



КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ
ВПРОВАДЖЕННЯ ДЕРЖАВНО-
ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА
В УКРАЇНІ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ
КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

Гонтарук Олександр

Національний університет фізичного виховання і спорту
України

DOI:10.32540/2071-1476-2025-1-179

Annotation

Introduction. In the current environment, the sphere of physical culture and sports in Ukraine requires fundamental changes, the implementation of which will ensure success at the international, national and local levels. Implementation of an effective policy and strategy should create conditions for stimulating and attracting new technological and financial resources. One of the effective models is public-private partnership (PPP).

Purpose of the study is to develop and implement the concept of public-private partnership as a methodological basis for the formation of a new system of development of physical culture and sports in the market.

Research methods include theoretical analysis and summarization of data from scientific and methodological literature, empirical research materials and documents. We were used the method of system analysis, pedagogical observation.

Results. Implementation of PPPs in Ukraine in the field of physical culture and sports will contribute to attract additional resources to create a market for goods (works, services), which will have a positive impact, intensifying innovation and restoring sports infrastructure. The author proposes a methodology for preparing projects, a list of tasks for making the necessary decisions, and defines the mutual responsibility between public and private partners, ways to improve legislation.

Conclusions. Substantiated are the importance of PPPs, which will contribute to the creation of a new system for development of physical culture and sports in market conditions and increase its efficiency. Attention is drawn to the fact that the state strategy must necessarily be based on innovation, social responsibility, payment guarantees for private partners and consider public, social and environmental aspects.

Keywords: public-private partnership mechanisms, innovation, project, investment, market, public policy.

Анотація

Вступ. У нинішніх умовах сфера фізичної культури і спорту в Україні потребує ґрунтовних змін, упровадження яких забезпечить успіх на міжнародному, державному та місцевому рівнях. Реалізація ефективної політики і стратегії має створити умови для стимулювання та залучення нових технологічних і фінансових ресурсів. Однією з ефективних моделей співробітництва є державно-приватне партнерство (далі – ДПП).

Мета дослідження полягає у розробленні та реалізації концепції впровадження державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту як методологічної основи формування нової системи розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах ринку.

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

Результати. Впровадження ДПП в Україні у сфері фізичної культури і спорту сприятиме залученню додаткових ресурсів для створення ринку товарів (робіт, послуг), що позитивно вплине на подолання негативних явищ, активізацію інноваційної діяльності та відновлення спортивної інфраструктури. Запропоновано методологію підготовки проектів, перелік завдань щодо прийняття необхідних рішень, визначено взаємовідповідальність між державним та приватним партнерами, а також шляхи удосконалення законодавства.

Висновки. Теоретично обґрунтовано важливість ДПП під час кризового періоду, що сприятиме створенню нової системи розвитку фізичної культури і спорту в ринкових умовах та підвищенню її ефективності при реалізації державної політики. Звертається увага на те, що державна стратегія має обов'язково базуватися на інноваціях, соціальній відповідальності, гарантії оплати для приватних партнерів та враховувати суспільний, соціальний та екологічний аспекти.

Ключові слова: механізми державно-приватного партнерства, інновації, проект, інвестиції, ринок, державна політика.

Вступ. Створення сприятливого середовища для залучення приватних інвестицій у сфері фізичної культури і спорту потребує напрацювання нових підходів з урахуванням соціально-економічних викликів, наслідків війни та виконання вимог щодо підготовки набуття членства у Європейському Союзі. Це зумовлює потребу у проведенні досліджень стосовно проблем формування в країні якісно нової системи розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах ринку. У цьому контексті необхідно розробити та впровадити необхідні зміни у формуванні та реалізації державної політики, забезпечити зміцнення обороноздатності, створити мережу сучасної спортивної інфраструктури, оновити матеріально-технічне забезпечення, надати за потреби усім віковим групам населення фізкультурно-спортивних послугів, досягти позитивних тенденцій на ринку праці, а також сформувати партнерські відносини між органами державної влади та приватним сектором на національному та місцевому рівнях.

Результати вивчення міжнародного досвіду свідчать, що держави конкурують між собою за залучення в економіку приватного капіталу.

Однією з ефективних моделей співробітництва є ДПП, що дає

можливість залучити інвестиції, раціонально перерозподілити ресурси та підвищити роль недержавних інституцій у забезпеченні сталого розвитку фізичної культури і спорту, соціальних інвестицій та збереженні навколишнього середовища тощо.

Аналіз зарубіжної і вітчизняної літератури показує, що значна увага приділяється дослідженню проблем інституціональних відносин між державою і приватним сектором, розвитку ДПП, цифровізації, формуванню соціального партнерства, створенню інфраструктури, наданню послуг. Наукові дослідження щодо розвитку механізмів ДПП, поліпшення державної інфраструктури і надання послуг у різних країнах представлено у роботах Prof. Elisabetta Iossa, Prof. Stéphane Saussier, Dr Federico Antellini Russo, Dr Sonia Araujo.

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

Дослідженням сучасних проблем і перспективами реформування національної економіки ґрунтовно займалися О. Амоша, С. Рибак, В. Вишневський, А. Гриценко, В. Геєць, К. Павлюк, І. Запатріна та ін.

Проблеми взаємодії держави і бізнесу у сфері фізичної культури

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

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

Варто відзначити наукове і практичне значення наукових праць зарубіжних та українських вчених, присвячених теоретико-методологічним засадам розвитку ДПП. При цьому важливими є подальше узагальнення та адаптація наявних знань відповідно до вимог сучасного розвитку країни в умовах повномасштабного вторгнення рф.

Важливість дослідження полягає в тому, що розроблені концептуальні засади реалізації ДПП у сфері фізичної культури і спорту сприятимуть наближенню до стандартів розвинених країн та можуть бути враховані при формуванні в Україні антикризової програми та стратегії повоєнного розвитку

національної економіки, зокрема створення нової системи державного регулювання, її методології з урахуванням виконання вимог ДПП щодо підготовки набуття членства у Європейському Союзі.

Таким чином, урахуваючи важливість соціальної, суспільної та економічної значущості, актуальність зазначених проблем, відсутність комплексного теоретичного та практичного обґрунтування і шляхів їх вирішення, обумовили вибір дослідження та визначили мету і завдання.

Мета дослідження полягає у розробленні та реалізації концептуальних засад впровадження державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту як методологічної основи формування нової системи розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах ринку.

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

Результати дослідження. Світова практика свідчить, що більшість країн прагнуть залучити приватні інвестиції у свою економіку та створити сприятливі умови для співпраці з приватним сектором у контексті вирішення стратегічних завдань соціально-економічного розвитку. Це, у першу чергу, спрямовано на суттєве покращення інфраструктури, створення та/або розширення ринку товарів (роботи, послуги), отримання нових навичок і технологій, робочих місць тощо.

У нинішніх умовах сфера фізичної культури і спорту в Україні потребує ґрунтовних змін, впровадження яких забезпечить успіх

на міжнародному, державному та місцевому рівнях. Реалізація ефективної політики і стратегії має створити умови для стимулювання та залучення нових технологічних і фінансових ресурсів, досягненні перспективних показників сталого економічного та соціального розвитку. Також існує потреба у розробленні та реалізації реформаторських заходів щодо залучення достатніх обсягів інвестицій у відновлення країни, а також її модернізацію, інтеграцію та забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивних послуг і товарів на міжнародному ринку [11, 20].

Зазначимо, що держава не може вирішити складні соціально-економічні та інфраструктурні завдання лише за рахунок підприємницької діяльності у галузі та залучення капіталу для надання населенню необхідних товарів (робіт, послуг) [16]. Застосування регулювання як функції публічного адміністрування сфери фізичної культури і спорту відбувається через встановлення правил і меж поведінки учасників відповідних відносин [8].

Нині у центральних органах виконавчої влади широке використання набуває надання адміністративних послуг (результат здійснення владних повноважень, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав і/або обов'язків фізичної або юридичної особи) [18].

Важливими чинниками ефективності у діяльності органів державної влади визначають використання механізмів впливу прогнозування на формування державно-управлінських рішень і стратегій розвитку [12, 15], а також забезпечення відповідного контролю, що передбачає сукупність дій зі спостереження за функціонуванням відповідного об'єкта контролю з метою отримання об'єктивної та достовірної інформації, застосування заходів запобігання правопорушенням (з правом прямого

втручання в оперативну діяльність об'єкта контролю), надання допомоги у поновленні законності, дотримання виконавської дисципліни тощо [8].

Сформулюємо концептуальні засади впровадження ДПП в Україні у фізкультурно-спортивній галузі в процесі інтеграції у ринкове середовище та обґрунтуємо практичні заходи, які передбачають створення механізму ефективної взаємодії суб'єктів державного, громадського та приватного секторів сфери фізичної культури і спорту. Їх упровадження сприятиме вирішенню стратегічних завдань соціально-економічного розвитку країни, розвитку національної економіки, подоланню існуючих протиріч у співпраці між державним і приватним секторами, створенню належних умов для формування кадрового потенціалу, популяризації здорового способу життя тощо.

Основними проблемами, з якими стикається приватний партнер, які гальмують реалізацію ДПП у сфері фізичної культури і спорту, негативно впливають на процес залучення приватних інвестицій, є:

- слабкість та недосконалість існуючої правової бази;
- несформованість чіткої і прозорої системи регулювання партнерських відносин;
- відсутність ефективного механізму захисту інвестиційних прав;
- наявність значних ризиків для приватного партнера, зокрема, невпевненість у режимі оподаткування;
- низька інституційна спроможність центрального органу виконавчої влади та місцевої влади, відповідальної за формування та впровадження політики у сфері фізичної культури і спорту.

Законодавча база співпраці між державою та приватним сектором в основному сформована та діє відповідно до Конституції України, Цивільного кодексу

України, Господарського кодексу України, Закону України «Про державно-приватне партнерство» [1], Закону України «Про концесію» [2], який визначає поняття та правові засади регулювання відносин концесії державного та комунального майна, підвищення ефективності його використання і забезпечення потреб громадян у товарах (роботах, послугах). Питання розвитку ДПП також регулюється відповідними підзаконними нормативно-правовими актами Кабінету Міністрів України, зокрема, діє постанова «Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства», а також положеннями та наказами центрального органу виконавчої влади, рішеннями місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

На законодавчому рівні визначено, що об'єктами ДПП можуть бути існуючі, – зокрема відтворювані шляхом виконання будівельних робіт (реконструкція, реставрація, капітальний ремонт), технічного переоснащення, – об'єкти фізичної культури і спорту, що перебувають у державній або комунальній власності, а також створювані, новозбудовані об'єкти фізичної культури і спорту та/або їх окремі частини.

Водночас чинне законодавство потребує доопрацювання у частині забезпечення реалізації ДПП у сфері фізичної культури і спорту щодо створення кращих умов залучення приватного капіталу, розширення сфери співпраці усіх суб'єктів фізкультурно-спортивного руху з приватним сектором, забезпечення конкурентоздатності товарів (робіт, послуг) на ринку – дотриманням ефективного управління, якісного надання адміністративних послуг на державному та місцевому рівнях, особливо – у процесі повоєнної відбудови та відновлення країни [11, 13].

Зауважимо, що з об'єктивних причин у середньостроковому вимірі сфера фізичної культури і

спорту потребуватиме також міжнародної підтримки. Тому на даному етапі важливим для країни є підготовка та забезпечення комплексу державних заходів щодо підвищення спроможності конкурувати за приватні інвестиції на міжнародному рівні, при цьому треба постійно поліпшувати взаємодію з приватним сектором, а саме забезпечити:

- розробку національної стратегії залучення приватних інвестицій з зазначенням цілей;
- побудову взаємовідносин і надійності у співпраці, зміцнення зв'язків з приватним сектором;
- професійний підхід у процесі стимулювання та залучення приватних інвестицій;
- систематизацію інформаційної та комунікаційної роботи з усіма діючими та новими інвесторами;
- розробку ефективних інструментів та заходів моніторингу і оцінки проектів.

Зростання рівня залучення нових приватних інвестицій відбуватиметься у разі, якщо приватний партнер матиме низьку вартість ведення бізнесу, мінімізацію можливих ризиків і зниження своїх витрат (у тому числі, забезпечення раціонального, передбачуваного та не обтяжливого режиму оподаткування). Основну роль при цьому належить центральному органу виконавчої влади, що формує та реалізує державну політику у сфері фізичної культури і спорту – Міністерству молоді та спорту України, який спільно з Автономною Республікою Крим, територіальними громадами, органами місцевого самоврядування забезпечують поліпшення умов для діяльності інвесторів.

Система відносин, яка складається між державним і приватним партнерами у процесі реалізації ДПП у сфері фізичної культури і спорту показана на рис. 1.

Міністерство молоді та спорту України має розробити відповідні

умови для підготовки та реалізації проектів ДПП у сфері фізичної культури і спорту, в яких інвестор буде здійснювати керівництво з урахуванням того, що дохід від інвестицій повністю належатиме приватному партнеру. Водночас інвестиції, від яких приватний інвестор не отримує доходу, слід віднести до категорії державних інвестицій та покласти на Міністерство молоді та спорту України здійснювати оцінку, фінансування та управління такими проектами.

Оскільки нині в Україні ризики реалізації проектів ДПП у галузі є надзвичайно високими, то державний партнер має взяти на себе значну їх частину (у тому числі політичні ризики). Водночас, потрібно врахувати таку особливість, що у разі готовності державного партнера взяти на себе певні ризики, то у більшості випадків він не зможе реалізувати свою відповідальність через відсутність належних правових механізмів. Тому актуальним є опрацювання та вдосконалення бюджетного законодавства у частині надання державних гарантій, довгострокових бюджетних зобов'язань за проектами ДПП тощо.

Державна фінансова підтримка ДПП може надаватися у вигляді субсидій або податкових пільг для стимулювання приватних інвестицій та передбачати:

- надання гарантій на державному та місцевому рівнях;
- фінансування за рахунок коштів державного чи місцевих бюджетів, а також на виконання загальнодержавних та місцевих програм;
- виплати приватному партнеру платежів відповідно до договору ДПП;
- придбання державним партнером певного обсягу товарів (робіт, послуг), що виробляються (виконуються, надаються) приватним партнером за договором ДПП;
- постачання приватному партнеру товарів (робіт, послуг),



Рис. 1. Система партнерських відносин, яка пов'язана з реалізацією державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту

необхідних для здійснення ДПП.

При цьому рішення про надання державної підтримки приймається залежно від права власності на об'єкт ДПП, відповідно, – Міністерством молоді та спорту України, органами місцевого самоврядування або Радою міністрів Автономної Республіки Крим.

У разі, якщо прибуток від інвестицій частково належать приватному інвестору, то Міністерство молоді та спорту України здійснює оцінку проекту, обирає партнерів з приватного сектора та співпрацює з ними у частині фінансування та управління.

Під час реалізації проектів ДПП у сфері фізичної культури і спорту приватний партнер може нести відповідальність за вико-

нання окремих завдань: таких, як працевлаштувати певну кількість працівників; або мати інші соціальні зобов'язання, профінансувати будівництво об'єктів суміжної інфраструктури (які не є об'єктом ДПП, але необхідні для реалізації проекту), здійснити озеленення тощо.

Водночас державний партнер може взяти на себе зобов'язання щодо дотримання умов повернення інвестицій.

Важливим також є зобов'язання у підготовці компетентних фахівців, здатних розробити якісні проекти та забезпечити їх реалізацію на умовах ДПП. Цей процес вимагає певного часу і залежить від змін у підходах державної кадрової політики у сфері фізичної культури і спорту, спрямованих на

задоволення реальних потреб суспільства у відповідних фахівцях (як за кількістю, так і за якістю підготовки). Зі іншого боку, приватний інвестор зацікавлений у підготовці майбутніх фахівців для підвищення ефективності у реалізаціях проектів ДПП [14].

Тому важливою складовою співпраці є чітке розмежування повноважень та відповідальності державних і приватних партнерів. Кожна сторона за договором ДПП також несе відповідальність за усі можливі ризики.

У Таблиці 1 наведено розподіл повноважень та відповідальності, які складаються між державним та приватним партнерами у процесі їхньої співпраці.

Відповідно до постанови КМУ [5], запроваджено уніфікований

Таблиця 1

Система повноважень та відповідальності партнерів при підготовці та реалізації проектів ДПП

Державний партнер	Приватний партнер
визначає пріоритети, вимоги до пропозицій з упровадженням інноваційності, нових технологій, наукових розробок, сучасного обладнання тощо	готує проектну документацію (приватна компанія-учасник проекту може бути створена у формі проектної компанії)
опрацьовує проекти стосовно створення, нового будівництва, реконструкції, реставрації, капітального ремонту, технічного переоснащення об'єкта та/або надання суспільно значущих послуг	гарантує проектне фінансування; отримує дохід тільки (або переважно) тоді, коли об'єкт завершений і готовий до використання; дотримується термінів, виконання завдань за проектом
встановлює управлінську відповідальність приватного партнера, зокрема погоджує та передає йому частину ризиків	підтверджує здатність управління об'єктом (забезпечення функціонування, фаховість персоналу, експлуатація, технічне обслуговування)
оцінює досягнення чітких результатів реалізації проекту в інтересах держави	передбачає винагороду, у залежності від операційної ефективності проекту
оцінка об'єкта та аналіз проекту	повертає об'єкт державному партнеру після припинення дії відповідного договору
вироблення та узгодження контрольних заходів з метою отримання інформації про стан реалізації проекту	дотримання законності та вжиття заходів запобігання правопорушень

підхід до організації первинної стадії вибору механізму реалізації проекту (через ДПП або завдяки державним інвестиціям). Такий підхід не в повній мірі враховує всі обставини, пов'язані з розвитком фізичної культури і спорту в ринкових умовах, тому також потребує доопрацювання.

Зазначимо, що під проектом розуміється комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення висунутої мети в умовах обмежених фінансових, часових та інших ресурсів [17].

Розглянемо методологію підготовки проекту ДПП.

1. Встановлення відповідності критеріям. На етапі підготовки проекту ДПП умови партнерства у сфері фізичної культури і спорту мають відповідати чітко визначеним критеріям і вимогам, зокрема:

- відповідність пріоритетам державної політики та *стратегічним напрямкам розвитку сфери фізичної культури і спорту*;
- встановлення довготривалості відносин з приватним партнером на договірних умовах (як

правило від 5 до 50 років), передбачивши механізми повернення інвестицій;

- передачу приватному партнеру об'єкта ДПП (без права переходу власності на цей об'єкт до приватного партнера);
- використання об'єкта державного (комунального) майна, яке не перебуває в оренді та не має рішення про приватизацію.

2. Розроблення заходів проекту. Проект ДПП має містити комплекс розроблених заходів з урахуванням використання ресурсів і строками, які спрямовані на зміну об'єкта управління, для забезпечення ефективності виконання завдань і досягнення цілей у визначений період.

Підготовлені заходи проекту ДПП мають демонструвати економічну доцільність та реалізованість проекту, зокрема:

- запропоновано технічні рішення та результативні показники на вирішення існуючих проблем;
- вигоди для суспільства є вищими, ніж економічні витрати на реалізацію проекту;

- передбачувані витрати є прийнятними та обґрунтованими;
- обґрунтовано існуючий та прогнозований попит на товари (роботи, послуги), що надаватимуться під час реалізації проекту;
- визначено потенційні ризики та заходи із встановленими строками для їх мінімізації під час реалізації проекту.

Проведений аналіз наявного переліку заходів, розрахунків і результатів реалізації проекту ДПП, дасть можливість визначити його комерційну здійсненість, зокрема додатково передбачається:

- отримати підтвердження за результатами фінансового аналізу;
- врахувати та попередньо оцінити наявність ризиків;
- отримати очікуваний приватним партнером можливий прибуток відповідно до середніх показників прибутковості інвестицій у галузі.

При розробці заходів проект ДПП також має бути прийнятним з точки зору бюджетних обмежень для органів державної влади (органів місцевого самоврядування)

у випадку, якщо для його реалізації надаватиметься державна підтримка, і товари (роботи, послуги), що будуть вироблятися (виконуватися, надаватися) під час реалізації проекту, є доступними для користувачів (споживачів) з урахуванням їхньої платоспроможності.

При прийнятті позитивного рішення та подальшої підтримки проекту ДПП важливим показником є визначення рівня ефективності використання коштів при його реалізації, а саме:

- витрати на реалізацію проекту у порівнянні з альтернативними варіантами;
- привабливість для інших приватних партнерів, що забезпечує наявність попиту та створює більш високий рівень конкуренції;
- показники результативності та їх значення, які мають бути досягнуті під час реалізації проекту;
- доходи проекту, які базуються на прогнозі попиту на товари (роботи, послуги) та надаватимуться в під час реалізації проекту з урахуванням оцінки платоспроможного попиту і показників результативності;
- прийнятність і реалістичність запропонованої форми здійснення ДПП;
- ризики реалізації проекту, які попередньо оцінені та підготовлені відповідні заходи для їх мінімізації.

3. Оцінка ефективності. Для того, щоб забезпечити ефективну реалізацію підготовленого проекту ДПП і досягти очікувані результати і отримати вигоди, необхідно:

- розробити належну інвестиційну політику у співпраці з інвесторами;
- визначити чіткі завдання і цілі застосування ДПП;
- розробити середньострокові заходи у процесі реалізації державної політики;

- впроваджувати постійний діалог з приватним сектором;
- систематично проводити порівняльний аналіз, оцінку конкурентоспроможності та результативності при залученні приватних інвестицій;
- постійно здійснювати аналіз отриманих результатів та наслідків залучених приватних інвестицій.

У таблиці 2 представлено перелік завдань у процесі прийняття рішення щодо здійснення ДПП у сфері фізичної культури і спорту у залежності від рівня реалізації проектів. Міністерство молоді та спорту України, місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування чи органами влади Автономної Республіки Крим опрацьовують проекти ДПП, визначають об'єкти та обирають найбільш прийнятні механізми їх реалізації. Також відповідні пропозиції можуть надходити від державних, комунальних підприємств, установ, організацій, господарських товариств з 100 відсотками акцій (часток), які належить державі, територіальній громаді чи АР Крим.

Для остаточного прийняття рішення щодо реалізації ДПП у сфері фізичної культури і спорту Міністерством економіки України проводиться аналіз ефективності здійснення проекту, зокрема:

- детальне обґрунтовуються суспільні, економічні, соціальні та екологічні наслідки;
- аналізується та обґрунтовується ефективність виконання завдань разом з приватним партнером у порівнянні без такого залучення;
- встановлюються ризики, їх оцінка та визначаються форми управління ризиками;
- визначаються соціально-економічні та екологічні перспективи розвитку після закінчення дії договору.

Зазначимо, що обґрунтування економічних і фінансових показників реалізації проектів ДПП має

враховувати економічний вплив (наслідки), фінансовий стан (комерційна здійсненність).

Впровадження ДПП у сфері фізичної культури і спорту має забезпечити досягнення позитивних результатів. Вигоди реалізації проекту для суспільства повинні перевищувати витрати на його реалізацію, що сприятиме покращенню здоров'я населення, зниженню захворюваності та підвищенню якості життя, підвищенню якості послуг та рівня забезпечення попиту товарами (роботами, послугами).

Важливим індикатором ефективності у реалізації проектів ДПП є аналіз екологічних наслідків та урахування можливого негативного впливу на довкілля.

Аналіз і обґрунтування повинні демонструвати вищу ефективність реалізації проекту за участю приватного партнера та/або вищі нефінансові переваги проекту, порівняно з іншими альтернативними варіантами, у тому числі, без такого залучення. Крім того, *за результатами аналізу можуть бути запропоновані можливі альтернативні варіанти розв'язання проблем галузі, зокрема на основі цих обґрунтувань вищої ефективності проекту може змінитися форма здійснення ДПП.*

У разі виявлення ризиків здійснення ДПП розробляється комплекс заходів, які спрямовані на зменшення ймовірності їх виникнення та/або мінімізації наслідків їх виникнення під час реалізації проектів.

Для встановлення ефективності проекту ДПП також необхідно визначити соціально-економічний та екологічний вплив проектів після закінчення строку дії договору, що характеризується сталістю отриманих результатів і відсутністю можливих негативних наслідків.

Для досягнення необхідних результатів та зменшення ризиків порушень зобов'язань під час реалізації проектів ДПП з боку дер-

Таблиця 2

Перелік завдань, необхідних для прийняття рішення щодо здійснення державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту у залежності від рівня реалізації проектів

№	Етап підготовки та прийняття рішення	Термін	Місцевий рівень		Національний рівень
			Автономна Республіка Крим	Сільські, селищні, міські, в тому числі ОТГ, районні та обласні ради	
1	Визначення об'єкту для надання у ДПП/концесію		об'єкти, які належать АР Крим	об'єкти комунальної власності	об'єкти державної власності
2	Прийняття рішення та оголошення конкурсу	протягом 3 календарних днів	орган, уповноважений Радою міністрів АР Крим, у разі відсутності – Радою міністрів АР Крим	відповідний орган місцевого самоврядування	Міністерство молоді та спорту України
3	Проведення конкурсу з визначення приватного партнера для здійснення ДПП	визначаються конкурсною комісією	затверджують конкурсну документацію або надають вмотивовану відмову від її затвердження з переліком питань, які потребують доопрацювання		
4	Укладання договору ДПП	протягом 90 календарних днів (в окремих випадках до 180)	державний партнер може утворити робочу групу для проведення переговорів з приватним партнером, який став переможцем конкурсу, щодо укладання договору		
5	Надання Міністерству економіки України договору ДПП	протягом 3 робочих днів	у разі підтримки з державного бюджету		усі об'єкти державної власності
6	Отримання Міністерством економіки України позитивного висновку аналізу ефективності здійснення проекту ДПП, який містить: - оцінку фінансових наслідків від Міністерства фінансів України; - аналіз можливих екологічних наслідків від Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України; - аналіз дотримання вимог законодавства про захист економічної конкуренції та у сфері державної допомоги від Антимонопольного комітету України; перевірку інформації щодо укладених договорів оренди стосовно об'єктів ДПП від Фонду державного майна України	протягом 45 календарних днів (в окремих випадках до 70)	орган, уповноважений Радою міністрів АР Крим, у разі відсутності – Радою міністрів АР Крим	виконавчий орган місцевого самоврядування, уповноваженим відповідною сільською, селищною, міською, районною чи обласною радою, у разі відсутності – виконавчий комітет сільської, селищної, міської ради чи виконавчий апарат районної, обласної ради	Міністерство молоді та спорту України
7	На підставі висновку Міністерству економіки України приймається рішення стосовно здійснення проекту ДПП	протягом 5 робочих днів	оприлюднюється на офіційному веб-сайті уповноваженого органу та на офіційному веб-сайті Міністерства економіки України		

жавного партнера (Міністерства молоді та спорту України, місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування) має бути забезпечена система контролю, яка включатиме:

- розроблення чітких, зрозумілих і неупереджених процедур підготовки та реалізації проектів ДПП з використанням цифрових технологій;
- високий професіоналізм публічної влади під час розгляду та прийняття рішень, зокрема наявність кваліфікованих фахівців і менеджерів/управлінців;
- проведення систематичних тренінгів і навчання для представників публічної влади за проектами ДПП;
- підготовку та використання у роботі методологічних роз'яснень;
- розроблення заходів щодо запобігання зловживань, зокрема публічність і прозорість на всіх етапах життєдіяльності проекту.

Під час розроблення проектів ДПП також має враховуватися суспільний, соціальний та екологічний аспекти, які пов'язані з відповідальністю приватного партнера за покращення здоров'я населення, зниження рівня захворюваності та підвищення якості життя.

У разі обов'язкового використання методів соціального імпаكتу та соціальної рентабельності інвестицій для визначення оцінки успішності проектів ДПП у сфері фізичної культури і спорту (отримання фінансового прибутку та досягнення соціальних цілей від інвестицій) можна досягти покращення суспільного життя, у тому числі територіальних громад, які зазнали негативного впливу через війну [13].

Зазначимо, що під час реалізації проектів ДПП заслуговує на увагу запровадження системного підходу до державного інвестування, що ґрунтується на довго-

строкових стратегічних завданнях розвитку країни або території. Це дасть партнерам можливість:

- розробляти нові проекти та обирати найбільш прийнятні механізми їх реалізації (державне інвестування або ДПП);
- планувати, створювати та розвивати відповідну спортивну інфраструктуру;
- отримати нові ринки фізкультурно-спортивних товарів (робіт, послугів);
- створювати додаткові робочі місця;
- підвищити якість життя громадян;
- зберегти та покращити навколишнє середовище.

Звісно, врегулювання в Україні на законодавчому рівні питань щодо страхування інвестицій (іноземних і українських інвесторів) від воєнних ризиків може підвищити кількість залучених інвестицій і забезпечити підтримку національної економіки, стимулювати відновлення промислового виробництва та створити нові робочі місця [4].

Надає також впевненості інвесторам діяльність Ради бізнес-омбудсмена, яка спрямована на усунення несправедливості чи порушень з боку державних органів влади.

Позитивним впливом на інвестиційне середовище у сфері фізичної культури і спорту має стати створення Українського фонду на базі Державного фонду регіонального розвитку для стратегічний національних цілей і забезпечення реалізації інвестиційних програм і проектів розвитку на місцевому рівні, що є також важливим у започаткуванні ДПП. При цьому варто зазначити, що 10% квота фінансування інвестиційних програм та проектів, які сприяють розвитку місцевої спортивної інфраструктури, має бути переглянута, оскільки на місцевому рівні такий стан не відображає інвестиційні потреби [10].

Отже, запропоновані концептуальні засади дозволять створити привабливіші умови як для іноземних, так і українських інвесторів, впровадити партнерські відносини на основі прозорості та дотримання верховенства права, розширення цифровізації, що, у свою чергу, сприятиме уникненню корупційних ризиків.

Важливість дослідження полягає в тому, що розроблені концептуальні засади реалізації ДПП у сфері фізичної культури і спорту можуть бути враховані при формуванні в Україні антикризової програми та стратегії повоєнного розвитку національної економіки, зокрема створення нової системи державного регулювання, її методології з урахуванням реалізації механізмів ДПП і вимог щодо підготовки набуття членства у Європейському Союзі, наближення до стандартів розвинених країн.

Першочерговими заходами у впровадженні ДПП мають стати прискорення процесу дерегуляції, спрощення доступу до земельних ресурсів та інфраструктури, надійний захист права власності та ефективність у правозастосуванні.

Упровадження ДПП в Україні у сфері фізичної культури і спорту створить умови для розбудова інвестиційної співпраці держави з приватним сектором сприятиме залученню додаткових ресурсів для створення ринку товарів (робіт, послуг), що сприятиме подолання негативних явищ, активізації інноваційної діяльності та відновлення спортивної інфраструктури. Запропоновано методологію підготовки проектів, перелік завдань для прийняття необхідних рішень, визначено взаємовідповідальність між державним та приватним партнерами, а також шляхи удосконалення законодавства для розвитку ДПП. *Запропоновані концептуальні засади впровадження ДПП в Україні у сфері фізичної культури і спорту сприятимуть кращій ін-*

теграції галузі у ринкове середовище, розширення можливостей розвитку при підготовці набуття членства у ЄС.

Дискусія. Під час соціально-економічної кризи відбуваються негативні зміни у сфері фізичної культури і спорту, що вимагає своєчасного реагування та розроблення антикризових заходів. Одним з проблемних питань залишається залучення інвестицій за допомогою ДПП. Водночас дослідження показали, що співпраця держави та приватного сектору у формі ДПП є ефективною, в тому числі, й у протидії сучасним загрозам громадській безпеці [11]. Також встановлено, що співробітництво державного та приватного власника у сфері безпеки забезпечує ефективне виконання функцій держави, спрямованих на захист критичної інфраструктури, боротьбу з тероризмом та кібертероризмом, вирішення низки гуманітарних питань, що дозволяє значно посилити суспільне благополуччя, захищеність та безпечну діяльність у країні [21].

Потребує окремого ґрунтовного дослідження необхідності впровадження ДПП в системі Міністерства оборони України, оскільки важливу роль в обороноздатності держави відіграє система фізичної підготовки і спорту серед військовослужбовців та працівників Збройних Сил [7].

Зазначимо, що у Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року відсутні положення щодо впровадження ДПП, водночас зазначається, що однією з причини виникнення існуючих проблем у сфері є недосконала система відносин між державою та приватним сектором економіки [6].

Тому у ході наукового пошуку запропоновано систему концептуальних ідей і поглядів запровадження ДПП у сфері фізичної культури і спорту для подолання існуючих перешкод у залученні

приватних інвестиціях, створення умов для реалізації партнерських проєктів з урахуванням стратегії розвитку держави та світового досвіду.

Не викликає заперечень те, що реалізація Концепції має ґрунтуватися на принципах забезпечення безперервності, доступності, диференційованого підходу до організації фізичної підготовки і спортивної діяльності з урахуванням умов ДПП.

Висновки. У результаті проведених досліджень обґрунтовано концептуальні засади впровадження державно-приватного партнерства в Україні у сфері фізичної культури і спорту, визначено, що у нинішніх умовах реалізація партнерства між органами влади та приватним сектором є необхідною для подолання негативних явищ, активізації інноваційної діяльності, формування ефективної інвестиційної політики та відновлення спортивної інфраструктури тощо. Застосування теоретичних і практичних напрацювань стосовно ДПП сприятиме створенню нової системи розвитку фізичної культури і спорту в ринкових умовах та підвищенню її ефективності при реалізації державної політики.

Розвиток сфери фізичної культури і спорту у ринкових умовах визначається умовами її комерційних можливостей (рівень прибутковості послуг, розмір необхідних інвестицій, їх окупність тощо), які у процесі реалізації будуть задовольняти інтереси держави та приватного сектору, суспільства та навколишнього середовища. Для того, щоб задовольнити інтереси обох сторін, потрібна сформована система партнерських відносин і рівноправного партнерства.

Удосконалення законодавства щодо розвитку ДПП та визначення потенційних проєктів при реалізації відповідних механізмів має відбуватися за участю експертів з фізичної культури і спорту,

орієнтованих на рекомендації для підготовки, розробки та фінансування пріоритетних партнерських проєктів.

У підготовці до реалізації ДПП у сфері фізичної культури і спорту проєкт, у першу чергу має бути:

- інноваційним;
- відповідати стратегічним напрямкам розвитку сфери фізичної культури і спорту в Україні;
- економічно доцільним та реалізованим у визначений строк;
- комерційно здійсненним;
- демонструвати бюджетну здійсненність та цінову доступність товарів (робіт, послуг);
- враховувати суспільний, соціальний та екологічний аспекти, які пов'язані з відповідальністю приватного партнера за покращення здоров'я населення, зниження рівня захворюваності та підвищення якості життя;
- забезпечувати найбільш ефективне використання коштів.

Для впровадження інноваційної діяльності та досягнення модернізації галузі необхідно максимально спрямувати інвестиційні проєкти на приватні інвестиції, впровадження ДПП, що дасть змогу замінити зменшити державне фінансування.

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

Перспективи подальших досліджень полягають у науковому обґрунтуванні переваг застосування ДПП у сфері фізичної культури і спорту під час відбудови та у повоєнний період, що в подальшому сприятимуть розвитку галузі в умовах ринкових відносин.

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

Література

1. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 1 липня 2010 р. № 2404 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення: 14.01.2025).
2. Про концесію: Закон України від 3 жовтня 2019 р. № 155-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997-14#Text> (дата звернення: 14.01.2025).
3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення ефективності використання земель сільськогосподарського призначення державної власності: Закон України від 27 липня 2023 р. № 3272 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3272-20#Text> (дата звернення: 14.01.2025).
4. Про внесення змін до Закону України «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності» щодо страхування інвестицій в Україні від воєнних ризиків: Закон України від 22 листопада 2023 р. № 3497 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3497-20#Text> (дата звернення: 24.01.2025).
5. Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства: постанова від 11 квітня 2011 р. № 384 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/384-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення: 14.01.2025).
6. Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року: постанова від 4 листопада 2020 р. № 1089 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-п#Text> (дата звернення: 14.01.2025).
7. Про затвердження Концепції розвитку фізичної підготовки і спорту в системі Міністерства оборони України: наказ від 28 грудня 2022 р. № 452 / Міністерство оборони України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0452322-22#Text> (дата звернення: 20.01.2025).
8. Андрійко О.Ф., Кпіма Н.В. та ін. Виконавча влада і адміністративне право / за ред. В.Б. Авер'янова. Київ: Видавничий Дім «Ін-Юре», 2002. С. 459.
9. Бугайчук К.Л. Функції публічного адміністрування в органах Національної поліції: поняття та класифікація. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 5 (267). С. 112-117.
10. Відбудовуємо Україну через зміцнення регіонального та муніципального управління / OECD Publishing: Париж, 2023. С. 238. DOI: <https://10.1787/a5a7939d-uk>.

References

1. Pro derjavno-pryvatne partnerstvo: Zakon Ukrainy vid 1 lypnja 2010 r. № 2404 / Verhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (Accessed 14 Jan 2025). (In Ukrainian)
2. Pro koncesiu: Zakon Ukrainy vid 3 jovtnja 2019 r. № 155-IX / Verhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997-14#Text> (Accessed 14 Jan 2025). (In Ukrainian)
3. Pro vnesennja zmin do dejakyh aktiv Ukrainy scho do pidvyschennja efektyvnosti vykorystannja zemel silskogospodarskogo pryznachennja derjavnoi vlsasnosti: Zakon Ukrainy vid 27 lypnja 2023 r. № 3272 / Verhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3272-20#Text> (Accessed 14 Jan 2025). (In Ukrainian)
4. Pro vnesennja zmin do Zakonu Ukrainy «Pro finansovi mehanizmy stymuluvannja eksportnoi dijalnosti» schodo strahuvannja investycij v Ukraini vid voennyh ryzykiv: Zakon Ukrainy vid 22 lystopada 2023 r. № 3497 / Verhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3497-20#Text> (Accessed 24 Jan 2025). (In Ukrainian)
5. Dejaki pytannja organizacii zdijsnennja derjavno-pryvatnogo partnerstva: postanova vid 11 kvitnja 2011 r. № 384 / Kabinet Ministriv Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/384-2011-%D0%BF#Text> (Accessed 14 Jan 2025). (In Ukrainian)
6. Pro zatverdjennja Strategii rozvytku fizychnoi kultury i sportu na period do 2028 roku: postanova vid 4 lystopada 2020 r. № 1089 / Kabinet Ministriv Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-п#Text> (Accessed 14 Jan 2025). (In Ukrainian)
7. Pro zatverdjennja Koncepcii rozvytku fizychnoi kultury i sportu v systemi Ministerstva oborony Ukrainy: nakaz vid 28 grudnja 2022 r. № 452 / Ministerstvo oborony Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0452322-22#Text> (Accessed 20 Jan 2025). (In Ukrainian)
8. Andrijko O.F., Kpima N.V. ta in. Vykonavcha vlada I administratyvne pravo / za red. V.B. Aver'janova. Kyiv: Vydavnychyj Dim «In-Ure», 2002. S. 459. (In Ukrainian)
9. Bugajchuk K.L. Funkcii publichnogo administruvannja v organah Nacionalnoi policii: ponjattja ta klasyfikacija. *Pidpryemnytsvo, gospodarstvo i pravo*. 2018. № 5 (267). S. 112-117. (In Ukrainian)
10. Vidbuduemo Ukrainu cherez zmicnennja regionalnogo ta municipalnogo upravlinnja / OECD Publishing: Paris, 2023. S. 238. DOI: <https://10.1787/a5a7939d-uk>. (In Ukrainian)
11. Hontaruk O.M. Perspektyvy stvorennja systemy

11. Гонтарук О.М. Перспективи створення системи підготовки кадрів у сфері фізичної культури і спорту в сучасних умовах. *Фізичне виховання і спорт в навчальних закладах України на сучасному етапі: стан, напрямки та перспективи розвитку: збірник наукових праць I Міжнар. наук.-практ. конф. Центральноукраїн. держ. університету ім. В. Винниченка* (19-20 травня 2023 р.). Кропивницький: ФОП Піскова М.А., 2023. С. 107–113.
12. Гонтарук О.М. Розвиток державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту: підготовка фахівців в умовах війни. Formation of the professional image of a modern teacher of physical culture and sports: Proc. of the Scient. and Pedag. Intership. (Riga, Nov. 4 – Dec. 15, 2024). Riga: the Republic of Latvia, 2024. P. 47–52.
13. Гонтарук О.М. Особливості реалізації механізмів державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту в Україні в нинішніх умовах. *Rehabilitation & Recreation*. 2024. Vol. 18, № 4. P. 158-170. DOI: 10.32782/2522-1795.2024.18.4.16.
14. Гонтарук О.М. Проблеми підготовки фахівців з фізичної культури і спорту та реалізації державно-приватного партнерства в сучасних умовах. *Олімпікус*. 2024. № 4. С. 3-9. DOI <https://doi.org/10.24195/olympicus/2024-4.1>.
15. Дяченко Н.П. Прогнозування як складова аналітичної діяльності органів державної влади. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 4. С. 92-100.
16. Кіндзерський Ю. Можливості застосування концепції підприємницької держави для забезпечення структурно-інноваційних трансформацій при повоєнній відбудові економіки України. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33. № 1. DOI: <https://10.35774/econa2023.01.037>.
17. Ковшун Н.Е., Левун О.І. Аналіз та реалізація проєктів: навч. посіб. Рівне. 2022. С. 350.
18. Лавренова О.І. Загальна характеристика функцій державної служби як центрального органу виконавчої влади. *Наше право*. 2014. № 6. С. 34-39.
19. Студеннікова І. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України. *Центр аналізу публічних фінансів та публічного управління при Київській школі економіки*. 2024. URL: <https://voxukraine.org/rynok-pratsi-v-umovah-vijny-demografichni-vyklyky-dlya-ukrayiny>.
20. Цимбалюк І.О., Антонюк Д.А. та ін. Маркетингове дослідження ринку спортивно-оздоровчих послуг в Україні та її регіонах. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: «Економічна»*. 2022. № 1(25). С. 48-60. [http://10.31474/1680-0044-2022-1\(25\)-48-60](http://10.31474/1680-0044-2022-1(25)-48-60).
- pidgotovky kadriv u sferi fizychnoi kultury i sportu v suchasnyh umovah. *Fizychnye vyhovannja i sport v navchalnyh zakladah Ukrainy na suchasnomu etapi: stan, naprjamy ta perspektivy rozvytku: zbirnyk naukovykh prac I Mijnar. nauk.-prakt. konf. Central-noukruain. derj. Universytetu im. V. Vynnychenka* (19-20 travnja 2023 r.). Kropyvnytsky: FOP Piskova M.A., 2023. S. 107–113. (In Ukrainian)
12. Hontaruk O.M. Rozvytok derjavno-pryvatnogo partnerstva u sferi fizychnoi kultury i sportu: pidgotovka fahivciv v umovah vijny. Formation of the professional image of a modern teacher of physical culture and sports: Proc. of the Scient. and Pedag. Intership. (Riga, Nov. 4 – Dec. 15, 2024). Riga: the Republic of Latvia, 2024. P. 47–52. (In Ukrainian)
13. Hontaruk O.M. Osoblyvosti realizacii mehanizmv derjavno-pryvatnogo partnerstva u sferi fizychnoi kultury i sportu v Ukraini v nynishnih umovah. *Rehabilitation & Recreation*. 2024. Vol. 18, № 4. P. 158-170. DOI: 10.32782/2522-1795.2024.18.4.16. (In Ukrainian)
14. Hontaruk O.M. Provlemy pidgotovky fahivciv z fizychnoi kultury i sportu ta realizacii derjavno-pryvatnogo partnerstva v suchasnyh umovah. *Olimpi-kus*. 2024. № 4. S. 3-9. DOI <https://doi.org/10.24195/olympicus/2024-4.1>. (In Ukrainian)
15. Djachenko N.P. Prognozuvannja jak skladova anal-itychnoi dijalnosti organiv derjavnoi vlady. *Efek-tyvnist derjavnogo upravlinnja*. 2016. Vyp. 4. S. 92-100. (In Ukrainian)
16. Kindzersky Y. Mozhlyvosti zastosuvannja koncepcii pidpryemnytskoi derjavny dla zabezpechennja strukturno-innovacijnyh transformacij pry povoen-nij vidbudovi ekonomiky Ukrainy. *Ekonomichnyj analiz*. 2023. T. 33. № 1. DOI: <https://10.35774/econa2023.01.037>. (In Ukrainian)
17. Kovshun N.E., Levun O.I. Analiz ta realizacija proektiv: navch. posib. Rivne. 2022. S. 350. (In Ukrainian).
18. Lavrenova O.I. Zagalna harakterystyka funkcij der-javnoi slujby jak centralnogo organu vykonavchoi vlady. *Nashe pravo*. 2014. № 6. S. 34-39. (In Ukrainian)
19. Studennikova I. Rynok praci v umovah vijny: demografichni vyklyky dlja Ukrainy [Labor Market in Wartime: Demographic Challenges for Ukraine]. *Centr analizu publicznyh finansiv ta publicznego upravlinnja pry Kyivskij shkoli ekonomiky*. 2024. URL: <https://voxukraine.org/rynok-pratsi-v-umovah-vijny-demografichni-vyklyky-dlya-ukrayiny>. (In Ukrainian)
20. Tsymbaluk I.O., Antonuk D.A. ta in. Marketyngove doslidjennja rynku sportyvno-ozdorovchyh poslug v Ukraini ta ii regionah. *Naukovi praci DonNTU. Serija: «Ekonomichna»*. 2022. №1(25). S. 48-60.

21. Dedicated public-private partnership units. A survey of institutional and governance structure. OECD, 2010. URL: <https://oecd-ilibrary.org> (дата звернення 05.11.2024).
21. Dedicated public-private partnership units. A survey of institutional and governance structure. OECD, 2010. URL: <https://oecd-ilibrary.org>. (Accessed 5 Nov 2024)

Гонтарук Олександр

Національний університет фізичного виховання і спорту Україна

e-mail: demperu@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-1148-5229>