Непрозорі
 - Важко оцінити
14. Які напрямки післявоєнної відбудови спортивної інфраструктури потребують ДПП найбільше?
- Відновлення зруйнованих об'єктів
 - Будівництво нових сучасних комплексів
 - Створення реабілітаційних центрів
 - Розвиток масового спорту
 - Модернізація існуючих об'єктів
 - Всі перераховані варіанти
14. Як Ви вважаєте, чи можуть проекти ДПП у сфері фізкультури і спорту допомогти у створенні позитивного іміджу корпорації(підприємства, фірми)?
- Суттєво допоможуть
 - Частково допоможуть
 - Не будуть мати значення
 - Вплинуть негативно
 - Важко оцінити
15. Яка модель розподілу доходів у проектах ДПП у сфері фізкультури і спорту для вас найбільш прийнятна?
- Фіксована плата держави
 - Відсоток від доходу
 - Змішана модель
 - Соціальні зобов'язання замість платежів
 - Інше (вказати)
16. Які критерії успішності проекту ДПП у сфері фізкультури і спорту для вас є оптимальними?
- Фінансова ефективність
 - Соціальний вплив
 - Розширення клієнтської бази
 - Репутаційні переваги
 - Довгострокова стабільність
 - Всі перераховані
17. Які додаткові преференції від держави могли б стимулювати ваші інтереси до ДПП у сфері фізкультури і спорту?
- Державні гарантії
 - Податкові канікули
 - Пільгові кредити
 - Спрощена дозвільна система
 - Субсидування частини витрат
 - Інше (вказати)
18. Які додаткові послуги доцільно розвивати в рамках спортивних об'єктів?
- Медичні/реабілітаційні послуги
 - Освітні програми
 - Торгівля спортивними товарами
 - Заклади харчування
 - Розважальні послуги
 - Всі перераховані
 - Інше (вказати)
19. Які цифрові інструменти ви вважаєте необхідними для ефективного реалізації проектів ДПП у сфері фізкультури і спорту?
- Єдина інформаційна платформа
 - Електронний документообіг

- Онлайн-моніторинг проєктів
- Автоматизована система звітності
- Цифрові платформи комунікації з владою
- Всі перераховані
- Інше (вказати)

21. Які зміни в законодавстві про ДПП у сфері фізкультури і спорту є найбільш необхідними?

- Спрощення процедури погодження
- Розширення форм державної підтримки
- Уточнення механізмів розподілу ризиків
- Удосконалення механізмів вирішення спорів
- Створення галузевих норм для спортивної сфери
- Всі перераховані
- Інше (вказати)

Наприкінці просимо надати коротку соціально-демографічну інформацію про себе:

Ваша стать: ☐ чол. ☐ жін.

Ваш вік: ☐ 18-25 років | ☐ 26-40 років ☐ 41-50 років ☐ 51-60 років ☐ після 60 років

Ваша освіта: : ☐ середня ☐ незакінчена вища(молодший бакалавр, випусник технікуму, коледжу) ☐ вища(бакалавр) ☐ вища(магістр, спеціаліст).

Дякуємо! Ваша участь в опитуванні допоможе в роботі по удосконаленню державно-приватного партнерства у сфері фізкультури і спорту.

Анкета опитування № 3
«Напрямки розвитку державно-приватного партнерства у сфері
фізкультури і спорту»
(для спортсменів, тренерів надавачів і активних користувачів спортивних послуг)

Шановний респонденте!

Запрошуємо Вас долучитися до оцінки та визначення перспектив розвитку державно-приватного партнерства у сфері фізкультури і спорту. . Матеріали дослідження будуть використані в розробці рекомендацій для Концепції та Стратегії розвитку державно-приватного партнерства у сфері фізкультури і спорту на національному і регіональному рівнях.

Заздалегідь вдячні за участь у нашому опитуванні .

1. Наскільки ви задоволені якістю доступності спортивної інфраструктури?

- Повністю задоволений/а
- Частково задоволений/а
- Скоріше не задоволений/а
- Повністю не задоволений/а
- Важко оцінити

2. Які проблеми з наявною спортивною інфраструктурою ви вважаєте найбільш критичними?

- Застаріле обладнання
- Висока вартість послуги
- Незручне розташування
- Обмеження вибору послуг
- Низька якість сервісу
- Переповненість об'єктів
- Всі перераховані

3. Які спортивні об'єкти найбільше затребувані у вашому районі/місті?

- Багатофункціональні спортивні комплекси
- Басейни
- Стадіони
- Спортивні майданчики у дворах
- Тренажерні зали
- Спеціалізовані спортивні центри
- Інше (вказати)

4. Чи готові ви і ваші партнери платити більше за покращення якості спортивної інфраструктури?

- Так, готовий/а платити значно більше
- Так, готовий/а платити трохи більше
- Ні, поточні ціни вже зависокі
- Ні, якість має покращуватися без підвищення ціни
- Важко відповісти

5. Які критерії якості спортивної інфраструктури ви вважаєте найважливішими?

- Безпека та технічний стан об'єктів
- Відповідність міжнародним стандартам
- Енергоефективність
- Багатофункціональність використання
- Інклюзивність та доступність
- Комфортність умов
- Всі перераховані

6. Які інноваційні технології у спортивних закладах для вас важливі?

- Електронне бронювання
- Мобільні добавки для тренувань
- Розумні тренажери
- Системи відеоаналізу техніки
- Віртуальні тренери
- Фітнес-трекери та моніторинг показників
- Не важливо

7. Як ви вважаєте, хто має бути відповідальним за розвиток спортивної інфраструктури?

- Виключно держава
- Переважно держава з частковою участю бізнесу
- Рівноправне партнерство держави і бізнесу
- Переважний бізнес з підтримкою держави
- Виключно бізнес
- Важко відповісти

8. Чи помічаєте різницю в якості послуг між державними та приватними спортивними об'єктами?

- Приватні об'єкти значно кращі
- Приватні об'єкти дещо кращі
- Немає суттєвої різниці
- Державні об'єкти дещо кращі
- Державні об'єкти значно кращі
- Важко порівняти

9. Які переваги очікуєте від співпраці держави і бізнесу в спортивній сфері?

- Покращення якості послуг
- Зниження ціни
- Більший вибір послуг
- Краща доступність об'єктів
- Сучасне обладнання
- Професійніший персонал
- Всі перераховані

10. Які напрямки спортивної інфраструктури потребують найбільших інвестицій?

- Об'єкти для професійного спорту
- Масовий спорт
- Дитячо-юнацький спорт
- Адаптивний спорт
- Спортивна реабілітація
- Всі напрямки рівною мірою

11. Які критерії вибору приватного партнера для управління спортивним об'єктом ви вважаєте найважливішими?

- Досвід у спортивній сфері
- Фінансова спроможність
- Інноваційність пропозицій
- Соціальна відповідальність
- Прозорість діяльності
- Репутація на ринку
- Всі перераховані

12. Як часто до вас звертаються представники державних установ та органів місцевого самоврядування щодо розвитку спортивної інфраструктури?

- Ніколи
- Рідше ніж раз на рік
- 1-2 рази на рік
- 3-5 разів на рік
- Більше 5 разів на рік

13. Чи знайомі ви з кращими практиками державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері фізкультури і спорту із закордонного та національного досвіду?

- Так, добре знаю як міжнародні, так і українські приклади
- Знаю лише деякі успішні міжнародні практики
- Знаю лише деякі успішні українські практики
- Маю загальне виявлення, але без конкретних прикладів
- Не знайомий/а з такими практиками
- Важко відповісти

14. Яка інституція, на ваш погляд, повинна виступити ініціатором в питанні організації ДПП у сфері фізкультури і спорту?

- орган державного управління
- регіональна, або місцева влада
- бизнес-спільнота
- спортивна федерація, асоціація
- окремий клуб фізкультури і спорту
- кожна з названих інституцій
- важко визначити

15. Як ви оцінюєте перспективи розвитку спортивної інфраструктури на засадах ДПП у вашому регіоні?

- Дуже перспективно
- Помірно перспективно
- Малоперспективно
- Безперспективно

- Важко оцінити

16. Чи готові ви брати участь у громадському контролі за реалізацією проектів державно-приватного партнерства(ДПП) у сфері фізкультури і спорту?

- Так, активно
- Так, час від часу
- Тільки якщо це проєкт на території мого району
- Ні, це не моя справа
- Важко відповісти

17. Які ви бачите ризики від передачі спортивних об'єктів у приватне управління?

- Підвищення цін
- Обмеження доступу для певних груп населення
- Зміна профілю об'єкта
- Зниження соціальної спрямованості
- Корупційні схеми
- Всі перераховані
- Ризиків немає
- Важко відповісти

18. Які соціальні гарантії мають бути обов'язковими при реалізації проектів ДПП у сфері фізкультури і спорту?

- Пільгові умови для дітей та молоді
- Спеціальні програми для малозабезпечених
- Збереження безкоштовних секцій
- Доступність для людей з інвалідністю
- Збереження профілю спортивного об'єкта
- Всі перераховані
- Інше (вказати)

19. Як можна підвищити довіру спортивної спільноти до проектів ДПП у сфері фізкультури і спорту?

- Прозорість процесу реалізації
- Публічне звітування
- Залучення спортивних федерацій до контролю
- Успішні приклади реалізації
- Громадські обговорення
- Всі перераховані варіанти

20. Як змінилися ваші вимоги щодо спортивної інфраструктури під час війни?

- Суттєво зросли
- Дещо зросли
- Не змінились
- Дещо зменшились
- Суттєво зменшилось
- Важко оцінити

Наприкінці просимо надати коротку соціально-демографічну інформацію про себе:

Ваша стать: ☐ чол. ☐ жін.

Ваш вік: ☐ 18-25 років | ☐ 26-40 років ☐ 41-50 років ☐ 51-60 років ☐ після 60 років

Ваша освіта: : ☐ середня ☐ незакінчена вища(молодший бакалавр, випускник технікуму,

коледжу) ☐ вища(бакалавр) ☐ вища(магістр,спеціаліст)

Яку цільову групу Ви представляєте: ☐ спортсмен

☐ тренер(викладач) ☐ керівник фізкультурно-спортивного закладу ☐ член правління
спортивної федерації(асоціації) ☐ інше

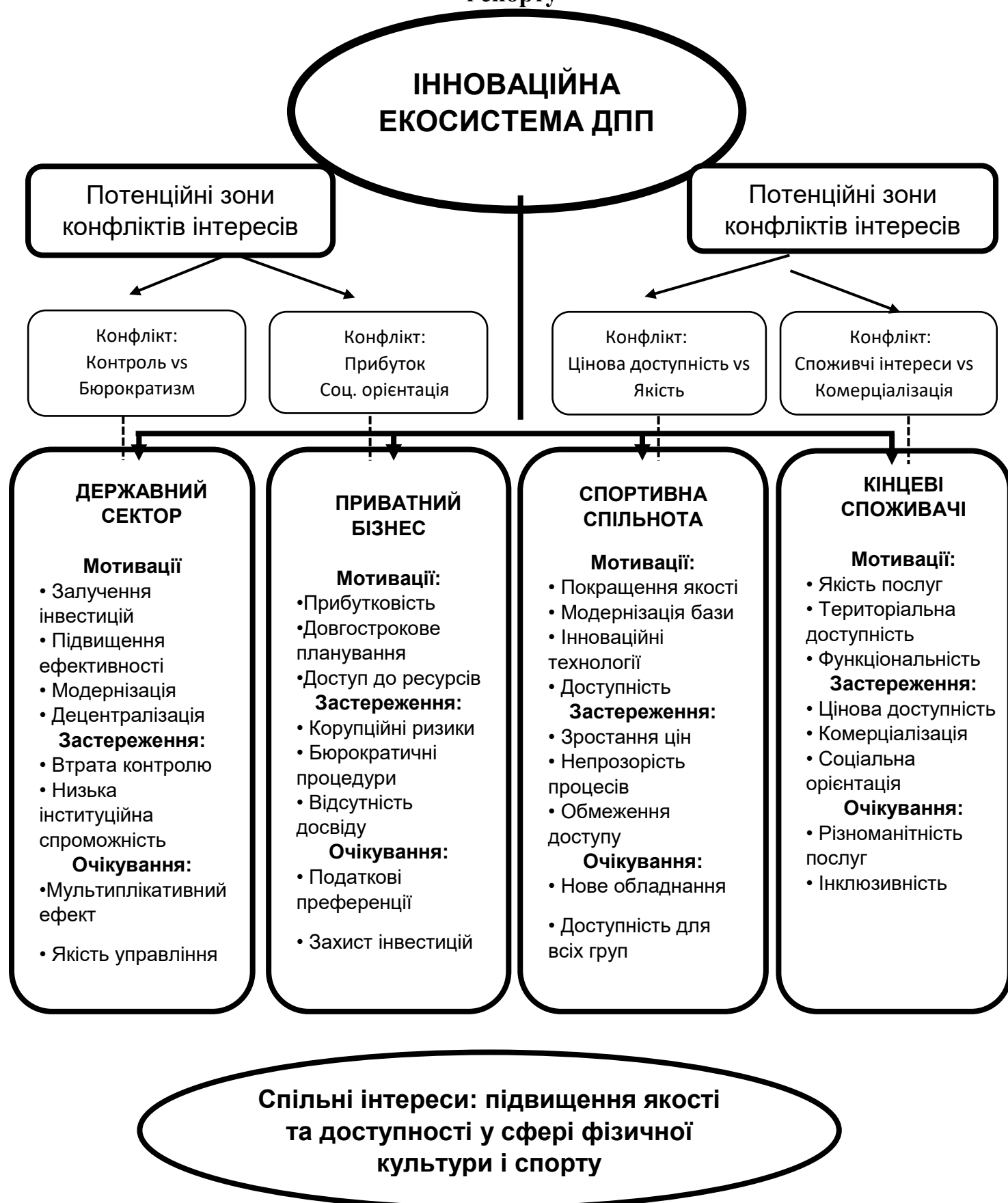
**Дякуємо! Ваша участь у опитуванні доопоможе в роботі по удосконаленню
державно-приватного партнерства у сфері фізкультури і спорту.**

Таблиця Д1. – Кластерний аналіз очікувань стейкхолдерів від проєктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту

Кластер очікувань	Державний сектор	Приватний бізнес	Спортивна спільнота	Кінцеві споживачі
Економічні очікування	– Зниження бюджетного навантаження (82%) – Підвищення ефективності використання ресурсів (76%) – Додаткові податкові надходження (58%)	– Прибутковість інвестицій (82%) – Податкові пільги (73%) – Доступ до нових ринків (65%)	– Стійке фінансування (62%) – Оптимізація операційних витрат (54%) – Диверсифікація джерел фінансування (48%)	– Збалансоване ціноутворення (82%) – Оптимальне співвідношення ціна/якість (78%) – Програми лояльності (64%)
Соціальні очікування	– Підвищення доступності спорту (76%) – Зростання охоплення населення (72%) – Покращення здоров'я нації (68%)	– Соціальна відповідальність (52%) – Позитивний імідж (48%) – Лояльність громади (41%)	– Інклюзивність послуг (78%) – Збереження соціальної функції (75%) – Рівні можливості (72%)	– Територіальна доступність (69%) – Соціальні програми (67%) – Інклюзивність (62%)
Інфраструктурні очікування	– Модернізація об'єктів (79%) – Підвищення ефективності управління (76%) – Інноваційні рішення (68%)	– Сучасні об'єкти (71%) – Ефективна логістика (65%) – Енергоефективність (58%)	– Сучасне обладнання (87%) – Спеціалізовані об'єкти (82%) – Якісний сервіс (76%)	– Багатофункціональні об'єкти (74%) – Зручне розташування (69%) – Комфортні умови (68%)
Інституційні очікування	– Нові механізми управління (72%) – Прозорість процесів (65%) – Розподіл ризиків (62%)	– Регуляторна передбачуваність (85%) – Захист інвестицій (79%) – Спрощення процедур (77%)	– Прозорі механізми прийняття рішень (88%) – Залучення до управління (76%) – Узгодження інтересів (72%)	– Контроль якості (76%) – Захист прав споживачів (73%) – Громадський моніторинг (68%)

*Джерело: розробка автора.

Схема мотиваційних профілів учасників ДПП у сфері фізичної культури і спорту



Таблиця Є1. – Пріоритетні напрями гармонізації українського законодавства у сфері ДПП зі стандартами та принципами ЄС

Напрямок гармонізації	Сучасний стан в Україні	Відповідні стандарти ЄС	Рекомендовані зміни	Механізми реалізації на регіональному рівні (на прикладі Харківської області, 2025-2027 рр.)
Адаптація законодавства щодо об'єктів ДПП у спортивній галузі	Загальні норми без урахування галузевої специфіки. Відсутність класифікації спортивних об'єктів за соціальною значущістю.	Директиви 2014/23/ЄС та 2014/24/ЄС дозволяють диференційований підхід до різних типів об'єктів соціальної інфраструктури.	Доповнення Закону України «Про державно-приватне партнерство» положеннями щодо особливостей ДПП у соціальній сфері. Розробка галузевих методик оцінки проєктів.	Розробка та затвердження обласної методики оцінки соціальної значущості спортивних об'єктів. Формування реєстру пріоритетних об'єктів для ДПП з диференціацією за категоріями.
Удосконалення механізмів оцінки та розподілу ризиків	Відсутність спеціалізованих методик оцінки та розподілу ризиків. Загальні положення без галузевої деталізації.	Методологія ЕРЕС (European PPP Expertise Centre) щодо структурованої оцінки та оптимального розподілу проєктних ризиків.	Розробка та затвердження методики оцінки та розподілу ризиків для проєктів ДПП у спортивній галузі. Впровадження механізмів страхування ризиків.	Створення обласного центру компетенцій з ДПП з функцією оцінки ризиків проєктів. Розробка типових матриць розподілу ризиків для різних категорій спортивних об'єктів.
Інтеграція з фінансовими інструментами ЄС	Обмежена можливість використання європейських фінансових інструментів. Відсутність нормативної бази для змішаного фінансування.	Програми InvestEU, EFSI, структурні фонди ЄС з механізмами підтримки проєктів соціальної інфраструктури.	Внесення змін до бюджетного законодавства для забезпечення можливості змішаного фінансування. Розробка механізмів інтеграції з програмами ЄС.	Створення обласного гарантійного фонду для проєктів ДПП. Формування команди для підготовки проєктів відповідно до вимог програм ЄС. Пілотні проєкти змішаного фінансування.
Гармонізація процедур відбору приватних партнерів	Складні та бюрократичні процедури. Недостатня	Прозорі електронні процедури з багатокритеріальною оцінкою пропозицій.	Інтеграція процедур ДПП з системою ProZorro.	Впровадження електронної системи відбору приватних

Напрямок гармонізації	Сучасний стан в Україні	Відповідні стандарти ЄС	Рекомендовані зміни	Механізми реалізації на регіональному рівні (на прикладі Харківської області, 2025-2027 рр.)
	прозорість. Орієнтація переважно на цінові критерії.	Єдині стандарти відбору в рамках ЄС.	Розширення критеріїв оцінки пропозицій з урахуванням якісних параметрів та соціального впливу.	партнерів на обласному рівні. Формування бази типових критеріїв оцінки для різних категорій проєктів.
Розробка системи моніторингу та оцінки ефективності	Формальний підхід до моніторингу. Відсутність комплексної оцінки результатів. Недостатня публічність даних.	Системи регулярного моніторингу з чіткими КРІ та публічною звітністю. Оцінка соціально-економічного впливу.	Розробка методики оцінки ефективності проєктів ДПП у спортивній галузі. Впровадження системи моніторингу з публічним доступом до результатів.	Створення обласної інформаційної системи моніторингу проєктів ДПП. Щорічний аудит ефективності реалізованих проєктів. Публічні звіти про результати.
Забезпечення участі стейкхолдерів та громадського контролю	Обмежені механізми залучення стейкхолдерів. Формальний характер громадських обговорень.	Багаторівневе партнерство з обов'язковим залученням всіх категорій стейкхолдерів. Громадський контроль на всіх етапах.	Законодавче закріплення механізмів участі стейкхолдерів. Розробка методичних рекомендацій щодо організації громадського контролю.	Створення Ради стейкхолдерів при Харківській ОВА з питань ДПП у спортивній галузі. Запровадження публічних обговорень всіх проєктів.

*Джерело: розробка автора.

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ

створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 13:01:58 23.06.2025

Назва файлу з підписом: Dis_Fedchenko S.V..pdf

Розмір файлу з підписом: 3.1 МБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Dis_Fedchenko S.V..pdf

Розмір файлу без підпису: 3.1 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: Федченко Сергій Володимирович

П.І.Б.: Федченко Сергій Володимирович

Країна: Україна

РНОКПП: 2968515475

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 13:01:50
23.06.2025

Сертифікат виданий: КНЕДП ТОВ "Центр сертифікації ключів "Україна"

Серійний номер: 3027100800

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підписаний PDF-файл (PAdES)

Формат підпису: 3 повними даними для перевірки (PAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2025.02.05 13:00