

DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-06>
УДК351:796.062:005.95/.96](477)

Статівка Наталія Валеріївна,
доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри управління персоналом та підприємництва
навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: nstativka@ukr.net <https://orcid.org/0000-0003-0903-6256>

Боднар Катерина Віталіївна,
доктор філософії з публічного управління (PhD),
доцент кафедри публічної політики
навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: Ekaterina28051986@ukr.net <https://orcid.org/0000-0001-8512-1001>

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК МЕХАНІЗМ ЗАЛУЧЕННЯ КАДРОВИХ РЕСУРСІВ ПРИ ВІДБУДОВІ СПОРТИВНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В ПІСЛЯВОЄННІЙ УКРАЇНІ

Анотація. У статті досліджується проблема кадрового забезпечення відновлення зруйнованих війною спортивних об'єктів шляхом використання моделей ППП. Автори відзначають загострення довоєнного дефіциту кваліфікованих кадрів в галузі та зростаючі вимоги цифрової трансформації, що актуалізує пошук інноваційних форм взаємодії держави, бізнесу й освіти. Огляд літератури виявив фрагментарність досліджень кадрових аспектів ППП, особливо в контексті післявоєнної відбудови. Водночас цікавим є досвід США щодо стратегічного залучення іноземних фахівців для розвитку критичних галузей. Результати дослідження виявляють ключові фактори ефективності публічно-приватного партнерства для залучення кадрових ресурсів у процесі відбудови спортивної інфраструктури в умовах післявоєнної трансформації. Увагу приділено використанню цифрових технологій для оптимізації співпраці між державними та приватними учасниками проєктів. Спираючись на провідні світові практики, автори пропонують концептуальну модель «Стратегічного партнерства для сталого відновлення». Вона передбачає вибірковість проєктів, залучення досвідчених міжнародних операторів, інтеграцію цілей сталого розвитку та інклюзії в контракти, гнучкі механізми розподілу ризиків та цільові програми працевлаштування вразливих груп. Обґрунтовано базові сценарії розвитку ППП з фокусом на формування внутрішнього кадрового потенціалу через навчання, професійний розвиток та ду-

Як цитувати: 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>

In cites: Stativka, N.V., Bodnar, K.V. (2024). Public-private partnership as a mechanism for attracting human resources in the reconstruction of sports infrastructure in post-war Ukraine. *Pressing Problems of Public Administration*, 2 (65), 99–129. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-06> [in Ukrainian].

© Статівка Н. В., Боднар К. В., 2024

 This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

ISSN 1684-8489. *Pressing Problems of Public Administration*, 2024, № 2 (65)

альну освіту. Запропоновано створення галузевих кадрових консорціумів для координації різнопланових ініціатив. Стаття містить цінні теоретичні узагальнення та практичні рекомендації щодо розкриття кадрового потенціалу ППП як драйвера інноваційного відродження спортивної інфраструктури України в повоєнний період.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, механізм, спортивна інфраструктура, післявоєнна відбудова, кадрове забезпечення, механізм публічного управління, інклюзивне працевлаштування, цифрові компетенції, Україна.

Актуальність дослідження. Масштабні руйнування спортивної інфраструктури внаслідок війни в Україні ставлять перед державою та суспільством безпрецедентні виклики. Відновлення та модернізація зруйнованих об'єктів потребує не лише значних фінансових ресурсів, але й ефективної кадрової політики в умовах гострого дефіциту кваліфікованих фахівців. Брак якісних кадрів у будівельній галузі України, особливо інженерів, проектувальників, досвідчених прорабів і керівників проектів був відчутним ще до війни, напр., за довоєнними даними Конфедерації будівельників України, у 2021 р. на ринку праці не вистачало близько 35% фахівців будівельних спеціальностей [2]. Війна значно поглибила цю проблему через мобілізацію, вимушену міграцію, приховування на дому чоловіків та пошкодження освітньої інфраструктури.

Окрім кількісного дефіциту, актуальним є питання якості та релевантності компетенцій кадрів для роботи в умовах «цифрової» економіки. Цифрова трансформація будівництва, яка передбачає впровадження BIM-технологій, 3D-моделювання, дронів, IoT, «розумних» контрактів тощо, вимагає нових знань та навичок від фахівців галузі. За оцінками експертів, в Україні бракує 40-50 тисяч BIM-спеціалістів для ефективної цифровізації будівельних процесів [40]. Без подолання цього «цифрового розриву» неможливо забезпечити інноваційне та стале відновлення спортивної інфраструктури. Разом з тим, традиційні підходи до підготовки та розвитку кадрів у будівництві не встигають за темпами технологічних змін. Це зумовлює необхідність пошуку нових моделей співпраці держави, бізнесу та освіти для формування кадрового потенціалу галузі. Саме тому дослідження публічно-приватного партнерства (далі – ППП) як механізму залучення та розвитку кадрових ресурсів в умовах цифровізації та післявоєнного відновлення є надзвичайно актуальним та своєчасним.

Огляд літератури. Проблематика кадрового забезпечення в контексті ППП у будівництві та управлінні інфраструктурою залишається недостатньо дослідженою у науковій літературі. Більшість публікацій з тематики ППП фокусуються на фінансових, правових, технічних аспектах, тоді як питання управління персоналом часто залишаються поза увагою. Разом з тим, окремі дослідження все ж висвітлюють кадрові виклики при реалізації ППП-проектів та пропонують шляхи їх вирішення. Так, бельгійсько-голандський колектив авторів у своєму спільному дослідженні 25 ППП-проектів у Бельгії виявили, що недостатня кваліфікація та досвід персоналу, особливо у публічних партнерів, є одним з головних факторів, що впливають на успіх проекту [13]. Автори наголошують на необхідності інвестувати в розвиток компетенцій державних службовців у сфері ППП, контрактного менеджменту, управління ризиками тощо. Подібні висновки роблять і інші вчені [29; 24] на основі аналізу ППП-проектів у Нігерії, де брак кваліфікованих кадрів призводить до затримок,

перевитрат бюджету та незадовільної якості робіт. Дослідники рекомендують запровадити спеціальні освітні програми з ППП, стимулювати обмін знаннями між партнерами, залучати міжнародних експертів для навчання персоналу.

Окремі публікації присвячені ролі цифрових компетенцій у реалізації ППП-проектів. Цифрова зрілість організацій-партнерів є ключовим фактором успіху ППП в умовах Індустрії 4.0 [25], а цифрові навички персоналу, такі як робота з великими даними, хмарними технологіями, кібербезпекою, є не менш важливими, ніж технічні або управлінські компетенції, і бажано інтегрувати цифрові компоненти в програми підготовки фахівців для ППП, а також створювати центри компетенцій для поширення кращих практик цифровізації. У свою чергу, Ullah et al. (2021) вивчають бар'єри та драйвери цифрової трансформації будівельної галузі на основі досвіду Пакистану [41]. Серед ключових перешкод автори відзначають нестачу IT-фахівців, опір змінам з боку персоналу, брак цифрових навичок у керівництва. Для подолання цих бар'єрів дослідники рекомендують розвивати співпрацю будівельних компаній з університетами, IT-фірмами, стартапами в рамках ППП, запроваджувати гнучкі моделі організації роботи, інвестувати в перенавчання персоналу.

Варто відзначити, що більшість досліджень кадрових аспектів ППП базуються на досвіді розвинених країн або країн, що розвиваються, тоді як пострадянські країни, зокрема Україна, залишаються малодослідженими. Разом з тим, саме ці країни стикаються з унікальними викликами при реформуванні системи професійної освіти, подоланні дефіциту кадрів, впровадженні інновацій в умовах обмежених ресурсів. Окремі публікації українських авторів піднімають проблеми кадрового забезпечення ППП, однак вони мають переважно оглядовий характер і не пропонують конкретних рішень [10; 4].

Ще меншу увагу у літературі приділено питанням розвитку кадрового потенціалу для відновлення інфраструктури після війни чи інших руйнівних конфліктів. Поодинокі дослідження на прикладі Іраку [12], Сирії [42], Сьєрра-Леоне [35] відзначають критичну роль міжнародної технічної допомоги для підготовки місцевих фахівців у сферах будівництва, проектного менеджменту, IT тощо. Автори наголошують на необхідності розвивати партнерство держави, бізнесу, освіти та донорів для створення стійкої екосистеми кадрового забезпечення відбудови.

Цікавим прикладом стратегічного використання кваліфікованої міграції для розвитку критичних галузей є досвід США. Як свідчить дослідження О'Брайєна та Озімека [31], іммігранти відіграють непропорційно велику роль в інноваційному розвитку американських індустрій, що мають ключове значення для економічної та національної безпеки. Зокрема, у період 2000-2018 рр. винахідники-іммігранти були авторами або співавторами 30% усіх патентів у стратегічних галузях, таких як виробництво напівпровідників (34% патентів), телекомунікаційного обладнання (35%), медичного обладнання, аерокосмічна промисловість тощо. І це при тому, що частка іммігрантів у загальній робочій силі цих індустрій становила лише 20%. Автори відзначають, що залучення кращих талантів з усього світу має критичне значення для утримання США технологічного лідерства та посилення геополітичних позицій, зокрема в умовах загострення конкуренції з Китаєм. Хоча Україна навряд чи може напряму конкурувати зі США за інноваторів світового рівня, сам підхід до цілеспрямованого рекрутингу затребуваних фахівців з-за кордону може бути дуже корисним, особливо для відбудови вітчизняної інфраструктури. В умовах

дефіциту кваліфікованих кадрів, зумовленого як довготривалими демографічними трендами, так і впливом війни, Україна могла б скористатись перевагами глобального ринку праці. Механізми ППП, орієнтовані на залучення іноземних фахівців для реалізації пріоритетних інфраструктурних проєктів (у т.ч. у сфері спорту), можуть стати важливим елементом кадрової стратегії на етапі відновлення. Звісно, це вимагатиме розвитку відповідної нормативної бази, міграційних процедур, створення привабливих умов тощо. Але в довгостроковій перспективі відкритість до глобальних талантів здатна суттєво прискорити процес відбудови та модернізації країни.

Отже, можна відзначити фрагментарність та недостатність досліджень кадрових аспектів ППП у будівництві в цілому, та в контексті післявоєнного відновлення спортивної інфраструктури зокрема. Враховуючи масштабність руйнувань в Україні, гостроту кадрового дефіциту, потребу в цифрових компетенціях, а також обмеженість традиційних механізмів розвитку персоналу, існує нагальна потреба в розробці інноваційних підходів до формування кадрового потенціалу галузі на засадах партнерства та співпраці стейкхолдерів. Дана стаття покликає зробити внесок у заповнення цієї прогалини та запропонувати науково обґрунтовані та практично релевантні рекомендації щодо розвитку кадрів для відбудови спортивної інфраструктури України через механізми ППП в епоху цифрових трансформацій.

Мета статті – на основі аналізу міжнародного досвіду та правових рамок розробити рекомендації щодо ефективного залучення кадрових ресурсів через механізми ППП для відбудови спортивної інфраструктури в післявоєнній Україні з урахуванням цифрових трансформацій. Відповідно до меті, авторка визначила такі дослідницькі **завдання**:

1) проаналізувати успішні міжнародні практики використання ППП для відновлення інфраструктури після кризових ситуацій та визначити ключові фактори їх ефективності у залученні та розвитку кадрів;

2) здійснити огляд правових та інституційних рамок реалізації ППП-проєктів у сфері спортивної інфраструктури в Україні та запропонувати необхідні зміни для полегшення співпраці і кадрового забезпечення з урахуванням впливу цифрових технологій;

3) провести порівняльний аналіз потенційних моделей ППП (концесія, спільна діяльність тощо) з точки зору їх придатності для залучення кадрів при відбудові спортивних об'єктів та окреслити переваги і ризики кожної моделі;

4) сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення державного регулювання та корпоративного управління в контексті пошуку нових кадрових ресурсів стандартними і нестандартними засобами в умовах цифрових трансформацій.

Об'єкт дослідження – процеси відбудови спортивної інфраструктури в післявоєнній Україні.

Предмет дослідження – механізми публічно-приватного партнерства як інструмент залучення та розвитку кадрових ресурсів для відбудови спортивної інфраструктури в умовах цифрових трансформацій.

Використана методологія в дослідженні базується на використанні загальнонаукових та спеціальних методів, що не потребують польових досліджень чи складного математичного апарату.

По-перше, застосовується системний підхід, який дозволяє розглядати ППП як цілісний механізм, що функціонує в рамках більш широкої

соціально-економічної системи. Це передбачає аналіз взаємозв'язків між різними елементами ППП (інституційними, правовими, фінансовими, кадровими тощо) та їх взаємодії з зовнішнім середовищем. Системний підхід допомагає уникнути фрагментарності та однобічності в дослідженні складного феномену партнерства держави і бізнесу.

По-друге, важливу роль відіграє метод аналізу документів, який включає опрацювання наукових публікацій, нормативно-правових актів, статистичних даних, аналітичних звітів тощо. Огляд наукової літератури дозволяє визначити ступінь розробленості проблеми, виявити концептуальні підходи та дискусійні питання. Аналіз нормативно-правової бази спрямований на з'ясування інституційних рамок та правових механізмів реалізації ППП в Україні. Опрацювання статистики та аналітичних матеріалів дозволяє оцінити поточний стан та динаміку розвитку спортивної інфраструктури, кадрового потенціалу будівельної галузі тощо.

По-третє, порівняльний метод застосовується для співставлення українського та зарубіжного досвіду використання ППП в різних секторах та умовах. Це дозволяє виявити спільні риси та відмінності, оцінити переваги та недоліки різних моделей партнерства, визначити кращі практики та уроки для України. Порівняльний аналіз здійснюється на основі вторинних даних – наукових публікацій, звітів міжнародних організацій, кейсів успішних проєктів тощо.

По-четверте, для аналізу зібраної інформації використовуються методи систематизації та класифікації, зокрема контент-аналіз документів та SWOT-аналіз. Контент-аналіз дозволяє структурувати великі масиви текстової інформації, виявити ключові тенденції та закономірності. SWOT-аналіз спрямований на визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз розвитку ППП в Україні з точки зору кадрового забезпечення в умовах цифрової трансформації.

По-п'яте, на основі отриманих даних здійснюється теоретичне моделювання, яке передбачає розробку концептуальних схем та сценаріїв реалізації ППП-проєктів з урахуванням різних факторів та умов. Моделювання дозволяє наочно представити можливі варіанти розвитку подій, оцінити їх переваги та ризики, визначити критичні точки та необхідні передумови успіху.

Нарешті, узагальнення результатів дослідження відбувається за допомогою методів синтезу, абстрагування та конкретизації. Це дозволяє сформулювати ключові висновки, виявити загальні закономірності та тенденції, а також розробити конкретні рекомендації щодо вдосконалення механізмів ППП для ефективного залучення кадрових ресурсів у відбудові спортивної інфраструктури України.

Виклад основного матеріалу. Відновлення зруйнованої війною спортивної інфраструктури є дійсно важливим завданням для післявоєнної України. Адже спортивні об'єкти відіграють не лише важливу соціальну роль, забезпечуючи можливості для фізичної активності та здорового способу життя, але й сприяють економічному розвитку, створюють робочі місця та формують привабливий імідж територій [15]. Водночас, в умовах обмежених бюджетних ресурсів держава не може самостійно фінансувати масштабну відбудову та модернізацію спортивної інфраструктури. Відтак, залучення приватного сектору через механізми публічно-приватного партнерства (ППП) стає критично важливим. Але перед тим, як далі дати розлогу критичну історію і оцінку

використання ДПП/ППП у сфері спортивної інфраструктури, слід, напевно, визначити головне – це фундаментальні переваги та обмеження використання PPP для залучення кадрів в інфраструктурні проекти.

1) На нашу думку, PPP мають низку істотних переваг з точки зору кадрового забезпечення інфраструктурних проектів. По-перше, вони дозволяють об'єднати ресурси та експертизу публічного і приватного секторів для розробки та реалізації комплексних програм професійної освіти та підготовки кадрів: так держава забезпечує стратегічне бачення та гарантії, а бізнес привносить практичний досвід, технології та гнучкість. По-друге, PPP створюють можливості для запровадження інноваційних форм навчання, таких як дуальна освіта, навчання на робочому місці, менторство тощо, і, логічно, це дозволяє скоротити розрив між теорією та практикою, забезпечити відповідність підготовки реальним потребам індустрії. По-третє, за рахунок довгострокового горизонту планування та розподілу ризиків PPP формують у приватного сектору стимули інвестувати в людський капітал. А оскільки якість та доступність кадрових ресурсів безпосередньо впливає на успішність інфраструктурного проекту, то й бізнес зацікавлений вкладати кошти в освіту та розвиток персоналу.

2) Водночас реалізація кадрового потенціалу PPP стикається з низкою бар'єрів та обмежень. Передусім, успішність кадрових ініціатив критично залежить від якості інституційного середовища – наявності чітких «правил гри», прозорості та підзвітності, ефективних механізмів координації та комунікації між партнерами. Це відбувається тому, що різні цілі та культури публічного і приватного секторів можуть утруднювати досягнення консенсусу щодо оптимальних підходів до розвитку кадрів. Крім того, кадрові аспекти традиційно розглядаються як другорядні порівняно з технічними та фінансовими питаннями PPP. Також тут бракує і інституційних механізмів та позитивних прикладів, які б демонстрували цінність інвестицій в освіту на всіх етапах життєвого циклу інфраструктурного проекту. Нарешті, ефективність кадрових програм PPP може обмежуватись нестачею кваліфікованих тренерів, ментальними бар'єрами та низькою мотивацією до навчання з боку працівників. А для долавання цих викликів потрібні цілеспрямовані зусилля з розбудови потенціалу та культури безперервного навчання як на рівні організацій, так і на рівні екосистеми PPP.

Тим не менш, PPP у сфері інфраструктури мають давню історію та довели свою ефективність у багатьох країнах світу. За даними Світового банку, за період з 1990 по 2019 рік у країнах, що розвиваються, було реалізовано більше 6,5 тисяч інфраструктурних PPP-проектів загальною вартістю понад 1,6 трильйона доларів США [44]. При цьому частка соціальної інфраструктури, до якої належать і спортивні об'єкти, неухильно зростає: з 11% у 1990-х до 22% у 2010-х роках [20]. Це свідчить про усвідомлення урядами та інвесторами важливості розвитку не лише «жорсткої» (транспорт, енергетика тощо), але й «м'якої» інфраструктури для забезпечення сталого та інклюзивного зростання.

Попри загальне домінування економічних мотивів, дедалі більше PPP-проектів у сфері спортивної інфраструктури враховують соціальні та екологічні фактори. Сучасні стадіони та спорткомплекси проектуються не просто як функціональні споруди, а як багатоцільові громадські простори, що сприяють соціальній інтеграції, здоров'ю та добробуту громад [38]. Їх будівництво

та експлуатація часто передбачають залучення місцевих жителів, створення інклюзивної інфраструктури (для людей з інвалідністю, літніх людей тощо), використання «зелених» технологій. Все це вимагає не лише фінансових ресурсів, але й відповідних компетенцій та людського капіталу.

Разом з тим, реалізація PPP-проектів у сфері спортивної інфраструктури пов'язана з низкою викликів та ризиків. По-перше, такі проекти часто мають значні терміни окупності та вимагають довгострокових зобов'язань з боку держави (наприклад, гарантій мінімального доходу концесіонера). В умовах політичної та економічної нестабільності приватний сектор може неохоче брати на себе такі ризики [16]. По-друге, PPP-проекти у соціальній сфері є більш чутливими до суспільної думки та потенційної критики. Надмірна комерціалізація, завищені тарифи, недостатня якість послуг можуть викликати невдоволення громадян та підривати довіру до PPP [30]. По-третє, спортивна інфраструктура часто має нерівномірне завантаження (з піками під час змагань чи сезону) та вимагає специфічних компетенцій для управління. Це ускладнює залучення та утримання кваліфікованих кадрів [39].

Для України, яка має обмежений досвід реалізації PPP та складне інституційне середовище, ці виклики можуть бути особливо гострими. Згідно з Інфраструктурним індикатором Європейського банку реконструкції та розвитку, Україна має один з найнижчих рівнів розвитку інфраструктури в регіоні (2,95 з 5 балів у 2019 році) [22; 21]. При цьому рівень залучення приватного сектору залишається низьким – частка PPP-проектів не перевищує 3% ВВП (у 2020 році) [26]. Це зумовлено як недосконалістю правового регулювання, так і високими ризиками для інвесторів (корупція, непрозорість, макроекономічна нестабільність тощо). Водночас, саме PPP можуть стати одним з «катализаторів» (але точно не головним і не вирішальним для «твердих об'єктів» інфраструктури!) відбудови та якісної трансформації спортивної інфраструктури України: залучення приватних операторів на конкурсних засадах дозволяє підвищити ефективність проектування, будівництва та експлуатації об'єктів, впровадити інноваційні технології та управлінські підходи, – при цьому ключовою перевагою PPP є можливість мобілізації не лише фінансових, але й кадрових ресурсів.

Як свідчить міжнародний досвід, успішні PPP-проекти у сфері спортивної інфраструктури спираються на стратегічний підхід до розвитку людського капіталу. Наприклад, при підготовці до Олімпійських ігор 2012 року в Лондоні влада та приватні партнери реалізували комплексну програму залучення та навчання місцевих жителів Східного Лондона – одного з найбільш депресивних районів міста. Завдяки цілеспрямованим зусиллям вдалося працевлаштувати на олімпійських об'єктах більше 4 тисяч осіб, які отримали нові навички та досвід [32]. Подібний підхід використала Бразилія при підготовці до Чемпіонату світу з футболу 2014 року, коли у партнерстві з будівельними компаніями було організовано масштабне навчання молоді з незаможних районів для роботи на стадіонах.

Якщо ж повернутися до лондонського досвіду, то, дійсно, та лондонська олімпіада як «мега-подія» 2012 р. дала багато гарних ідей і «підґрунтя» для бізнесових і публічно-управлінських висновків. Тоді для будівництва та обслуговування олімпійських об'єктів була створена спеціальна державна компанія – Olympic Delivery Authority (ODA), яка відповідала за розвиток інфраструктури та координацію партнерських відносин з приватним сектором. ODA реалізувала комплексну програму залучення та навчання кадрів, яка передбачала [17]:

1) Партнерство з будівельними компаніями для створення учнівських та стажувальних місць на олімпійських об'єктах. Завдяки цьому понад 1000 молодих людей здобули професійну кваліфікацію та досвід роботи.

2) Співпрацю з місцевими коледжами та університетами для розробки спеціалізованих освітніх програм та курсів у сфері будівництва, інжинірингу, управління проектами тощо. Це дозволило підготувати понад 7000 фахівців для роботи на олімпійських об'єктах.

3) Запровадження вимог до підрядників щодо працевлаштування певної частки місцевих жителів, жінок, представників етнічних меншин та людей з інвалідністю. Завдяки цьому на будівництві олімпійських об'єктів було створено понад 30 000 робочих місць, з яких 10-15% були зайняті представниками уразливих груп.

4) Розвиток волонтерських програм, які дозволили залучити понад 70 000 добровольців до обслуговування Олімпійських та Паралімпійських ігор. Волонтери пройшли спеціальне навчання та отримали цінний досвід роботи у сфері спортивного менеджменту та обслуговування масових заходів.

Загалом, за оцінками експертів, реалізація інфраструктурної програми Лондонської олімпіади дозволила створити понад 50 тисяч нових робочих місць та забезпечити професійне навчання для 100 тисяч осіб [33]. При цьому значна частина підготовлених кадрів продовжила роботу на олімпійських об'єктах після завершення ігор, забезпечуючи їх ефективну експлуатацію.

Іншим цікавим прикладом є досвід Південної Кореї з розвитку кадрового потенціалу у сфері спортивного будівництва. Починаючи з 1980-х років, країна реалізувала масштабну програму модернізації спортивної інфраструктури, яка включала будівництво понад 100 нових стадіонів та спортивних комплексів [47]. Для забезпечення галузі кваліфікованими кадрами був створений спеціалізований навчальний центр – Korea Sports Facilities Management Institute (KSFMI), який функціонує на засадах ППП. KSFMI забезпечує підготовку фахівців з проектування, будівництва, експлуатації та обслуговування спортивних споруд. Інститут тісно співпрацює з провідними будівельними та інжиніринговими компаніями Кореї, які надають своїх експертів для викладання та організовують практику для студентів на реальних об'єктах. Завдяки цьому випускники KSFMI мають не лише теоретичні знання, але й практичні навички та зв'язки в індустрії. За оцінками, за час свого існування KSFMI підготував понад 10 тис. фахівців, які складають кадрове ядро галузі спортивної інфраструктури Кореї [27]. Окрім підготовки місцевих кадрів, Корея активно залучає іноземних фахівців для роботи на ППП-проектах у сфері спортивного будівництва. Зокрема, при будівництві олімпійських об'єктів у м. Пхьончхані було задіяно понад 1000 іноземних інженерів та менеджерів, переважно з Європи та Північної Америки [48]. Для їх залучення уряд запровадив спеціальні візові та податкові преференції, а також надавав підтримку з пошуку житла та адаптації. Завдяки цьому Корея змогла перейняти передовий досвід та технології спортивного будівництва, а також створити мультикультурне середовище на олімпійських об'єктах.

Ще одним прикладом є досвід Туреччини, яка активно розвиває ППП у сфері спортивної інфраструктури. Зокрема, при будівництві нового стадіону «Тюрк Телеком Арена» в Стамбулі приватний партнер – це велика приватна компанія «Ташіяпі Груп» – взяв на себе зобов'язання з підготовки персоналу через власний навчальний центр. Це дозволило не лише забезпечити об'єкт

кваліфікованими кадрами, але й створити нові можливості для професійного розвитку місцевої молоді. Водночас, Туреччина стимулює залучення іноземних фахівців через спрощення процедур працевлаштування та надання податкових пільг. Така політика сприяє трансферу знань та кращих практик управління спортивною інфраструктурою.

Таким чином, успішні міжнародні практики свідчать, що стратегічне використання ППП дозволяє не лише акумулювати фінансові ресурси, але й розвивати кадровий потенціал для забезпечення ефективної розбудови та управління спортивною інфраструктурою (таблиця 1).

Таблиця 1. – Порівняльна характеристика міжнародних практик використання публічно-приватного партнерства для кадрового забезпечення розвитку спортивної інфраструктури: висновки для України

Table 1. – Comparative characteristics of international practices of using public-private partnerships for staffing the development of sports infrastructure: conclusions for Ukraine

Країна/Проект	Особливості реалізації ППП	Кадрові ініціативи та результати	Уроки та рекомендації для України
Великобританія (Лондонська олімпіада 2012)	Створення спеціального органу для координації партнерських відносин (ODA). Залучення бізнесу на всіх етапах життєвого циклу проекту. Стимулювання підрядників до соціально відповідальних практик.	Партнерство з будівельними компаніями та освітніми закладами для підготовки кадрів. Вимоги щодо працевлаштування вразливих категорій населення. Створення 50 тис. робочих місць, навчання 100 тис. осіб.	Формування інституційного механізму координації ППП. Застосування «наскрізного» підходу до управління життєвим циклом об'єктів. Включення соціальних критеріїв до вимог ППП. Масштабування програм професійної підготовки.
Південна Корея (програма модернізації спортивної інфраструктури з 1980-х)	Створення спеціалізованого навчального закладу на засадах ППП (KSFMI). Дуальна освіта на базі провідних будівельних компаній. Податкові та візові стимули для залучення іноземних фахівців.	Підготовка понад 10 тис. профільних фахівців. Трансфер знань та технологій шляхом залучення іноземних кадрів. Створення мультикультурного середовища на олімпійських об'єктах.	Розвиток спеціалізованих освітніх програм та центрів компетенцій на базі ППП. Посилення практичної складової професійної підготовки. Стимулювання міжнародної мобільності фахівців.
Туреччина (проекти з будівництва стадіонів)	Покладення на приватного партнера зобов'язань з підготовки персоналу (через власні навчальні центри). Податкові пільги для залучення іноземних фахівців.	Поєднання будівництва об'єктів із розвитком професійних компетенцій місцевої молоді. Трансфер управлінських практик від іноземних фахівців.	Включення вимог щодо навчання персоналу до контрактів ППП. Заохочення приватних операторів до створення корпоративних навчальних центрів. Запровадження податкових стимулів для іноземних фахівців.

*Джерело: розробка Боднар К. В.

*Source: developed by K.V. Bodnar.

Ключовими факторами є інституалізація партнерських відносин, орієнтація на повний життєвий цикл об'єктів, використання інноваційних моделей освіти, залучення іноземних фахівців та увага до соціальної інклюзії. Для України, яка зараз під час війни стикається з масштабним відтоком кваліфікованих кадрів та руйнуванням будь-якої своєї -якої інфраструктури внаслідок війни, стратегічне використання ППП для розвитку людського капіталу є важливим. Держава має створити сприятливе регуляторне середовище та систему стимулів, які б заохочували приватних партнерів інвестувати в навчання та професійний розвиток персоналу. Це може включати як співфінансування освітніх програм, так і вимоги щодо працевлаштування певної частки місцевих жителів чи молоді на об'єктах ППП. Водночас, важливо залучати українських фахівців з-за кордону та створювати привабливі умови для їх повернення. За різними оцінками, за межами України перебуває від 3 до 4,5 мільйонів трудових мігрантів і понад майже 7-7,5 млн громадян України – не трудових мігрантів, які виїхали через війну (для європейців вони – т.зв. «українські біженці», що звучить часто принизливо). І ППП-проекти у сфері спортивної інфраструктури можуть стати для них можливістю застосувати свої знання та зробити внесок у відбудову країни.

У цьому сенсі нам цікаво і, скоріше за все через невеликий вибір гідних варіантів, доцільно розглянути перспективи залучення іноземних спеціалістів для реалізації пріоритетних проектів з відбудови. Як свідчить досвід США [31], відкритість до глобальних талантів здатна суттєво прискорити інноваційний розвиток та посилити конкурентні переваги країни (рисунок 1).

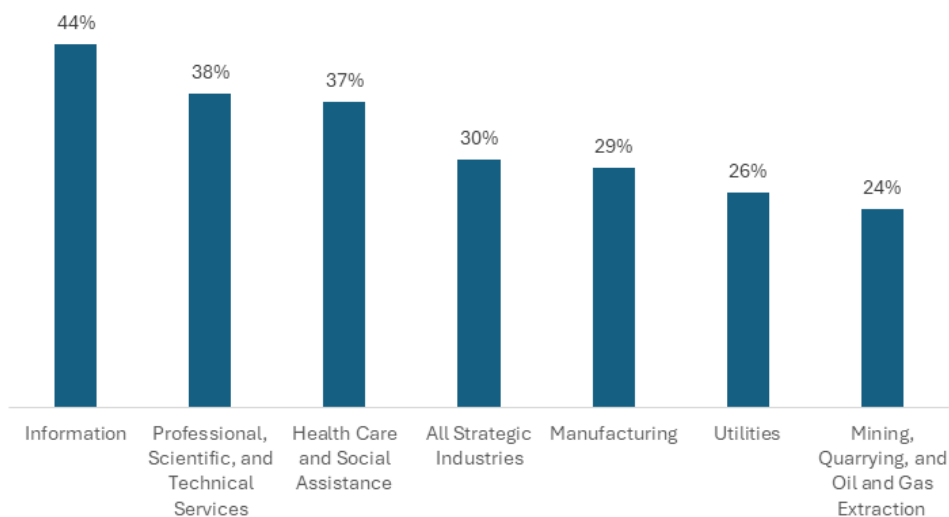


Рисунок 1. – Частка патентів, авторами яких є іммігранти, у стратегічних галузях, за широким сектором: частка патентів на корисні послуги в стратегічних галузях за 2000-2018 рр. [31]

Figure 1. – Share of patents authored by immigrants in strategic industries, by broad sector: share of patents for useful services in strategic industries, 2000-2018*

Джерело: дані від EIG analysis of Kerr за посиланням [31].
Source: data from EIG analysis of Kerr in reference [31].

В умовах загострення глобальної конкуренції за кваліфіковані кадри, Україна могла б використати певне «вікно можливостей», пов'язане з геополітичною невизначеністю та зміною міграційних потоків. Звісно, це вимагатиме розбудови відповідної нормативної та інституційної бази, створення належних умов тощо. Але стратегічний підхід до рекрутингу затребуваних фахівців (нехай і не «зірок» світового рівня) може відчутно посилити кадровий потенціал відбудови. Безумовно, орієнтація на зовнішні таланти має органічно поєднуватись з розвитком внутрішнього людського капіталу, стимулюванням вітчизняної науки, освіти та інновацій. Лише вибудувавши цілісну кадрову екосистему, засновану на партнерстві держави, бізнесу та суспільства, Україна зможе ефективно втілити потенціал публічно-приватної співпраці для відновлення своєї інфраструктури на інноваційних та сталих засадах.

Далі перейдемо до перспектив використання публічно-приватного партнерства (ППП) для кадрового забезпечення відбудови спортивної інфраструктури в Україні. Адже, як ми з'ясували, успішна реалізація цього потенціалу критично залежить від якості правових та інституційних рамок. Чи достатньо розвиненою є вітчизняна нормативна база для розгортання ефективної співпраці держави і бізнесу саме в цій сфері?

Для відповіді на це питання спробуємо здійснити комплексний огляд існуючих «правил гри» у сфері PPP, звертаючи особливу увагу на специфіку спортивної інфраструктури та кадрові аспекти. Застосуємо методи аналізу документів (законів, постанов, стратегій тощо) у поєднанні з системним підходом, який дозволить розглянути інституційне середовище PPP як цілісність з усіма її елементами та взаємозв'язками. На основі цього сформулюємо рекомендації щодо вдосконалення нормативної бази з урахуванням сучасних трендів цифровізації. Отже, фундамент вітчизняного законодавства у сфері PPP складають Закони України «Про державно-приватне партнерство» (2010 р.) [6], «Про концесію» (2019 р.) [7], «Про управління об'єктами державної власності» (2006 р.) [9] та інші галузеві нормативні акти. Ці документи визначають загальні принципи, форми та процедури реалізації проектів PPP у різних секторах економіки. Вони створюють досить широке правове поле для співпраці публічного та приватного секторів шляхом укладання договорів концесії, спільної діяльності, розподілу продукції тощо.

Разом з тим, аналіз цієї бази виявляє низку прогалин та недоліків, які ускладнюють застосування механізмів PPP для розвитку спортивної інфраструктури. Зокрема, чинне законодавство:

- Чітко не визначає специфіку спортивних об'єктів як потенційних об'єктів PPP. Вони можуть підпадати під категорії «об'єкти дозвілля, туризму, рекреації, культури та спорту» (ст. 4 ЗУ «Про ДПП») або об'єкти «будівництва та/або експлуатації автострад, доріг, залізниць, злітно-посадкових смуг на аеродромах, мостів, шляхових естакад, тунелів і метрополітенів, морських і річкових портів та їх інфраструктури» (ст. 4 ЗУ «Про концесію»). Однак при цьому не враховується їхня соціальна значущість, некомерційний характер, особливості попиту тощо [1]. Це створює ризики неадекватної оцінки ефективності та доцільності реалізації відповідних проектів.

- Не передбачає спеціальних стимулів та преференцій для приватних партнерів, які інвестують саме у спортивну інфраструктуру. Зокрема, відсутні податкові пільги, митні преференції, можливості отримання земельних ділянок на пільгових умовах тощо. Хоча ст. 18 ЗУ «Про ДПП» передбачає певні

форми державної підтримки, їх надання має несистемний характер [11]. У той же час міжнародна практика свідчить, що розвиток неприбуткових об'єктів соціальної інфраструктури часто вимагає застосування спеціальних економічних стимулів для приватного сектору.

– Не містить вимог та критеріїв щодо кадрового забезпечення ППП-проектів у сфері спорту. Питання професійних кваліфікацій, досвіду роботи, навчання та розвитку персоналу віднесені переважно на розсуд приватного партнера без урахування галузевої специфіки. У той же час, як ми вже з'ясували, спортивна інфраструктура вимагає особливих компетенцій та підходів до роботи з кадрами. Відсутність чітких орієнтирів у цій сфері несе ризики недостатньої якості та ефективності управління відповідними об'єктами.

– Слабко інтегрує аспекти цифрової трансформації в регулювання процесів ППП. Так, незважаючи на ухвалення амбітної Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства (2018 р.) [8], профільні нормативно-правові акти практично не містять положень щодо застосування цифрових технологій при проектуванні, будівництві та експлуатації інфраструктурних об'єктів. Не визначено й потреби у цифрових компетенціях персоналу таких об'єктів. Це суттєво звужує інноваційний потенціал ППП-проектів.

Крім прогалин нормативної бази, не менш серйозним викликом є нерозвиненість та фрагментарність інституційної інфраструктури ППП в Україні. Попри наявність окремих елементів, таких як Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства (як уповноважений орган з питань ППП), Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами, Український центр сприяння розвитку публічно-приватного партнерства та ін., цілісної екосистеми розвитку ППП так і не було створено. Не запрацювали на повну потужність механізми методологічної, консультаційної, освітньої підтримки потенційних учасників ППП. Відсутній повноцінний моніторинг ефективності реалізації проектів, оцінювання їх суспільної корисності. Бракує й ефективних каналів комунікації та зворотного зв'язку між публічними та приватними партнерами, особливо на місцевому рівні.

На жаль, ситуація в цій сфері за останні роки не зазнала відчутних змін на краще. За оцінками Світового Банку, індекс розвитку ППП в Україні у 2020 р. становив лише 46,3 зі 100 можливих балів, що тоді відповідало 63 місцю серед 69 країн, що розвиваються [46]. Причому за показниками «інституційна структура» та «операційна зрілість» Україна взагалі посіла 67 позицію. Після повномасштабного вторгнення Росії у лютому 2022 р. ці позиції ще погіршилися через масштабні руйнування інфраструктури, переляк усіх інвесторів й вплив інвестицій, вимушений перерозподіл державних ресурсів на оборонні потреби тощо. Але зараз якщо екстраполювати ці тенденції хоча б на найближчі 2-3 роки, стає зрозуміло, що без кардинального перегляду підходів до регулювання та стимулювання ППП Україна навряд чи зможе ефективно залучити приватний сектор (у т.ч. іноземний) до відбудови спортивної інфраструктури. Більше того, без якісного удосконалення правових рамок та інституційного середовища ППП, ми можемо взагалі втратити темпи оновлення закладених та зруйнованих спортивних об'єктів, що негативно позначиться на залученні населення до здорового способу життя, розвитку масового спорту, проведенні змагань тощо.

Тож які першочергові зміни необхідно запровадити, щоб надати системний поштовх розвитку публічно-приватної співпраці у спортивній сфері? На мою думку, на стратегічному рівні потрібно:

1) Розробити та ухвалити цільовий закон «Про особливості реалізації проєктів публічно-приватного партнерства у сфері спорту та фізичної культури». Цей акт має чітко визначити специфіку спортивної інфраструктури як об'єкта ППП, критерії її суспільної ефективності, галузеві стандарти проєктування, будівництва та експлуатації об'єктів. Доцільно також передбачити спеціальні стимули для приватних інвесторів (податкові канікули, компенсацію частини капітальних витрат, можливості оренди земельних ділянок на пільгових умовах тощо).

2) Переглянути та доповнити існуючі нормативні акти у сфері ППП (зокрема, ЗУ «Про ДПП» та «Про концесію») в частині більш чіткого визначення кадрових вимог до учасників та переможців конкурсів ППП-проєктів. Зокрема, слід передбачити критерії щодо професійних кваліфікацій, досвіду роботи, програми навчання та розвитку персоналу, залучення місцевих кадрів, молоді, вразливих верств населення. Ці вимоги мають бути адаптовані до специфіки інфраструктурних об'єктів та узгоджені з галузевими освітніми стандартами.

3) Включити до стратегічних та програмних документів розвитку спорту в Україні (як на національному, так і на місцевому рівнях) окремі розділи щодо використання ППП для відбудови відповідної інфраструктури. Ці положення мають бути узгоджені з загальними пріоритетами державної політики у сфері цифрової трансформації, передбачати стимулювання та підтримку впровадження цифрових технологій при проєктуванні, будівництві та експлуатації спортивних об'єктів (ВІМ-моделювання, «розумні» системи управління, доповнена реальність тощо). Важливо також визначити цільові показники та індикатори досягнення відповідних цілей.

4) Розробити «дорожню карту» з формування цілісної екосистеми розвитку ППП в Україні із визначенням чітких кроків, відповідальних органів та необхідних ресурсів. Серед ключових інституційних новацій варто передбачити:

- створення єдиного національного центру компетенцій з питань ППП при Кабінеті міністрів, який би здійснював методологічний, консалтинговий, освітній супровід на всіх етапах життєвого циклу проєктів;

- формування галузевих (у т.ч. у сфері спорту) баз даних потенційних об'єктів ППП із паспортами їх техніко-економічних, соціальних, екологічних параметрів;

- запуск електронної системи моніторингу ефективності реалізації ППП-проєктів із можливістю публічного доступу та зворотного зв'язку від громадськості;

- розгортання комунікаційної кампанії з популяризації механізмів ППП, поширення кращих практик, історій успіху, бенчмаркінгу з іншими країнами.

Звичайно, ці регуляторні та інституційні новації самі по собі не гарантують успіху. Їх ефективність критично буде залежати від більш широких умов: політичної волі керівництва країни, спроможності публічних інституцій, зрілості громадянського суспільства, динаміки економічного відновлення тощо. Але без якісного правового фундаменту та сприятливого організаційного середовища важко розраховувати на системне залучення приватних партнерів (як внутрішніх, так і закордонних) до відбудови спортивної інфраструктури.

Дійсно, наявність якісної нормативно-правової бази та сприятливого інституційного середовища є необхідною, але не достатньою умовою для ефективного розвитку ППП у сфері спортивної інфраструктури. Не менш важливим є те, які конкретні організаційно-правові моделі партнерства будуть застосовуватись на практиці та наскільки вони відповідатимуть специфічним викликам кадрового забезпечення таких проєктів. Спробуємо розібратися у цьому питанні більш детально.

На сьогодні у світовій практиці використовується доволі широкий спектр організаційно-правових механізмів ППП – від традиційних концесій до новітніх форм інституціоналізованого партнерства. Згідно з методологією Світового банку, в інфраструктурних галузях застосовуються 4 базові моделі ППП [45]:

1) Контракти на управління та лізинг (*management and lease contracts*) – приватний оператор бере на себе управління державним інфраструктурним об'єктом на фіксований період, як правило без зобов'язань щодо фінансування та інвестицій.

2) Концесії (*concessions*) – приватний партнер не лише управляє об'єктом інфраструктури, але й здійснює значні інвестиції в його будівництво, модернізацію чи розширення. Після завершення концесійного періоду оновлений актив повертається державі.

3) Проєкти «з нуля» (*greenfield projects*) – держава надає приватному партнеру право або зобов'язання профінансувати, збудувати та експлуатувати новий інфраструктурний об'єкт на період контракту. Сюди відносять проєкти «під ключ» (*build-operate-transfer*, BOT), а також їх різновиди (BOOT, BTO, BOO тощо).

4) Передача активів (*divestitures*) – приватний партнер купує пакет акцій у державному інфраструктурному підприємстві в ході приватизації чи через продаж нових акцій, що призводить до передачі управлінського контролю.

Кожна з цих базових моделей має свої переваги, недоліки та обмеження, обумовлені характером розподілу ризиків, тривалістю контрактного періоду, вимогами до фінансування тощо. Розглянемо їх детальніше саме під кутом зору кадрового забезпечення проєктів з відбудови спортивної інфраструктури в Україні.

Модель контрактів на управління та лізинг не передбачає суттєвих інвестиційних зобов'язань з боку приватного партнера. Її основним фокусом є підвищення ефективності експлуатації існуючого об'єкта за рахунок впровадження сучасних управлінських практик та технологій. У кадровому вимірі це може мати певні позитивні ефекти, а саме:

- залучення міжнародного галузевого досвіду управління спортивною інфраструктурою шляхом працевлаштування іноземних фахівців;
- трансфер передових практик роботи з персоналом та організаційної культури;
- підвищення кваліфікації місцевих кадрів через навчання та обмін досвідом з іноземними колегами;
- впровадження сучасних HR-систем, заснованих на ІТ-рішеннях та аналітиці даних.

Водночас, короткий період контрактів (зазвичай 3-5 років) та відсутність зобов'язань з інвестування обмежують стимули приватного оператора щодо вкладень у людський капітал. Адже компанії не вигідно фінансувати

масштабні програми навчання персоналу, ефект від яких проявиться вже після завершення контракту. Крім того, існує ризик «вимивання мізків», коли приватний оператор «переманює» до себе кращі місцеві кадри, залишаючи державу без компетентних фахівців [14].

Модель концесії створює більш довгострокові стимули для приватного партнера інвестувати в людський капітал. Оскільки концесіонер не лише експлуатує, але й створює/модернізує інфраструктуру, він зацікавлений у формуванні кваліфікованої та лояльної команди, здатної забезпечити життєздатність проекту протягом 20-30 років. Відтак, у рамках концесійної моделі більш ймовірне запровадження комплексних програм розвитку персоналу, які поєднують [43]:

- рекрутинг на ринку праці висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно управляти масштабним інфраструктурним активом;
- безперервне навчання та підвищення кваліфікації співробітників відповідно до довгострокової стратегії проекту;
- формування галузевих партнерств з профільними університетами та коледжами для підготовки кадрового резерву;
- налагодження внутрішніх систем кар'єрного зростання, мотивації та винагороди персоналу;
- створення привабливого бренду роботодавця та корпоративної культури, що сприяє залученню та утриманню кращих кадрів.

Прикладом реалізації таких програм в рамках концесійних проектів може слугувати досвід підготовки об'єктів до Олімпійських ігор у Лондоні (2012) та Ріо-де-Жанейро (2016). Так, консорціум приватних операторів Olympic Park Legacy Company у партнерстві з місцевою владою реалізував масштабну програму залучення, навчання та працевлаштування місцевих жителів Східного Лондона (одного з найбільш депресивних районів) на всіх етапах підготовки олімпійських об'єктів. Завдяки програмі вдалось забезпечити роботою понад 4 тисячі осіб [28].

У свою чергу, при реалізації низки концесійних проектів у Ріо-де-Жанейро значну увагу було приділено розвитку навичок персоналу для ефективної експлуатації об'єктів у «постолімпійський» період. Зокрема, оператор системи міського транспорту ViaQuatro запровадив довгострокову програму безперервної освіти працівників метрополітену із залученням місцевих освітніх закладів. А консорціум Porto Novo, який управляє портовою зоною «Порто-Маравілья», реалізував проект будівництва інноваційного освітньо-дослідницького центру для підготовки фахівців нової генерації [36].

Водночас, концесійна модель також не позбавлена ризиків у кадровому вимірі. Передусім, вони пов'язані з:

- можливими розбіжностями між цілями концесіонера (максимізація прибутку) та держави (забезпечення якості та доступності послуг) в роботі з персоналом;
- ризиками порушення трудових прав та стандартів внаслідок надмірного тиску концесіонера на працівників заради підвищення ефективності;
- потенційними труднощами у узгодженні графіків підготовки кадрів із темпами будівництва/модернізації об'єкту внаслідок затримок чи змін у проекті;
- загрозами «авральної» мобілізації персоналу під час завершення проекту, що негативно впливає на якість робочої сили.

Проекти «з нуля» створюють, мабуть, найбільш потужні стимули для приватного партнера інвестувати у розвиток кадрового потенціалу. Оскільки такі проекти передбачають створення абсолютно нового інфраструктурного активу «під ключ», існує можливість із самого початку закласти у нього найсучасніші підходи до управління персоналом. Зокрема, при реалізації проектів BOT приватний партнер зазвичай:

- формує власну команду висококласних фахівців для проектування, будівництва та підготовки об'єкта до експлуатації;
- інвестує у створення сучасної учбової інфраструктури на будівельному майданчику для постійного навчання та сертифікації персоналу;
- запроваджує найсучасніші системи охорони праці та промислової безпеки для мінімізації ризиків;
- активно співпрацює з місцевими громадами для працевлаштування та розвитку компетенцій їхніх представників;
- закладає у бізнес-план проекту кошти на довгострокові програми розвитку персоналу, у т.ч. для забезпечення ефективної експлуатації після передачі об'єкта державі.

Успішним прикладом такого підходу можна вважати проект будівництва 8 футбольних стадіонів та супутньої інфраструктури для Чемпіонату світу 2022 у Катарі на засадах BOT. При цьому Верховний комітет з питань спадщини та розвитку (державний замовник) у партнерстві з підрядниками реалізував комплексну програму залучення та навчання персоналу Tamreen. Вона включає практичну підготовку за міжнародними стандартами майже 19 000 працівників, у т.ч. із найменш захищених категорій мігрантів [37].

Звичайно, проекти BOT також мають свої кадрові ризики. Серед основних можна відзначити:

- потенційну плинність персоналу внаслідок переходу на нові проекти після завершення будівництва;
- складність синхронізації програм підготовки кадрів з дуже жорсткими термінами реалізації проекту;
- ризики неефективного трансферу компетенцій від приватного оператора до державного після завершення контракту;
- загрози неналежної якості навчальних програм через бажання оператора мінімізувати витрати.

Нарешті, модель передачі активів (дивестиція) є найменш поширеною в інфраструктурних проектах через високу чутливість таких секторів як транспорт, ЖКГ, енергетика до можливої монополізації. Відтак, досвід її використання у спортивній інфраструктурі вкрай обмежений. Теоретично повний перехід об'єкта у приватну власність створює найсильніші стимули для інвестицій у персонал. Проте на практиці можуть виникати й додаткові кадрові ризики, зокрема:

- звільнення частини персоналу в процесі оптимізації операційних витрат приватним власником;
- згортання дорогих навчальних програм для працівників через бажання максимізувати прибуток у короткостроковій перспективі;
- пріоритезація підготовки управлінського персоналу за рахунок розвитку компетенцій працівників нижчої та середньої ланки.

Для узагальнення результатів проведеного аналізу пропонуємо зведену таблицю SWOT-аналізу кадрових аспектів різних моделей PPP (Таблиця 3).

Таблиця 3. – Зведені результати стислого SWOT-аналізу кадрових аспектів різних моделей публічно-приватного партнерства у проектах відбудови спортивної інфраструктури України

Table 3. – Summary results of a concise SWOT analysis of personnel aspects of various models of public-private partnership in projects for the reconstruction of sports infrastructure in Ukraine

Модель ПП	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Контракти на управління та лізинг	- Залучення іноземного досвіду та практик роботи з персоналом - Трансфер сучасних HR-технологій	- Низькі стимули для інвестицій у навчання персоналу через короткий період контракту - Ризики «вимивання мізків» з державних структур	- Підвищення кваліфікації місцевих кадрів через обмін досвідом з іноземними фахівцями - Оптимізація управління персоналом за рахунок впровадження сучасних ІТ-систем	- Неспроможність сформувати довгостроковий кадровий потенціал через плінність іноземних менеджерів - Можливий організаційний опір змінам з боку місцевого персоналу
Концесії	- Потужні стимули для інвестицій у розвиток персоналу через довгостроковий характер проектів - Можливості для комплексних програм розвитку персоналу на всіх етапах життєвого циклу проекту	- Ризики розбіжності цілей концесіонера та держави щодо кадрової політики - Можливі проблеми синхронізації підготовки кадрів з темпами будівництва/ модернізації об'єкту	- Налагодження сталих партнерств концесіонера з освітніми закладами для підготовки кваліфікованих кадрів - Формування галузевого бренду роботодавця та корпоративної культури	- Загрози порушення концесіонером трудових стандартів заради підвищення ефективності - Ризики надмірного тиску на персонал для максимізації прибутковості проекту
Проекти «з нуля» (BOT та ін.)	- Найбільші можливості для закладення сучасних підходів до управління персоналом «з нуля» - Потужні стимули для інвестицій у навчальну інфраструктуру та програми розвитку кадрів	- Складність синхронізації підготовки кадрів з жорсткими термінами будівництва об'єктів - Ризики неефективного трансферу компетенцій після передачі об'єкту державі	- Впровадження найсучасніших систем безпеки праці та сертифікації персоналу - Цільові програми працевлаштування представників місцевих громад	- Висока плінність кадрів після завершення будівництва та переходу на нові проекти - Загрози неналежної якості навчальних програм через оптимізацію витрат
Передача активів (дівестиція)	- Найсильніша мотивація приватного власника інвестувати у розвиток ключового персоналу	- Ризики звільнення частини персоналу для оптимізації операційних витрат - Імовірне згорання навчальних програм для максимізації прибутків у короткостроковій перспективі	- Можливість оперативно запроваджувати передові практики управління персоналом та мотивації	- Пріоритезація розвитку управлінських кадрів за рахунок інвестицій у підготовку працівників середньої та нижчої ланки

*Джерело: розробка Боднар К. В.

*Source: developed by K. V. Bodnar.

Підсумовуючи результати SWOT-аналізу, можна відзначити, що найбільш збалансованою моделлю ППП з точки зору кадрового забезпечення виглядають проекти концесій. Вони створюють достатньо довгострокові стимули для приватного партнера інвестувати у розвиток людського капіталу при збереженні державної власності на об'єкт. Водночас концесійні проекти дозволяють застосовувати комплексні програми навчання та розвитку персоналу протягом усього життєвого циклу об'єкту – від проектування до експлуатації.

Деяко менш привабливими у кадровому вимірі виглядають проекти ВОТ, які хоч і можуть закласти найсучасніші підходи до управління персоналом «з нуля», проте характеризуються високими ризиками плінності кадрів після завершення етапу будівництва через перехід оператора на нові проекти. Контракти на управління та лізинг, попри можливість залучення передового іноземного досвіду та технологій, мають обмежений потенціал для формування довгострокових кадрових компетенцій у галузі. Нарешті, модель повної передачі активів, хоча й формує найсильніші інвестиційні стимули для приватного власника, несе високі соціальні ризики через можливі звільнення та згортання програм розвитку персоналу заради максимізації прибутків.

Звичайно, представлені результати мають узагальнений характер, а специфіка кожного конкретного проекту вимагатиме ретельного аналізу усіх ризиків та можливостей тієї чи іншої моделі ППП. Окрім того, успішність застосування будь-якої моделі критично буде залежати від якості інституційного середовища, регуляторної бази та управлінського потенціалу держави як публічного партнера. Лише за умови подальшого удосконалення «правил гри» у сфері ППП, в т.ч. у частині кадрових вимог до проектів, можна очікувати на реальне розкриття потенціалу партнерства для відбудови вітчизняної спортивної інфраструктури.

Як ми з'ясували, успішність застосування будь-якої моделі партнерства критично залежить від якості більш широкого інституційного середовища – державної політики, регуляторних вимог, управлінських практик тощо. Тож як саме має трансформуватись це середовище, щоб максимально розкрити кадровий потенціал ППП в умовах повоєнного відновлення та цифрових викликів? Спробуємо окреслити деякі перспективні напрями та механізми таких змін.

Передусім, варто відзначити, що розвиток державно-приватної співпраці у будь-якій сфері вимагає формування цілісного стратегічного бачення ролі та місця ППП у реалізації галузевих та загальнонаціональних пріоритетів. Для спортивної інфраструктури таке бачення має виходити з розуміння її критичної значущості не лише для професійного спорту, але й для залучення широких верств населення до здорового та активного способу життя, особливо в контексті повоєнної психологічної та соціальної реабілітації. Відповідно, державна стратегія розвитку фізичної культури та спорту має розглядати ППП як один з ключових механізмів відновлення та модернізації галузевих об'єктів на інноваційних засадах, з урахуванням не лише комерційних, але й соціальних ефектів.

На основі такого концептуального базису мають формуватись більш конкретні заходи з удосконалення нормативно-правового регулювання ППП-проектів у спортивній сфері. По-перше, доцільно внести зміни до профільних законів (зокрема «Про державно-приватне партнерство»), щоб врахувати специфіку спортивної інфраструктури як об'єкта концесійних чи інших

форм договорів. Зокрема, потрібно передбачити особливі критерії оцінювання суспільної *value for money* таких проектів, які б відображали їх соціальний та інклюзивний вплив, а не лише фінансову ефективність [19]. Також варто закріпити особливі вимоги щодо дотримання приватними партнерами галузевих нормативів та стандартів проектування, будівництва та експлуатації спортивних об'єктів.

По-друге, важливо розширити перелік потенційних об'єктів ППП у спортивній галузі, включивши до нього як класичні інфраструктурні комплекси (стадіони, басейни, спортзали тощо), так і менш традиційні активи – тренувальні бази, об'єкти спортивно-оздоровчого туризму, центри реабілітації спортсменів тощо. Для більш «нішевих» проектів такого типу можуть знадобитись спеціальні механізми державної підтримки у вигляді співфінансування, податкових пільг, гарантій мінімального доходу тощо. Водночас застосування таких стимулів має бути максимально прозорим, конкурентним та обумовленим чіткими соціальними зобов'язаннями приватних партнерів (наприклад, щодо працевлаштування певних категорій населення).

По-третє, на рівні тендерних процедур та укладання контрактів ППП необхідно підвищити вагу кадрових факторів при оцінюванні пропозицій потенційних приватних партнерів. Зокрема, варто передбачити, щоб переможець конкурсу не лише демонстрував достатній рівень кваліфікації та досвіду ключового персоналу, але й надавав чіткі плани залучення та розвитку місцевих кадрів на всіх етапах реалізації проекту. Це можуть бути зобов'язання щодо організації програм учнівства та стажування, квотування робочих місць для випускників профільних закладів освіти, запровадження менторських схем передачі досвіду тощо [23]. Відповідні положення мають знайти відображення у типових формах концесійних та інших договорів ППП.

З іншого боку, належне кадрове забезпечення ППП-проектів вимагає зусиль не лише від бізнесу, але й від державного партнера. Зокрема, публічні органи мають подбати про якість власного людського капіталу, залученого до підготовки та адміністрування проектів. Для цього доцільно запровадити спеціальні навчальні програми для держслужбовців з питань ППП, ризик-менеджменту, проектного управління, *contract management* тощо. Також варто розглянути можливості секондменту – тимчасового переведення спеціалістів з бізнесу чи наукових установ для посилення проектних команд з боку публічних органів. Це сприятиме кращому розумінню логіки приватного сектора та запобіганню потенційних конфліктів між партнерами [18].

Окремої уваги заслуговує кадровий аспект впровадження цифрових технологій у розвиток спортивної інфраструктури на засадах ППП. Для розкриття потенціалу таких інновацій, як BIM-моделювання, «розумні» системи управління спорудами, предиктивна аналітика експлуатаційних даних тощо, потрібні фахівці з відповідним набором цифрових навичок та компетенцій. Відтак вже на етапі структурування проектів ППП необхідно враховувати кадрові вимоги цифрової трансформації та відображати їх у техніко-економічному обґрунтуванні, матрицях ризиків, платіжних механізмах тощо.

При цьому держава та приватні партнери мають об'єднати зусилля для розвитку цифрового людського капіталу у галузі через співпрацю з освітніми закладами, запуск корпоративних «академій», реалізацію науково-дослідних проектів. Зокрема, доцільно розробити професійні та освітні стандарти для нових «гібридних» спеціальностей на стику спортивного менеджменту, інже-

нерії та інформаційних технологій. Їх інтеграція у навчальні програми профільних університетів дозволить готувати фахівців, здатних ефективно втілювати цифровий порядок денний у спортивній інфраструктурі [34].

Ще одним перспективним напрямом «кадрової трансформації» в контексті розвитку ППП є більш активне залучення місцевих громад до процесів ініціювання, підготовки та реалізації проектів. Як показує практика, багато цікавих ідей та пропозицій щодо модернізації спортивних об'єктів формуються «знизу», на рівні індивідуальних ентузіастів, громадських організацій, локальних бізнес-груп. При цьому офіційні процедури ППП не завжди передбачають механізми врахування таких ініціатив. І, відповідно, тому важливо створити нові канали комунікації між владою, бізнесом та громадськістю довкола питань розвитку спортивної інфраструктури. Це можуть бути онлайн-платформи для краудсорсингу ідей та проведення консультацій, регулярні публічні заходи та хакатони, програми «громадських менеджерів проектів» тощо. Такі інструменти дозволять виявляти активних та компетентних представників місцевих спільнот, залучати їх до діалогу та співпраці, використовувати їх креативний потенціал та соціальний капітал для реалізації ППП-проектів.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що розкриття кадрового потенціалу ППП для відбудови та модернізації спортивної інфраструктури України вимагає комплексної трансформації підходів до регулювання та управління відповідними проектами. Передусім необхідно сформувати цілісне стратегічне бачення ролі ППП у розвитку галузі на засадах інноваційності та соціальної інклюзії. На цій основі мають бути вдосконалені нормативно-правові рамки та процедури ППП з урахуванням специфіки та кадрових вимог спортивної інфраструктури.

Паралельно потрібні зусилля з розвитку компетенцій як державних службовців, так і фахівців приватного сектора у сфері управління проектами, цифрових технологій, взаємодії зі стейкхолдерами тощо. При цьому важливо налагодити ефективну співпрацю влади, бізнесу, освіти та громадськості довкола підготовки якісного людського капіталу для галузі. Лише на основі синергії різних суспільних суб'єктів та поєднання управлінських, регуляторних та освітніх інновацій Україна зможе перетворити ППП на дієвий механізм кадрового оновлення спортивної інфраструктури.

Давайте спробуємо окреслити найбільш імовірний сценарій, який враховуватиме як виклики поточної ситуації, так і можливості залучення іноземних партнерів до процесу відбудови. На наш погляд, базовим сценарієм розвитку ППП-проектів у сфері спортивної інфраструктури після завершення війни може стати модель «Стратегічного партнерства для сталого відновлення». Її концептуальне ядро складатимуть наступні положення:

1) Вибірковий характер проектів. В умовах обмеженості ресурсів та величезних потреб у відбудові критично важливої інфраструктури (енергетика, транспорт, житло тощо) держава не зможе «розпорошувати» кошти на численні спортивні об'єкти. Натомість фокус буде зроблено на кількох стратегічних комплексних проектах загальнонаціонального значення, які поєднуюватимуть суто спортивні функції із завданнями соціальної інтеграції, економічного розвитку, міжнародного іміджу тощо. Прикладом можуть слугувати олімпійські навчально-тренувальні центри, багатофункціональні спортивно-розважальні кластери, реабілітаційні комплекси для постраждалих внаслідок війни та ін.

2) залучення стратегічних іноземних партнерів. Для реалізації амбітних проєктів Україні знадобляться не лише фінансові ресурси, але й передовий досвід та компетенції. Тому перевага надаватиметься ППП за участю провідних міжнародних операторів спортивної інфраструктури, які мають успішний трек-рекорд реалізації подібних проєктів та високу репутацію. Окрім «класичних» концесійних моделей, можливе також створення більш інноваційних форматів співпраці – таких як інституційні ППП зі спільним управлінням спеціально створеною проєктною компанією. Це дозволить забезпечити трансфер найкращих управлінських практик та технологій, а також полегшить залучення пільгового фінансування від міжнародних фінансових установ.

3) Орієнтація на сталість та інклюзивність. При структуруванні ППП-проєктів у повоєнний період особлива увага приділятиметься їх довгостроковим соціальним, економічним та екологічним ефектам. Тобто спортивні об'єкти розглядатимуться не просто як «собівартісні» інфраструктурні активи, а як драйвери сталого відновлення громад та регіонів. Для цього у проєктну документацію та контракти закладатимуться чіткі цільові показники щодо очікуваного впливу проєкту на здоров'я населення, соціальну згуртованість, розвиток малого бізнесу, «зелене» будівництво, цифровізацію тощо. Виконання цих показників прив'язуватиметься до фінансових стимулів для приватного оператора. Окрім того, обов'язковим елементом проєктів стануть плани залучення до будівництва та експлуатації об'єктів представників місцевих громад, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів Сил оборони України, людей з інвалідністю та інших вразливих категорій.

4) Гнучкість та адаптивність контрактних моделей. Повоєнний період характеризуватиметься високим рівнем невизначеності та волатильності соціально-економічних умов. Тому укладання традиційних довгострокових контрактів ППП з фіксованими платіжними зобов'язаннями держави може виявитись надто обтяжливим та ризикованим. Натомість перевага надаватиметься більш гнучким контрактним моделям, які дозволяють оперативно адаптувати проєкт до зміни обставин. Це можуть бути угоди з плаваючою доходністю, поетапним введенням об'єктів в експлуатацію, гнучким ціноутворенням, розподілом ризиків війни та форс-мажорів тощо. Важливим буде також закладання у контракти періодичних процедур перегляду ключових умов за погодженням сторін у світлі накопиченого досвіду.

З концептуальної точки зору, окреслена модель «Стратегічного партнерства для сталого відновлення» передбачає не лише залучення провідних іноземних операторів, але й цілеспрямовані зусилля з формування внутрішнього кадрового потенціалу галузі. В умовах повоєнної трансформації критично важливо не просто відновити фізичні активи, але й розвинути людський та інтелектуальний капітал, здатний забезпечити ефективне функціонування та сталість нових об'єктів. Для цього партнерства мають включати чіткі зобов'язання сторін щодо реалізації комплексних програм підготовки, перекваліфікації та працевлаштування місцевих кадрів на всіх етапах життєвого циклу проєктів. А ось методологічно це може бути забезпечено шляхом інтеграції відповідних вимог у тендерну документацію, контракти та угоди ППП. Наприклад, від приватних операторів можна вимагати розробки та імплементації планів залучення певної частки працівників з числа безробітних,

молоді, ветеранів АТО/ООС, внутрішньо переміщених осіб тощо. Окрім того, доцільним є закріплення в угодах чітких цільових показників щодо інвестицій у навчання та розвиток персоналу, трансферу компетенцій, реалізації дуальних освітніх програм спільно з профільними закладами освіти. Виконання цих зобов'язань має бути прив'язане до фінансових стимулів (наприклад, до розміру концесійних платежів).

Увагу слід приділити максимальному використанню прихованого кадрового потенціалу, що виник внаслідок війни та масштабних міграційних процесів. Зокрема, це працевлаштування на об'єктах спортивної інфраструктури:

- демобілізованих військовослужбовців та ветеранів Сил Оборони України, які мають відповідні компетенції (наприклад, фахівців з фізичної реабілітації, тренерів, логістів тощо);
- внутрішньо переміщених осіб, які втратили роботу та житло внаслідок бойових дій (з відповідною перепідготовкою за потреби);
- трудових мігрантів, які повертаються в Україну і шукають гідного працевлаштування (особливо в регіонах реалізації проектів);
- людей з інвалідністю, для яких спортивна інфраструктура може стати як місцем роботи, так і простором інклюзії та реабілітації.

Такий інклюзивний підхід має бути закріплений як наскрізний принцип кадрової політики в рамках ППП-проектів. При цьому важливо не допустити його формалізації та забезпечити створення гідних умов праці й можливостей для кар'єрного зростання представників цільових груп. Для цього можуть знадобитися спеціальні програми адаптації, наставництва, розвитку лідерських навичок тощо.

Нарешті, враховуючи довгостроковий характер проектів ППП, вкрай важливо забезпечити розвиток майбутнього кадрового потенціалу галузі. Зокрема, угоди мають передбачати реалізацію партнерських програм зі спортивними школами, коледжами та університетами для підготовки фахівців за дуальною формою, проходження стажувань та практик, виконання спільних дослідницьких проектів тощо. Окрім того, мають бути передбачені заходи з популяризації фізичної культури та спорту серед дітей та молоді, залучення перспективних кадрів через механізми профорієнтації, волонтерства, молодіжного підприємництва на базі об'єктів ППП.

Реалізація таких амбітних кадрових ініціатив вимагатиме тісної координації зусиль усіх стейкхолдерів – як у рамках конкретних проектів ППП, так і на рівні формування галузевої та регіональної політики відбудови. Зокрема, доцільним є створення спеціальних кадрових консорціумів за участю представників центральної та місцевої влади, приватних партнерів, закладів освіти, профспілок та організацій роботодавців, волонтерських об'єднань тощо. В рамках таких консорціумів мають розроблятися комплексні програми управління людськими ресурсами, що охоплюватимуть всі згадані вище компоненти (інклюзивний підбір та працевлаштування, навчання та розвиток, трансфер компетенцій, дуальну освіту, профорієнтацію молоді тощо). Окрім того, консорціуми можуть слугувати платформою для формування галузевого кадрового резерву, реалізації мобільних програм міжпроектної ротації, спільного моніторингу дотримання стандартів гідної праці в рамках ППП (таблиця 4).

Таблиця 4. – Концептуальні засади розвитку публічно-приватного партнерства у відбудові спортивної інфраструктури України: кадровий вимір

Table 4. – Conceptual principles for the development of public-private partnership in the reconstruction of sports infrastructure in Ukraine: personnel dimension

Компонент моделі ППП	Ключові характеристики	Методологічні підходи та інструменти	Очікувані ефекти
Стратегічний підхід до проектів	– Фокус на пріоритетних об'єктах національного значення з інтеграцією спортивних та соціально-економічних функцій – Залучення провідних іноземних операторів-партнерів з досвідом та репутацією	– Розробка цільових державних програм та «дорожніх карт» розвитку стратегічних ППП-проектів – Удосконалення тендерних процедур та критеріїв відбору приватних партнерів з урахуванням кращих світових практик	– Ефективне спрямування обмежених ресурсів на проекти з найбільшим потенціалом впливу – Трансфер передових міжнародних компетенцій та технологій
Орієнтація на сталий розвиток та інклюзію	– Інтеграція чітких і вимірюваних індикаторів сталості в структуру проектів (вплив на здоров'я, соціальну згуртованість, екологію тощо) – - Обов'язкове працевлаштування вразливих категорій населення (ветерани, ВПО, люди з інвалідністю тощо)	– Включення критеріїв та цільових показників сталого розвитку у тендерну документацію та контракти – Запровадження фінансових стимулів (бонусів) приватним партнерам за досягнення цілей сталості та інклюзії	– Максимізація довгострокових соціальних ефектів від інвестицій у інфраструктуру – Сприяння відновленню та реінтеграції постраждалих від війни груп через залучення до проектів
Гнучкість контрактних моделей	– Застосування угод з плаваючою доходністю, поетапним введенням об'єктів, гнучким ціноутворенням тощо – - Закладення механізмів періодичного перегляду ключових умов з урахуванням обставин та досвіду	– Проведення ретельного аналізу чутливості проектів до різних ризик-факторів – Структурування угод за принципами справедливого розподілу ризиків та вигід, адаптивного управління	– Забезпечення життєздатності проектів в умовах високої невизначеності – Формування атмосфери довіри та співробітництва між партнерами
Розвиток кадрового потенціалу	– Обов'язкове навчання та працевлаштування місцевих кадрів на всіх етапах проектів – Цільові програми залучення прихованого кадрового потенціалу (безробітні, молодь, ветерани тощо) – Реалізація дуальних освітніх ініціатив для розвитку майбутнього кадрового резерву	– Інтеграція чітких кадрових вимог та індикаторів у тендерну документацію, контракти – Створення галузевих та регіональних кадрових консорціумів для координації програм інклюзивного працевлаштування та навчання – Запуск цільових грантових програм для дуальної освіти, профорієнтації молоді, волонтерства	– Розвиток людського капіталу та компетенцій, необхідних для сталої роботи нових об'єктів – Скорочення структурного безробіття та сприяння продуктивній зайнятості вразливих груп – Формування майбутнього кадрового потенціалу галузі на інноваційних засадах

*Джерело: розробка Статівки Н.В.

*Source: development of Stativka N.V.

Як бачимо з таблиці 4, запропонована модель «Стратегічного партнерства для сталого відновлення» передбачає застосування комплексу концептуальних підходів та методологічних інструментів для розкриття кадрового потенціалу PPP-проектів у сфері спортивної інфраструктури. Ключовими її компонентами є: 1) стратегічний підхід до відбору пріоритетних проектів з залученням досвідчених міжнародних партнерів; 2) орієнтація на цілі сталого розвитку та соціальної інклюзії з інтеграцією відповідних вимог у тендерні процедури та контракти; 3) гнучкість контрактних моделей та механізмів розподілу ризиків задля забезпечення життєздатності в умовах невизначеності; 4) цілеспрямований розвиток кадрового потенціалу шляхом обов'язкового навчання та працевлаштування місцевих кадрів, залучення прихованих людських ресурсів, реалізації дуальних освітніх програм.

Методологічний інструментарій втілення цих підходів включає розробку цільових державних програм, удосконалення тендерних процедур та контрактів PPP, застосування фінансових стимулів за досягнення цілей сталості, проведення аналізу ризиків та гнучке структурування угод, створення галузевих кадрових консорціумів, запуск грантових ініціатив для дуальної освіти та профорієнтації тощо. Очікуваними ефектами від застосування окресленої моделі є ефективне спрямування обмежених ресурсів на проекти з максимальним потенціалом впливу, трансфер передових міжнародних компетенцій, посилення довгострокових соціальних екстерналій інвестицій в інфраструктуру, сприяння працевлаштуванню та реінтеграції вразливих груп, скорочення структурного безробіття, формування сталого кадрового потенціалу галузі на інноваційних засадах.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок. На основі проведених досліджень можна зафіксувати такі висновки.

1) Аналіз глобальних трендів демонструє зростаючу роль публічно-приватного партнерства у розвитку інфраструктури, в тому числі для залучення та розвитку кадрових ресурсів. За даними Світового банку, лише за 2016-2021 рр. у країнах, що розвиваються, було реалізовано понад 1800 інфраструктурних PPP-проектів загальною вартістю \$510 млрд. Водночас, частка проектів, які включають кадрову складову (навчання, підвищення кваліфікації тощо), залишається відносно невисокою: близько 15%, і це свідчить про те, що потенціал PPP для розвитку людського капіталу ще не повною мірою усвідомлений та реалізований на практиці. Для його розкриття необхідно зміщувати фокус з суто інфраструктурних аспектів на комплексні рішення, які включають інвестиції в освіту, професійну підготовку та соціальну інклюзію, і, мабуть, лише за таких умов PPP зможуть стати дієвим механізмом не лише кількісного, але й якісного забезпечення інфраструктурних проектів людськими ресурсами.

2) У зв'язку з обмеженістю державних ресурсів опора на співпрацю з приватним сектором дозволяє сформувати додаткові джерела фінансування, мобілізувати передові технології, компетенції і організаційний досвід. Однак для перетворення PPP на дійсно системний та ефективний інструмент потрібні рішучі зміни правил гри у вигляді спеціального закону, цільових галузевих стимулів, оновлення стандартів проектування та управління спортивними об'єктами. Їх відсутність висуває PPP на маргінес процесу відновлення: як поодинокі проекти з сумнівною суспільною корисністю та низькою сталістю, але натомість цілісна модель PPP у сфері спортивної інфраструктури має гармонійно та збалансовано поєднати позиції держави, приватних інвесторів та громадськості.

3) Вибір оптимальної моделі публічно-приватного партнерства є критично важливим фактором успішності проектів відбудови спортивної інфраструктури в Україні, особливо в частині їх кадрового забезпечення. Як засвідчує міжнародний досвід, кожна з базових моделей ППП (концесія, управлінські контракти, проекти «з нуля», передача активів) має свої переваги та недоліки у цьому вимірі. Найбільш збалансованою з точки зору довгострокових стимулів для інвестицій у людський капітал виглядає концесійна модель. Водночас проекти ВОТ потенційно здатні закласти найсучасніші підходи до роботи з персоналом, однак несуть високі ризики плінності кадрів на післябудівельній стадії. Управлінські контракти дозволяють залучити передовий зарубіжний досвід, але не забезпечують сталості кадрового потенціалу. Передача активів у приватну власність формує найсильніші інвестиційні стимули, проте може призвести до жертвування інтересами персоналу заради прибутковості. Тому вибір моделі ППП має бути максимально прив'язаним до специфіки кожного проекту, враховувати соціальні та кадрові аспекти на всіх стадіях життєвого циклу, передбачати належний розподіл ризиків та вигід. Особливої уваги вимагає удосконалення підходів до управління ризиками ППП-проектів, зокрема у частині врахування політичних ризиків нестабільності та непослідовності державної політики, що особливо актуально для країн з недостатньо розвиненими інституціями. Адже кадрові стратегії приватних партнерів критично залежать від стабільності та передбачуваності «правил гри». Відтак ефективна імплементація тієї чи іншої моделі ППП у вітчизняних реаліях вимагатиме комплексних зусиль з покращення не лише нормативно-правової бази, але й більш широкого інституційного контексту.

4) Ефективна відбудова спортивної інфраструктури на засадах ППП вимагає не лише фізичного оновлення активів, але й стратегічного розвитку кадрового потенціалу на інклюзивних та сталих засадах. Запорукою цього є інтеграція комплексних вимог та цільових показників щодо залучення, навчання та працевлаштування місцевих кадрів у тендерні процедури, контракти та партнерські угоди. При цьому особливий акцент має робитися на використанні прихованого людського потенціалу, що виник внаслідок війни та масштабних міграційних процесів (ветерани АТО/ООС, ВПО, поверненці з-за кордону, люди з інвалідністю тощо). Окрім того, невід'ємною складовою кадрового виміру ППП-проектів має стати розвиток майбутнього кадрового резерву галузі через дуальні освітні програми, профорієнтаційні ініціативи, волонтерство та молодіжне підприємництво. Для ефективної координації цих різнопланових ініціатив доцільним є створення спеціальних кадрових консорціумів за участю ключових стейкхолдерів. Лише на основі такого комплексного та інклюзивного підходу ППП зможе стати дієвим механізмом не лише кількісного відновлення, але й якісної кадрової трансформації вітчизняної спортивної індустрії на шляху післявоєнної розбудови.

5) Попри всі свої адміністративні і корупційні недоліки (особливо – завищена для держави вартість отриманих послуг), публічно-приватне партнерство має значний потенціал для мобілізації кадрових ресурсів у процесі відбудови спортивної інфраструктури України. Однак розкриття цього потенціалу вимагає застосування комплексного та стратегічного підходу, який виходить за межі традиційних моделей ППП. Запропонована ідея концепції «Стратегічного партнерства для сталого відновлення» інтегрує найкращі світові практики та адаптує їх до українських реалій повоєнного розвитку. Її ключовими

імперативами є селективність проектів, залучення досвідчених міжнародних операторів, орієнтація на цілі сталості та інклюзії, гнучкість контрактних моделей та розвиток людського капіталу. Саме на перетині інфраструктурного оновлення та кадрової трансформації на засадах ППП можливо закласти міцний фундамент для відродження спортивної галузі України як двигуна соціально-економічного розвитку та консолідації суспільства. Для цього необхідні узгоджені зусилля держави, бізнесу, освіти та громадянського суспільства у розбудові дієвих екосистем підготовки та залучення професійних, вмотивованих та соціально відповідальних фахівців для управління спортивними об'єктами нового покоління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Запатріна І. Державно-приватне партнерство як механізм підвищення енергоефективності будівель бюджетних установ і організацій комунальної форми власності. Київ : ПРООН/GEF, 2019. 145 с. URL: https://appp.com.ua/wp-content/uploads/2019/09/PPP_EnEff_Last.pdf
2. Конфедерація будівельників України. 2021. URL: <https://kbu.org.ua/pro-kbu>
3. Кучерява К., Орел Ю. Теоретичні аспекти державного регулювання малого та середнього підприємництва. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2 (58). DOI: <https://doi.org/10.34213/ap.20.02.04>
4. Оліярник В., Бірюшов Д. Механізми державно-приватного партнерства на місцевому рівні. *Ефективність державного управління*. 2024. № 1 (78/79), С. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.36930/507805>
5. Орел Ю., Ричка Р. Публічне управління в контексті залучення територіальних громад до розвитку сонячної енергетики: аналіз інноваційних моделей та викликів для України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. №2(63), С. 44-55. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-2-03>
6. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
7. Про концесію : Закон України від 03.10.2019 № 155-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text>
8. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки : Розпорядження КМУ від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
9. Про управління об'єктами державної власності : Закон України від 21.09.2006 № 185-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>
10. Радкевич В. Публічно-приватне партнерство у професійній освіті європейських країн: провідні тенденції розвитку. *Professional Pedagogics*. 2023. № 2(27). С. 14-28. DOI: <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2023.27.14-28>
11. Сімак С. В. Інституційний розвиток публічно-приватного партнерства: досвід країн світу. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2015. № 2. С. 103–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2015_2_17
12. Adepoju O., Aigbavboa C. Assessing knowledge and skills gap for construction 4.0 in a developing economy. *Journal of Public Affairs*. 2020. № 21. DOI: <https://doi.org/10.1002/pa.2264> URL: <http://surl.li/votnnc>
13. Aerts, G., Grage, T., Doooms, M., & Haezendonck, E. Public-private partnerships for the provision of port infrastructure: an explorative multi-actor perspective on critical success factors. *The Asian journal of shipping and logistics*. 2014. № 30 (3). С. 273–298. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2092521214000534> DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2014.12.002>
14. Almarri, K., & Blackwell, S. Improving risk sharing and investment appraisal for PPP procurement success in large green projects. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2014. № 119. С. 847–856. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.095>
15. Antonova A., Yurko N. Importance of sports and recreation in our life. *Grail of Science*. 2023. № 27. С. 599–602. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.05.2023.103> URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/1310>
16. Asian Development Bank. Public-Private Partnerships in Sports Infrastructure: Lessons for Emerging Economies. 2021. URL: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/757486/public-private-partnerships-sports-infrastructure-emerging-economies.pdf>

17. Bernstock, P. London 2012 and the regeneration game / V. Girginov (Ed.), Handbook of the London 2012 Olympic and Paralympic Games: Volume Two: Celebrating the Games. Routledge. 2013. C. 199–211. DOI: https://doi.org/10.4324/9780203132517_
18. Casady C., Baxter D. Pandemics, public-private partnerships (PPPs), and force majeure: COVID-19 expectations and implications. *Construction Management and Economics*. 2020. № 38 (12). C. 1077–1085. DOI: <https://doi.org/10.1080/01446193.2022.2075915>
19. 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*. 2020. № 22 (2). C. 161–183. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1577909> URL: <http://surl.li/rfdtjs>
20. Deloitte. The future of infrastructure: A survey of infrastructure trends / John O'Leary, Michael Flynn, Sushumna Agarwal. London, 2024. URL: <https://www.deloitte.com/lu/en/Industries/real-estate/research/future-infrastructure.html>
21. EBRD Infrastructure Sector Strategy 2025-29. London, 2024. URL: <https://www.ebrd.com/infrastructure-sector-strategy-2025-29.pdf>
22. EBRD. The EBRD's Infrastructure Sector Strategy 2020-2024. 2019. URL: <https://www.ebrd.com/documents/comms-and-bis/the-ebrds-infrastructure-sector-strategy-20202024.pdf>
23. Fang Y., He P., Tan T. A Study on Public-Private Partnership Development in Sports From the Perspective of the Stakeholder. 2020. DOI: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201202.153>
24. FAO. Public-private partnerships for agribusiness development : A review of international experiences. 2019. 183 p. URL: <http://surl.li/qudrch>
25. Koseoglu O., Keskin B., & Ozorhon B. Challenges and enablers for BIM and IoT integration in PPP projects. *Automation in Construction*. 2021. № 125. 103637.
26. Kruhlov V. V., Tereshchenko D. A. Public-private partnership as tool for developing regional labor potential. *Nauka innov*. 2019. № 15(6). C. 05-13. URL: <http://scinn-eng.org.ua/sites/default/files/pdf/2019/N6/Kruhlov.pdf>
27. KSPO. 2018 KSPO Sustainability Report. Seoul, 2019. URL: <https://www.kspo.or.kr/kspo/bbs/B0000005/view.do?ntId=10107&menuNo=200027&pageIndex=1>
28. Leopkey B., Parent M. Olympic Games Legacy: From General Benefits to Sustainable Long-Term Legacy. *International Journal of The History of Sport*. 2012. № 29. C. 924–943. DOI: <https://doi.org/10.1080/09523367.2011.623006>
29. Li Yaning T., et al. A review of studies on Public-Private Partnership projects in the construction industry. *International Journal of Project Management*. 2010. T. 28. № 7. C. 683–694. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.009>
30. Mouraviev, N., & Kakabadse, N. Public-Private Partnerships in Transitional Nations: Policy, Governance and Praxis. 2017. URL: <https://www.cambridgescholars.com/product/978-1-5275-0396-4>
31. O'Brien C., Ozimek A. Immigrant inventors are crucial for American national and economic security. *Economic Innovation Group*, 2024. URL: <https://eig.org/immigrants-patents/>
32. Olympic Delivery Authority. London 2012 – A Legacy for Learning. 2012. URL: <https://www.queenelizabetholympicpark.co.uk/-/media/lldc/policies/education-and-employment/london-2012-a-legacy-for-learning.ashx?la=en>
33. Olympic Delivery Authority (ODA). London 2012: The Legacy. 2013. URL: https://www.queenelizabetholympicpark.co.uk/-/media/lldc/policies/lldc_legacyreport2013_interactive_final3.ashx?la=en
34. Papadonikolaki E., Krystallis I., Morgan B. Digital transformation in construction-Systematic literature review of evolving concepts. 2020. URL: <http://surl.li/tgwqlu>
35. Perpignan C., Baouch Y., Robin V., Eynard B. Engineering education perspective for sustainable development: A maturity assessment of cross-disciplinary and advanced technical skills in eco-design. *Procedia CIRP*. 2020. № 90. C. 748–753. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.02.051> URL: <https://hal.science/hal-03491436/document>
36. Preuss, H. A framework for identifying the legacies of a mega sport event. *Leisure studies*. 2015. № 34(6). C. 643–664. DOI: <https://doi.org/10.1080/02614367.2014.994552> URL: <http://surl.li/yvhngt>
37. Senouci A., Al-Abbadi I., Eldin N. Safety Improvement on Building Construction Sites in Qatar. *Procedia Engineering*. 2015. № 123. C. 504–509. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.10.102>
38. Shyshkin E., Haiko Y., Ivasenko V., Starostina A. Typological characteristics of multifunctional sports complexes (Part I). *Municipal economy of cities*. 2022. № 3. C. 174–180. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2022-3-170-174-180>

39. Tettamanzi P., Grazioli F., Murgolo M. The quest for sustainable sports management: evidence from the football industry. *Sport, Business and Management*. 2024. Т. 14. № 2. С. 261–286. <https://doi.org/10.1108/SBM-04-2023-0048>
40. UA BIM Task Group. Концепція впровадження BIM-технологій в Україні. 2020. URL: <http://surl.li/ftyaeu>
41. Ullah F., Sepasgozar S. et al. Barriers to the digitalisation and innovation of Australian Smart Real Estate: A managerial perspective on the technology non-adoption. *Environmental Technology & Innovation*. 2021. Т. 22. 101527. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eti.2021.101527>
42. UN HABITAT. Recovery of Services and Infrastructure in Syria. «Not If, But How?» 2022. 92 c. URL: <https://unhabitat.org/sites/default/files/2022/09/infrastructure.pdf>
43. Wang Y., Cui P., Liu J. Analysis of the risk-sharing ratio in PPP projects based on government minimum revenue guarantees. *International Journal of Project Management*. 2018. № 36(6). С. 899–909. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.01.007>
44. World Bank. Private Participation in Infrastructure (PPI) 2023 Annual Report. 2023. URL: <https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/PPI-2023-Annual-Report-Final.pdf>
45. World Bank. Public-Private Partnerships: Reference Guide Version 3. World Bank Publications. 2017. URL: <https://hdl.handle.net/10986/29052>
46. World Bank. Benchmarking Infrastructure Development. URL: <https://bpp.worldbank.org/en/home>
47. Xiong W., Chen B., Wang H. Governing public–private partnerships: A systematic review of case study literature. *Australian Journal of Public Administration*. 2018. № 78. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12343>
48. Yoo J. PyeongChang Olympics and the South Korean Sports Diplomacy. In U. Merkel (Ed.). Identity Discourses and Communities in International Events, Festivals and Spectacles. *Palgrave Macmillan*. 2018. С. 57–78. DOI: https://doi.org/10.1057/978-1-137-39408-6_4

Стаття надійшла до редакції 22.10.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 23.11.2024 р.

Stativka N.V.,

Doctor of Science in Public Administration, Professor,

Head of the Department of Personnel Management and Entrepreneurship, ,

*Education and Research Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine*

e-mail: nstativka@ukr.net

<https://orcid.org/0000-0003-0903-6256>

Bodnar K. V.,

PhD in Public Administration,

Associate Professor of the Department of Public Policy,

*Education and Research Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine*

e-mail: Ekaterina28051986@ukr.net

<https://orcid.org/0000-0001-8512-1001>

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A MECHANISM FOR ATTRACTING HUMAN RESOURCES IN THE RECONSTRUCTION OF SPORTS INFRASTRUCTURE IN POST-WAR UKRAINE

Abstract. This article explores the problem of staffing the restoration of war-damaged sports facilities through the use of public-private partnership (PPP) models. The authors note the exacerbation of the pre-war shortage of qualified personnel in the industry and the growing demands of digital transformation, which actualize the search for innovative forms of interaction between the state, business and education. A literature review revealed the fragmented nature of research on the personnel aspects of PPPs, especially in the context of post-war reconstruction. At the same time, the US experience in strategically attracting foreign specialists for the development of critical industries

is interesting. The research results reveal the key factors of the effectiveness of public-private partnerships for attracting human resources in the process of rebuilding sports infrastructure in the conditions of post-war transformation. Attention is paid to the use of digital technologies to optimize cooperation between public and private project participants. Based on leading global practices, the authors propose a conceptual model of «Strategic Partnership for Sustainable Recovery». It provides for selective projects, involvement of experienced international operators, integration of sustainable development and inclusion goals into contracts, flexible risk-sharing mechanisms, and targeted employment programs for vulnerable groups. Basic scenarios for the development of PPPs are substantiated, with a focus on the formation of internal human resources through training, professional development and dual education. The creation of industry personnel consortia is proposed to coordinate diverse initiatives. The article contains valuable theoretical generalizations and practical recommendations on unlocking the human resource potential of PPPs as a driver of the innovative revival of Ukraine's sports infrastructure in the post-war period.

Keywords: *public-private partnership, mechanism, sports infrastructure, post-war reconstruction, staffing, public administration mechanism, inclusive employment, digital competencies, Ukraine.*

REFERENCES

1. Zapatrina, I. (2019). Public-private partnership as a mechanism for increasing the energy efficiency of buildings of budgetary institutions and organizations of communal ownership. Kyiv: UNDP/GEF. URL: https://appp.com.ua/wp-content/uploads/2019/09/PPP_EnEff_Last.pdf [in Ukrainian]
2. Confederation of Builders of Ukraine. (2021). URL: <https://kbu.org.ua/pro-kbu> [in Ukrainian]
3. Kucheriava, K., & Orel, Y. (2021). Theoretical aspects of state regulation of small and medium-sized enterprises. *Actual Problems of Public Administration*, (2 (58)). DOI: <https://doi.org/10.34213/ap.20.02.04> [in Ukrainian]
4. Oliarnyk, V., & Biryushov, D. (2024). Mechanisms of public-private partnership at the local level. *Efficiency of Public Administration*, 1(78/79), 33–38. DOI: <https://doi.org/10.36930/507805> [in Ukrainian]
5. Orel, Y., & Rychka, R. (2023). Public administration in the context of involving territorial communities in the development of solar energy: Analysis of innovative models and challenges for Ukraine. *Actual Problems of Public Administration*, (2(63)), 44–55. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-2-03> [in Ukrainian]
6. Law of Ukraine "On Public-Private Partnership" of 01.07.2010 № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> [in Ukrainian]
7. Law of Ukraine "On Concession" of 03.10.2019 № 155-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text> [in Ukrainian]
8. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the Concept for the development of the digital economy and society of Ukraine for 2018-2020" of 17.01.2018 № 67-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> [in Ukrainian]
9. Law of Ukraine "On Management of State-Owned Objects" of 21.09.2006 № 185-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text> [in Ukrainian]
10. Radkevych, V. (2023). Public-private partnership in the vocational education of European countries: Leading development trends. *Professional Pedagogics*, (2(27)), 14–28. DOI: <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2023.27.14-28> [in Ukrainian]
11. Simak, S.V. (2015). Institutional development of public-private partnership: Experience of countries of the world. *Public Administration and Customs Administration*, (2), 103–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2015_2_17 [in Ukrainian]
12. Adepoju, O., & Aigbavboa, C. (2020). Assessing knowledge and skills gap for construction 4.0 in a developing economy. *Journal of Public Affairs*, 21. DOI: <https://doi.org/10.1002/pa.2264>
13. Aerts, G., Grage, T., Dooms, M., & Haezendonck, E. (2014). Public-private partnerships for the provision of port infrastructure: An explorative multi-actor perspective on critical success factors. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 30(3), 273–298. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2014.12.002>
14. Almarri, K., & Blackwell, S. (2014). Improving risk sharing and investment appraisal for PPP procurement success in large green projects. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 119, 847–856. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.095>

15. Antonova, A., & Yurko, N. (2023). Importance of sports and recreation in our life. *Grail of Science*, (27), 599–602. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.05.2023.103>
16. Asian Development Bank. (2021). Public-private partnerships in sports infrastructure: Lessons for emerging economies. URL: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/757486/public-private-partnerships-sports-infrastructure-emerging-economies.pdf>
17. Bernstock, P. (2013). London 2012 and the regeneration game. In V. Girginov (Ed.), *Handbook of the London 2012 Olympic and Paralympic Games: Volume Two: Celebrating the Games* (pp. 199-211). Routledge. DOI: https://doi.org/10.4324/9780203132517_chapter_5.3
18. Casady, C., & Baxter, D. (2020). Pandemics, public-private partnerships (PPPs), and force majeure: COVID-19 expectations and implications. *Construction Management and Economics*, 38(12), 1077–1085. DOI: <https://doi.org/10.1080/01446193.2022.2075915>
19. Casady, C. B., Eriksson, K., Levitt, R. E., & Scott, W. R. (2020). (Re) defining public-private partnerships (PPPs) in the new public governance (NPG) paradigm: An institutional maturity perspective. *Public Management Review*, 22(2), 161–183. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1577909>
20. O'Leary, J., Flynn, M., & Agarwal, S. (2024). The future of infrastructure: A survey of infrastructure trends. Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/lu/en/Industries/real-estate/research/future-infrastructure.html>
21. European Bank for Reconstruction and Development. (2024). EBRD infrastructure sector strategy 2025-29. URL: <https://www.ebrd.com/infrastructure-sector-strategy-2025-29.pdf>
22. European Bank for Reconstruction and Development. (2019). The EBRD's infrastructure sector strategy 2020-2024. URL: <https://www.ebrd.com/documents/comms-and-bis/the-ebrds-infrastructure-sector-strategy-20202024.pdf>
23. Fang, Y., He, P., & Tan, T. (2020). A study on public-private partnership development in sports from the perspective of the stakeholder. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. DOI: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201202.153>
24. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2019). Public-private partnerships for agribusiness development: A review of international experiences. URL: <http://www.fao.org/documents/card/en/c/ca6003en>
25. Koseoglu, O., Keskin, B., & Ozorhon, B. (2021). Challenges and enablers for BIM and IoT integration in PPP projects. *Automation in Construction*, 125, 103637. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2021.103637>
26. Kruhlov, V. V., & Tereshchenko, D. A. (2019). Public-private partnership as tool for developing regional labor potential. *Nauka Innov*, 15(6), 5–13. URL: <http://scinn-eng.org.ua/sites/default/files/pdf/2019/N6/Kruhlov.pdf>
27. Korea Sports Promotion Foundation. (2019). 2018 KSPO sustainability report. URL: <https://www.kspo.or.kr/kspo/bbs/B0000005/view.do?nttId=10107&menuNo=200027&pageIndex=1>
28. Leopkey, B., & Parent, M. (2012). Olympic Games legacy: From general benefits to sustainable long-term legacy. *International Journal of the History of Sport*, 29(6), 924–943. DOI: <https://doi.org/10.1080/09523367.2011.623006>
29. Tang, L., Shen, Q., & Cheng, E. W. L. (2010). A review of studies on public-private partnership projects in the construction industry. *International Journal of Project Management*, 28(7), 683–694. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.009>
30. Mouraviev, N., & Kakabadse, N. (2017). Public-private partnerships in transitional nations: Policy, governance and praxis. Cambridge Scholars Publishing. URL: <https://www.cambridgescholars.com/product/978-1-5275-0396-4>
31. O'Brien, C., & Ozimek, A. (2024). Immigrant inventors are crucial for American national and economic security. Economic Innovation Group. URL: <https://eig.org/immigrants-patents/>
32. Olympic Delivery Authority. (2012). London 2012: A legacy for learning. URL: <https://www.queenelizabetholympicpark.co.uk/-/media/lldc/policies/education-and-employment/london-2012-a-legacy-for-learning.ashx>
33. Olympic Delivery Authority. (2013). London 2012: The legacy. URL: https://www.queenelizabetholympicpark.co.uk/-/media/lldc/policies/lldc_legacyreport2013_interactive_final3.ashx
34. Papadonikolaki, E., Krystallis, I., & Morgan, B. (2020). Digital transformation in construction-systematic literature review of evolving concepts. URL: <https://www.mdpi.com/2075-5309/10/12/364>
35. Perpignan, C., Baouch, Y., Robin, V., & Eynard, B. (2020). Engineering education perspective for sustainable development: A maturity assessment of cross-disciplinary and

- advanced technical skills in eco-design. *Procedia CIRP*, 90, 748–753. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.02.051>
36. Preuss, H. (2015). A framework for identifying the legacies of a mega sport event. *Leisure Studies*, 34(6), 643–664. DOI: <https://doi.org/10.1080/02614367.2014.994552>
37. Senouci, A., Al-Abbadi, I., & Eldin, N. (2015). Safety improvement on building construction sites in Qatar. *Procedia Engineering*, 123, 504–509. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.10.102>
38. Shyshkin, E., Haiko, Y., Ivashenko, V., & Starostina, A. (2022). Typological characteristics of multifunctional sports complexes (Part I). *Municipal Economy of Cities*, (3), 174–180. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2022-3-170-174-180>
39. Tettamanzi, P., Grazioli, F., & Murgolo, M. (2024). The quest for sustainable sports management: Evidence from the football industry. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 14(2), 261–286. DOI: <https://doi.org/10.1108/SBM-04-2023-0048>
40. UA BIM Task Group. (2020). The concept of implementing BIM technologies in Ukraine. URL: <http://surl.li/ftyuem> [original in Ukrainian]
41. Ullah, F., Sepasgozar, S., Thaheem, M. J., Wang, C., & Imran, M. (2021). Barriers to the digitalisation and innovation of Australian smart real estate: A managerial perspective on the technology non-adoption. *Environmental Technology & Innovation*, 22, 101527. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eti.2021.101527>
42. United Nations Human Settlements Programme. (2022). Recovery of services and infrastructure in Syria “Not if, but how?”. URL: <https://unhabitat.org/sites/default/files/2022/09/infrastructure.pdf>
43. Wang, Y., Cui, P., & Liu, J. (2018). Analysis of the risk-sharing ratio in PPP projects based on government minimum revenue guarantees. *International Journal of Project Management*, 36(6), 899–909. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.01.007>
44. World Bank. (2023). Private participation in infrastructure (PPI) 2023 annual report. URL: <https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/PPI-2023-Annual-Report-Final.pdf>
45. World Bank Group. (2017). Public-private partnerships: Reference guide version 3. URL: <https://hdl.handle.net/10986/29052>
46. World Bank Group. (n.d.). Benchmarking infrastructure development. URL: <https://bpp.worldbank.org/en/home>
47. Xiong, W., Chen, B., Wang, H., & Zhu, D. (2019). Governing public–private partnerships: A systematic review of case study literature. *Australian Journal of Public Administration*, 78(1), 95–112. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12343>
48. Yoo, J. (2018). PyeongChang Olympics and the South Korean sports diplomacy. In U. Merkel (Ed.), *Identity discourses and communities in international events, festivals and spectacles* (pp. 57–78). Palgrave Macmillan. DOI: https://doi.org/10.1057/978-1-137-39408-6_4

The article was received by the editors 22.10.2024.

The article is recommended for printing 23.11.2024.