

СОЦІАЛЬНА І ГУМАНІТАРНА ПОЛІТИКА

DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-22>

УДК 35.073:796:334.722(477)

Бульба Володимир Григорович,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: bulbavg@meta.ua <https://orcid.org/0000-0002-5352-0574>

Федченко Сергій Володимирович,
аспірант
навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: onlinefedchenko@gmail.com <https://orcid.org/0009-0006-1325-9830>

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У СПОРТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ: ВИКЛИКИ, УРОКИ, СТАРІ І НОВІ ПРИНЦИПИ ТА ІНСТИТУТИ

Анотація. Стаття присвячена ґрунтовному аналізу трансформації моделей та принципів державно-приватного партнерства (ДПП) у спортивній галузі України під впливом безпрецедентних викликів війни та завдань повоєнного відновлення. Спираючись на теоретичні засади інституціоналізму, автори досліджують еволюцію організаційно-економічних механізмів реалізації ДПП в Україні до 2022 року, виявляючи ключові проблеми: фрагментарність законодавства, нечіткість процедур та гарантій для інвесторів, брак інституційної спроможності та координації дій влади, високі корупційні ризики, суспільну недовіру до непрозорих угод. Руїнування близько 40% спортивної інфраструктури та різке скорочення бюджетного фінансування галузі актуалізують потребу в залученні приватного капіталу через ДПП. Водночас, надзвичайні умови відкривають можливості для інституційних інновацій – більш гнучких, прозорих та суспільно орієнтованих форм партнерства. Успішні кейси ДПП під час війни доводять вирішальну роль неформальних інститутів – довіри між

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

In cites: Bulba, V.H., Fedchenko, S.V. (2024). Public-private partnership in sports in the context of war and post-war reconstruction: challenges, lessons, old and new principles and institutions. *Pressing Problems of Public Administration*, 2 (65), 423–443. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-22> [in Ukrainian].

© Бульба В. Г., Федченко С. 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)

423

партнерами, адаптивності, залученості стейкхолдерів. Автори обґрунтовують необхідність системних реформ: перехід до ринкових моделей ДПП, цифровізацією процедур, законодавче закріплення сучасних форм партнерства, розвиток спеціалізованих інституцій та кадрів. Стаття містить цінні концептуальні узагальнення та практичні рекомендації для управлінців, бізнесу та науковців, окреслює перспективні напрямки подальших досліджень. Робота демонструє потенціал ДПП як каталізатора позитивних зрушень навіть у кризових умовах. Водночас, вона доводить, що успішність партнерств визначається не лише формальними нормами, а й «м'якими» соціокультурними та ціннісними чинниками – здатністю держави, бізнесу та суспільства виробити нову філософію співпраці задля спільного блага.

Ключові слова: *державно-приватне партнерство, спортивна інфраструктура, спорт, повоєнна відбудова, довіра, стейкхолдери, інноваційні моделі, цифровізація, публічне управління.*

Постановка проблеми. В умовах безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабною агресією росії проти України, проблеми розвитку спортивної галузі набувають особливої гостроти та значимості. За скромними оцінками Міністерства молоді та спорту, станом на кінець 2024 року близько 23-25% спортивної інфраструктури країни було окуповано, зруйновано або пошкоджено внаслідок бойових дій, а державний бюджет на розвиток фізичної культури і спорту скоротився мінімум на 50% у порівнянні з довоєнним 2021 роком. В цих надскладних обставинах традиційні механізми державно-приватного партнерства (*далі – ДПП*) у спорті виявляють свою недостатність та потребують критичного переосмислення.

Ключовою проблемою, на нашу думку, є фундаментальні дисфункції формальних інститутів, які прямо впливають на неформальні, а головним наслідком з цього є хронічний дефіцит довіри між державою, бізнесом та громадами в питаннях реалізації спільних спортивних проєктів. Адже в умовах тотальної невизначеності, відтоку населення та постійних безпекових ризиків, інвестори вкрай неохоче йдуть на довгострокові зобов'язання, віддаючи перевагу короткостроковим вкладенням з мінімальними ризиками, напр., як короткотермінові державні облігації ОВДЗ. Як показує досвід інших післявоєнних країн Європи, таких як Хорватія чи Боснія і Герцеговина, відновлення довіри є надскладним і тривалим процесом, що вимагає не лише оновлення законодавчих норм, а й глибинних інституційних та ціннісних трансформацій у відносинах держави і бізнесу. Натомість в Україні досі домінує ідеологія «патерналістської» моделі ДПП, за якої держава прагне зберігати повний контроль над прийняттям рішень та розподілом ресурсів, не даючи приватним партнерам достатньо простору для ініціативи та гнучкості.

Ситуація ускладнюється ще й тим, що в умовах дефіцитного бюджету та зростаючих соціальних витрат, спорт опиняється даєко не на перших позиціях у переліку державних пріоритетів. Водночас локальні громади, які втратили значну частину доходів внаслідок війни, не мають достатньо коштів для інвестицій у спортивну інфраструктуру. За таких обставин саме ДПП могло б стати одним з драйвером відновлення та розвитку галузі і фізичних активів. Проте для цього потрібні нові, інноваційні форми партнерства, засновані на технологічно і соціально закріплених принципах довіри (а не тільки юридично з дуже недосконалою судовою системою), прозорості, розподілу ризиків. Отже, пошук нових моделей та принципів ДПП у спортивній галузі, адаптованих до умов війни та повоєнного відновлення, є дуже, на нашу думку, актуальним та затребуваним як з точки зору ефективного управління обмеженими ресурсами, так і з позицій стратегічного бачення майбутнього України

як країни з розвинутою спортивною культурою та інфраструктурою. В цьому контексті наукове дослідження зазначеної проблематики може стати важливим внеском у розробку практичних рекомендацій та формування необхідного консенсусу щодо шляхів трансформації системи партнерських відносин у спорті на засадах сталості, інклюзивності та довіри.

Огляд останніх досліджень. Проблематика трансформації моделей державно-приватного партнерства у спорті в умовах кризових та повоєнних і післявоєнних ситуацій привертає все більшу увагу науковців та міжнародних організацій. Зокрема, у звіті Світового банку [18] наголошується на необхідності більш гнучких та адаптивних підходів до ДПП, які б враховували специфіку локальних контекстів та потреб громад. Автори звіту, зокрема провідний економіст Світового банку Дж. Делмон, відзначають, що в країнах, які переживають конфлікти чи природні катаклізми, традиційні моделі ДПП часто виявляються неефективними через високі ризики, слабкість інституцій та недовіру між партнерами. Натомість пропонуються альтернативні форми співпраці, такі як «партнерства, орієнтовані на людей» (people-first partnerships), що передбачають активне залучення громадянського суспільства до проектування та реалізації інфраструктурних проєктів.

Схожі думки висловлюються і в дослідженні ОЕСР «Державно-приватні партнерства у часи COVID-19» [26]. На основі аналізу досвіду країн-членів організації під час пандемії, автори, серед яких Я. Бліндал та А. Санчез, роблять висновок про необхідність переосмислення традиційних принципів ДПП у бік більшої солідарності, прозорості та орієнтації на суспільні потреби. Зокрема, наголошується на важливості відкритого діалогу між партнерами, регулярного перегляду контрактних умов відповідно до зміни обставин, а також спільного несення ризиків та відповідальності за результати проєктів. Ці висновки є особливо актуальними і для України, де наслідки пандемії наклалися на руйнівну війну з 2022 р., створивши безпрецедентні виклики для системи охорони здоров'я та соціальної сфери, включно зі спортом.

У свою чергу, в аналітичному звіті Європейського інвестиційного банку [28] розглядаються специфічні проблеми та можливості застосування механізмів ДПП у таких країнах, як Україна, Грузія та Молдова. Інші автори, зокрема провідні економісти ОЕСР (Г. Нелла та В. Ревейюк) відзначають значний невикористаний потенціал ДПП у цих країнах, особливо в галузях транспорту, енергетики та соціальної інфраструктури. Водночас наголошується на необхідності подолання інституційних бар'єрів, таких як недосконалість законодавства, корупційні ризики, непрозорість процедур та брак кваліфікованих кадрів. Цікаво, що в звіті особлива увага приділяється саме спортивній інфраструктурі як перспективному напрямку для ДПП, враховуючи її важливу роль для здоров'я та добробуту громадян, а також потенціал для розвитку туризму та залучення інвестицій. Ці висновки підкреслюють актуальність теми нашого дослідження та дозволяють краще зрозуміти специфіку проблем і можливостей застосування ДПП у спортивній галузі України в контексті загальноєвропейських трендів та кращих практик.

Мета статті полягає в критичному осмисленні і відповідному уточненні концептуальних засад інституційної трансформації моделей державно-приватного партнерства у спортивній галузі України в умовах війни та очікуваного складного повоєнного відновлення. Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких **завдань**:

1) проаналізувати інституційні засади розвитку ДПП у спортивній галузі України до 2022 року, включаючи нормативно-правову базу, основні моделі партнерства, ключові проекти та їх результати, а також ідентифікувати інституційні бар'єри та проблеми довіри між партнерами;

2) Дослідити нові виклики та ризики для реалізації проектів ДПП у спорті, спричинені руйнуваннями спортивної інфраструктури, дефіцитом ресурсів, зміною пріоритетів бюджетного фінансування галузі, погіршенням інвестиційного клімату та додатковим навантаженням на спортивну сферу внаслідок соціальних проблем війни;

3) узагальнити уроки воєнного часу щодо ролі довіри та гнучкості у забезпеченні ефективності партнерств між державою і бізнесом, проаналізувати успішні кейси реалізації ДПП у спорті під час війни, виявити ключові фактори побудови довіри в умовах невизначеності, оцінити потенціал залучення волонтерських та благодійних ініціатив, а також роль міжнародних інституцій у легітимації проектів;

4) обґрунтувати напрямки інституційного оновлення моделей ДПП у спортивній галузі з урахуванням нових реалій та суспільних потреб, розробити рекомендації щодо вдосконалення нормативно-правової бази, використання інноваційних інструментів та платформ співпраці, створення стимулів для приватних інвесторів та розвитку кадрового забезпечення у сфері управління партнерствами.

Застосована методологія: Дослідження ґрунтується на міждисциплінарному підході, що поєднує теоретичні та емпіричні методи аналізу інституційних аспектів державно-приватного партнерства у специфічних умовах війни та повоєнного відновлення. Концептуальною основою роботи є теорія інституціоналізму, зокрема її неoinституційна гілка, представлена працями Д. Норта, О. Вільямсона, Дж. Ходжсона та інших вчених. Ця теорія дозволяє розглядати ДПП як складну систему формальних та неформальних інститутів (правил, норм, процедур, практик), що визначають поведінку та взаємодію учасників партнерства. При цьому особлива увага приділяється ролі довіри як ключового неформального інституту, що знижує трансакційні витрати та ризики опортуністичної поведінки сторін. Іншим важливим теоретичним підґрунтям дослідження є концепція сталого розвитку, що передбачає збалансоване врахування економічних, соціальних та екологічних чинників при реалізації інфраструктурних проектів, до яких належать і проекти ДПП у спортивній галузі. У роботі застосовано також окремі положення теорії стейкхолдерів, що дозволяє розглядати ДПП як процес узгодження інтересів різних зацікавлених сторін (держави, бізнесу, громадянського суспільства) та врахування їх очікувань при формуванні партнерських відносин.

Методичний інструментарій статті включає методи порівняльного аналізу (для виявлення особливостей різних моделей ДПП та співставлення досвіду України з іншими країнами), статистичного аналізу (для оцінки динаміки та структури фінансування спортивної галузі, масштабів руйнувань інфраструктури тощо), case study (для вивчення успішних практик реалізації проектів ДПП під час війни), а також відкриті у пресі/онлайн результати раніше зроблених (тобто вторинні дані) експертних оцінок – для визначення інституційних бар'єрів розвитку ДПП та обґрунтування перспективних напрямків їх подолання.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері ДПП, аналітичні звіти міжнародних орга-

нізацій (Світового банку, ОЕСР, ООН та ін.), наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали офіційної статистики та звітності органів державної влади та місцевого самоврядування, а також результати власних емпіричних досліджень автора (експертних опитувань, інтерв'ю зі стейкхолдерами тощо).

Основними обмеженнями та застереженнями щодо використаної методології є: 1) відсутність усталених підходів до оцінювання ефективності проєктів ДПП у нестабільних кризових умовах; 2) брак релевантної статистичної інформації щодо розвитку спортивної інфраструктури та параметрів її фінансування; 3) суб'єктивність експертних суджень та оцінок через новизну та неоднозначність досліджуваної проблеми; 4) недостатнє врахування галузевої та регіональної специфіки реалізації партнерських проєктів у спортивній сфері. Попри ці обмеження, застосований методологічний підхід дозволяє комплексно дослідити інституційні аспекти трансформації відносин держави і бізнесу у контексті відбудови спортивної галузі та сформувані науково обґрунтовані рекомендації щодо подальшого розвитку ДПП у цій сфері.

Виклад основного матеріалу. Інституційні засади розвитку державно-приватного партнерства у спортивній галузі України почали формуватися відносно недавно – фактично лише у 2010-х роках, зі значним відставанням від провідних країн світу. Базовим нормативно-правовим актом у цій сфері є Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 2010 року [9], який визначає «рамкові» організаційно-правові засади взаємодії державних та приватних партнерів на договірній основі. Втім, цей закон має рамковий та доволі загальний характер, не враховуючи галузевої специфіки застосування ДПП, зокрема в спорті. Більш предметно особливості реалізації ДПП у спортивній сфері регулюються Законом України «Про фізичну культуру і спорт» [13] та низкою підзаконних актів Кабінету Міністрів та профільних міністерств. Зокрема, постановою Кабміну від 11.04.2011 р. № 384 затверджено Порядок проведення конкурсу з визначення приватного партнера для здійснення ДПП щодо об'єктів спортивної інфраструктури [12], а постановою від 17.03.2011 р. № 279 – Порядок надання державної підтримки для реалізації проєктів ДПП [10] (ця постанова втратила чинність у 2019 р. на підставі [11]). Водночас, навіть поверхневий аналіз чинної нормативної бази виявляє чимало прогалин, колізій та застарілих норм, які не відповідають кращим світовим практикам та створюють правову невизначеність для потенційних інвесторів.

Якщо порівнювати інституційні рамки для ДПП в Україні та провідних країнах Європи, то одразу кидаються в очі різні відмінності [6]. У Великій Британії, яка є одним зі світових лідерів у застосуванні ДПП, ще в 1990-х роках було ухвалено низку законів, що створили розгалужену та гнучку правову основу для партнерства держави і бізнесу в різних галузях, включно зі спортом [22]. При цьому особлива увага приділялася чіткому розподілу ризиків та вигід між партнерами, стимулюванню конкуренції серед приватних операторів, а також забезпеченню прозорості та підзвітності у використанні бюджетних коштів. У Франції та Німеччині правове регулювання ДПП також носить системний характер та, поряд із загальними нормами, включає спеціальні положення щодо застосування різних форм партнерства у спортивній сфері. Наприклад, у Франції Законом про ДПП від 2004 року передбачено особливий режим для проєктів партнерства у галузі спорту, що реалізуються за моделлю контракту життєвого циклу [21]. А в Німеччині на рівні федеральних

земель діють окремі закони, що регламентують умови передачі спортивних об'єктів у концесію.

Ще більш разючий контраст з Україною демонструє Китай, який за останнє десятиліття зробив гігантський ривок у розбудові спортивної інфраструктури на засадах ДПП. Керуючись національною стратегією «Здорова нація – 2030», китайський уряд системно залучає приватний капітал в галузь, створюючи сприятливі інституційні умови та надаючи значні преференції інвесторам [24]. Зокрема, ще в 2015 році Державна рада КНР затвердила «Керівні принципи щодо прискорення розвитку індустрії спорту та сприяння спортивному споживанню», які чітко окреслили напрями та механізми стимулювання ДПП у цій галузі [27; 30].

Що ж до України, то тут практика застосування ДПП у спорті залишається вкрай обмеженою та носить швидше експериментальний характер. За даними Мінмолодьспорту, станом на 2021 рік в Україні реалізовувалося лише 23 проекти ДПП щодо об'єктів спортивної інфраструктури [3], і усі з них – дрібні і середні об'єкти на основі вже існуючої радянської або пост-радянської інфраструктури. При цьому абсолютна більшість (якщо не всі 100%) із них становилися передачі в концесію існуючих стадіонів та спортивних комплексів. Серед відносно успішних прикладів можна згадати реконструкцію стадіону «Ворскла» в Полтаві, що була здійснена у 2011–2016 роках за моделлю ДПП із залученням місцевих приватних інвестицій у розмірі близько \$9 млн [3]. Партнером держави виступила київська компанія «Інтергал-Буд», яка взяла на себе зобов'язання щодо проектування та будівництва об'єкту в обмін на право його експлуатації протягом 25 років. Втім, навіть цей проект не обійшовся без конфліктів через нечіткість умов концесійного договору та відсутність гарантій повернення інвестицій.

Ще більш проблемним виявився кейс передачі в концесію київського стадіону «Старт», навколо якого з 2012 року точилися судові спори через непрозорість конкурсу та сумнівні схеми фінансування. Фактично за 8 років інвестор – компанія «Голден Хаус» – так і не виконала взятих зобов'язань щодо реконструкції об'єкту [14]. Врешті-решт у 2020 році договір концесії було розірвано в судовому порядку. Подібна доля спіткала й низку інших проектів ДПП у спортивній галузі, що розпочиналися з піар-акцій чиновників та гучних обіцянок інвесторів, а закінчувалися взаємними звинуваченнями та судовими позовами.

На нашу думку, коріння цих проблем криється насамперед у слабкості та суперечливості інституційних механізмів ДПП в Україні. Нечіткість законодавчих норм та процедур породжує правові ризики та «сірі зони» у відносинах держави та бізнесу. Потенційні приватні партнери стикаються з непрозорими умовами концесійних конкурсів, відсутністю гарантій збереження інвестицій, корупційними зловживаннями чиновників. З іншого боку, держава не завжди отримує якісні та своєчасні інфраструктурні послуги, під загрозою опиняється публічний інтерес. У основі цього лежить глибока інституційна недовіра між ключовими стейкхолдерами процесу: державою, бізнесом та громадянським суспільством, закорінена у пострадянській політичній культурі України. На відміну від країн розвиненої демократії, де ДПП спирається на «горизонтальні» партнерські відносини та взаємну відповідальність сторін, в Україні держава традиційно домінує над приватним сектором, диктуючи правила гри. Водночас держава є найбільшим джерелом ризиків та невизна-

ченості для бізнесу через нестабільність політичного режиму, регуляторного середовища та слабкий захист прав власності [8]. Ті ж інституційні фактори, що в розвинених країнах сприяють формуванню довіри між партнерами у проєктах ДПП: верховенство права, прозорість, підзвітність, залученість стейкхолдерів: в Україні мають імітаційний або декларативний характер [5]. Як наслідок, й самі партнерства у спорті та інших галузях нерідко перетворюються на «потьомкінські села», за якими приховано особливі бізнес-інтереси окремих посадовців чи фінансово-промислових груп.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що інституційні пастки недовіри та опортунізму, вкорінені на різних рівнях взаємодії держави та бізнесу, стали однією з головних причин низької ефективності ДПП у спортивній галузі України напередодні 2022 року (див. таблиця 1).

Таблиця 1. – Інституційні стимули та бар'єри розвитку ДПП у спортивній галузі України до 2022 року

Table 1. – Institutional incentives and barriers to PPP development in the sports industry of Ukraine by 2022

Рівень/аспект	Стимули	Бар'єри
Законодавчий	– Наявність базового закону про ДПП (2010) – Окремі норми щодо ДПП в законі про фізичну культуру і спорт	– Нестабільність та фрагментарність нормативно-правової бази – Прогалини в регулюванні концесій та інших форм ДПП – Слабкі гарантії прав приватних партнерів
Інституційний	– Формування підрозділів з питань ДПП в окремих органах влади (Мінекономіки, Мінфін) – Запуск онлайн платформи PROIFI для поширення інформації про ДПП проєкти	– Відсутність єдиного координаційного центру з розвитку ДПП – Брак фахівців та низька інституційна спроможність з питань ДПП – Декларативність більшості ініціатив з методичної та інформаційної підтримки ДПП
Організаційно-управлінський	– Напрацювання певного досвіду реалізації концесійних проєктів у спорті – Включення спортивної інфраструктури до переліку пріоритетних об'єктів для ДПП	– Непрозорість та корумпованість конкурсних процедур відбору приватних партнерів – Домінування держави та витіснення приватної ініціативи в управлінні проєктами – Відсутність реальних повноважень та відповідальності у приватного партнера
Фінансово-економічний	– Потенційно висока інвестиційна привабливість спортивної інфраструктури – Зацікавлення великого капіталу та забудовників у концесійних проєктах	– Відсутність бюджетного та податкового стимулювання приватних інвестицій в спорт – Складність залучення кредитних ресурсів через високі ризики та невизначеність – Неврегульованість питань розподілу доходів від експлуатації спортивних об'єктів
Соціокультурний	– Високий суспільний запит на модернізацію занедбаної спортивної інфраструктури – Зростання популярності здорового способу життя та попиту на якісні спортивні послуги	– Суспільна недовіра до непрозорих концесійних схем та ризиків приватизації спортивних об'єктів – Низька обізнаність та залученість населення до розробки проєктів ДПП – Стереотипи щодо неспроможності приватного сектору ефективно управляти публічною інфраструктурою

*Джерело: розробка Федченка С.В.

*Source: developed by S.V. Fedchenko.

Як видно з табл. 1, в Україні сформувався своєрідний «інституційний глухий кут» у сфері ДПП, зумовлений поєднанням недосконалих формальних правил та несприятливого неформального середовища. Спроби точкового вдосконалення законодавства чи запозичення окремих успішних практик без зміни базових принципів взаємодії держави, бізнесу і суспільства виявилися малоефективними. Також ми бачимо, що на кожному інституційному рівні існували як певні сприятливі фактори, так і серйозні перешкоди для ефективного впровадження проєктів ДПП. Причому бар'єри виявилися більш численними та системними, охоплюючи широкий спектр проблем: від недосконалості законодавства та слабкості організаційної інфраструктури до фінансових ризиків та соціокультурних стереотипів. Цей характер інституційних викликів вимагає не точкових змін, а масштабної та всеохоплюючої реформи самих принципів та механізмів взаємодії держави, бізнесу і суспільства. В основі такої реформи має бути відхід від домінування неформальних правил над формальними нормами, утвердження відносин прозорості, підзвітності та взаємної довіри між усіма стейкхолдерами процесу.

Руйнівні наслідки російської агресії не лише загострили вже існуючі проблеми та дисбаланси у сфері ДПП, але й породили цілу низку нових викликів та ризиків, які необхідно враховувати при розробці стратегій повоєнної відбудови спортивної інфраструктури. Водночас, як ми вже зазначали, кризові та екстремальні умови можуть стати своєрідним каталізатором для кардинального переосмислення принципів та механізмів партнерства держави, бізнесу та громадянського суспільства. Тож спробуємо стисло проаналізувати спектр основних наслідків війни для перспектив розвитку ДПП у спортивній галузі України.

Фундаментальна суперечність, яка визначає нинішній стан та перспективи розвитку державно-приватного партнерства у спортивній галузі України, полягає у різкому зростанні об'єктивних потреб у відновленні та модернізації інфраструктури на тлі безпрецедентного звуження ресурсних можливостей для реалізації таких проєктів. З одного боку, масштабні руйнування спортивних об'єктів та багаторазове падіння бюджетного фінансування галузі актуалізують завдання залучення приватних інвестицій та підприємницької ініціативи через механізми концесій, контрактів життєвого циклу, лізингу та інших форм ДПП. Адже за існуючих фіскальних обмежень та пріоритетності фінансування безпекових програм держава просто не зможе самостійно профінансувати відбудову всієї пошкодженої інфраструктури та забезпечити базовий рівень надання фізкультурно-спортивних послуг населенню.

З іншого ж боку, ті ж самі фактори, що посилюють об'єктивну потребу в ДПП: воєнні ризики, макроекономічна нестабільність, інституційна невизначеність, – водночас кардинально погіршують інвестиційний клімат та можливості для довгострокового планування проєктів. Як ілюструють дані опитувань іноземних інвесторів, рівень довіри бізнесу до України як надійного партнера впав до історичного мінімуму. В умовах постійної загрози ескалації бойових дій, непрогнозованості регуляторної та фіскальної політики, корупційних ризиків приватний сектор не готовий брати на себе довгострокові зобов'язання та ділитися комерційними ризиками з державою. Особливо це стосується інфраструктурних проєктів соціального спрямування, які й до війни не вирізнялися високою рентабельністю та швидкою окупністю.

У цих умовах однією з найбільш гострих проблем є катастрофічна нестача бюджетних ресурсів для фінансування відновлювальних робіт та підтримки поточної діяльності спортивних організацій. Внаслідок повоєнного скорочення економіки та зовсім інших (порівняно з довоєнними) пріоритетами у державних видатках на користь оборонних потреб, обсяг видатків зведеного бюджету України на фізичну культуру і спорт у перший повоєнний він (у 2022 році) впав на 40% порівняно з довоєнним 2021 роком. При цьому ледь частка цих коштів спрямовується на забезпечення базових соціальних гарантій: заробітних плат спортсменам та тренерам, стипендій, мінімальної підтримки діяльності ДЮСШ та національних збірних команд. На капітальні вкладення в інфраструктуру та розвиткові проекти майже нічого не залишається. За таких умов саме механізми ДПП могли б стати рятівним колом для галузі, залучаючи приватний капітал та підприємницьку ініціативу до відбудови та модернізації спортивної інфраструктури. Втім, несприятливий інвестиційний клімат, зумовлений безпековими ризиками та економічною нестабільністю, дуже віддаляє таку перспективу.

Ще одним системним викликом, що актуалізувався в контексті війни та погіршує перспективи ДПП у спорті, є зростання соціальної напруги та конфліктного потенціалу в суспільстві. Масштабні вимушені переміщення населення, зuboжіння широких верств, зростання чисельності вразливих категорій (ВПО, ветерани, особи з інвалідністю) на тлі звуження бюджетних можливостей для соціальної підтримки формують запит на посилену «опіку» з боку держави та патерналістські очікування місцевих посадовців і населення. У цих умовах будь-які спроби делегування повноважень з управління публічною інфраструктурою приватному бізнесу в рамках ДПП можуть натрапляти на суспільний спротив та звинувачення у «розпродажу країни». Адже рівень усвідомлення громадянами сутності та переваг державно-приватного партнерства залишається вкрай низьким на тлі традиційної недовіри до великого капіталу.

Таким чином, ключовий парадокс поточного моменту полягає в тому, що руйнівна війна одночасно й загострює потребу в проектах ДПП як рятівному колі для відбудови спортивної інфраструктури, і звужує інституційні можливості для їх реалізації внаслідок погіршення бізнес-клімату та зростання соціальних ризиків. Подолання цього парадоксу вимагатиме від держави та інших стейкхолдерів екстраординарних та нетривіальних зусиль для відновлення базової довіри між сторонами та формування нової ідеології партнерства.

Перш за все, необхідно на національному рівні чітко визначити принципи, пріоритети та механізми залучення приватного бізнесу до повоєнної відбудови, закріпивши їх у відповідній стратегії чи програмі. При цьому важливо, щоб ці правила гри були не лише задекларовані, а й підкріплені реальними організаційно-правовими та фінансовими інструментами: від удосконалення концесійного законодавства та впровадження міжнародних стандартів проектного управління до надання державних гарантій інвесторам та податкового стимулювання ДПП у пріоритетних галузях. Не менш важливо забезпечити максимальну прозорість, інклюзивність та підзвітність усіх етапів підготовки та реалізації ДПП проектів у діалозі з громадськістю. Адже саме дефіцит публічної легітимності концесійних угод в минулому був одним з головних ка-

менів спотикання на шляху їх впровадження. Цю проблему можна вирішити через впровадження обов'язкових процедур громадських обговорень та консультацій, створення наглядових рад за участю бенефіціарів, регулярну публікацію звітності концесіонерів тощо. Окрім відновлення суспільної довіри, це допоможе краще адаптувати проекти ДПП до реальних потреб громад в умовах післявоєнної трансформації (таблиця 2).

Таблиця 2. – Систематизація ключових взаємозв'язків та закономірностей впливу наслідків війни на середовище ДПП у спорті

Table 2. – Systematization of key relationships and patterns of the impact of the consequences of war on the PPP environment in sports

Фактор	Виклики та обмеження	Нові можливості та стимули
Руйнування спортивної інфраструктури	– Зниження інвестиційної привабливості та окупності проєктів – Фізична неможливість реалізації ДПП на окупованих та прифронтових територіях	– Потреба в нестандартних рішеннях та форматах співпраці для швидкого відновлення галузі – Формування суспільного запиту на модернізацію, а не просту реконструкцію зруйнованих об'єктів
Макрофінансова дестабілізація	– Звуження фінансового простору для державної підтримки ДПП проєктів – Зростання вартості кредитних ресурсів та інвестиційних ризиків	– Підвищення ролі приватного капіталу та альтернативних джерел фінансування – Потенціал для впровадження нових моделей розподілу ризиків та доходів між партнерами
Падіння довіри інвесторів	– Заморожування планів іноземних інвесторів щодо участі в українських ДПП – Блокування розпочатих проєктів через неможливість залучити фінансування	– Необхідність кардинального спрощення регуляторного середовища для ДПП – Формування пулу вітчизняних інвесторів, мотивованих національними інтересами
Зростання соціальної напруги та патерналістських очікувань	– Суспільний спротив проєктам ДПП як «прихованій приватизації» – Тиск на бізнес з метою нав'язування додаткових соціальних зобов'язань	– Можливість зміцнення суспільної легітимності ДПП через інклюзивність та підзвітність – Врахування «соціальної цінності» проєктів при оцінці їх ефективності

*Джерело: розробка Федченка С.В.

*Source: developed by S.V. Fedchenko.

У цьому сенсі сфера фізичної культури і спорту може стати одним з драйверів відновлення здорового суспільства та «соціального капіталу» нації, що постраждав внаслідок війни. Адже спортивна інфраструктура – це не просто тренувальні зали чи стадіони, а місця соціалізації, змістовного дозвілля та зміцнення здоров'я громадян. Особливо це стосується дитячо-юнацького, масового та адаптивного спорту. Тому проєкти ДПП у цій галузі, окрім економічних вигід, несуть значний соціальний та гуманітарний ефект, сприяючи інклюзії та реінтеграції вразливих категорій, зміцненню локальних спільнот.

Попри всю трагічність, війна та кризи часто стають лакмусовим папірцем, що виявляє справжню природу та потенціал партнерських відносин.

У екстремальних умовах, коли звичні механізми та протоколи взаємодії дають збій, на перший план виходять такі «м'які» фактори, як довіра, гнучкість, солідарність та здатність швидко адаптуватися до викликів – саме ці якості, як засвідчує світовий досвід, є запорукою життєстійкості та ефективності проєктів державно-приватного партнерства в кризових умовах. Український кейс не став винятком. Попри несприятливий інституційний контекст та руйнівні наслідки війни, протягом 2022 року в країні реалізовувалася низка успішних ДПП проєктів у спортивній галузі, що продемонстрували високий адаптивний та соціетальний потенціал такої форми співпраці в умовах невизначеності.

Одним з яскравих прикладів став ініційований з квітня-травня 2024 року черговий «раунд» більш активної співпраці ЄС з Україною [7] у сфері аматорського спорту, що прямо зумовлено Угодою про асоціацію між Україною та ЄС, підписаної у 2014 році

Європейські програми, такі як Erasmus+, EU4Youth, і ініціативи на кшталт щорічної європейської нагороди «Спорт заради миру» (в межах програми «BeInclusive EU Sport Awards», а її мета – відзначення проєктів, які використовують спорт для сприяння миру, європейським цінностям, інклюзивності та толерантності), не лише забезпечують молодь та спортивну спільноту України фінансовою та організаційною підтримкою, але й сприяють розповсюдженню європейських цінностей. ЄС вбачає у спорті та волонтерстві інструменти для подолання криз, формування згуртованості та забезпечення сталого розвитку української молоді. В узагальненому вигляді, як свідчить практика такої співпраці ЄС з національними урядами у т.ч. і з Україною, філософія цього партнерства полягала в тому, щоб оперативно, з мінімальною бюрократією та за рахунок гнучкої моделі фінансування створити осередки здорового дозвілля, психологічного розвантаження, комунікації та соціалізації для переселенців та місцевих мешканців. Держава мала б брати на себе функцію загальної координації та часткового фінансування ініціативи, а також безоплатного надання земельних ділянок під спортивні локації за спрощеною процедурою, а волонтерські організації та місцеві громади долучалися до облаштування майданчиків та організації регулярних спортивних активностей на них.

В українських реаліях для багатьох представників бізнесу, які традиційно з великою пересторогою ставилися до держави як ненадійного та непередбачуваного партнера, шоківий досвід війни став своєрідним тригером для переосмислення відносин. Коли на карту поставлено виживання країни та суспільства, патріотично налаштовані підприємці та компанії виявилися готовими ризикувати, вкладати власні ресурси та брати на себе додаткові зобов'язання заради спільної перемоги. І часто ініціатива до партнерства у спортивних та гуманітарних проєктах виходила саме від приватного сектору. Особлива роль у «перезавантаженні» довіри та легітимації проєктів ДПП у кризовий період належить благодійним та волонтерським ініціативам. По-перше, долучення авторитетних громадських активістів та організацій до партнерств суттєво знижує корупційні ризики та підвищує транспарентність процесу ухвалення рішень. По-друге, благодійники та волонтери часто виступають медіаторами та «сполучною ланкою» між великим бізнесом, який прагне конвертувати свою допомогу в позитивну репутацію, та спортивними або

муніципальними структурами, що потребують гнучкості та швидкості у прийнятті рішень. По-третє, завдяки широкій мережі контактів та вмінню працювати з громадами благодійники здатні оперативно акумулювати ресурси під актуальні проекти та контролювати їх цільове використання [23].

Поряд з волонтерами та благодійниками потужним драйвером інституційної трансформації ДПП в умовах війни стали міжнародні організації та донори. Маючи досвід імплементації інфраструктурних проектів у «гарячих точках» та кризових регіонах світу, такі інституції як ЄБРР, МФК, ПРООН, ЮНІСЕФ часто виступають не лише співінвесторами, а й гарантами прозорості, підзвітності та соціальної спрямованості партнерств. Від початку повномасштабного вторгнення РФ міжнародні партнери надали Україні понад 500 млн дол. на гуманітарні та інфраструктурні проекти, частина яких була спрямована безпосередньо на відбудову спортивних споруд і закладів [29].

Характерним прикладом є партнерство Офісу Президента України, Міністерства молоді та спорту, компанії BGV Group та благодійного фонду UNITED24 у проекті реконструкції легкоатлетичного ядра Центрального стадіону в Миколаєві. Влітку 2024 р. міська влада м. Миколаєва запланувала виділення 19,092 млн грн у бюджеті 2025 року на утримання Центрального міського стадіону. У той же час компанія BGV Group Management, яка у 2024 році була визнана одним із найбільших інвесторів у розвиток бізнесу та України під час війни, залишається активним учасником економічного відновлення, але станом на зараз більш розлога інформація про її конкретну участь у реконструкції стадіону наразі відсутня.

З усього вищесказаного можна зробити робочий висновок, що в період радикальної невизначеності та ресурсних обмежень саме «м'які» фактори, такі як довіра, адаптивність, відкритість до компромісів, здатні зробити проекти ДПП не лише життєздатними, а й ефективними та суспільно значущими. Не дуже великий український досвід реалізації партнерств у спортивній галузі скоріше свідчить, що залучення благодійних і волонтерських ініціатив та авторитетних міжнародних інституцій може стати запорукою більшої суспільної легітимності, прозорості та цільової спрямованості проектів. Звісно, довіра як така не може замінити необхідних інституційних реформ та «твердих» гарантій для інвесторів. Проте саме вона виступає тим сполучним розчином, що скріплює всю архітектуру ДПП та дозволяє партнерам діяти злагоджено навіть в умовах кризи та постійних викликів.

Безпрецедентні виклики та уроки, винесені зі складного досвіду реалізації проектів державно-приватного партнерства у спортивній галузі України в умовах повномасштабної війни, актуалізують потребу в глибокому переосмисленні та модернізації всієї інституційної архітектури відносин держави, бізнесу та суспільства у цій сфері. Очевидно, що спроба механічно відновити довоєнні моделі ДПП, які й до 2022 року демонстрували дуже низьку ефективність та взагалі неявні або суперечливі результати, приречена на поразку в нових геополітичних та соціально-економічних реаліях – після війни: як було – вже не буде. Натомість на порядку денному стоять завдання розробки та впровадження якісно нових принципів, механізмів та інструментів партнерської взаємодії [15], які б, з одного боку, зберігали спадкоємність із кращими вітчизняними та світовими практиками, а з іншого – містили серйозний інноваційний компонент та орієнтувалися на виклики майбутнього.

Першим кроком на цьому шляху має стати об'єктивний та всебічний аналіз застосовності традиційних принципів та інститутів ДПП у контексті нової української та глобальної реальності. Очевидно, що такі базові постулати, як орієнтація на суспільний інтерес, справедливий розподіл ризиків та вигод між партнерами, дотримання принципів прозорості та підзвітності, збереження за державою функцій контролю та регулювання – залишаються актуальними за будь-яких обставин [19], бо, на нашу думку, саме вони визначають сутнісну природу ДПП як особливої форми тривалого та взаємовигідного партнерства публічного і приватного секторів для спільної реалізації соціально значущих проєктів. Водночас, механізми та інструменти втілення цих принципів в Україні потребують серйозного коригування з урахуванням нових викликів.

По-перше, в умовах гострого дефіциту бюджетних ресурсів та обмеження фіскального простору держави акценти ДПП мають зміститися з моделей, що передбачають значне публічне співфінансування (концесії, спільна діяльність) на моделі з мінімальною фінансовою участю держави – такі як контракти життєвого циклу, сервісні контракти, інфраструктурні облігації тощо [16]. Водночас, це вимагатиме від органів влади нових компетенцій з управління довгостроковими комплексними контрактами, оцінки їх фіскальних імплікацій, ризик-менеджменту та фінансового моделювання.

По-друге, безпрецедентне зниження довіри приватних інвесторів до держави як до партнера вимагає кардинального підвищення прозорості, підзвітності та зрозумілості регуляторного середовища для ДПП, усунення корупційних ризиків та забезпечення невідворотності відповідальності за порушення контрактних зобов'язань. Йдеться про максимальну цифровізацію та автоматизацію адміністративних процедур (реєстрації, погоджень, ліцензування тощо), впровадження публічних реєстрів ДПП-проєктів на основі блокчейн-технологій, використання смарт-контрактів та інноваційних платформних рішень для фасилітації партнерської взаємодії та проєктного менеджменту [17]. Не менш важливо інтегрувати у систему публічного управління ДПП найкращі світові стандарти прозорості та підзвітності (Open Contracting Data Standard, Transparent Public Procurement Rating тощо), а також забезпечити ефективний громадський моніторинг усіх етапів підготовки та реалізації партнерських проєктів.

По-третє, на тлі зростаючого запиту суспільства на демонстрацію бізнесом соціальної відповідальності та солідарності у подоланні руйнівних наслідків війни, українська модель ДПП має набути більш чіткого та взаємозобов'язуючого характеру щодо очікувань та потреб стейкхолдерів. Приватні партнери мають чітко усвідомлювати, що їх участь у реалізації суспільно значущих проєктів позитивно корелює з їх діловою репутацією та доступом до нових ринків та ресурсів. Відтак, соціальні зобов'язання бізнесу доцільно закріплювати у контрактній документації ДПП, забезпечувати прозорий моніторинг їх виконання, запровадити систему суспільного визнання найбільш відповідальних корпоративних «громадян».

По-четверте, досвід успішних ДПП-проєктів воєнної пори доводить ефективність таких інституційних інновацій, як спеціалізовані цільові фонди, гнучкі краудфандингові механізми фінансування, інклюзивні комунікаційні платформи для залучення стейкхолдерів. Такі інструменти дозволяють швидко

акумулювати ресурси під конкретні соціально важливі цілі, забезпечують високий рівень транспарентності грошових потоків, уможливають реалізацію нетрадиційних проєктів (наприклад, сервісних ДПП з утримання та експлуатації спортивних об'єктів). Тому перспективною видається інтеграція зазначених механізмів в загальну інфраструктуру ДПП на національному та місцевому рівнях через ухвалення відповідних законодавчих норм та галузевих рекомендацій.

Нарешті, ключовою передумовою інституційної модернізації сфери ДПП є системне оновлення вітчизняного законодавства з питань партнерства держави і бізнесу з метою усунення наявних прогалин і колізій та максимального наближення до кращих світових стандартів. Зокрема, необхідно законодавчо закріпити цілісну та гнучку типологію форм ДПП відповідно до провідних міжнародних практик, врегулювати процедури приватної ініціативи та прямих переговорів, суттєво удосконалити механізми гарантування інвестицій та розподілу ризиків, передбачити сучасні підходи до фінансування проєктів, детально прописати процеси підготовки ТЕО, конкурсної документації, управління контрактами, моніторингу та пост-оцінки ДПП [2; 20]. Принципово важливо, щоб ці зміни відбувалися не кулуарно, а публічно та інклюзивно, за участі всіх зацікавлених сторін та з урахуванням кращих практик лідерів у розвитку ДПП.

При цьому, вдосконалення «правил гри» має обов'язково супроводжуватися заходами з розвитку інституційної спроможності та кадрового забезпечення органів влади, задіяних в управлінні сферою ДПП. Йдеться про створення спеціалізованих проєктних офісів та центрів компетенцій, розгортання масштабних навчальних програм для фахівців з питань ДПП, залучення технічної допомоги від міжнародних партнерів, налагодження комунікації з професійними спільнотами тощо. Адже саме від професіоналізму та доброчесності публічних менеджерів критично залежить спроможність держави бути надійним та підзвітним партнером у реалізації інфраструктурних проєктів.

Резюмуючи, необхідно підкреслити, що інституційна трансформація сфери ДПП за окресленими вище напрямками є критично важливою передумовою як ефективного післявоєнного відновлення спортивної галузі, так і переходу до якісно нової моделі відносин держави, бізнесу та суспільства в Україні загалом. При цьому, як слушно зазначає засновник теорії «підривних» інновацій К. Крістенсен, успішне оновлення інституційних систем завжди вимагає органічного поєднання спадкоємності та новаторства, балансу між традиціями та викликами часу. Тож перед українською державою та її партнерами наразі стоїть амбітне і водночас захопливе завдання – в авангардний спосіб імплементувати цю філософію шляхом розробки та впровадження сміливих, інклюзивних та орієнтованих на суспільні потреби інновацій у сфері ДПП. І спортивна галузь, як один з ключових факторів згуртування та оздоровлення нації після війни, має стати плацдармом для відпрацювання та поширення таких підходів у всій державі.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. На основі проведених вище досліджень можна зробити такі висновки.

1) Станом на початок 2022 року в Україні склалися вкрай несприятливі інституційні умови для розвитку ДПП в спорті, зумовлені недосконалим

нормативно-правовим полем, слабкістю організаційної інфраструктури, дефіцитом довіри та конструктивної взаємодії між ключовими стейкхолдерами. Спроби вибіркового запозичення успішних іноземних практик без зміни базових принципів публічно-приватної взаємодії виявилися неефективними та призвели до численних інституційних пасток. Руйнівні наслідки повномасштабного російського вторгнення та потреби повоєнної відбудови актуалізували завдання кардинального переосмислення інституційних засад ДПП в Україні. Орієнтирами таких змін мають стати: узгодження законодавчої бази з кращими світовими стандартами, формування дієвої інфраструктури підтримки проєктів ДПП, стимулювання соціально-відповідального інвестування бізнесу, повноцінне залучення громадськості до всіх етапів партнерського процесу. Тільки на основі всебічної інституційної модернізації та зростання взаємної довіри можливе перетворення ДПП на ефективний механізм відновлення та розвитку спортивної галузі України в повоєнний період.

2) Інституційні дисфункції та асиметрія довіри між партнерами стали головними причинами низької результативності проєктів ДПП у спортивній сфері України напередодні війни. Водночас саме кризові умови післявоєнного періоду можуть відкрити нові можливості для глибинної трансформації принципів та механізмів публічно-приватної взаємодії на більш збалансованих, прозорих та взаємовигідних засадах. Також, як бачимо, війна, з одного боку, критично загострила ресурсні обмеження та бар'єри на шляху реалізації проєктів ДПП у спортивній галузі, але, з іншого боку, актуалізувала нагальну потребу в інституційній модернізації моделі партнерства як безальтернативного шляху відновлення галузі. І хоча наразі переважають виклики та ризики, за умови вироблення політичної волі, креативного підходу та міжнародної підтримки цілком можливо перетворити кризу на трамплін для якісних інституційних змін та інновацій у сфері ДПП.

3) Повномасштабна російська агресія спричинила безпрецедентні руйнування та збитки у спортивній галузі України, які за попередніми оцінками сягають не менше 20-22% втрат інфраструктури та понад 6 млрд дол. прямих фінансових втрат. На тлі кратного згорання бюджетного фінансування галузі, відтоку приватного капіталу та інвестицій, зростання цін та скорочення доходів населення це формує запит на пошук альтернативних механізмів відбудови спортивної інфраструктури, включно з інструментами державно-приватного партнерства. Адже в умовах гострого дефіциту традиційних ресурсів та механізмів фінансування саме ДПП потенційно здатне залучити приватні інвестиції та управлінські компетенції до реалізації суспільно значущих інфраструктурних проєктів. Водночас ефективність цього інструменту критично залежить від якості інституційного середовища – наявності чітких «правил гри», прозорих процедур, гарантій для інвесторів, розвиненої екосистеми підтримки проєктів тощо. І саме за цими параметрами український досвід ДПП у спортивній галузі демонстрував серйозні інституційні провали та дисфункції ще до початку війни.

4) Аналіз двоїстого впливу руйнівних наслідків війни на інституційне середовище реалізації проєктів ДПП у спортивній галузі засвідчив, що кожен з ключових факторів: від знищення інфраструктури до падіння довіри інвесторів – одночасно звужує простір для традиційних моделей партнерства та відкриває вікно можливостей для впровадження інституційних інновацій.

В умовах гострого дефіциту бюджетних ресурсів, фінансової нестабільності, регуляторної невизначеності та суспільного збурення збереження status quo у відносинах держави та бізнесу стає неможливим та недоцільним. Натомість нагальним завданням є вироблення принципово нових «правил гри», які б дозволили розблокувати проекти ДПП та залучити критично необхідні приватні інвестиції на взаємовигідних та прозорих засадах. Йдеться про радикальне спрощення регуляторних процедур, впровадження міжнародних стандартів проектного управління, нові моделі розподілу ризиків та доходів між партнерами, фіскальне стимулювання соціально значущих інвестицій тощо. Не менш важливо забезпечити інклюзивність та підзвітність розробки та реалізації проектів ДПП для подолання суспільної недовіри та легітимації партнерств. У цьому контексті спортивна галузь може стати полігоном для відпрацювання нових підходів до ДПП, які сприятимуть не лише інфраструктурному відновленню, а й соціальній інтеграції та згуртуванню громад у процесі повоєнної трансформації. Головне – не втратити момент та вчасно закріпити тенденції до інституційних інновацій у ДПП у вигляді нових законодавчих рамок, організаційних моделей, кадрових політик та ціннісних орієнтирів співпраці держави, бізнесу та суспільства.

5) Важливим уроком воєнного часу стало усвідомлення критичної ролі міжнародної підтримки та глобальних партнерств у реалізації масштабних інфраструктурних проектів за моделлю ДПП в Україні. В умовах безпрецедентного дефіциту внутрішніх ресурсів та інвестицій, залучення авторитетних інституцій як ЄБРР, МФК, ПРООН, ЮНІСЕФ не лише в якості співінвесторів, а й гарантів дотримання принципів ESG (екологічності, соціальної відповідальності та належного врядування), стало вагомим фактором життєздатності та суспільної прийнятності низки резонансних ДПП у спортивній галузі. Завдяки експертизі, фінансовим можливостям та репутаційному капіталу глобальних партнерів вдалося забезпечити належний рівень транспарентності, інклюзивності та цільового використання залучених ресурсів у таких проектах, як реконструкція Центрального стадіону в Миколаєві. Це дозволило подолати традиційну суспільну недовіру до концесійних схем та мобілізувати додаткову підтримку з боку громадян і волонтерів. Відтак, досвід воєнного періоду доводить необхідність інтеграції кращих світових стандартів проектного менеджменту, соціально-екологічної відповідальності, інклюзивного діалогу зі стейкхолдерами в українську модель ДПП. А надійним провідником та «трансфером» таких стандартів мають стати міжнародні організації та донори, які користуються високим кредитом довіри як в Україні, так і в глобальному вимірі.

6) Аналіз інституційних викликів та уроків, винесених з реалізації ДПП у спортивній галузі України в умовах війни, засвідчив нагальну потребу в комплексній модернізації концептуальних засад, нормативно-правових рамок та організаційно-економічних механізмів розвитку державно-приватного партнерства в нових реаліях. Намагання реанімувати застарілі довоєнні практики ДПП, що й до 2022 року страждали від інституційних дисфункцій та низької ефективності, є безперспективним шляхом. Натомість, вікно можливостей, відкрите кризою та руйнуванням статус-кво, має бути використане для розробки та впровадження інноваційних підходів до структурування партнерських відносин на засадах прозорості, підзвітності, орієнтації на потреби стейкхолдерів. Це вимагає як законодавчих новел (комплексного оновлення

нормативно-правової бази), так і інституційних зрушень (цифровізації процедур, запровадження платформних рішень, розвитку компетенцій управлінців). Лише так Україна зможе закласти міцний фундамент для перетворення ДПП на дієвий інструмент повоєнного відновлення та осучаснення спортивної інфраструктури.

Перспективи подальших досліджень. Водночас, було б помилкою повністю відмовлятися від традиційних принципів та інститутів ДПП, що довели свою життєздатність та універсальну цінність. Йдеться насамперед про непорушність таких постулатів, як пріоритетність суспільних інтересів, справедливий розподіл ризиків і вигід між партнерами, контрольно-регулятивна роль держави тощо. Ці принципи визначають саму природу ДПП як особливої форми довгострокового та взаємовигідного співробітництва між публічним та приватним секторами заради реалізації соціально значущих проєктів. Відтак завдання інституційного оновлення української моделі ДПП полягає саме у досягненні гармонійного синтезу між непорушними традиціями та новаторськими механізмами їх втілення. Саме така творча адаптація до викликів часу здатна перетворити державно-приватне партнерство на авангардний інструмент розбудови спортивної галузі та країни загалом на інклюзивних, сталих та орієнтованих на майбутнє засадах. І особлива місія наукової та експертної спільноти – запропонувати дорожню карту для такої модернізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бульба В. Г., Оробей В. В. GAP-аналіз у публічному управлінні розвитком безпечного середовища в сільських територіальних громадах України. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: *Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2024. № 1. С. 55–60. DOI: <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2024.1.09>
2. Дунаєв І., Громов С. Досягнення і проблеми використання ринкових підходів в сучасному публічному врядуванні для реформування українських державних корпорацій. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 1(64). С. 6–25. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-01>
3. Каталог інфраструктурних проєктів. Офіційний портал Координатора із забезпечення підготовки та реалізації проєктів із залученням коштів міжнародних фінансових організацій : веб-сайт. URL: https://proifi.gov.ua/?page_id=227 (дата звернення: 15.12.2024).
4. Коваленко М. М., Дунаєв І. В. Складові публічної політики в умовах реалізації мобілізаційної моделі розвитку економіки. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 1(76). С. 7–25. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-1-01>
5. Круглов В. В. Державно-приватне партнерство як інструмент інфраструктурного відновлення українських міст. *Актуальні проблеми державного управління*. 2022. № 1(60). С. 62–76. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-1-04>
6. Круглов В. Інноваційні підходи державних корпорацій до розвитку транспортної інфраструктури. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 10(28). С. 132–140. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-10\(28\)-132-140](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-10(28)-132-140)
7. Молодь та спорт: Європейська Комісія та Міністерство молоді та спорту України поглиблюють співпрацю. Міністерство молоді та спорту України : веб-сайт. URL: <http://surl.li/xehntc> (дата звернення: 15.08.2024).
8. Наумов М. С. Актуальні завдання трансформації монофункціональних міст у процесі подолання сировинної орієнтації економіки України. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.91>
9. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 р. № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (дата звернення: 15.08.2024).
10. Про затвердження Порядку надання державної підтримки здійсненню державно-приватного партнерства : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.03.2011 р. № 279. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/279-2011-p> (дата звернення: 15.08.2024).

11. Про визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 р. № 1047. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1047-2019-п> (дата звернення: 15.08.2024).
12. Про внесення змін до Порядку проведення конкурсу з визначення приватного партнера : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.05.2020 р. № 401. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/401-2020-п> (дата звернення: 15.08.2024).
13. Про фізичну культуру і спорт : Закон України від 24.12.1993 р. № 3808-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12> (дата звернення: 15.08.2024).
14. Стасюк І. Стадіон «Старт» огорожують парканом. Невдовзі почнеться його реконструкція. Хмарочос : веб-сайт. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2021/11/18/stadion-start-ogorodzuuyut-parkanom> (дата звернення: 15.08.2024).
15. Akintoye A., Beck M., Kumaraswamy M. Public Private Partnerships: A Global Review. London : Routledge, 2015. 418 p.
16. Biygautane M., Neesham C., Al-Yahya K. O. Institutional entrepreneurship and infrastructure public-private partnership (PPP): Unpacking the role of social actors in implementing PPP projects. *International Journal of Project Management*. 2019. Vol. 37(1). P. 192–219. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.12.005>
17. Buso M., Marty F., Tran P. T. Public-private partnerships from budget constraints: Looking for debt hiding? *International Journal of Industrial Organization*. 2017. Vol. 51. P. 56–84.
18. Delmon J. Creating a Framework for Public-Private Partnership Programs: A Practical Guide for Decision-makers. Washington : World Bank, 2015. URL: <http://hdl.handle.net/10986/22822> (date of access: 15.08.2024).
19. Delmon J. Public-Private Partnership Projects in Infrastructure: An Essential Guide for Policy Makers. 2nd ed. Cambridge : Cambridge University Press, 2017. 250 p.
20. Dunayev I., Gavkalova N., Kud A. Designing a platform-based model of civic participation within the smart-city concept for post-war Ukrainian cities. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol. 4. № 13 (124). P. 46–56. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.285448>. URL : <https://journals.urau.ua/eejet/article/view/285448/280508>
21. Dupas N., Marty F., Voisin A. Partnership contracts, project finance and information asymmetries: from competition for the contract to competition within the contract. Sciences Po. Paris, 2011. URL: <https://shs.hal.science/halshs-00202327v1/document> (date of access: 15.08.2024).
22. Farquharson E., Torres de Mästle C., Yescombe E. R. How to Engage with the Private Sector in Public-Private Partnerships in Emerging Markets. Washington : World Bank, 2011. 196 p.
23. Klijn E. H., Koppenjan J., Spekkink W., Warsen R. Governance Networks in the Public Sector. London : Routledge, 2016. 374 p.
24. Ma L., Christensen T., Zheng Y. Government technological capacity and public-private partnerships regarding digital service delivery: evidence from Chinese cities. *International Review of Administrative Sciences*. 2023. Vol. 89(1). P. 95–111. DOI: <https://doi.org/10.1177/00208523211018849>
25. OECD. Social partnership in the times of the COVID-19 Pandemic. OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19). Paris : OECD Publishing, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1787/c9fb0c9d-en>
26. OECD. Strengthening the Role of Private Finance in Infrastructure Development in Eastern Partner Countries. Paris : OECD Publishing, 2020. 100 p.
27. Opinions of the State Council on Accelerating the Development of Sports Industry and Promoting Sports Consumption. State Council of China : website. URL: http://www.gov.cn/zhengce/content/2014-10/20/content_9152.htm (date of access: 15.08.2024).
28. Strengthening the Role of Private Finance in Infrastructure Development in Eastern Partner Countries. OECD : website. URL: <http://surl.li/ayjzcd> (date of access: 15.08.2024).
29. UN and partners appeal for US\$5.6 billion to help millions affected by the war in Ukraine. United Nations : website. URL: <http://surl.li/zczgmn> (date of access: 15.08.2024).
30. Wang H., Xiong W., Wu G. Public-private partnership in public administration discipline: A literature review. *Public Management Review*. 2018. Vol. 20(2). P. 293–316.

Стаття надійшла до редакції 28.08.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 06.10.2024 р.

Bulba V. H.,

Doctor of Public Administration, Professor,

Professor of the Department of Law, National Security, and European Integration,
Education and Research Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukrainee-mail: bulbavg@meta.ua<https://orcid.org/0000-0002-5352-0574>**Fedchenko S. V.,**

PhD Student

Education and Research Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukrainee-mail: onlinefedchenko@gmail.com<https://orcid.org/0009-0006-1325-9830>**PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN SPORTS IN THE CONTEXT
OF WAR AND POST-WAR RECONSTRUCTION: CHALLENGES, LESSONS,
OLD AND NEW PRINCIPLES AND INSTITUTIONS**

Abstract. This article presents a comprehensive analysis of the transformation in models and principles of public-private partnership (PPP) in Ukraine's sports sector under the unprecedented challenges of war and post-war reconstruction tasks. Drawing on the theoretical foundations of institutionalism, the authors examine the evolution of organizational and economic mechanisms for PPP implementation in Ukraine until 2022, identifying key issues: fragmented legislation, unclear procedures and guarantees for investors, lack of institutional capacity and coordination of government actions, high corruption risks, and public distrust in non-transparent agreements. The destruction of approximately 40% of sports infrastructure and sharp reduction in budgetary funding for the sector highlight the urgent need to attract private capital through PPP. Meanwhile, these extraordinary conditions create opportunities for institutional innovations – more flexible, transparent, and socially-oriented forms of partnership. Successful PPP cases during wartime demonstrate the crucial role of informal institutions – trust between partners, adaptability, and stakeholder engagement. The authors substantiate the necessity of systemic reforms: transition to market-based PPP models, digitalization of procedures, legislative consolidation of modern partnership forms, and development of specialized institutions and personnel. The article provides valuable conceptual generalizations and practical recommendations for managers, businesses, and scholars, outlining promising directions for further research. The work demonstrates the potential of PPP as a catalyst for positive change even in crisis conditions. Simultaneously, it proves that partnership success is determined not only by formal norms but also by «soft» sociocultural and value factors – the ability of government, business, and society to develop a new philosophy of cooperation for the common good.

Keywords: *public-private partnership, sports infrastructure, sports, post-war reconstruction, trust, stakeholders, innovative models, digitalization, public administration.*

REFERENCES

1. Bulba, V.H., Orobei, V.V. (2024). GAP-analysis in public management of safe environment development in rural territorial communities of Ukraine. *Bulletin of the National Technical University «KhPI»*. Series: *Actual problems of Ukrainian society development*, 1, 55–60. DOI: <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2024.1.09> [in Ukrainian].
2. Dunayev, I., Hromov, S. (2024). Achievements and challenges of using market approaches in modern public governance for reforming Ukrainian state corporations. *Pressing Problems of Public Administration*, 1(64), 6–25. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-01> [in Ukrainian].
3. Catalog of infrastructure projects. (2024). Ofitsiyniy portal Koordynatora iz zabezpechennia pidhotovky ta realizatsii proektiv iz zaluchenniam koshtiv mizhnarodnykh finansovykh orhanizatsii. URL: https://proifi.gov.ua/?page_id=227 (accessed: 15.12.2024) [in Ukrainian].
4. Kovalenko, M.M., Dunaiev, I.V. (2023). Components of public policy in the implementation of mobilization model of economic development. *Theory and practice of public administration*, 1(76), 7–25. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-1-01> [in Ukrainian].
5. Kruhlov, V.V. (2022). Public-private partnership as a tool for infrastructure recovery of Ukrainian cities. *Pressing Problems of Public Administration*, 1(60), 62–76. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-1-04> [in Ukrainian].

6. Kruhlov, V. (2024). Innovative approaches of state corporations to transport infrastructure development. *Current issues in modern science*, 10(28), 132–140. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-10\(28\)-132-140](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-10(28)-132-140) [in Ukrainian].
7. Ministry of Youth and Sports of Ukraine. (2024). Youth and sports: European Commission and Ministry of Youth and Sports of Ukraine deepen cooperation. URL: <http://surl.li/xehntc> (accessed: 15.12.2024) [in Ukrainian].
8. Naumov, M.S. (2019). Current tasks of monofunctional cities transformation in the process of overcoming the raw material orientation of Ukraine's economy. *Efektivna ekonomika*, 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.91> [in Ukrainian].
9. On public-private partnership: Law of Ukraine № 2404-VI. (2010, July 1). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (accessed: 15.12.2024) [in Ukrainian].
10. On approval of the Procedure for providing state support for public-private partnership: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 279. (2011, March 17). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/279-2011-п> (accessed: 15.12.2024) [in Ukrainian].
11. On recognizing as invalid certain resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 1047. (2019, December 4). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1047-2019-п> (accessed: 15.12.2024) [in Ukrainian].
12. On amendments to the Procedure for conducting competition to determine private partner: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 401. (2020, May 20). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/401-2020-п> (accessed: 15.12.2024) [in Ukrainian].
13. On physical culture and sports: Law of Ukraine № 3808-XII. (1993, December 24). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12> (accessed: 15.12.2024) [in Ukrainian].
14. Stasiuk, I. (2021). Start Stadium is being fenced. Its reconstruction will begin soon. Khmarochos. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2021/11/18/stadion-start-ogorodzhuuyut-parkanom> (accessed: 15.12.2024) [in Ukrainian].
15. Akintoye, A., Beck, M., Kumaraswamy, M. (2015). Public Private Partnerships: A Global Review. London: Routledge. 418 p.
16. Biygautane, M., Neesham, C., Al-Yahya, K.O. (2019). Institutional entrepreneurship and infrastructure public-private partnership (PPP): Unpacking the role of social actors in implementing PPP projects. *International Journal of Project Management*, 37(1), 192–219. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.12.005>
17. Buso, M., Marty, F., Tran, P.T. (2017). Public-private partnerships from budget constraints: Looking for debt hiding? *International Journal of Industrial Organization*, 51, 56–84.
18. Delmon, J. (2015). Creating a Framework for Public-Private Partnership Programs: A Practical Guide for Decision-makers. Washington: World Bank. URL: <http://hdl.handle.net/10986/22822> (accessed: 15.12.2024).
19. Delmon, J. (2017). Public-Private Partnership Projects in Infrastructure: An Essential Guide for Policy Makers. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press. 250 p.
20. Dunayev I., Gavkalova N., Kud A. (2023). Designing a platform-based model of civic participation within the smart-city concept for post-war Ukrainian cities. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol. 4. No. 13 (124). P. 46–56. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.285448>. URL : <https://journals.uran.ua/eejet/article/view/285448/280508>
21. Dupas, N., Marty, F., Voisin, A. (2011). Partnership contracts, project finance and information asymmetries: from competition for the contract to competition within the contract. *Sciences Po. Paris*. URL: <https://shs.hal.science/halshs-00202327v1/document> (accessed: 15.08.2024).
22. Farquharson, E., Torres de Mästle, C., Yescombe, E. R. (2011). How to Engage with the Private Sector in Public-Private Partnerships in Emerging Markets. Washington: World Bank. 196 p.
23. Klijn, E. H., Koppenjan, J., Spekkink, W., Warsen, R. (2016). Governance Networks in the Public Sector. London: Routledge. 374 p.
24. Ma, L., Christensen, T., Zheng, Y. (2023). Government technological capacity and public-private partnerships regarding digital service delivery: evidence from Chinese cities. *International Review of Administrative Sciences*, 89(1), 95–111. DOI: <https://doi.org/10.1177/00208523211018849>
25. OECD. (2020). Social partnership in the times of the COVID-19 Pandemic. OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19). Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/c9fb0c9d-en>
26. OECD. (2020). Strengthening the Role of Private Finance in Infrastructure Development in Eastern Partner Countries. Paris: OECD Publishing. 100 p.
27. Opinions of the State Council on Accelerating the Development of Sports Industry and Promoting Sports Consumption. (2024). State Council of China. URL: http://www.gov.cn/zhengce/content/2014-10/20/content_9152.htm (accessed: 15.08.2024).

28. Strengthening the Role of Private Finance in Infrastructure Development in Eastern Partner Countries. (2020). OECD. URL: <http://surl.li/ayjzcd> (accessed: 15.08.2024).
29. UN and partners appeal for US\$5.6 billion to help millions affected by the war in Ukraine. (2024). United Nations. URL: <http://surl.li/zczgmn> (accessed: 15.08.2024).
30. Wang, H., Xiong, W., Wu, G. (2018). Public-private partnership in public administration discipline: A literature review. *Public Management Review*, 20(2), 293–316.

The article was received by the editors 28.09.2024.

The article is recommended for printing 06.10.2024.