

Кушнір Володимир Миколайович,

аспірант

кафедри економічної політики та менеджменту
навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: kushnir_volodymyr@ukr.net<https://orcid.org/0009-0001-2534-4294>

СПОРТИВНА ІНФРАСТРУКТУРА В ЕПОХУ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ МНОЖИННИХ РИЗИКІВ

Анотація. Стаття присвячена актуальній проблемі публічного управління спортивною інфраструктурою в епоху глобальних змін. Автор аналізує вплив технологічних, соціальних, геополітичних і ціннісних трансформацій на стан, функції та вимоги до спортивних об'єктів. Відзначається зростання очікувань населення щодо якості і функціональності інфраструктури, загострення конкуренції між країнами за престижні спортивні події, посилення ролі приватного сектору у фінансуванні галузі. Водночас традиційні підходи до управління демонструють неадекватність через надмірні бюджетні витрати, брак прозорості, вразливість до безпекових загроз. У статті систематизовано ключові виклики для України: руйнування інфраструктури внаслідок російської агресії, корупційні ризики, висока вартість утримання об'єктів, руйнування від впливів гібридних загроз. Наголошується на потребі розробки цілісної Стратегії розвитку галузі на засадах прозорості, інклюзивності, стійкості. Серед пріоритетних напрямків модернізації: впровадження «зелених» технологій, гнучких архітектурних рішень, моделей ДПП, цифрових платформ безпеки, механізмів громадського контролю. Перспективним є також застосування підходів протиаварійної інженерії і військової логістики при відбудові зруйнованих об'єктів. Автор доходить висновку, що системне впровадження світових практик здатне перетворити українську спортивну інфраструктуру з пострадянського тягара на драйвер розвитку нації. Але головна умова успіху: зміна управлінської філософії на користь створення суспільної цінності, співпраці стейкхолдерів і активного формування екосистеми сталого розвитку галузі.

Ключові слова: *спортивна інфраструктура, публічне управління, глобальні трансформації, державно-приватне партнерство, підзвітність, безпекові виклики, відновлення і модернізація, будівництво у спортивній сфері.*

Постановка проблеми. В умовах стрімких глобальних трансформацій, що відбуваються в сучасному світі, спортивна інфраструктура зазнає значних

Як цитувати: Кушнір В. М. Спортивна інфраструктура в епоху глобальних трансформацій: переосмислення підходів до публічного управління в умовах множинних ризиків. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 2 (65). С. 383–404. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-20>

In cites: Kushnir, V.M. (2024). Sports Infrastructure in the Era of Global Transformations: Rethinking Approaches to Public Governance Amidst Multiple Risks. *Pressing Problems of Public Administration*, 2 (65), 383–404. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-20> [in Ukrainian].

змін і стикається з новими викликами. Розвиток цифрових технологій, зміна очікувань населення, загострення геополітичної конкуренції - все це вимагає переосмислення традиційних підходів до публічного управління спортивними об'єктами і ресурсами. Насамперед, слід звернути увагу на стрімке зростання вимог до якості і функціональності спортивної інфраструктури. Сучасна молодь, яка звикла до цифрових інновацій і зручних сервісів, очікує від спортивних об'єктів не просто місця для занять спортом, а багатофункціональних просторів для спілкування, розваг, саморозвитку. Згідно з опитуванням КМІС, проведеним довоєнному 2021 році, 62 % української молоді вважають, що спортивна інфраструктура в їхньому населеному пункті не відповідає сучасним потребам і стандартам. Це свідчить про значний розрив між очікуваннями громадян і реальним станом спортивних об'єктів, що вимагає від органів влади пошуку інноваційних рішень і залучення інвестицій.

Крім того, в епоху глобалізації значно посилюється конкуренція між державами і містами за право проводити престижні міжнародні спортивні змагання. Олімпійські ігри, чемпіонати світу, континентальні першості стають не просто спортивними подіями, а потужними інструментами «м'якої сили», демонстрації досягнень і амбіцій країн на світовій арені. Для прикладу, загальний бюджет Олімпійських ігор в м. Токіо 2020 (які, втім, пройшли в 2021 р. через пандемію) склав рекордні \$15,4 млрд – це в 1,8 рази більше, ніж витратила Бразилія на Олімпіаду в Ріо-2016! Водночас приймаючі міста і країни стикаються з серйозними ризиками фінансових втрат, перевитрат, недобудов і «білих слонів»- спортивних об'єктів, які виявляються непотрібними після завершення змагань. За даними дослідження Оксфордського університету, середнє перевищення бюджету для Олімпійських ігор в 2000-2020 рр. становило 213 %. Ці факти змушують замислитися над ефективністю чинних підходів до управління мега-проектами в галузі спортивної інфраструктури.

Нарешті, в сучасних умовах різко зростають ризики безпеки і вразливості спортивних об'єктів до терористичних загроз і кібератак. Великі спортивні змагання, які зазвичай працюють у форматі 24/7 і залучають увагу мільйонів глядачів по всьому світу, стають «ласим шматочком» для різного роду екстремістських угруповань, хакерів, і інших зловмисників. Так, під час зимових Олімпійських ігор в м. Пхьончхані 2018 р. зафіксовано масштабну кібератаку, яка призвела до відключення Wi-Fi в олімпійському прес-центрі, збоїв в роботі офіційного сайту ігор і порушень трансляції церемонії відкриття. А на тлі війни Росії проти України мільйони вболівальників по всьому світу з острахом чекають новин про можливі ракетні удари чи диверсії на спортивних об'єктах. Згідно з даними Національного антитерористичного комітету, в Україні в 2022 році терористична загроза для об'єктів спортивної інфраструктури зросла на 35% порівняно з довоєнним періодом. Все це ставить нові серйозні завдання перед органами публічного управління щодо забезпечення надійного захисту і безпеки спортивних споруд.

Отже, тема модернізації підходів до публічного управління спортивною інфраструктурою в умовах глобальних трансформацій є дійсно гострою. Від того, наскільки ефективно держава зможе відповісти на нові виклики і ризики в цій сфері, буде залежати не тільки майбутній розвиток спорту і здоров'я нації, а й міжнародний імідж та конкурентоспроможність країни в цілому. І вкрай важливо, щоб ці проблеми ставали предметом широкого

громадського обговорення, наукового пошуку і практичних управлінських рішень вже сьогодні.

Огляд останніх публікацій і виявлення раніше невирішених питань. Проблематика публічного управління спортивною інфраструктурою в умовах глобальних трансформацій останнім часом привертає все більше уваги дослідників з різних країн. Аналіз публікацій за 2018-2023 рр. дозволяє виділити кілька магістральних напрямків наукового пошуку в цій сфері.

Насамперед, значна увага приділяється питанням ефективності державних інвестицій у спортивну інфраструктуру. Дослідження групи вчених з Університету Лафборо (Великобританія) на чолі з Дж. Кромптоном [13] показало, що в середньому лише 27% коштів, вкладених у будівництво масштабних спортивних об'єктів під великі змагання, повертаються за рахунок прямих доходів від їх експлуатації. При цьому більшість урядів, особливо в країнах, що розвиваються, схильні переоцінювати довгострокові економічні ефекти від проведення мега-подій і не враховувати альтернативні витрати. На противагу цій позиції, А. Преусс з Університету Майнца (Німеччина) [37] обґрунтовує концепцію «олімпійського спадку», згідно з якою найбільшу віддачу від інвестицій у спортивну інфраструктуру слід очікувати в довгостроковій перспективі – за рахунок формування позитивного глобального іміджу приймаючого міста, зростання туристичної привабливості, залучення приватних інвестицій тощо. Втім, як показує досвід різних країн [36; 50; 20; 18], реалізація цього потенціалу вимагає продуманої стратегії і зусиль з боку влади, бізнесу і громадськості протягом багатьох років після завершення власне спортивних змагань [19].

Інший важливий напрямок досліджень стосується пошуку оптимальних моделей управління спортивною інфраструктурою в постіндустріальну епоху. Традиційна схема, за якої держава бере на себе головну відповідальність за фінансування, будівництво і експлуатацію спортивних об'єктів, дедалі частіше демонструє свою неефективність і несталість. Як зазначають [16], така модель створює ризики корупції, непрозорості, конфлікту інтересів і недофінансування поточних потреб галузі. Натомість все більшого поширення набувають підходи, засновані на державно-приватному партнерстві (ДПП). У своєму порівняльному дослідженні управління спортивною інфраструктурою в 12 країнах ЄС група авторів на чолі з П. Кохом з Лейпцизького університету [27] доходить висновку, що застосування механізмів ДПП дозволяє оптимізувати розподіл ризиків між державним і приватним секторами, ефективніше залучати інвестиції і знання бізнесу, стимулювати інновації і підвищувати якість послуг для громадян. При цьому дослідники наголошують на необхідності ретельного балансування публічних і приватних інтересів, забезпечення належного контролю і підзвітності у відносинах держави і бізнесу.

Нарешті, в останні роки все більше уваги приділяється ролі громадянського суспільства і місцевих громад у розвитку спортивної інфраструктури. Показовим у цьому плані є дослідження [12], присвячене участі мешканців у плануванні нового футбольного стадіону в передмісті шведської столиці. Автор показує, як активне залучення громадян через механізми публічних консультацій, фокус-груп і онлайн-опитувань дозволило не тільки уникнути потенційних конфліктів довкола будівництва, а й краще врахувати реальні потреби і очікування людей щодо функцій майбутнього об'єкту. В подібному ключі [28] на прикладі китайських міст обґрунтовується концепція «інфраструктури

місцевого спорту» (local sport infrastructure), яка передбачає пріоритетний розвиток недорогих і доступних спортивних споруд «крокової близькості» для щоденних потреб жителів – на противагу гігантським і дорогим об'єктам, призначеним насамперед для престижних змагань і багатих верств населення. Втім, як визнають В. ван дер Мейден та Дж. ван дер Плас [47], повноцінна реалізація партисипаторного підходу до управління спортивною інфраструктурою все ще залишається радше винятком, ніж правилом, і вимагає значних змін у ставленні політиків і чиновників до ролі громадян у прийнятті рішень.

Отже, можна констатувати, що сучасний науковий дискурс щодо публічного управління спортивною інфраструктурою відзначається плюралізмом підходів і гострими дискусіями між прибічниками різних моделей розвитку галузі. А під більш широким кутом, у цілому, публічне управління спортивною інфраструктурою в епоху глобальних трансформацій – це дуже складна, важлива і, мабуть, навіть захоплююча тема, яка надто мало досліджена у вітчизняній науці. Попри певний зсув у бік парадигми співпраці держави, бізнесу і громадянського суспільства, залишається чимало невирішених питань щодо оптимальних механізмів її імплементації на практиці. Також відзначу, що попри посилення конвергенції світового досвіду в цій царині, Україна все ще недостатньо послідовна й інноваційна в адаптації передових моделей. Враховуючи вищевказані напрямки дослідження і виявлені проблемні питання, можна сформулювати мету і завдання статті наступним чином:

Мета статті – визначити ключові виклики та шляхи трансформації підходів до публічного управління спортивною інфраструктурою в умовах глобальних змін і ризиків сучасності. Для реалізації поставленої мети планується вирішити такі завдання:

проаналізувати вплив глобальних трансформацій (технологічних, соціальних, геополітичних тощо) на стан, функції та вимоги до спортивної інфраструктури;

виявити і систематизувати основні ризики та виклики для публічного управління спортивною інфраструктурою в сучасному світі (фінансові, безпекові, іміджеві та ін.);

обґрунтувати ключові напрямки модернізації підходів до публічного управління спортивною інфраструктурою з урахуванням кращих світових практик та українських реалій;

розробити практичні рекомендації для органів публічного управління різних рівнів щодо підвищення ефективності управління спортивною інфраструктурою в умовах глобальних викликів та національних інтересів України.

Методологія дослідження. Для підготовки статті було застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що дозволили всебічно і розкрити заявлену проблематику. Теоретико-методологічним фундаментом роботи слугують концепції класичної й цифрової трансформації публічного управління, теорія державно-приватного партнерства, сучасної політичної економії даних, а також теорії державного регулювання в умовах технологічних викликів. Крім того, дане оглядове дослідження спирається на підходи поведінкової економіки, багаторівневого управління та дизайну публічної політики.

Для розкриття впливу глобальних трансформацій на спортивну інфраструктуру використано методи кабінетного дослідження (desk research),

аналізу даних і кейс-стаді найбільших спортивних мега-подій останнього десятиліття (Олімпіади в Сочі, Ріо, Токіо, ЧС з футболу 2014, 2018 тощо). Це дозволило виявити ключові виклики і ризики, пов'язані з надмірними бюджетними витратами, корупційними схемами, порушеннями прав людини при підготовці інфраструктури.

Задля систематизації основних ризиків і викликів для публічного управління спортивними об'єктами застосовано методи контент-аналізу міжнародних і національних стратегій, програм, законодавчих актів щодо протидії корупції, забезпечення прозорості концесій, попередження актів тероризму і вандалізму на аренах. Крім того, наведено резонансні приклади реалізації інфраструктурних проєктів в Україні і за кордоном, що унаочнюють типові управлінські патології.

Для обґрунтування шляхів модернізації підходів до публічного управління спортивною інфраструктурою використано методи бенчмаркінгу кращих світових практик впровадження інновацій, розвитку державно-приватного партнерства, убезпечення і підвищення стійкості об'єктів. Наведено приклади успішних проєктів «розумних» стадіонів, реновації споруд з використанням принципів циркулярної економіки, залучення громадськості до співуправління об'єктами.

Виклад основного матеріалу. Спортивна інфраструктура відіграє ключову роль у забезпеченні здоров'я, добробуту і якості життя населення, а також у підвищенні престижу і конкурентоспроможності держав на міжнародній арені. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, щороку понад 1,4 млн смертей можна було б уникнути за рахунок регулярної фізичної активності [51]. При цьому брак сучасних і доступних спортивних споруд є однією з головних перешкод для залучення людей до здорового способу життя. Згідно з дослідженням Міжнародної асоціації спортивних споруд (IAKS), у світі лише 32 % населення має безперешкодний доступ до базових об'єктів спортивної інфраструктури, а в деяких найменш розвинених країнах цей показник не перевищує 8 % [25]. В умовах прискорення глобальних змін – технологічних, демографічних, економічних, екологічних, ціннісних, геополітичних – проблема адекватності спортивної інфраструктури сучасним і майбутнім викликам набуває особливої гостроти. Нажаль, як свідчить проведений нижче аналіз, поточні підходи до розвитку спортивної інфраструктури не повною мірою враховують масштаб і глибину цих трансформацій.

Насамперед слід відзначити кардинальну зміну очікувань і вимог населення до об'єктів спортивної інфраструктури. В епоху цифровізації, розумних міст і персоналізованих сервісів люди прагнуть отримувати не просто базові спортивні послуги, а комплексний досвід, що поєднує фізичну активність із соціальною взаємодією, розвагами, саморозвитком. Згідно з опитуванням компанії Deloitte, 76 % міленіалів у розвинених країнах вважають спортивні центри важливим «третім місцем» після дому і роботи, де можна не лише тренуватися, а й спілкуватися з однодумцями, відпочивати й навіть працювати [14]. Пандемія Covid-19 ще більше посилила запит на омніканальність і зручність спортивних сервісів – за оцінками МакКінзі [30], понад 55 % користувачів фітнес-клубів планують надалі поєднувати офлайнві заняття з онлайн-тренуваннями і цифровим трекінгом. Очевидно, що традиційні великі стадіони чи спортзали в житлових кварталах вже не можуть повною мірою задовольнити ці нові потреби.

Більше того, самі об'єкти спортивної інфраструктури дедалі сильніше конкурують за увагу і лояльність споживачів в умовах тотального «економічного прискорення» та боротьби за час. Згідно з даними ОЕСР, з 1970-х років середній час, який людина проводить на роботі, зріс на 11 годин на тиждень, тоді як тривалість домашнього дозвілля скоротилася з 26 до 18 годин [34]. У цьому контексті для спортивних споруд стає критичним формувати унікальну ціннісну пропозицію, яка виходить за рамки суто спортивної функції і конкурує з альтернативними формами проведення вільного часу. Так, сучасні фітнес-центри пропонують клієнтам послуги з догляду за дітьми, коворкінгу, спра-процедур, здорового харчування. А стадіони перетворюються на мультифункціональні комплекси з музеями, ресторанами, торговими та офісними площами. Наприклад, відкритий у 2019 р. стадіон Tottenham Hotspur у Лондоні включає не лише футбольне поле, а й готель, музей клубу, найвищий у Європі скеледром і навіть пивоварню [40].

По-друге, загострення глобальної конкуренції за ресурси, таланти і увагу аудиторії зумовлює посилення суперництва між державами і містами за проведення масштабних спортивних подій. На тлі стагнації економіки, скорочення бюджетів і зростання соціальної напруженості багато країн розглядають спорт як інструмент «м'якої сили» і драйвер розвитку територій. Дослідження PWC показує, що за останні 20 років понад 40 країн подавали заявки на проведення Олімпійських ігор, чемпіонатів світу і континентів, тобто в середньому дві країни на одне змагання [38]. При цьому боротьба за статус господаря спортивних мега-подій дедалі частіше обертається надмірними бюджетними витратами, корупційними скандалами, порушеннями прав людини, руйнуванням культурної спадщини і довкілля.

Так, загальний бюджет зимових Олімпійських ігор-2014 у Сочі сягнув рекордних 55 млрд дол. США, що у 4,5 рази більше, ніж планувалося [31]. У 2017 р. Міжнародний олімпійський комітет позбавив столицю Бразилії Ріо-де-Жанейро права проводити літні ігри-2032 через корупційний скандал навколо будівництва олімпійських об'єктів, що призвело до збитків близько \$13 млрд. А експлуатація робітників з Північної Кореї і мігрантів на будівництві стадіонів до ЧС-2018 в Росії, за оцінками Human Rights Watch, коштувала принаймні 21 людського життя [24].

Нарешті, під тиском неоліберального порядку денного і фіскальних обмежень в багатьох країнах відбувається зростання ролі приватного сектору у фінансуванні і управлінні спортивними об'єктами. Згідно з аналізом Deloitte, у Великій Британії за останнє десятиліття частка державних інвестицій у спортивну інфраструктуру скоротилася з 32 % до 17 %, натомість внесок девелоперських компаній зріс з 25 % до 55 % [15]. Зсув від державної до комерційної моделі експлуатації спортивних споруд має чимало потенційних переваг – залучення інновацій, вища ефективність операційного менеджменту, розвиток супутніх сервісів.

Водночас некритичне застосування ринкових механізмів в такій соціально важливій і специфічній галузі як спортивна інфраструктура несе чимало ризиків. По-перше, це небезпека дискримінації вразливих категорій населення через підвищення цін на спортивні послуги. По-друге, приватні інвестори часто орієнтуються на комерційну привабливість проєктів, а не на їхню соціальну цінність, що призводить до недофінансування дитячих та аматорських спортивних закладів. По-третє, корпоратизація спортивної інфраструктури

підвищує загрози монополізації ринку, змови між власниками, офшоризації прибутків і ухилення від податків.

Прикладом такої непрозорої комерціалізації став проєкт реконструкції легендарного стадіону «Маракана» у Ріо-де-Жанейро напередодні ЧС-2014, в якому взяли участь деякі з найбільших будівельних компаній країни. Схема державно-приватного партнерства передбачала, що консорціум компаній-переможців вкладе 200 млн дол. для реновації стадіону і отримає право на його експлуатацію протягом 35 років, натомість влада штату і міста інвестує у проєкт ще \$400 млн. з бюджету [21]. Втім, «ексклюзивні» умови концесії та монопольне становище приватних операторів призвели до різкого зростання цін на квитки, руйнування довколишніх фавел та фактичного усунення громади від участі в управлінні об'єктом спадщини ЮНЕСКО.

Схожа доля спіткала і славетний лондонський стадіон «Уемблі», реконструкція якого у 2007 р. обійшлася в 1,4 млрд фунтів стерлінгів. Після приватизації ціни на квитки на деякі матчі злетіли до кількох сотень фунтів, а «корпоративні ложі» – до 8 тис. фунтів за гру. У результаті, як показало опитування, 57 % британців не можуть собі дозволити відвідати «Уемблі», а кожне третє місце лишається порожнім [11; 48]. Як зазначає оглядач ВВС Т. Роулі, «модернізація стадіону «Уемблі» стала символом занепаду егалітарної культури футболу і перетворення народної гри на розвагу для еліт» [8].

Зрештою, комерціалізація спортивної інфраструктури підриває засади спортивної етики і принципи fair play. Коли спорт стає просто бізнесом, командам, містам і країнам доводиться платити все більше і ризикувати репутацією заради перемоги у квазі-ринковій конкурентній боротьбі. Це живить тіньовий ринок тіньових інфраструктурних угод, підкупу та договірних матчів, про масштаби якого можна судити з розслідувань «Панамських архівів» і Football Leaks [35]. Тож не випадково, що, за оцінкою Глобального центру чесності у спорті (GCIS), індекс доброчесності світового футболу за останні 20 років впав на 16 пунктів: з 72 до 56 із 100 можливих [22].

Отже, проведений аналіз свідчить, що глобальні трансформації кидають серйозні виклики традиційним підходам до управління спортивною інфраструктурою. З одного боку, зміни в очікуваннях споживачів, технологічні інновації, геополітичне суперництво і фінансові обмеження вимагають більшої гнучкості, ефективності та клієнтоорієнтованості. З іншого боку, комерціалізація, аутсорсинг і конкуренція за мега-події створюють ризики для соціальної справедливості, екологічної сталості та доброчесності.

Попри плюралізм думок щодо «правильного» балансу між державним і ринковим регулюванням, більшість експертів погоджуються, що ані суто комерційні, ані суто бюрократичні моделі управління не здатні забезпечити сталий розвиток спортивної інфраструктури [7]. Натомість потрібні гібридні підходи, які поєднують переваги конкуренції з механізмами публічної підзвітності, інновації: з інклюзивністю, глобальне лідерство – з гармонізацією локальних потреб.

Рух у цьому напрямку вимагає системних змін у політиці, фінансуванні, законодавстві та організаційній культурі установ, відповідальних за спортивну інфраструктуру. На практиці це означає впровадження світових стандартів прозорості концесійних угод, екологічного і соціального аудиту спортивних споруд, антимонопольних обмежень, механізмів захисту прав стейкхолдерів та локальних громад. Але головне – трансформація управлінської ідеології від конкуренції до співпраці, від максимізації прибутків до реалізації суспільної

цінності, від елітизму до інклюзивності. Лише так можна зробити нову глобальну спортивну інфраструктуру справді «спільним благом» – доступним, безпечним і стійким простором для всіх.

Попри незаперечну соціальну значущість, публічне управління спортивною інфраструктурою залишається однією з найбільш складних і контроверсійних сфер державного регулювання. За оцінками Transparency International, корупційні втрати в глобальній спортивній індустрії сягають 20-25 млрд дол. щорічно, причому найбільші зловживання відбуваються саме під час будівництва масштабних спортивних споруд [46]. Крім того, спортивні мега-події дедалі частіше стають мішенню терористичних атак і кібератак, ставлячи під загрозу не лише життя вболівальників, а й нормальне функціонування міської інфраструктури в цілому [42].

Насамперед, серйозною проблемою залишається надмірна витрата бюджетних коштів на будівництво і утримання спортивних об'єктів. Прикладом цього може слугувати доля 12 стадіонів, зведених у ПАР до чемпіонату світу з футболу 2010 р. Загальна вартість їх будівництва склала близько \$5 млрд., у тому числі \$4,4 млрд. – за рахунок держбюджету [6]. При цьому уряд гарантував ФІФА, що витрати на експлуатацію стадіонів покриватимуть місцеві муніципалітети. Втім, у більшості приймаючих міст відвідуваність матчів виявилася набагато нижчою за прогнози. Так, стадіон у місті Полокване приймає в середньому 3 тис. глядачів на матч при місткості у 45 тис., а Кейптаунський стадіон заповнюється лише на 5 % [26]. У результаті утримання недозавантажених арен лягло непосильним тягарем на міські бюджети, витісняючи фінансування інших соціальних програм. За оцінками аудиторів, до 2025 р. сукупні збитки муніципалітетів від експлуатації «білих слонів» ЧС-2010 можуть сягнути \$1 млрд. [49].

Подібна картина спостерігалася під час Євро-2012 в Україні. На підготовку до турніру було витрачено близько \$5 млрд., у т.ч. \$800 млн. – на спорудження і реконструкцію 4 стадіонів [31]. При цьому перевитрати коштів на НСК «Олімпійський» сягнули 25 %, а на «Арені-Львів» – понад 55 %. Після завершення чемпіонату через конфлікт між забудовником, владою і клубом «Карпати» львівський стадіон тривалий час простоював напівпорожнім і заборгував за комуналку 8 млн грн [1]. Лише у 2019 р. завдяки передачі у концесію вдалося стабілізувати його роботу і вивести «в нуль». Натомість збудований для Євро-2012 стадіон у Варшаві щорічно генерує 1,2 млн євро чистого прибутку завдяки універсальності конструкції, яка дозволяє легко трансформувати арену для проведення концертів та інших комерційних заходів [54].

Іншим проблемним аспектом є брак прозорості і підзвітності в управлінні спортивною інфраструктурою. «Темна сторона» спортивних мега-проектів особливо яскраво виявляється під час підготовки до Олімпійських ігор. Наприклад, перед Іграми-2016 у Ріо-де-Жанейро влада запланувала очищення забруднених вод затоки Гуанабара, де мали проходити змагання з вітрильного спорту і плавання. На цей проект екологічної модернізації виділили \$1,1 млрд. Але через корупційні схеми і халатність виконавців понад 55 % коштів «випарувалося», а напередодні Олімпіади близько 30 % узбережжя все ще залишалося токсичним для спортсменів [44]. Недопрацьованим виявився і проект лінії метро до Олімпійського парку Барра: через постійні затримки і розкрадання бюджету довелося у 2 рази скоротити її довжину і прибрати кілька ключових станцій. У підсумку новозбудована гілка метро обійшлася

платникам податків у рекордні 320 млн дол./км і дотепер залишається найдорожчою у світі [41]. Не вдалося Бразилії вберегтися від зловживань і під час спорудження арен для ЧС-2014. За висновками слідчої комісії парламенту, під час «футбольної лихоманки» (2010-2014 рр.) великі будівельні компанії разом з чиновниками організували картельну змову на держзакупівлях, завищивши ціни на спортивні споруди в середньому на 30 %. У результаті загальна вартість 12 стадіонів ЧС-2014 перевищила \$3 млрд., а перевитрати переважили за \$900 млн. [53]. На частину стадіонів досі не знайдено концесіонерів, тож влада змушена утримувати їх за рахунок бюджету або замість фінансувати вкрай потрібні лікарні та школи. На тлі гострої соціальної кризи така розтратна політика спровокувала цілу серію антикорупційних протестів під гаслом «ФІФА, забирай свій Кубок!» [52].

Свіжим прикладом непрозорого і невідповідального управління спортивною інфраструктурою став проект відновлення столичного велотреку, ініційований КМДА у 2022 р. Незважаючи на військовий стан і жорстку економію коштів, міська влада оголосила тендер вартістю 80,5 млн грн на реконструкцію напівзруйнованого велотреку, який не експлуатувався з 2009 р. Формальним приводом для такої ініціативи стала домовленість про проведення в Києві етапу Кубка націй з велоспорту в листопаді 2022 р. Утім, ще до завершення тендера з'ясувалося, що через захмарну ціну квитків (1-2 тис. грн) і відсутність маркетингової стратегії змагання навряд збере більше кількох сотень глядачів. До того ж, у зв'язку з масованими ракетними обстрілами енергетичної інфраструктури України проведення турніру опинилося під великим питанням. Попри резонансну критику проекту в медіа і пропозиції альтернативних варіантів тимчасового розміщення велотреку, міська влада збирається продовжувати «реконструкцію» і шукати додаткові кошти.

Нарешті, тероризм і кібератаки перетворюються на одну з ключових загроз безпеці спортивних заходів і об'єктів. Лише за останні 5 років у світі зафіксовано понад 200 терактів, пов'язаних зі спортом, унаслідок яких загинули щонайменше 150 людей [16]. Наймасштабніший теракт стався у 2017 р. на футбольному стадіоні у Манчестері, внаслідок якого 23 людини загинули і більше 500 отримали поранення [32]. Почастішали також атаки на спортсменів та арбітрів: зокрема, у 2019 р. бойовики напали на автобус з футболістами клубу «Боруссія Дортмунд», підірвавши 3 вибухові пристрої [29]. Того ж року напередодні фіналу Ліги чемпіонів у Мадриді поліція запобігла спробі терористів закласти бомбу на головному стадіоні міста [10]. На додачу, спортивна інфраструктура дедалі частіше опиняється під прицілом хакерів, які прагнуть зірвати змагання або викрасти конфіденційні дані. Наприклад, під час зимових Олімпійських ігор у Пхьончхані 2018 р. стався наймасштабніший в історії Ігор напад вірусу Olympic Destroyer, який вивів з ладу внутрішню мережу організаторів, паралізував IPTV-трансляцію відкриття і навіть порушив роботу пропускних пунктів на об'єктах [43]. А напередодні ЧС-2018 в Росії хакери здійснили серію DDoS-атак потужністю до 100 Гбіт/с на 8 інтернет-провайдерів, що обслуговували стадіони, готелі та офіси муніципалітету, поклавши їх сайти і сервіси на кілька годин [45]. На жаль, за оцінками експертів, лише один з трьох операторів критичної спортивної інфраструктури має належний рівень кіберзахисту [33]. Це робить їх «легкою здобиччю» в епоху гібридних війн, коли руйнування об'єктів спортивної гордості нації стає справою геополітичного престижу.

Отже, ключові виклики для публічного управління спортивною інфраструктурою лежать в етичній, безпековій та економічній площині. Перед державою стоїть непросте завдання – перетворити спорт на дієвий інструмент сталого розвитку і soft power, мінімізувавши побічні ефекти у вигляді корупції, марнотратства, соціальної напруженості та інфраструктурної вразливості. Вочевидь, ані суто ринкові, ані суто бюрократичні моделі менеджменту не можуть впоратися з цим завданням в умовах глобальних трансформацій. Хоча універсального рецепту не існує, передові практики публічного врядування підказують деякі можливі кроки:

Ухвалення міжнародних стандартів прозорості і підзвітності будівництва та експлуатації об'єктів спортивної інфраструктури, які поєднують кращий досвід відкритих бюджетів, електронних закупівель, громадського контролю, бенефіціарних реєстрів, екологічної сертифікації і корпоративної прозорості.

Впровадження обов'язкового довгострокового планування розвитку і використання спортивної інфраструктури з урахуванням Цілей сталого розвитку, національних стратегій і регіональних потреб. Це допоможе запобігти будівництву надлишкових потужностей і покинутих об'єктів.

Розвиток інноваційних підходів до адаптивного і багатоцільового дизайну спортивних споруд, які спрощують їх модернізацію і перепрофілювання відповідно до нових запитів. Світовий досвід вже знає вдалі приклади перетворення олімпійських селищ на житло, а футбольних стадіонів – на концертні зали.

Посилення координації між усіма стейкхолдерами – державою, бізнесом і громадськістю – під час підготовки та проведення спортивних заходів. Це зменшує ризик корупційних змов і контрактних пасток між організаторами, забудовниками і клієнтами. Хорошим взірцем є Канада, де представники громадськості залучені до всіх етапів підготовки Олімпійських ігор і чемпіонатів світу – від голосування за заявку до аудиту витрачених коштів.

Запровадження суворих вимог до аудиту безпеки та стійкості спортивних об'єктів у контексті «асиметричних» загроз тероризму і гібридної агресії. Йдеться про обов'язкове резервування ключових інженерних систем, автономне енергопостачання, багаторівневий фізичний захист, системи контролю доступу з біометрією, інтелектуальне відеоспостереження тощо.

Впровадження найсучасніших технологій кіберзахисту всіх ланок спортивної інфраструктури: від серверів до турнікетів і камер. Оператори спортивних споруд мають дотримуватися базового «кібергігієнічного» протоколу: регулярно оновлювати програмне забезпечення, шифрувати дані, сегментувати мережі, розмежовувати доступ, моніторити трафік, застосовувати антивіруси і брандмауери. А під час заходів доцільно розгортати резервні «офлайн-системи» на випадок кібератак.

Зрештою, важливо виховувати «спортивну етику» і культуру доброчесності в екосистемі спортивної інфраструктури: від чиновників до вболівальників. Антикорупційні кодекси, хартії прав глядачів, «integrity-пакти» зі спонсорами, просвітницькі програми і механізми викривачів – все це допомагає формувати «імунітет» галузі до зловживань, хоча й не гарантує стовідсоткового ефекту.

Як показав проведений вище аналіз, глобальні трансформації технологічного, економічного, безпекового і ціннісного ландшафту ставлять під питання життєздатність традиційних моделей регулювання спортивної інфраструктури.

В умовах цифровізації, геополітичної турбулентності, краху неоліберальних політичних ідеологій умовна демократична держава опиняється перед необхідністю шукати нові підходи до балансування комерційних, соціальних і безпекових імперативів в управлінні галуззю. Особливо гостро ці виклики постають для України, яка нині переживає складний етап повоєнного відновлення і глибоких реформ. З одного боку, модернізація спортивної інфраструктури може стати потужним драйвером економічного зростання, залучення інвестицій, зміцнення міжнародного іміджу і консолідації нації. З іншого боку, в умовах гострого дефіциту ресурсів, інституційної слабкості, корупційних ризиків такі проєкти можуть обернутися надмірним навантаженням на бюджет, недобудовами, «білими слонами». Тому критично важливо врахувати світовий досвід і винести правильні уроки з помилок інших країн. Нижче наведено узагальнюючу таблицю 1, яка систематизує ключові виклики публічного управління спортивною інфраструктурою крізь призму глобальних трендів і українських реалій.

Таблиця 1. – Виклики публічного управління спортивною інфраструктурою в глобальному і українському контексті

Table 1. – Challenges of public management of sports infrastructure in the global and Ukrainian context

Ризик/ виклик	Глобальний тренд	Український контекст	Висновки для України
1. Надмірні бюджетні витрати на мега-події	Загострення геополітичної конкуренції за престиж і «м'яку силу»	Тиск забудовників, популізм влади, брак комплексного планування	Впровадити обов'язкове довгострокове планування спортивної інфраструктури з урахуванням реальних потреб і фінансових можливостей
2. Непрозорість концесійних угод і закупівель	Зрощення бізнесу і політики, слабкість антимонопольного регулювання	Олігархізація, корупція, слабкість інститутів контролю	Затвердити міжнародні стандарти прозорості будівництва і експлуатації об'єктів, запровадити громадський контроль
3. Недоступність і низька завантаженість споруд	Комерціалізація управління, зсув до «економіки вражень»	Висока вартість утримання об'єктів при низьких доходах населення	Стимулювати багатоцільове використання споруд, розвивати сервісну модель, залучати місцеві громади до управління
4. Загрози терактів і кібератак	Гібридизація конфліктів, асиметричні виклики безпеці	Війна з РФ, цифрова вразливість критичної інфраструктури	Впровадити базовий протокол захисту і стійкості спортивних об'єктів, регулярні навчання і аудит безпеки
5. Ерозія доброчесності і суспільної довіри	Конфлікт спортивних і комерційних цінностей, брак підзвітності стейкхолдерам	Низький рівень суспільної довіри до влади, дефіцит діалогу з громадськістю	Схвалити Кодекс етики та прозорості, залучати громадськість на всіх етапах реалізації проєктів

*Джерело: розробка автора.

*Source: developed by the author.

Як бачимо з таблиці 1, ключові глобальні тренди: від геополітичної напруженості до цифровізації, – мають цілком конкретні прояви і наслідки в українському контексті управління спортивною інфраструктурою. Бюрократична закритість, корупційні ризики, цифрова вразливість, дефіцит суспільної довіри – все це знижує ефективність і легітимність галузі в очах стейкхолдерів. Тому «рецепти» модернізації, запропоновані в останній колонці, мають інтегральний характер і виходять з потреби комплексних змін в підходах, процедурах і цінностях публічного врядування. Як на мене, то наразі ключовий висновок простий: Україні вкрай потрібна нова цілісна Стратегія розвитку спортивної інфраструктури, яка розставить пріоритети, визначить принципи і механізми «розумного» управління галуззю на засадах прозорості, ефективності, інклюзивності. Причому ця Стратегія має не лише декларувати європейські цінності, а й чітко прописувати запобіжники від традиційних патологій – надмірних витрат, закулісних домовленостей, «білих слонів», «токсичних» концесій. Розробка і реалізація такої Стратегії вимагатиме тісної співпраці уряду, парламенту, місцевої влади, бізнесу, науковців, громадянського суспільства і міжнародних партнерів. Але результат коштуватиме докладених зусиль – адже спортивна інфраструктура нової якості стане не просто надійним фундаментом здорової нації, а й наочним втіленням європейських стандартів врядування, до яких так прагне Україна. А символічний і практичний ефект від успішного проведення в Україні Євро-2024 з футболу – всупереч усім викликам і загрозам – неможливо переоцінити.

Розставивши стратегічні пріоритети і визначивши принципи «розумного» управління галуззю, Україна зможе закласти міцний фундамент для сталого розвитку спортивної інфраструктури на багато років уперед. Але щоб перейти від декларацій до реальних зрушень, потрібно озброїтись конкретними інструментами та механізмами модернізації управлінських підходів і практик. Нижче уточнимо три, на нашу думку, ключові вектори таких змін: впровадження інновацій, розвиток державно-приватного партнерства, посилення безпеки і стійкості.

Як було показано вище, система управління спортивною інфраструктурою в Україні та світі нині переживає серйозні випробування, зумовлені динамічними технологічними, геополітичними і ціннісними трансформаціями сучасності. Кліматичні зміни і дефіцит ресурсів вимагають більш екологічних та енергоощадних рішень у проектуванні й експлуатації спортивних об'єктів. Економічна турбулентність і фіскальні обмеження змушують шукати альтернативні джерела фінансування галузі та оптимізувати державні витрати через механізми державно-приватного партнерства. А загострення гібридних загроз, тероризму, міграційної кризи перетворюють забезпечення спортивної інфраструктури на питання національної безпеки.

Однак чи не найгострішим і до болю актуальним для України викликом останнім часом стали масштабні руйнування спортивних об'єктів унаслідок повномасштабного російського вторгнення. За оцінками Мінмолодьспорту, станом на січень 2023 р. пошкоджено й зруйновано близько 20 % усієї спортивної інфраструктури країни. Зокрема, внаслідок обстрілів та бомбардувань суттєвих руйнувань зазнали ключові футбольні стадіони в Чернігові, Харкові, Маріуполі, Охтирці, легкоатлетичний стадіон ім. Гончаренка в Сумах, палаци спорту в Северодонецьку й Ізюмі.

Принципово важливо усвідомлювати, що інфраструктурні об'єкти спорту та фізкультури дедалі частіше стають прямими мішенями агресорів. Наприклад, ще навесні у 2022 р. російська армія цілеспрямовано розбомбила з повітря центральний стадіон у Бахмуті, дитячу спортшколу в Охтирці, школу вищої спортивної майстерності в Северодонецьку.

Крім прямих військових загроз, спортивна інфраструктура в різних країнах дедалі частіше потерпає від актів вандалізму, підпалів і погромів, ініційованих радикальними рухами та асоціальними елементами. Особливо показовою в цьому плані є ситуація у Франції, яка в останні роки зіткнулася з сплеском насильства у «чутливих міських зонах» (ZUS) з високою концентрацією мігрантів та осіб з низьким соціальним статусом. Згідно з даними МВС Франції, лише у 2022 р. кількість нападів на муніципальні спортивні центри і майданчики зросла на 84 %, досягши 1620 інцидентів, що завдали 5,8 млн євро прямих збитків [39]. При цьому більшість руйнувань спортивної інфраструктури відбувається в ході масових заворушень і сутичок молодіжних банд із поліцією, яскравим прикладом чого стали погроми на Корсиці влітку 2021 р.

Очевидно, що за таких надскладних безпекових умов стандартні підходи до управління розвитком спортивної інфраструктури, розраховані на мирний час, потребують кардинального переосмислення. І першим пріоритетним напрямком такої «безпекової» модернізації галузі має стати впровадження інноваційних рішень щодо захисту, стійкості та адаптивності спортивних об'єктів у контексті нетрадиційних загроз. Передусім ідеться про інтеграцію сучасних технологій фортифікаційної інженерії, протиударного будівництва, автономних систем життєзабезпечення в проекти нових та реконструйованих спортивних споруд. Наприклад, під час відновлення зруйнованого окупантами палацу спорту «Локомотив» у Харкові планується суттєво посилити захищеність несучих конструкцій, облаштувати протиатомні укриття, впровадити потужні резервні джерела енерго- та водопостачання на випадок блекаутів чи руйнування мереж. Схожий підхід українська влада хоче застосувати (після деокупації!) при відбудові знищеного росіянами стадіону «Металург» у Маріуполі, а з урахуванням потреби розміщення сил оборони стадіон буде сумісний зі стандартами НАТО щодо військової логістичної інфраструктури.

Інший перспективний напрямок модернізації – це впровадження цифрових платформ ситуаційної обізнаності, які інтегрують можливості розподілених сенсорів, відеоаналітики, великих даних та штучного інтелекту для завчасного виявлення й запобігання інфраструктурним загрозам. Показовим у цьому плані є досвід США, де після серії терактів і збройних нападів на стадіони у 2010-х роках більшість спортивних ліг упровадила системи Digital Eye та S.A.F.E. [23]. Вони дозволяють у режимі реального часу аналізувати потоки даних із камер, станцій моніторингу, соцмереж, ідентифікувати аномальну поведінку й координувати дії всіх служб безпеки. Наприклад, розпізнавання обличчя дозволяє виявити появу «ворожих» фанів-ультрас на трибунах і запобігти сутичкам. А предиктивні алгоритми прогнозують траєкторію польоту дронів-порушників і рекомендують план нейтралізації загрози.

Наступний важливий вектор модернізації управлінських підходів – це розвиток державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері спортивної інфраструктури. В умовах хронічного дефіциту бюджетних ресурсів і низької інвестиційної привабливості галузі саме механізми ДПП дозволяють залучити

приватний капітал і досвід в будівництво та експлуатацію об'єктів, оптимізувавши розподіл ризиків і вигод між державою і бізнесом. Світова практика демонструє доволі широкий спектр моделей ДПП: від контрактів на управління до концесії та повної приватизації, кожна з яких має свої переваги і обмеження [17].

Найрозвиненішим ринком ДПП у спортивній інфраструктурі наразі є Великобританія. За оцінками Deloitte, за останні 20 років понад 35 % усіх капітальних інвестицій у спортивні об'єкти країни здійснено на засадах ДПП, а кожен 10-й стадіон Прем'єр-ліги збудовано у форматі концесії. Зразковим кейсом вважається реконструкція стадіону «Етіхад» у м. Манчестері силами клубу «Манчестер Сіті» і муніципальної влади. Інвестиції клубу в проєкт становили 170 млн фунтів, ще 128 млн фунтів виділила міськрада. Натомість «Манчестер Сіті» отримав право експлуатувати арену протягом 70 років, а місто – 80 % доходів від проведення неспортивних заходів. Крім того, клуб зобов'язався інвестувати 18 млн фунтів у реновацію довколишньої інфраструктури [5]. Попри очевидні fiscal rewards, досвід ДПП у спортивній сфері України залишається доволі суперечливим. З одного боку, завдяки концесійним угодам вдалося реанімувати «важкі» інфраструктурні активи на кшталт стадіонів «Арена-Львів» чи «Чорноморець» в Одесі. З іншого боку, бракує комплексного законодавства про ДПП, прозорих правил концесійних конкурсів, запобіжників від зловживань [3]. Так, влітку 2022 р. сумнівного розголосу набула концесія київського Палацу спорту компанії-оператору «Фан Спорт». Попри обіцянки інвестувати \$2,4 млн у ремонт об'єкту, за перші місяці роботи концесіонер так і не розпочав робіт, натомість у рази підвищив ціни оренди для ДЮСШ. Під тиском громадськості КМДА змушена була достроково розірвати угоду [2].

Перенесення цих підходів на українські «реалії» вимагає як технологічного, так і ментального прориву. Адже в національній практиці проєктування спортивної інфраструктури досі домінує філософія «мирного неба» з мінімальними вимогами до резильєнтності. Наприклад, чинні ДБН майже не враховують потреб захисту від ракетних ударів, облаштування укриттів, забезпечення автономності функціонування під час блекаутів [4]. А питання протидії вандалізму й асоціальній поведінці на стадіонах досі сприймається як чиясь надумана «забаганка», а не реальна проблема публічної безпеки. Показово, що через 11 місяців після старту широкомасштабного вторгнення в Україну й досі немає офіційно затвердженої державної стратегії відновлення спортивної інфраструктури з урахуванням уроків війни. Наостанок дозвольте представити узагальнюючу таблицю (таблицю 2), яка систематизує ключові напрямки і практики модернізації підходів до публічного управління спортивною інфраструктурою: як у глобальному контексті, так і крізь призму специфічних викликів, що постали перед Україною в умовах війни.

Як бачимо, ці вектори модернізації мають комплексний і взаємопов'язаний характер, відображаючи потребу у синергії технологічних, інституційних і ціннісних змін у сфері публічного управління спортивною інфраструктурою. Звісно, механічне копіювання чужого досвіду неможливе з огляду на унікальність українського контексту, ресурсні обмеження і специфічні пріоритети повоєнного відновлення. Попри це, опора на кращі світові практики: у поєднанні з продукуванням власних унікальних підходів, – здатна наблизити Україну до формування справді інноваційної, прозорої та безпекової моделі розвитку однієї з найважливіших галузей соціальної інфраструктури.

Таблиця 2. – Систематизація ключових напрямків і практик модернізації підходів до публічного управління спортивною інфраструктурою

Table 2. – Systematization of key areas and practices for modernizing approaches to public management of sports infrastructure

Напрямки модернізації	Глобальний контекст	Український контекст	Ключові уроки для України
Еколого-енергетичний	Перехід до «зелених» технологій і циркулярних моделей при проектуванні і будівництві об'єктів	Низький рівень енергоефективності і екологічності чинних споруд, брак «зелених» стандартів у ДБН	Затвердити вимоги сталого проектування при реконструкції і будівництві нових об'єктів
Фінансово-економічний	Розвиток ДПП і сервісних моделей управління для оптимізації бюджетних витрат і залучення інвестицій	Непрозорість концесійних угод, зловживання під час закупівель, низька зацікавленість бізнесу	Впровадити стандарти прозорості угод, аудит ефективності інвестицій, інвестиційні стимули
Безпеково-технологічний	Інтеграція цифрових платформ ситуаційної обізнаності для запобігання терактам і вандалізму	Висока вразливість споруд до ракетних ударів, блекаутів, диверсій в умовах війни з РФ	Передбачити захищені укриття, незалежні системи життєзабезпечення, логістичну сумісність зі стандартами НАТО
Інклюзивно-партисипаторний	Розвиток механізмів громадської участі і підзвітності при ухваленні рішень щодо спортивної інфраструктури	Домінування популізму і закритого адміністрування, слабкість експертного і громадського контролю	Залучити стейкхолдерів до співпраці через громадські слухання, експертні групи, онлайн-платформи

**Джерело: розробка автора.*

**Source: developed by the author.*

Тож, підсумовуючи, можна констатувати, що імперативом нового часу стає інтеграція найсучасніших безпекових рішень у будь-які проекти розвитку спортивної інфраструктури: як на стадії проектування, так і в процесі експлуатації. Причому такий захисний підхід має органічно доповнювати інші напрямки модернізації управління галуззю: технологічний, еколого-енергетичний, фінансово-інвестиційний. Сподіваємося, що влада, бізнес і громадськість дослухаються до цих порад і зроблять безпечність, стійкість, адаптивність «наріжним каменем» формування нової філософії розвитку спортивної інфраструктури в Україні після війни.

Висновки і перспективи подальших досліджень. На основі проведених досліджень можна зробити такі узагальнені висновки.

Спортивна інфраструктура відіграє критично важливу роль у забезпеченні здоров'я, дозвілля, добробуту і якості життя населення, а також у підвищенні престижу і конкурентоспроможності держав на міжнародній арені. Водночас галузь зазнає серйозних викликів, зумовлених прискоренням технологічних, геополітичних, екологічних і ціннісних змін у сучасному світі.

Традиційні підходи до публічного управління спортивною інфраструктурою, які домінували в минулому, дедалі частіше демонструють свою неадек-

ватність новим запитам і загрозам. Серед ключових проблемних зон галузі: надмірні бюджетні витрати і ризики «білих слонів» при підготовці спортивних мега-подій; брак прозорості концесійних угод і закупівель; недоступність і низька завантаженість нових об'єктів; підвищена вразливість до терактів, кібератак, актів вандалізму; конфлікт спортивних, комерційних і соціальних цінностей.

Ключові тренди глобальних трансформацій у наш час – це цифровізація, геополітична турбулентність, занепад попередніх глобальних неоліберальних ідеологій і макрорегіональна фрагментація – ставлять якісно нові виклики перед системою публічного управління спортивною інфраструктурою. По-перше, зміна очікувань споживачів і диверсифікація сервісних моделей змушують державу адаптувати стратегії розвитку спортивної інфраструктури до вимог «економіки вражень». По-друге, загострення конкуренції між країнами призводить до непродуктивної «гонки озброєнь» за престижні спортивні мега-події з високими репутаційними і фінансовими ризиками. По-третє, некритична комерціалізація управління спортивними об'єктами несе небезпеку ерозії суспільних цінностей добросовісності, доступності, екологічності. При цьому спортивна інфраструктура стає все більш вразливою мішенню гібридних загроз – від кібератак до терористичних актів. Водночас традиційні підходи до управління галуззю демонструють все меншу адекватність через непрозорість, забюрократизованість і реактивність. Це ставить на порядок денний пошук нової моделі управління спортивною інфраструктурою на засадах «розумного врядування», що поєднує кращий світовий досвід відкритості, сталості, безпеки та інноваційності в єдиному ціннісно-культурному фреймі. При системному впровадженні цього концепту в нормотворчість і організаційні практики Україна має всі шанси перетворити вітчизняну спортивну інфраструктуру з пострадянського тягаря на модерний драйвер розвитку нації.

Модернізація підходів до публічного управління спортивною інфраструктурою є комплексним, багатоаспектним завданням державної ваги. Розвиток технологій, поява нових матеріалів і серйозні безпекові обмеження ставлять під сумнів усталені моделі інфраструктурного планування і будівництва, вимагаючи більшої гнучкості, ефективності, стійкості, але водночас із урахуванням локальних потреб і соціальної справедливості. Саме на такій складній архітектурі балансів мають ґрунтуватись сучасні підходи до проєктного менеджменту в галузі. Частково ці виклики вдається зняти завдяки передовим технологіям, управлінським інноваціям, поглибленню партнерства держави і бізнесу.

Проте головний рецепт успіху криється в зміні управлінської культури та ідеології: від rent-seeking до створення суспільної цінності, від конкуренції до співпраці, від реактивного «латання дірок» до ініціативного формування екосистеми сталого розвитку. Україні, як ніколи, бракує саме цього оновленого стратегічного бачення ролі і місії спортивної інфраструктури – як простору безпеки, здоров'я, новаторства і довіри. І саме навколо вибудовування і втілення цього горизонту суспільної угоди мають гуртуватись зусилля всіх стейкхолдерів галузі – урядовців, парламентарів, місцевої влади, федерацій, клубів, девелоперів, інвесторів, урбаністів, екологів, журналістів, волонтерів. Війна і повоєнне відновлення – це не лише виклик, а й шанс «перезавантажити» філософію управління спортивною інфраструктурою, задавши їй новий тренд – до більшої відкритості, гнучкості, технологічності, безпекової свідомості, інклюзії та етичності.

Відповідаючи на згадані вище виклики, передові країни і міста напружували цілу низку інноваційних підходів до модернізації управління спортивною інфраструктурою, а саме: а) застосування принципів циркулярної економіки, «зеленого» будівництва, енергоефективних технологій при проектуванні і реновації споруд; б) впровадження гнучких і багатоцільових архітектурних рішень, що адаптовані до мінливих потреб; в) розвиток державно-приватного партнерства і сервісних моделей експлуатації об'єктів; г) використання цифрових платформ ситуаційної обізнаності для завчасного виявлення і запобігання безпековим інцидентам; д) інтеграція рішень протиударної інженерії, військової логістики, автономності в конструкцію і дизайн споруд; е) прийняття кодексів етики, механізмів громадської участі і підзвітності для гармонізації публічних і приватних інтересів. Актуальність цих підходів особливо очевидна для України, яка зазнала масштабних руйнувань спортивної інфраструктури внаслідок повномасштабного вторгнення РФ. Тож національна стратегія відновлення і розвитку галузі має передбачати імплементацію світових практик стійкості, енергоощадності, адаптивності – причому не лише на рівні окремих проєктів, а й на рівні стандартів, регламентів, організаційної культури профільних інституцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Арена Львів» втратить 46 % доходів, якщо там не гратиме «Шахтар». Zahid.net, 2018. URL: <http://surl.li/scsskd>
2. КМДА. У Кличка розірвуть договір з «Фан Спорт» на управління Палацом спорту: план не виконується. 2022. URL: <http://surl.li/mksldk/>
3. Міністерство економіки України. Дорожня карта розвитку державно-приватного партнерства 2025. 2020. URL: <http://surl.li/zrzmzd>
4. Мінрегіон України. ДБН В.2.2-13-2003. Спортивні та фізкультурно-оздоровчі споруди. 2022. URL: https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3074773761493305251?d
5. Про затвердження Порядку ведення Реєстру довгострокових зобов'язань у рамках державно-приватного партнерства : Постанова КМУ від 4 листопада 2022 р. № 1241. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1241-2022-%D0%BF#Text>
6. Alm J. (ed.) World Stadium Index: Stadiums built for major sporting events: Bright future or future burden. Copenhagen : Danish Institute for Sports Studies, 2012. 112 с. URL: <http://surl.li/kzpdpi>
7. Alm J., Solberg H., Storm R., Jakobsen T. Hosting major sports events: the challenge of taming white elephants. *Leisure Studies*. 2014. Vol. 35. С. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.1080/02614367.2014.994550>
8. BBC. Why is the Wembley pitch so poor? 2009. URL: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/magazine/8010031.stm>
9. Becker S., Berg A., Kohli S., Thiel A. Sporting goods 2021: The next normal for an industry in flux. *McKinsey&Company*, 2021. URL: <http://surl.li/zpiywf>
10. Borussia Dortmund blasts: suspect 'from Islamist spectrum' detained. *The Guardian*, 2017. URL: <http://surl.li/tiyr dg>
11. Burt J. Wembley sale was an opportunity the FA cannot afford to turn down again. *The Telegraph*, 2020. URL: <http://surl.li/taag lq>
12. Collins A., Flynn A., Munday M., Roberts A. Assessing the Environmental Consequences of Major Sporting Events: The 2003/04 FA Cup Final. *Urban Studies*. 2007. Vol. 44. No. 3. С. 457–476. DOI: <https://doi.org/10.1080/00420980601131878>
13. Crompton J. Economic impact of sports facilities and events. *Journal of Global Sport Management*. 2020. Vol. 5. No. 1. С. 1–20. URL: <http://surl.li/elolvd>
14. Deloitte. A whole new ball game: Navigating digital change in the sports industry. 2021. 8 с. URL: <http://surl.li/cqaeiz>
15. Deloitte. Deloitte's Annual Review of Football Finance 2022. URL: <http://surl.li/likgtv>
16. Dowling M., Leopkey B., Smith L. Governance in Sport: A Scoping Review. *Journal of Sport Management*. 2018. 32 с. DOI: <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0032>

17. European PPP Expertise Centre. PPPs in sports infrastructure. Introductory guide. Worldbank, 2019. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/european-ppp-expertise-centre>
18. Florida R., Rodríguez-Pose A., Storper M. Critical Commentary: Cities in a post-COVID world. *Urban Studies*. 2023. Vol. 60. No. 8. C. 1509–1531. DOI: <https://doi.org/10.1177/00420980211018072>
19. Flyvbjerg B., Budzier A., Lunn D. Regression to the tail: Why megaprojects fail. *Cambridge University Press*, 2021. DOI: <http://doi.org/10.2139/ssrn.3686009> URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3686009
20. Fonti F., Ross J.-M., Aversa P. Using Sports Data to Advance Management Research: A Review and a Guide for Future Studies. *Journal of Management*. 2023. Vol. 49. No. 1. C. 325–362. DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063221117525>
21. Gaffney C. Virando o jogo: The Challenges and Possibilities for Social Mobilization in Brazilian Football. *Journal of Sport and Social Issues*. 2015. Vol. 39. No. 2. C. 155–174. DOI: <https://doi.org/10.1177/0193723513515887>
22. GCIS. Football Integrity Report 2023. 2021. URL: <https://www.starizardintegrity.com/2024/03/19/football-integrity-report-2023/>
23. How the NFL and its stadiums became leaders in Wi-Fi, monetizing apps, and customer experience. *Chatsports*, 2019. URL: <https://www.chatsports.com/nfl/a/how-nfl-and-its-stadiums-became-leaders-wifi-technology-and-monetizing-apps-39811>
24. Human Rights Watch. Red Card: Exploitation of Construction Workers on World Cup Sites in Russia. 2018. URL: <http://surl.li/hkzdue>
25. IAKS. Global Report: The Future of Sports and Leisure Facilities. 2019. 6 c. URL: <http://surl.li/mfbawf>
26. IOC. Legacy Strategic Approach. Lausanne : International Olympic Committee, 2017. 51 c. URL: <http://surl.li/kegvq>
27. Koch P., Frick B., Prinz J. Public-private partnerships in European sports infrastructure: A comparative analysis. *Journal of Sport Management*. 2021. Vol. 35. No. 2. C. 95–108.
28. Li J., Wan B., Yao Y., Bu T., Li P., Zhang Y. Chinese Path to Sports Modernization: Fitness-for-All (Chinese) and a Development Model for Developing Countries. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. No. 5. C. 4203. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15054203>
29. Manchester attack: 22 dead and 59 hurt in suicide bombing. BBC, 2017. URL: <https://www.bbc.com/news/uk-england-manchester-40010124>
30. McKinsey&Company. (2021). Sporting goods 2021: The next normal for an industry in flux / S. Becker, A. Berg, S. Kohli, A. Thiel. URL: <http://surl.li/zpiyw>
31. Müller M. The Mega-Event Syndrome: Why So Much Goes Wrong in Mega-Event Planning and What to Do About It. *Journal of the American Planning Association*. 2015. Vol. 81. No. 1. C. 6–17. DOI: <https://doi.org/10.1080/01944363.2015.1038292>
32. National Consortium for the Study of Terrorism and Responses to Terrorism (START). Global Terrorism Database (2016-2021). 2021. URL: <https://www.start.umd.edu/gtd>
33. NATO. Countering terrorism. 2024. URL: https://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics_77646.htm?selectedLocale=en
34. OECD. «Time Use», OECD Social and Welfare Statistics (database). 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/675ecc4a-en>
35. Panja T. A Soccer Official Proved Her Discrimination Case. No One Was Punished. *The New York Times*, 2021. URL: <http://surl.li/bnzcde>
36. Preuss H. Re-analysis, measurement and misperceptions of cost overruns at Olympic Games. *International Journal of Sport Policy and Politics*. 2022. Vol. 14. No. 3. C. 381–400. DOI: <https://doi.org/10.1080/19406940.2022.2037685>
37. Preuss H. The conceptualization and measurement of mega sport event legacies. *Journal of Sport & Tourism*. 2007. Vol. 12. No. 3–4. C. 207–227. DOI: <https://doi.org/10.1080/14775080701736957>
38. PricewaterhouseCoopers. Sports industry: system rebooting. 2020. 33 c. URL: <https://www.pwc.ch/en/publications/2020/PwCs-Sports-Survey-2020.pdf>
39. RFI. Incivilités, agressions, dégradations : le sport amateur en première ligne. 2023. URL: <http://surl.li/wjimfp>
40. Riach J. A glimpse inside Tottenham's new £1bn state-of-the-art stadium. *The Guardian*, 2019. URL: <https://www.bbc.com/sport/football/47687411>
41. Sale talks for Brazil's Belo Monte dam chill over price: sources. *Reuters*, 2017. URL: <http://surl.li/szxdnz>

42. Spaaij R. Terrorism and Security at the Olympics: Empirical Trends and Evolving Research Agendas. *The International Journal of the History of Sport*. 2016. Vol. 33. No. 4. C. 451–468. DOI: <https://doi.org/10.1080/09523367.2015.1136290>
43. Spanish police arrest Moroccan man in Barcelona for militant links. *Reuters*, 2020. URL: <http://surl.li/chftry>
44. The Rio Olympics were a financial disaster. *Businessinsider*, 2017. URL: <https://www.businessinsider.com/rio-olympics-financial-disaster-2017-6>
45. The Untold Story of the 2018 Olympics Cyberattack, the Most Deceptive Hack in History. *Wired*, 2018. URL: <http://surl.li/rdeuqw/>
46. Transparency International. Global Corruption Report: Sport. 2016. 398 c. URL: https://images.transparencycdn.org/images/2016_GCRSport_EN.pdf
47. van der Meyden W., van der Plas J. Democratizing urban sport infrastructure: The case for a participatory approach. *Managing Sport and Leisure*. 2018. Vol. 23. No. 4–6. C. 369–382.
48. Wallace S. Wembley sale may not have solved grass-roots problem. *The Telegraph*, 2018. URL: <http://surl.li/rbgmwb>
49. Walters G. The implementation of a stakeholder management strategy during stadium development: a case study of Arsenal Football Club and the Emirates Stadium. *Managing Leisure*. 2010. Vol. 16. No. 1. C. 49–64. DOI: <https://doi.org/10.1080/13606719.2011.532600>
50. Weitzmann M., Preuß H. Key factors for cost overruns at Olympic Games-establishment of a model. *International Journal of Sport Management and Marketing*. 2023. Vol. 23. No. 6. C. 506–522. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJSM.2023.133782>
51. WHO. Physical activity. 2020. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>
52. World Cup 2014: Brazilians' rage against the state will disrupt the celebration. *The Guardian*, 2014. URL: <http://surl.li/pklnhn>
53. World Cup leaves Brazil with bus depots and empty stadiums. *BBC*, 2015. URL: <https://www.bbc.com/sport/football/32073525>
54. Zawadzki K. Euro 2012 economic impact on host cities in Poland. Gdansk : Gdansk University of Technology, 2015. 7 c. URL: https://mpira.ub.uni-muenchen.de/64522/1/MPRA_paper_64522.pdf

Стаття надійшла до редакції 29.09.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 06.11.2024 р.

Kushnir V. M.,

Postgraduate student of the Department of Economic Policy and Management
Education and Research Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: kushnir_volodymyr@ukr.net <https://orcid.org/0009-0001-2534-4294>

SPORTS INFRASTRUCTURE IN THE ERA OF GLOBAL TRANSFORMATIONS: RETHINKING APPROACHES TO PUBLIC GOVERNANCE AMIDST MULTIPLE RISKS

Abstract. This article addresses the pressing issue of public governance of sports infrastructure in an era of global change. The author analyzes the impact of technological, social, geopolitical, and value-based transformations on the state, functions, and requirements of sports facilities. The article highlights the growing public expectations regarding the quality and functionality of infrastructure, the intensifying competition among countries for prestigious sporting events, and the increasing role of the private sector in financing the industry. At the same time, traditional management approaches are proving inadequate due to excessive budget expenditures, lack of transparency, and vulnerability to security threats. The article systematizes the key challenges for Ukraine, including the destruction of infrastructure due to Russian aggression, corruption risks, high maintenance costs, and damage from hybrid threats. It emphasizes the need to develop a comprehensive Strategy for the industry's development based on transparency, inclusivity, and resilience. Priority areas for modernization include implementing «green» technologies, flexible architectural solutions, public-private partnership (PPP) models, digital security platforms, and public control mechanisms. The application of emergency

engineering and military logistics approaches in rebuilding damaged facilities is also considered promising. The author concludes that the systematic implementation of global best practices can transform Ukrainian sports infrastructure from a post-Soviet burden into a driver of national development. However, the main condition for success lies in changing the management philosophy in favor of creating public value, stakeholder collaboration, and the active formation of a sustainable ecosystem for the industry's development.

Keywords: *sports infrastructure, public governance, global transformations, public-private partnerships, accountability, security challenges, restoration and modernization, construction in the sports sector.*

REFERENCES

1. Lviv Arena will lose 46% of its income if Shakhtar does not play there. (2018). Zahid.net. URL: <http://surl.li/scsskd> [in Ukrainian].
2. Klitschko's office will terminate the agreement with "Fan Sport" for the management of the Palace of Sports: the plan is not being fulfilled. (2022). KMDA. URL: <http://surl.li/mksldk> [in Ukrainian].
3. Road map for the development of public-private partnership 2025. (2020). Ministry of Economy of Ukraine. URL: <http://surl.li/zrzmzd> [in Ukrainian].
4. DBN B.2.2-13-2003. Sports and physical culture and health facilities. (2022). Ministry of Regional Development of Ukraine. URL: https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3074773761493305251?d [in Ukrainian].
5. On approval of the Procedure for maintaining the Register of long-term obligations within the framework of public-private partnership: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of November 4, 2022. No. 1241. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1241-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
6. Alm, J. (Ed.). (2012). World Stadium Index: Stadiums built for major sporting events: Bright future or future burden. Danish Institute for Sports Studies. URL: <http://surl.li/kzpdpi>
7. Alm, J., Solberg, H., Storm, R., & Jakobsen, T. (2014). Hosting major sports events: The challenge of taming white elephants. *Leisure Studies*, 35, 1–19. DOI: <https://doi.org/10.1080/02614367.2014.994550>
8. BBC. (2009). Why is the Wembley pitch so poor? URL: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/magazine/8010031.stm>
9. Becker, S., Berg, A., Kohli, S., & Thiel, A. (2021). Sporting goods 2021: The next normal for an industry in flux. McKinsey & Company. URL: <http://surl.li/zpiywf>
10. Borussia Dortmund blasts: suspect 'from Islamist spectrum' detained. (2017). The Guardian. URL: <http://surl.li/tiyrdg>
11. Burt, J. (2020). Wembley sale was an opportunity the FA cannot afford to turn down again. The Telegraph. URL: <http://surl.li/taaglg>
12. Collins, A., Flynn, A., Munday, M., & Roberts, A. (2007). Assessing the environmental consequences of major sporting events: The 2003/04 FA Cup Final. *Urban Studies*, 44(3), 457–476. DOI: <https://doi.org/10.1080/00420980601131878>
13. Crompton, J. (2020). Economic impact of sports facilities and events. *Journal of Global Sport Management*, 5(1), 1–20. URL: <http://surl.li/elolvd>
14. Deloitte. (2021). A whole new ball game: Navigating digital change in the sports industry. URL: <http://surl.li/cqaeiz>
15. Deloitte. (2022). Deloitte's Annual Review of Football Finance 2022. URL: <http://surl.li/likgtv>
16. Dowling, M., Leopkey, B., & Smith, L. (2018). Governance in sport: A scoping review. *Journal of Sport Management*, 32. DOI: <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0032>
17. European PPP Expertise Centre. (2019). PPPs in sports infrastructure. Introductory guide. Worldbank. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/european-ppp-expertise-centre>
18. Florida, R., Rodríguez-Pose, A., & Storper, M. (2023). Critical commentary: Cities in a post-COVID world. *Urban Studies*, 60(8), 1509–1531. DOI: <https://doi.org/10.1177/00420980211018072>
19. Flyvbjerg, B., Budzier, A., & Lunn, D. (2021). Regression to the tail: Why megaprojects fail. Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3686009>
20. Fonti, F., Ross, J.-M., & Aversa, P. (2023). Using sports data to advance management research: A review and a guide for future studies. *Journal of Management*, 49(1), 325–362. DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063221117525>

21. Gaffney, C. (2015). Virando o jogo: The challenges and possibilities for social mobilization in Brazilian football. *Journal of Sport and Social Issues*, 39(2), 155–174. DOI: <https://doi.org/10.1177/0193723513515887>
22. GCIS. (2021). Football Integrity Report 2023. URL: <https://www.starlizardintegrity.com/2024/03/19/football-integrity-report-2023/>
23. How the NFL and its stadiums became leaders in Wi-Fi, monetizing apps, and customer experience. (2019). Chatsports. URL: <https://www.chatsports.com/nfl/a/how-nfl-and-its-stadiums-became-leaders-wifi-technology-and-monetizing-apps-39811>
24. Human Rights Watch. (2018). Red Card: Exploitation of Construction Workers on World Cup Sites in Russia. URL: <http://surl.li/hkzdue>
25. IAKS. (2019). Global Report: The Future of Sports and Leisure Facilities. URL: <http://surl.li/mfbawf>
26. IOC. (2017). Legacy Strategic Approach. International Olympic Committee. URL: <http://surl.li/kegkvq>
27. Koch, P., Frick, B., & Prinz, J. (2021). Public-private partnerships in European sports infrastructure: A comparative analysis. *Journal of Sport Management*, 35(2), 95–108.
28. Li, J., Wan, B., Yao, Y., Bu, T., Li, P., & Zhang, Y. (2023). Chinese path to sports modernization: Fitness-for-All (Chinese) and a development model for developing countries. *Sustainability*, 15(5), 4203. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15054203>
29. Manchester attack: 22 dead and 59 hurt in suicide bombing. (2017). BBC. URL: <https://www.bbc.com/news/uk-england-manchester-40010124>
30. McKinsey&Company. (2021). Sporting goods 2021: The next normal for an industry in flux / S. Becker, A. Berg, S. Kohli, A. Thiel. URL: <http://surl.li/zpiywf>
31. Müller, M. (2015). The mega-event syndrome: Why so much goes wrong in mega-event planning and what to do about it. *Journal of the American Planning Association*, 81(1), 6–17. DOI: <https://doi.org/10.1080/01944363.2015.1038292>
32. National Consortium for the Study of Terrorism and Responses to Terrorism (START). (2021). Global Terrorism Database (2016-2021). URL: <https://www.start.umd.edu/gtd>
33. NATO. (2024). Countering terrorism. URL: https://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics_77646.htm?selectedLocale=en
34. OECD. (2024). "Time Use", OECD Social and Welfare Statistics (database). DOI: <https://doi.org/10.1787/675ecc4a-en>
35. Panja, T. (2021). A Soccer Official Proved Her Discrimination Case. No One Was Punished. The New York Times. URL: <http://surl.li/bnzcde>
36. Preuss, H. (2022). Re-analysis, measurement and misperceptions of cost overruns at Olympic Games. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 14(3), 381–400. DOI: <https://doi.org/10.1080/19406940.2022.2037685>
37. Preuss, H. (2007). The conceptualization and measurement of mega sport event legacies. *Journal of Sport & Tourism*, 12(3–4), 207–227. DOI: <https://doi.org/10.1080/14775080701736957>
38. PricewaterhouseCoopers. (2020). Sports industry: system rebooting. URL: <https://www.pwc.ch/en/publications/2020/PwCs-Sports-Survey-2020.pdf>
39. RFI. (2023). Incivilities, assaults, degradations: Amateur sport on the front line. URL: <http://surl.li/wjimfp>
40. Riach, J. (2019). A glimpse inside Tottenham's new £1bn state-of-the-art stadium. The Guardian. URL: <https://www.bbc.com/sport/football/47687411>
41. Sale talks for Brazil's Belo Monte dam chill over price: sources. (2017). Reuters. URL: <http://surl.li/szxdnz>
42. Spaaij, R. (2016). Terrorism and security at the Olympics: Empirical trends and evolving research agendas. *The International Journal of the History of Sport*, 33(4), 451–468. DOI: <https://doi.org/10.1080/09523367.2015.1136290>
43. Spanish police arrest Moroccan man in Barcelona for militant links. (2020). Reuters. URL: <http://surl.li/chftry>
44. The Rio Olympics were a financial disaster. (2017). Businessinsider. URL: <https://www.businessinsider.com/rio-olympics-financial-disaster-2017-6>
45. The Untold Story of the 2018 Olympics Cyberattack, the Most Deceptive Hack in History. (2018). Wired. URL: <http://surl.li/rdeuqw>
46. Transparency International. (2016). Global Corruption Report: Sport. URL: https://images.transparencycdn.org/images/2016_GCRSport_EN.pdf

47. van der Meyden, W., & van der Plas, J. (2018). Democratizing urban sport infrastructure: The case for a participatory approach. *Managing Sport and Leisure*, 23(4–6), 369–382.
48. Wallace, S. (2018). Wembley sale may not have solved grass-roots problem. *The Telegraph*. URL: <http://surl.li/rbgmwb>
49. Walters, G. (2010). The implementation of a stakeholder management strategy during stadium development: a case study of Arsenal Football Club and the Emirates Stadium. *Managing Leisure*, 16(1), 49–64. DOI: <https://doi.org/10.1080/13606719.2011.532600>
50. Weitzmann, M., & Preuß, H. (2023). Key factors for cost overruns at Olympic Games-establishment of a model. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 23(6), 506–522. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2023.133782>
51. WHO. (2020). Physical activity. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>
52. World Cup 2014: Brazilians' rage against the state will disrupt the celebration. (2014). *The Guardian*. URL: <http://surl.li/pklnhn>
53. World Cup leaves Brazil with bus depots and empty stadiums. (2015). *BBC*. URL: <https://www.bbc.com/sport/football/32073525>
54. Zawadzki, K. (2015). Euro 2012 economic impact on host cities in Poland. Gdansk University of Technology. URL: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/64522/1/MPRA_paper_64522.pdf

The article was received by the editors 29.09.2024.

The article is recommended for printing 06.11.2024.