

**ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УКРАЇНІ В НИНІШНІХ УМОВАХ**

**FEATURES OF THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP MECHANISMS IN THE SPHERE OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS IN UKRAINE IN MODERN CONDITIONS**

Гонтарук О. М.

*Національний університет фізичного виховання і спорту України, Київ, Україна*

*ORCID: 0000-0003-1148-5229*

Hontaruk O. M.

*National University of Physical Education and Sports of Ukraine, Kyiv, Ukraine*

DOI <https://doi.org/10.32782/2522-1795.2024.18.4.16>

**Анотація**

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну посилює складність нинішнього становища сфери фізичної культури і спорту в країні. Відсутність необхідних обсягів ресурсів та інвестицій із боку приватного сектору відображається у додатковому навантаженні на державні і місцеві бюджети.

Однією з ефективних моделей співробітництва є державно-приватне партнерство (ДПП), що дає можливість забезпечити інвестиції та підвищити роль недержавних інституцій у забезпеченні розвитку фізичної культури і спорту, соціальних інвестицій та збереженні навколишнього середовища.

Важливість дослідження полягає у тому, що розроблені концептуальні засади реалізації ДПП у сфері фізичної культури і спорту можуть бути враховані під час підготовки в Україні антикризової програми та стратегії повоєнного розвитку національної економіки.

Мета дослідження – розробити теоретико-методологічні засади державно-приватного партнерства та визначити передумови його здійснення у сфері фізичної культури і спорту.

Методи дослідження: здійснювався теоретичний аналіз і узагальнення даних науково-методичної літератури, емпіричних матеріалів наукового дослідження та документів. Використано метод системного аналізу, педагогічне спостереження, методи математичної статистики, метод поєднання логічного та історичного аналізу розвитку соціально-економічних відносин у сфері фізичної культури і спорту.

За підсумками аналізу стану фізичної культури і спорту в Україні сформульовано переваги та можливі ризики застосування механізмів ДПП у нинішніх умовах. Обґрунтовано важливість та значущість запровадження механізмів ДПП, реалізація відповідних проектів у сфері фізичної культури і спорту в умовах війни. Запропоновано використання методів соціального імпаکت та соціальної рентабельності інвестицій для визначення оцінки успішності проектів ДПП у сфері фізичної культури і спорту, що може покращити суспільне життя, у тому числі на територіях, які зазнали негативного впливу через війну.

В умовах кризи в Україні реалізація партнерства між органами влади та приватним сектором є необхідною для подолання негативних явищ, активізації інноваційної діяльності, формування ефективної інвестиційної політики та відновлення спортивної інфраструктури. У дослідженні вперше теоретично обґрунтовано важливість запровадження механізмів ДПП у сфері фізичної культури і спорту під час кризи.

**Ключові слова:** державно-приватне партнерство, механізми, інновації, проект, інвестиції, ринок, фізична культура, спорт, управління, державна політика.

The invasion of rF and the ongoing military actions in Ukraine have exacerbated the complexity of the current situation in the field of physical culture and sports in country. The lack of necessary resources and investments from the private sector is reflected in the additional burden on state and local budgets.

One of the effective models of cooperation is public-private partnership (PPPs), which makes it possible to secure investments and increase the role of non-governmental institutions in the process of development physical culture and sports, social investment and environmental protection.

The importance of the study is to develop the conceptual foundations and implementation PPPs in the field of physical culture and sports may be considered in the formation of Ukraine's anti-crisis program and strategy for the post-war to development of national economy.

The purpose of the study is to develop the theoretical and methodological foundations of public-private partnership and determine the prerequisites for its implementation in the field of physical culture and sports.

Research methods include theoretical analysis and summarization of data from scientific and methodological literature, empirical research materials and documents. We were used the method of system analysis, pedagogical observation, methods of mathematical statistics, the method of combining logical and historical analysis of the development of socio-economic relations in the field of physical culture and sports.

Based on the results of analysis the development of physical culture and sports in Ukraine, the article formulates the advantages and possible risks of applying PPPs mechanisms. Substantiated are the importance and significance of the introduction of PPPs mechanisms and the implementation of relevant projects in the field of physical culture and sports in wartime. It is proposed to use the methods of social impact and Social Return on Investment (SROI) to determine the success of PPP projects in the field of physical culture and sports, which can improve public life, including in the territories negatively affected by the war.

In times of crisis, the implementation of partnerships between Government and private sector is necessary to overcome negative phenomena, intensify innovation, formulate an effective investment policy and restore sports infrastructure, which will help accelerate the solution problems of physical culture and sports development in Ukraine. The first in the study is substantiate the importance of introducing PPPs mechanisms in the field of physical culture and sports during the crisis period.

**Key words:** public-private partnership, mechanisms, innovation, project, investment, market, physical culture, sports, management, public policy.

**Вступ.** Повномасштабне вторгнення РФ та військові дії, які тривають в Україні, посилили складність нинішнього становища сфери фізичної культури і спорту. Відсутність необхідних обсягів ресурсів та інвестицій із боку приватного сектору відображається у додатковому навантаженні на державні і місцеві бюджети в умовах обмеженості фінансування через збільшення потреби у забезпеченні національної безпеки та оборони.

Перед державою постає необхідність вирішення питань із відбудови пошкодженої спортивної інфраструктури, створення належних умов для занять фізичною культурою і спортом, особливо у постраждалих територіальних громадах, подолання міграції спортсменів та тренерів, інституційної структурованості фізкультурно-спортивних організацій, упровадження нових форм співпраці з приватним інвестором тощо.

Лише за 2023–2024 рр. було пошкоджено 520 об'єктів спортивної інфраструктури (102 об'єкти зруйновано повністю або знищено частково, 418 об'єктів мають суттєві

або часткові пошкодження), із них 231 спортивний зал, 92 спортивні бази та спортивні школи, 57 спортивних комплексів, 65 стадіонів, 50 спортивних майданчиків, 15 плавальних басейнів, 6 льодових арен/палаців, що призвело до неможливості організації навчально-тренувального процесу в закладах фізичної культури і спорту. Нині значна кількість спортивних споруд та об'єктів територіальних громад знаходиться під окупацією та на лінії зіткнення.

За даними офіційної статистики, 53 заклади фізичної культури і спорту, 2,4% вихованців та 0,8% штатних тренерів переміщені на території України, 1 заклад переміщено за межі України, 2,6% вихованців та 0,4% штатних тренерів переміщені за межі України [7].

Відомо, що стратегія повоєнного розвитку економіки нині знаходиться на етапі розроблення, при цьому необхідно врахувати, що реалізація державної політики з фізичної культури і спорту повинна відповідати потребам суспільства та інтересам держави і приват-

ного сектору, бути спрямованою на вдосконалення державного управління, забезпечення збалансованості соціально-економічного розвитку усіх областей країни, створення умов для формування людського капіталу, підвищення конкурентоспроможності в підприємницькій діяльності тощо. Особлива увага має приділятися зруйнованим війною територіям та пошуку шляхів залучення до фізкультурно-спортивного руху громадян України, які опинилися на тимчасово окупованій території, відновлення екології.

Складність нинішнього становища фізичної культури і спорту в Україні посилюється також через відсутність інвестування з боку приватного сектору, що призводить до додаткового навантаження на державні і місцеві бюджети в умовах обмеженості фінансування через збільшення потреб у забезпеченні національної безпеки та оборони.

Із міжнародного досвіду відомо, що важливою та ефективною моделлю співпраці між державою і приватним сектором є ДПП, провадження якої забезпечує притік інвестицій у національну економіку та підвищує роль інвестора, а також громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості у вирішенні завдань із розвитку фізичної культури і спорту та здійсненні позитивних змін у економічному, соціальному та навколишньому середовищі.

Реалізація ДПП у сфері фізичної культури і спорту може здійснюватися різними механізмами залежно від поставлених завдань, може бути спрямовано на створення та обслуговування спортивної інфраструктури [1; 3], безпеки [2], подолання негативних тенденцій на ринку праці [11], підвищення продуктивності й розширення ринку фізкультурно-спортивних та оздоровчих послуг [9], покращення системи підготовки менеджерів/управлінців [5] тощо.

Тому сьогодні актуальною є необхідність у ґрунтовному аналізі та дослідженні процесів, які відбуваються у галузі, пошуку ефективних антикризових заходів на державному рівні та подолання проблем, які зумовлені впливом війни, зокрема відновлення спортив-

ної інфраструктури, забезпечення якісного формування людського капіталу та реалізація ефективних ринкових практик із фізичної культури і спорту.

Важливість роботи полягає у розробленні концептуальних засад упровадження ДПП у сферу фізичної культури і спорту та подальшого масштабування відповідних проєктів, їх реалізація в усіх областях, що може бути враховано в антикризовій програмі або стратегії відновлення та повоєнного розвитку національної економіки України, у тому числі під час створення нової системи державного регулювання, її методології з урахуванням реалізації механізмів ДПП та виконання вимог щодо підготовки набуття членства у Європейському Союзі, наближення до стандартів країн із розвинутими економіками.

Аналіз наукових досліджень свідчить про те, що нині в Україні недостатньо вивчено механізми залучення приватних інвестицій та ресурсів у сферу фізичної культури і спорту з використанням механізму ДПП у кризових умовах.

Результати вивчення міжнародного досвіду свідчать, що держави конкурують між собою за залучення в економіку приватного капіталу через прийняття законодавства, сприятливого для реалізації ДПП. Наукові дослідження щодо розвитку механізмів ДПП, поліпшення державної інфраструктури і надання послуг у різних країнах представлено у роботах Prof. Elisabetta Iossa, Prof. Stéphane Saussier, Dr Federico Antellini Russo, Dr Sonia Araujo. Аналіз зарубіжної і вітчизняної літератури також свідчить про те, що значна увага приділяється дослідженню проблем інституціональних відносин між державою і приватним сектором, розвитку ДПП, цифровізації, формування соціального партнерства, розвитку інфраструктури, надання послуг.

Проблеми правового регулювання ДПП в Україні досліджували О. Никифорок, С. Підгаєць, В. Струкова, Н. Слободянюк, Д. Задихайло, В. Опаріна та ін.

Дослідженням сучасних проблем і перспективами реформування національної економіки ґрунтовно займалися О. Амоша,

С. Рибак, В. Вишневський, А. Гриценко, В. Гесць, К. Павлюк, І. Запатріна та ін.

Проблеми взаємодії держави і бізнесу у сфері фізичної культури і спорту глибоко аналізувалися у працях таких учених, як Ю. Мічуда, М. Дутчак, М. Авксентьєв, С. Грищенко, Е. Зусман, А. Сорокін, О. Левковець, О. Петрікова, Б. Бояринцев, В. Джуха та ін. Дослідження вчених уміщують багато важливих наукових положень стосовно функціонування та розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах перехідних соціально-економічних систем, формування партнерства між державою і приватним сектором.

Співробітництво державного та приватного секторів в умовах війни в Україні нині досліджують В. Круглов, В. Дячек та ін.

**Мета дослідження** – розробити теоретико-методологічні засади державно-приватного партнерства та визначити передумови його здійснення у сфері фізичної культури і спорту.

**Матеріал і методи.** *Організація дослідження.* Дослідження здійснено в рамках наукових тем на базі Національного університету фізичного виховання та спорту України з вивченням та урахуванням результатів діяльності Кабінету Міністрів України, Міністерства молоді та спорту України, а також змін і доповнень, що приймаються законодавством.

*Методи дослідження:* теоретичні (аналіз і узагальнення даних науково-методичної літератури, емпіричних матеріалів наукового дослідження та документів), педагогічні (спостереження). Використано метод системного аналізу, методи математичної статистики, метод поєднання логічного та історичного аналізу розвитку соціально-економічних відносин у сфері фізичної культури і спорту.

*Статистичний аналіз.* Здійснено статистичну обробку даних дослідження, методи порівняння незалежних вибірок та оцінки динаміки змін експериментальних результатів.

**Результати дослідження.** За даними офіційної статистики, національна економіка зазнала суттєвих змін через повномасштабне вторгнення РФ в Україну та нині супроводжу-

ється нестабільністю розвитку, інфляцією, погіршенням людського капіталу, зменшенням доходів населення тощо. Такий стан негативно відображається на сфері фізичної культури і спорту та характеризується зниженням можливостей державного та місцевого фінансування на тлі зруйнованої соціальної та спортивної інфраструктури.

Проведення реформ фізичної культури і спорту ставить перед державою низку цілей: досягнення високих показників життя (усебічний розвиток особистості, задоволення людських потреб та формування здорового способу життя), виявлення та порівняння фізичних, інтелектуальних та інших здібностей і тренуваності людей (підготовка та проведення спортивних змагань), підвищення ефективності форм і видів підприємницької діяльності (створення сучасної інфраструктури, надання якісних фізкультурно-спортивних послуг) та забезпечення службово- і військово-прикладної підготовки (відповідно до вимог національної безпеки та обороноздатності держави).

З одного боку, упровадження нових підходів, методів управління має зберегти найкращі системи підготовки атлетів, функціонування фізкультурно-спортивних об'єктів, спортивних закладів, успішні практики надання послуг населенню, що забезпечує збереження здоров'я нації та розширює можливість для залучення різних груп населення до активних занять фізичною культурою і спортом, з іншого – гармонійно інтегрувати систему соціально-економічних відносин у сфері фізичної культури та спорту України в ринкове середовище.

Сьогодні найбільш ефективною моделлю співпраці між державою і приватним сектором є ДПП, упровадження якого сприяє вирішенню окремих проблемних питань та забезпечує сталий розвиток сфери фізичної культури і спорту.

Особливість застосування механізмів ДПП полягає у досягненні результатів, спрямованих на задоволення інтересів державних або місцевих органів влади, упровадженні інновацій та нових технологій, покращенні ефек-

тивності ведення господарської діяльності, зокрема здатності приватного сектору пристосуватися до нових ринкових умов [13].

Тому вважаємо, що на нинішньому етапі одним із головних пріоритетів реалізації державної політики з фізичної культури і спорту має бути розроблена відповідна нормативно-правова база, що є необхідною для створення сприятливого середовища використання механізмів ДПП, та спрощені організаційні (бюрократичні) умови для партнерів у розробленні та підвищенні ефективності реалізації проєктів. Застосування зазначених механізмів на практиці стимулюватиме підприємців та учасників фізкультурно-спортивної діяльності до створення, оновлення й ефективного управління спортивними об'єктами, надання відповідних послуг населенню, що сприятиме кращому забезпеченню залучення інвестицій у розвиток соціальної та спортивної інфраструктури.



**Рис. 1. Динаміка фінансування сфери фізичної культури і спорту за 2021–2023 рр.**

У 2022 та 2023 рр. за рахунок державного та місцевих бюджетів загалом зменшилося фінансування сфери фізичної культури і спорту у відношенні до показників 2021 р. (рис. 1). Зазначимо, що впродовж цього періоду також зменшилася питома вага видатків місцевих бюджетів на фізичну культуру і спорт в Україні порівняно з 2021 р. за програмною класифікацією на фізичну культуру та спорт: у 2023 р. – на 0,2%, у 2022 р. – на 0,1% (у 2021 р. питома вага становила 1,3%), що проілюстровано на рис. 2.

Тож недофінансування галузі призводить до погіршення якості державних послуг, зниження кількості залученого населення до занять із фізичної активності на місцях [12].

Такий стан пояснюється тим, що на територіях, що перебували/перебувають у тимчасовій окупації та/або розташовані в зоні активних бойових дій, значна кількість комунальних закладів фізичної культури та спорту припинила функціонування через руйнуванням та/або небезпеку внаслідок бойових дій. Водночас кількість населення, яке фактично проживає, а відповідно, споживачів фізкультурно-спортивних послуг, також зменшилася.

Як видно, для соціально-економічного розвитку територіальних громад важливими є участь громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості, підтримка держави та приватного сектору, який зацікавлений в інвестуванні у сферу фізичної культури та спорту, що пришвидшить відновлення належного функціонування комунальних закладів та спортивних об'єктів.



**Рис. 2. Динаміка видатків місцевих бюджетів за 2021–2023 рр. (загальний і спеціальний фонди) за програмною класифікацією на фізичну культуру та спорт**

Партнерські відносини між державними та місцевими органами влади і приватним сектором створюються на етапі підготовки проєктів з урахуванням механізму ДПП та триває у процесі реалізації для досягнення поставлених цілей, консолідації фінансового, організаційного та управлінського потенціалу.

Для реалізації проєктів у сфері фізичної культури і спорту можна виділити такі механізми ДПП:

- Концесія. Приватний партнер отримує право на будівництво, реконструкцію та експлуатацію фізкультурно-спортивних об'єктів, при цьому приватний партнер інвестує кошти в проєкт і отримує дохід від його експлуатації.

- Оренда фізкультурно-спортивного об'єкта з інвестиційними зобов'язаннями. Відповідно до договірних зобов'язань державний партнер передає фізкультурно-спортивний об'єкт в оренду приватному партнеру з умовою, що він здійснить певні інвестиції в модернізацію або реконструкцію об'єкта.

- Спільні підприємства. Державний партнер і представники приватного сектору створюють спільне підприємство для реалізації проєктів у сфері фізичної культури і спорту, що дає змогу об'єднати ресурси та досягти позитивного соціально-економічного результату.

- Контракти на управління. Державний партнер укладає контракт із приватним партнером на управління фізкультурно-спортивними об'єктами. Приватний партнер відповідає за ефективне управління та обслуговування таких об'єктів, отримуючи встановлену винагороду.

- Будівництво – експлуатація – передача. Приватний партнер будує фізкультурно-спортивний об'єкт, експлуатує його протягом визначеного періоду, а потім передає його державному партнерові. Це дає змогу державному партнеру отримати сучасну інфраструктуру без значних початкових витрат.

- Партнерство з інституціями фізкультурно-спортивного спрямування. Між державним партнером та фізкультурно-спортивними організаціями, які є неприбутковими, укладається договір про передачу частини повноважень з організації і проведення спортивних заходів, спрямованих на забезпечення підготовки спортсменів національних збірних команд та їх участі у спортивних змаганнях всеукраїнського та міжнародного рівнів. Це дає змогу фізкультурно-спортивним організаціям розвиватися за рахунок бюджетних коштів.

На рис. 3 показано процес підготовки до реалізації проєктів у сфері фізичної культури і спорту на державному та місцевому рівнях.

Зазначимо, що вивчення і аналіз ринку фізкультурно-спортивних послуг мають ураховувати наявність споживчих переваг і можливостей, рівень конкуренції, власні підприємницькі можливості під час реалізації проєктів ДПП. Це дає можливість установити ступінь конкурентної стійкості підприємства чи особи-підприємця, можливості реалізації цінової політики та досягнення результату у часовому вимірі створення умов для реалізації механізмів ДПП. Проблемами реалізації

Проведені дослідження дали можливість систематизувати переваги та проблеми під час створення умов для реалізації проєктів ДПП (табл. 1).

Як показано в табл. 1, для здійснення заходів стимулювання щодо розроблення проєктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту в Україні необхідно вдосконалити законодавчу базу, забезпечити прозорість та ефективність використання бюджетних коштів, а також створити сприятливі умови для залучення приватних інвестицій.

Уважаємо, що ДПП має низку важливих переваг порівняно з іншими моделями співпраці, що є привабливим для приватного інвестора в реалізації великих спортивних інфраструктурних та соціально значущих проєктів.

Також під час реалізації механізмів ДПП можливе взаємоузгодження інтересів партнерів, зокрема залучення додаткових коштів дає змогу державному партнеру реалізувати одразу декілька проєктів та сплачувати пізніше, участь у фінансуванні проєкту стимулює приватного партнера до зменшення вартості початкових інвестицій, забезпечення експлуатаційної готовності та належної експлуатації/обслуговування спортивної інфраструктури, оптимізації витрат тощо.

Для мінімізації потенційних ризиків важливо забезпечити прозорість, чітке планування та ефективне управління проєктами ДПП, а також залучення всіх зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень.



**Рис. 3. Система управління у сфері фізичної культури і спорту в умовах реалізації державно-приватного партнерства на державному та місцевому рівнях**

Оскільки реалізація завдань проєктів спрямована на створення та виробництво товарів і послуг у сфері фізичної культури та спорту, призначених для задоволення потреб людей та отримання доходу приватним партнером, то їх розроблення має здійснюватися за ініціативою комерційного підприємства чи особи-підприємця на основі інноваційного підходу вирішення визначених державою завдань від-

повідно до механізмів ДПП. У зв'язку із цим важливою є підготовка компетентних менеджерів/управлінців, а також інших фахівців із фізичної культури і спорту, які здатні виявляти потреби, розвивати і пропонувати на ринку нові спортивні послуги та товари [5; 13].

Зазначимо, що підприємницька діяльність у сфері фізичної культури і спорту має здійснюватися на ґрунті відповідальності,

Таблиця 1

**Створення умов для реалізації проєктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту  
з урахуванням переваг та потенційних ризиків**

Умови для реалізації проєктів ДПП	Переваги з іншими моделями співпраці	Проблеми реалізації проєктів	Можливі ризики
Удосконалення законодавчої бази (створити правові зрозумілість та прозорість здійснення ДПП, спрощення процедур та зменшення бюрократичних бар'єрів)	Наближення до світових та європейських стандартів, що покращить соціально-економічну інтеграцію з країнами з розвинутими економіками	Недосконалість законодавства, що створює невизначеність для потенційних інвесторів	Зміни в політичному стані або законодавстві можуть вплинути на умови реалізації проєкту, що створить додаткові труднощі для партнерів
Зменшення корупційних ризиків та підвищення довіри інвесторів, що підвищить ефективність та якість управління	Підвищення ефективності та якості управління (ДПП дозволяє залучити приватний сектор до управління об'єктами державної та комунальної власності)	Низький рівень довіри до державного управління, органів місцевої влади	Відсутність прозорості та підзвітності може призвести до корупційних дій, що негативно вплине на реалізацію проєкту
Забезпечення фінансових стимулів (пропонуються податкові пільги та інші фінансові стимули для приватних інвесторів)	Покращення якості публічних послуг (завдяки співпраці з приватними партнерами, які мають досвід та ресурси, можна значно покращити якість публічних послуг для населення та бізнесу)	Обмеженість у фінансуванні на місцевому або національному рівнях, що ускладнює залучення приватних інвесторів	Фінансові втрати для партнерів у разі, якщо проєкт не приносить очікуваних доходів
Розвиток інституційної спроможності (створюється спеціалізований орган або підрозділ, які б займалися координацією та підтримкою проєктів ДПП)	Розподіл ризиків ДПП між державою та приватним партнером (дає змогу зменшити фінансові та операційні ризики для обох сторін)	Відсутність системного підходу у реалізації ДПП, недостатня координація між державою та приватним сектором	Партнери можуть не виконати свої зобов'язання вчасно або в повному обсязі, що вплине на якість та строки реалізації проєкту
Стимулювання щодо впровадження інновацій та новітніх технологій у проєкти ДПП, що дасть змогу підвищити їх ефективність та конкурентоспроможність	Використання новітніх технологій та інновацій (приватні партнери часто мають доступ до новітніх технологій та інновацій, що дає змогу впроваджувати їх у проєкти ДПП, підвищуючи їх ефективність та конкурентоспроможність)	Відсутність стимулів для впровадження новітніх технологій та інновацій	Невдоволення громадськості або зацікавлених сторін може виникнути, якщо проєкт не відповідає їхнім очікуванням або потребам
Підвищення прозорості у використанні бюджетних коштів та підзвітності усіх учасників проєктів ДПП	Зниження навантаження на державний та місцевий бюджети (ДПП дає змогу залучити приватні інвестиції для реалізації проєктів, що оптимізує бюджетні видатки)		Репутаційні втрати, які можуть бути у разі невдачі проєкту або отримання негативного досвіду співпраці
Навчання та підвищення кваліфікації менеджерів/управлінців та інших фахівців (державних службовців та представників приватного сектору), що допоможе підвищити їхню компетентність у сфері ДПП	Довготривалість відносин (ДПП передбачає довготривалі відносини від 5 до 50 років, що забезпечує стабільність та передбачуваність для обох сторін)		



ініціативності та інноваційності, організації менеджменту та управлінського складника реалізації проєктів, пошуку нових підходів до потреб кожного споживача. При цьому менеджер/управлінець ефективно здійснює свою діяльність під час реалізації проєктів ДПП, якщо володіє достатнім рівнем знань, сучасними методиками, лідерськими, організаторськими здібностями, уміє ефективно застосувати відповідний практичний досвід.

Водночас успішність підприємницької діяльності залежить від мінімізації ризиків, зокрема пов'язаних зі змінами законодавства, неефективністю кадрового забезпечення та управлінської діяльності, своєчасним і об'єктивним вивченням та оцінкою конкурентного середовища, а також через відсутність здійснення системного моніторингу на основі отриманих результатів.

Зауважимо також, що, оскільки постійно зростають вимоги споживачів та змінюються умови ринку під дією конкуренції, то важливо забезпечити якісне надання послуг та виконання робіт під час реалізації заходів за проєктами ДПП. Підвищення якості послуг та виконання робіт здійснюється за рахунок покращення та вдосконалення підприємницької діяльності, поліпшення кваліфікації персоналу та впровадження нових підходів, спрямованих на задоволення потреб споживача.

Під час виконання проєктів ДПП важливо здійснювати моніторинг діяльності у досягненні результатів (як позитивні, так і негативні зміни) та ефективності їхнього впливу на суспільство та навколишнє середовище.

Одним із доцільних методів оцінки успішності реалізації проєкту є соціальний імпакт (Social Impact), оскільки він відображає фінансові результати та зміни, які відбулися у покращенні якості життя суспільства [14].

Так, результати реалізації проєктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту можуть сприяти підвищенню рівня життя населення, соціальній інтеграції (підтримувати вразливі групи населення, тим самим зменшуючи нерівність у суспільстві) та об'єднувати суспільні групи, забезпечуючи їм доступ до кра-

щих послуг, спортивної інфраструктури або можливостей для саморозвитку людини.

Для встановлення соціального імпаку під час реалізації проєктів необхідно отримати дані для:

- вимірювання ефективності, що дають змогу партнерам оцінити, наскільки успішно проєкт досягає своїх цілей та завдань (допомагає зрозуміти, які аспекти проєкту працюють добре, а які потребують покращення);
- прийняття обґрунтованих рішень, які надають керівникам проєктів та інвесторам інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих рішень щодо подальшого розвитку та коригування проєкту;
- забезпечення прозорості діяльності організації та підзвітності перед зацікавленими сторонами (інвестори, партнери та громадськість);
- залучення додаткового фінансування від інвесторів, які зацікавлені у підтримці ефективних та результативних проєктів;
- покращення послуг (аналіз даних дає змогу виявити сильні та слабкі сторони), що надаються в рамках реалізації проєкту;
- демонстрації соціальної відповідальності перед суспільством та готовності до вдосконалення.

Зауважимо, що збір даних є невід'ємною частиною соціального імпаку, що дає змогу забезпечити ефективність, прозорість та стійкість проєктів.

Соціальний імпакт також включає досягнення економічного аспекту, який полягає у тому, що під час реалізації проєктів може стимулюватися соціально-економічний розвиток на місцевому рівні, будуть створені нові робочі місця, зростати доходи населення з урахуванням впливу на навколишнє середовище (зменшення забруднення, збереження природних ресурсів та впровадження екологічно чистих технологій).

Ще одним методом оцінки проєкту є соціальна рентабельність інвестицій (SROI), суть якого полягає у вимірюванні ефективності використання інвестицій та інших ресурсів для створення благ для суспільства [15]. На відміну від традиційного аналізу витрат

і вигод, що використовується для порівняння інвестиційних проєктів, SROI можна використати для оцінки фінансового та соціального впливу, який може бути у процесі реалізації проєкту ДПП.

Розрахунок SROI використовується за формулою:

$$SROI = \frac{\text{Значення соціального впливу} - \text{Початкова сума інвестицій}}{\text{Початкова сума інвестицій} \times 100\%}$$

Для вимірювання SROI під час реалізації проєктів ДПП партнерами встановлюються дані про:

- витрати на підготовку до реалізації завдань та діяльність проєкту;
- результати діяльності та кількість охоплення населення;
- зміни, які відбулися в суспільстві (нові робочі місця, збільшення доходів, поліпшення якості життя, скорочення витрат);
- розрахунок впливу або результату, який міг бути у разі відсутності реалізації проєкту.

Кількісна оцінка соціальних прибутків від інвестицій (SROI) може бути корисною для будь-якого проєкту ДПП, яка допомагає виміряти додаткові соціальні, економічні та екологічні доходи від інвестицій.

Отже, як бачимо, ДПП має соціально важливе призначення щодо розвитку сфери фізичної культури і спорту, оскільки може змусити приватного партнера розширити свій кругозір, стимулювати соціально важливі результати підприємницької діяльності та враховувати потреби споживача в нових умовах. Усвідомивши власні цінності, ідентичність та проблеми суспільства, підприємець може розширити межі сприйняття споживача, об'єднатися з однодумцями та створити соціально відповідальний бізнес і генерувати більше корисних ідей для нових проєктів.

Зазначимо, що відсутність практичного застосування механізмів ДПП у сфері фізичної культури і спорту свідчить про наявність низької обізнаності у представників підприємницької діяльності, на урядовому рівні погане розуміння можливостей вдосконалення та визначення ефективних інвестиційних інструментів або небажання змін.

Не викликає заперечення те, що фізична культура і спорт розглядаються в суспільстві як засіб підвищення рівня мотивації до обороноздатності держави [4], реалізації підприємницької діяльності [9] та як визначальні чинники конкурентоспроможності особистості на ринку праці, її успішності в особистому, суспільному і професійному житті [8].

Під час соціально-економічної кризи відбуваються негативні зміни у сфері фізичної культури і спорту, що вимагає реагування та своєчасного розроблення антикризових заходів. Дослідження показали, що співпраця держави та приватного сектору у формі ДПП є ефективною в тому числі й у протидії сучасним загрозам громадській безпеці [13]. Також співробітництво державного та приватного власників у сфері безпеки дає змогу забезпечувати надійне виконання функцій держави, спрямованих на захист критичної інфраструктури, боротьбу з тероризмом та кібертероризмом, вирішення низки гуманітарних питань, що значно посилює суспільне благополуччя, захищеність та безпечну діяльність у країні [14].

Переконані, що під час реалізації механізмів ДПП у сфері фізичної культури і спорту обов'язково потрібно оцінювати потенційні соціальні прибутки, що є важливими під час відбудови інфраструктури територіальних громад у повоєнний період, та формувати національну культуру соціально відповідального бізнесу.

Підтримується застосування механізмів ДПП та масштабування реалізації відповідних проєктів як дієвих інструментів для залучення додаткових ресурсів та інвестицій у розвиток фізичної культури і спорту, а також подолання наслідків військової агресії.

Тому у ході наукового пошуку у дослідженні запропоновано концептуальні підходи для запровадження механізмів ДПП у сфері фізичної культури і спорту, здійснення ефективної оцінки реалізованих проєктів, що дають можливість розглянути доцільність удосконалення законодавства України та прийняття відповідних нормативно-правових актів.

**Висновки.** У нинішніх умовах реалізація партнерства між органами влади та приват-

ним сектором є необхідним для подолання негативних явищ, активізації інноваційної діяльності, формування ефективної інвестиційної політики та відновлення спортивної інфраструктури, що сприятиме прискоренню вирішення проблем розвитку фізичної культури і спорту в Україні.

У дослідженні вперше теоретично обґрунтовано важливість упровадження ДПП у сфері фізичної культури і спорту під час кризового періоду, використання його механізмів. Звертається увага на те, що для відбудови спортивної інфраструктури в Україні стратегія має обов'язково базуватися на інноваціях, соціальній відповідальності, успішного використання ДПП, передбачивши гарантії оплати для приватних партнерів; страхування ризиків повторних військових дій; чіткий і послідовний перелік життєздатних проєктів із розвитку фізичної культури і спорту.

Удосконалення законодавства щодо розвитку ДПП та визначення потенційних проєктів під час реалізації відповідних механізмів має відбуватися за участю експертів з фізичної культури і спорту та рекомендацій для підготовки, розроблення та фінансування пріоритетних партнерських проєктів у повоєнному відновленні України.

Побудова інвестиційної співпраці держави з приватним сектором сприятиме залученню додаткових ресурсів для створення ринку послуг, підвищення ефективності реалізації різноманітних фізкультурно-спортивних проєктів та повоєнної відбудови.

Запропоновано обов'язковість використання методів соціального імпаку та соціальної рентабельності інвестицій для визначення оцінки успішності проєктів ДПП у сфері фізичної культури і спорту (отримання фінансового прибутку та досягнення соціальних цілей від інвестицій), що може покращити суспільне життя, у тому числі територіальних громад, які зазнали негативного впливу через війну.

Результати дослідження можуть бути застосовані під час формування та реалізації державної політики з фізичної культури і спорту у процесі взаємодії державних та недержавних інституцій.

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що відсутній будь-який конфлікт інтересів.

### Література

1. Банах С. Досвід Франції щодо правового регулювання державно-приватного партнерства як основа для покращення українського законодавства. *Актуальні проблеми правознавства*. 2024. № 1. С. 33–39. DOI: 10.35774/app2024.01.033.
2. Бондарець Є. Проблеми реалізації державної політики у сфері фізичної культури та спорту в умовах правового режиму воєнного стану. *Актуальні проблеми у сфері публічного управління*. 2023. Вип. 37. С. 95–99.
3. Вплив війни на бюджети територіальних громад. Аналітичне дослідження показників бюджетів за 2021–2023 роки 60 територіальних громад партнерів Програми USAID DOBRE у 10 областях України / за ред. Т. Паутової. Київ, 2024. 116 с.
4. Галан Я.П. Фізична культура і спорт як засіб підвищення рівня мотивації до обороноздатності держави. *Науковий часопис УДУ імені Михайла Драгоманова*. 2023. Вип. 2(160). С. 69–75.
5. Гонтарук О.М. Система підготовки менеджерів з фізичної культури і спорту в ринкових умовах спорту. *Фізична культура, спорт та здоров'я нації*. 2016. Вип. 1(20). С. 592–600.
6. Дячек В., Мірошніченко І. Розвиток співпраці приватних організацій сфери ІТ із державними агенціям як передумова розвитку публічно-приватного партнерства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-167.
7. Звіт про базове відстеження результативності регуляторного акту Наказу Міністерства молоді та спорту України від 30 вересня 2022 р. № 3753 «Про затвердження Порядку забезпечення навчально-тренувального процесу в закладах фізичної культури і спорту в умовах введення воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану в Україні». URL: <http://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Regyljatorna%20polituka/2024/Zviti%202024/%203753%20za%202023%20rik.pdf> (дата звернення: 10.11.2024).
8. Імас Є.В., Мічуда Ю.П. Тенденції розвитку у сфері фізичної культури та спорту в умовах сучасного ринку. *Теорія і методика*

фізичного виховання і спорту. 2015. № 2. С. 142–149.

9. Косач І.А., Дегтярьов А.В. Розвиток державно-приватного партнерства в умовах децентралізації влади в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.2.

10. Круглов В.В. Співробітництво державного та приватного секторів у сфері безпеки. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 15–18 квітня 2022 р. Київ : Університет менеджменту освіти НАПН України, 2022. Т. 1. С. 79–80.

11. Студеннікова І. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України. *Центр аналізу публічних фінансів та публічного управління при Київській школі економіки*. 2024. URL: <https://voxukraine.org/rynok-pratsi-v-umovah-vijny-demografichni-vyklyky-dlya-ukrayiny>.

12. Dedicated public-private partnership units. A survey of institutional and governance structure. OECD, 2010. URL: <https://oecd-ilibrary.org> (дата звернення: 05.11.2024).

13. Hontaruk O. Features of Public-Private Partnership in the field of Physical Culture and Sports. *Science in the Context of Modern Challenges: Problems and Development Priorities: Proc. of the Intern. Scient. Conf.* (Riga, June 9–10, 2023). Riga: Baltija Publishing, 2023. p. 33–36. DOI: 10.30525/978-9934-26-318-7-11.

14. Samuel S. Social Impact Assessment. UNDP. URL: [http://info.undp.org/docs/pdc/Documents/BRA/Social%20Impact%20Assessment\\_%20analysis.pdf](http://info.undp.org/docs/pdc/Documents/BRA/Social%20Impact%20Assessment_%20analysis.pdf) (дата звернення: 10.11.2024).

15. The Guide to SROI. The UK Cabinet Office. URL: <http://www.socialvalueint.org/guide-to-sroi> (дата звернення: 10.11.2024).

## References

1. Banakh S. (2024). Dosvid Francii schodo pravovogo reguluvannja derjavno-pryvatnogo partnerstva jak osnova dla pokraschennja ukrainskogo zakonodavstva [The experience of France regarding legal regulation of public-private partnership as a basis for the improvement of Ukrainian legislation]. *Aktualni problemy pravoznavstva*. № 1. s. 33–39. DOI: 10.35774/app2024.01.033. [in Ukrainian]

2. Bondarets E. (2023). Problemy realizacii derjavnoi polityky u sferi fizychnoi kultury i sportu v umovah pravovogo rejymu voennogo stanu [Problems of implementing the field of physical culture and sports state policy under the legal regime of martial law]. *Aktualni problemy u sferi publichnogo upravlinnja*, Vol. 37, p. 95–99. [in Ukrainian]

3. Vplyv vijny na budjzety terytorialnyh gromad. Analitychne doslidjennja pokaznykiv budжетiv za 2021–2023 roky 60 terytorialnyh gromad partneriv Programy USAID DOBRE u 10 oblastjah Ukrainy [The impact of war on the budgets of territorial communities. Analytical study of budget indicators for 2021–2023 of 60 territorial communities of partners USAID DOBRE Program in 10 regions of Ukraine]. Za red. T. Pautovoi. Kyiv. 2024. 116 s. [in Ukrainian]

4. Galan Y. (2023). Fizychna kultura i sport yak zasib pidvyschennja rivnja motyvacii do oboronozdatnosti derjavny [Physical education and sports as a means of increase the level of motivation to the defense capacity of the state]. *Naukovyi chasopys nacionalnogo pedagogichnogo universytetu imeni M. Dragomanova*, Vol. 2 (160), p. 69–75. [in Ukrainian]

5. Hontaruk O.M. (2016). Systema pidgotovky menedjeriv z fizychnoi kultury i sportu v rynkovykh umovah sportu [System for preparation managers of physical culture and sport in market conditions]. *Fizychna kultura, sport ta zdorovja nacii*. Vyp. 1 (20). s. 592–600. [in Ukrainian]

6. Diachek V., Miroshnichenko I. (2023). Rozvytok spivpraci pryvatnyh organizacij sfery IT z derjavnyimi agencijamy yak peredumova rozvytku publichno-pryvatnogo partnerstva v umovah vijny [Development of cooperation between private it organizations and government agencies as a prerequisite for the development of public-private partnerships in times of war]. *Ekonomika ta suspilstvo*, Vol. 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-167. [in Ukrainian]

7. Zvit pro bazove vidstejzennja rezultatyvnosti reguljatornogo actu nakazu Ministerstva molodi ta sportu Ukrainy vid 30 veresnja 2022 roku № 3753 «Pro zatverdzhennja Porjadku zabezpechennja navchalno-trenavalnogo procesu v zakladah fizychnoi kultury i sportu v umovah vvedennja voennogo stanu, nadzvychajnoi situacii abo nadzvychajnogo stanu v Ukraini» [Report about

monitoring of the regulatory act in the order of Ministry Youth and Sports of Ukraine dated September 30, 2022 № 3753 «On approval of Procedure for ensuring educational and training process in physical culture and sports institutions in the conditions of introduction of martial law, a state of emergency or a state of emergency in Ukraine». Ministerstvo molodi ta sportu Ukrainy. URL: <http://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Regyljatorna%20polituka/2024/Zviti%202024/%203753%20za%202023%20rik.pdf>. [in Ukrainian]

8. Imas E., Michuda Y. (2015). Tendencii rozvytku u sferi fizychnoi kultury i sportu v umovah suchasnoho rynku [Development trends in the field of physical culture and sports in the conditions of the modern market]. *Teoria i metodyka fizychnogo vyhovannja i sportu*, №2, p. 142–149. [in Ukrainian]

9. Kosach I., Degtiarov A. (2020). Rozvytok derzavno-pryvatnoho partnerstva v umovah decentralizaciji vlady v Ukraini [Development of public-private partnership in conditions of government decentralization in Ukraine]. *Derzavne upravlinnja: udoskonalennja ta rozvytok*. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.2.

10. Kruglov V. (2022). Spivrobotnyctvo derzavnogo ta pryvatnoho sektoriv u sferi bezpeky [Cooperation of public and private sectors in the field of security]: publichne upravlinnja ta administruvannja v umovah vijny i postvoennyj period v Ukraini, Vol. 1, p. 79–80. [in Ukrainian]

11. Studennikova I. (2024). Rynok praci v umovah vijny: demografichni vyklyky dlja Ukrainy [Labor Market in Wartime: Demographic Challenges for Ukraine]. *Centr analizu publichnyh finansiv ta publichnogo upravlinnja pry Kyivskij shkoli ekonomiky*. URL: <https://voxukraine.org/rynok-pratsi-v-umovah-vijny-demografichni-vyklyky-dlya-ukrayiny>. [in Ukrainian]

12. Dedicated public-private partnership units. A survey of institutional and governance structure. OECD, 2010. URL: <https://oecd-ilibrary.org> (Accessed 5 Nov 2024)

13. Hontaruk O. (2023). Features of Public-Private Partnership in the field of Physical Culture and Sports. *Science in the Context of Modern Challenges: Problems and Development Priorities: Proc. of the Intern. Scient. Conf.* (Riga, June 9–10, 2023). Riga: Baltija Publishing, p. 33–36. DOI: 10.30525/978-9934-26-318-7-11.

14. Samuel S. Social Impact Assessment. UNDP. URL: [http://info.undp.org/docs/pdc/Documents/BRA/Social%20Impact%20Assessment\\_%20analysis.pdf](http://info.undp.org/docs/pdc/Documents/BRA/Social%20Impact%20Assessment_%20analysis.pdf). (Accessed 10 Nov 2024)

15. The Guide to SROI / The UK Cabinet Office. URL: <http://www.socialvalueint.org/guide-to-sroi>. (Accessed 10 Nov 2024)

Прийнято: 19.11.2024

Опубліковано: 30.12.2024

Accepted on: 19.11.2024

Published on: 30.12.2024