

<http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-12>  
УДК 35.073:796.06:316.42(477-2)  
JEL H83, L83, R58, J11

**Дунаєв Ігор Володимирович**

доктор наук з державного управління, професор, професор 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  
ORCID 0000-0002-0790-0496  
e-mail: i.dunaev@karazin.ua

**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  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-2534-4294>  
e-mail: kushnir\_volodymyr@ukr.net

## **УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНОЮ ЦІННІСТЮ ЧЕРЕЗ ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФІНАНСУВАННЯ РОЗВИТКУ СПОРТИВНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ**

**Анотація.** Стаття присвячена актуальній проблемі управління суспільною цінністю через інноваційні механізми фінансування розвитку спортивної інфраструктури в контексті повоєнного відновлення України. Основна ідея статті – критично представити інноваційні механізми фінансування спортивної інфраструктури в Україні, порівнявши їхній потенціал з ризиками від дисфункцій публічного управління в Україні і у світі. Автори аналізують світові тренди та моделі фінансування спорту, зосереджуючись на зростанні ролі державно-приватного партнерства, «озелененні» та цифровізації галузі. Водночас розкриваються інституційні виклики та ризики імплементації цих підходів в українських реаліях, зумовлені непрозорістю ухвалення рішень, дефіцитом міжсекторної координації та недооцінкою соціальної ролі спорту. Порівняльний аналіз європейського та українського контекстів дозволяє ідентифікувати спільні системні бар'єри на шляху до ефективного та інклюзивного інвестування, а також специфічні «больові точки» вітчизняної системи врядування. На цій основі пропонуються адаптивні механізми впровадження інновацій у фінансуванні спортивної інфраструктури з акцентом на розвитку державно-приватного партнерства, краудфандингу, імпакт-інвестування та колаборативних екосистем локального рівня. Автори доводять, що розблокування інвестиційного потенціалу галузі вимагає не лише залучення додаткових ресурсів, а й докорінної трансформації принципів взаємо-

© Дунаєв І. В., Кушнір В. М., 2024



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

дії стейкхолдерів у напрямі більшої підзвітності, інклюзії та орієнтації на суспільну цінність. Лише за такого цілісного підходу спортивна інфраструктура зможе стати драйвером повоєнного відновлення та сталого людського розвитку України.

**Ключові слова:** *спортивна інфраструктура, інноваційні механізми фінансування, повоєнне відновлення, державно-приватне партнерство, краудфандинг, імпакт-інвестування, соціальна цінність, інклюзія, Україна.*

**Як цитувати:** Дунаєв І. В., Кушнір М. В. Управління суспільною цінністю через інноваційні механізми фінансування розвитку спортивної інфраструктури: виклики та можливості для України. *Теорія та практика державного управління*. 2024. Вип. 2 (79). С. 243–272. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-12>

**Актуальність дослідження.** Управління суспільною цінністю через розвиток спортивної інфраструктури набуває особливої ваги в контексті післявоєнної відбудови України, адже спорт та фізична активність не лише сприяють індивідуальному благополуччю, а й генерують суспільні блага – через зміцнення здоров'я нації, соціалізацію молоді, розвиток людського капіталу. Станом на середину 2024 року в Україні внаслідок російської агресії було пошкоджено або зруйновано близько 400 об'єктів спортивної інфраструктури, а відновлення та розвиток цієї сфери потребуватиме значних інвестицій, які навряд чи можна буде покрити лише за рахунок традиційних бюджетних механізмів. Так, за оцінками Світового банку, для ефективного функціонування довоєнної спортивної галузі в Україні необхідно щороку витратити близько 0,5% ВВП (станом на кінець 2021 року це було понад 21 млрд грн). Наразі ж реальні видатки зведеного бюджету взагалі важко передбачити через війну, хоча суто арифметично їх можна скласти воедино у консолідований бюджет. Крім того, значна частина цих коштів спрямовується не на розвиток інфраструктури, а на термінові ремонти після обстрілів, утримання штатних команд, проведення змагань, забезпечення діяльності спортивних шкіл та федерацій. Отже, пошук альтернативних, інноваційних механізмів фінансування спортивної інфраструктури, що ґрунтуються на партнерстві держави, бізнесу та громад, залученні приватних інвестицій та ресурсів суспільства, стає вкрай актуальним завданням.

Світовий досвід пропонує чимало цікавих моделей такого фінансування: від неоднозначного державно-приватного партнерства та нового краудфандингу через цифрові платформи – до інфраструктурного меценатства та творення спортивно-бізнесових кластерів. Ці підходи довели свою ефективність у багатьох країнах, забезпечуючи сталий розвиток спортивної галузі навіть у непрості часи. Так, за даними Європейського інвестиційного банку, завдяки державно-приватному партнерству за останні 15 років в ЄС було реалізовано понад 60 проєктів у сфері спортивної інфраструктури загальною вартістю майже 12 млрд євро, а через краудфандингові платформи щороку у світі збирається більш як \$1 млрд на розвиток різноманітних спортивних ініціатив. Звісно, пряме копіювання цих практик в українських реаліях навряд чи дасть бажаний ефект. Адже впрова-

дження управлінських інновацій завжди стикається з інституційними викликами та дисфункціями, характерними для кожної країни. Сьогодні в Україні до них можна віднести недосконалість нормативно-правової бази (яка поки що не дуже сприяє розвитку державно-приватного партнерства чи ендаументів), дефіцит довіри між основними стейкхолдерами, ризики непрозорого розподілу коштів. Для прикладу, за даними антикорупційних організацій, у 2020 році близько третини закупівель у сфері спорту проводилися з порушеннями чи ознаками змови. Тож для успішної адаптації інноваційних механізмів фінансування спортивної інфраструктури критично важливо проаналізувати їх не лише з точки зору потенційних переваг, а й можливих ризиків та обмежень.

Отже, підсумовуючи актуальність, ми бачимо, що це дослідження покликане системно розглянути інноваційні світові практики фінансування спортивної інфраструктури крізь призму викликів українського контексту. Така аналітична «оптика» дасть змогу виявити як перспективні ніші для імплементації цих моделей, так і інституційні бар'єри, які доведеться долати на цьому шляху, а окреслені в дослідженні підходи та механізми стануть в пригоді широкому колу стейкхолдерів: від керівників центральних та місцевих органів влади до представників бізнесу, інвестиційної спільноти та громадянського суспільства.

**Огляд літератури і виявлення раніше невивчених питань.** Аналіз програмних документів та аналітичних звітів провідних міжнародних фінансових інституцій за останні роки дозволяє виділити кілька спільних трендів в осмисленні ролі спортивної інфраструктури для сталого розвитку. По-перше, помітний поступовий зсув від суто економічного до більш цілісного погляду на цінність інвестицій у спорт. Якщо раніше домінував дискурс окупності та прибутковості проєктів, то зараз все більше уваги приділяється їх соціальним, екологічним та інтегративним ефектам [50; 36; 14]. Так, у своїй програмній заяві МВФ наголошує, що «інвестиції у спортивну інфраструктуру мають оцінюватись не лише за комерційними метриками, а й за їх внеском у людський розвиток, соціальну згуртованість та зелене відновлення» [32]. Цю ж логіку демонструють і галузеві дослідження регіональних банків розвитку, наприклад, річний звіт Азійського банку розвитку за 2022 р. [1]. По-друге, спостерігається зростаюча увага до питань ефективного врядування та запобігання корупції в управлінні спортивними проєктами. Резонансні розслідування зловживань при будівництві олімпійських об'єктів у Сочі [33] та Ріо-де-Жанейро [45] актуалізували дискусію про необхідність більш прозорих та інклюзивних моделей ухвалення рішень у цій сфері. Відповідно, низка свіжих аналітичних продуктів від Світового банку [58], ОЕСР [38] та Ради Європи [12] пропонують кращі практики антикорупційного комплаєнсу та багаторівневого аудиту спортивних мега-проєктів. Нарешті, помітна тенденція до конвергенції спортивного порядку денного з цілями сталого розвитку, особливо в контексті кліматичних змін. Флагманська ініціатива ООН «Спорт заради клімату» [54] задає тренд на «озеленення» спортивної інфраструктури: від енергоефективності стадіонів до інвестицій у велосипедні доріжки та парки [52]. Паралельно зі зростанням інвестицій загострюється і дискусія про «greenwashing», тобто «поверхову» або фальшиву екологізацію заради піару, що маскує «глибинні» нестійкі практики [7].

Попри ці прогресивні зрушення, в літературі досі бракує глибокого осмислення специфічних дисфункцій та інституційних пасток, характерних для різних локальних контекстів. Більшість досліджень міжнародних організацій фокусуються на глобальних трендах та кращих практиках, оминаючи увагою бар'єри їх імплементації на місцях, зумовлені неформальними правилами та історичною інерцією. Цю критику висловлює, зокрема, звіт Трансперенсі Інтернешнл «Глобальне спортивне врядування» (2016), закликаючи до більш ситуативного, культурно чутливого аналізу корупційних ризиків. У більш широкому плані, сучасні дослідження міжнародних фінансових інституцій критикуються за технократичний ухил та нечутливість до локальних потреб і голосів стейкхолдерів [4; 27]. Так, резонансне дослідження [46] викрило брак адекватних консультацій Світового банку та МОК із місцевими громадами щодо проектів олімпійських селищ у Ріо. Відповідно, формується запит на альтернативні моделі продукування знання про спортивну інфраструктуру, що ґрунтуються на думках експертів, громад та груп інтересів із конкретних контекстів.

Цей дефіцит контекстуальної чутливості особливо гостро відчувається в українському академічному та експертному дискурсі. Хоча низка вітчизняних дослідників активно працює над адаптацією глобальних концепцій у сфері спортивної політики [2; 41], значно менше уваги приділяється специфічно українським інституційним викликам: від непотизму та політичного патронажу над галуззю до дефіциту міжсекторної співпраці. Гострокритичну ноту вносять і нечисленні незалежні розслідування – зокрема, щодо зловживань при будівництві інфраструктури до Євро-2012 та закупівлі спортивного обладнання під час пандемії е 2020-21 рр. Тож існує явний запит на дослідження, які б поєднували український емпіричний матеріал із новітніми концептуальними рамками для осмислення суперечливої динаміки спортивних інновацій та врядування в турбулентному контексті. Особливо цінними будуть розвідки, чутливі до потреб повоєнного відновлення – як у фізичному, так і в соціальному та символічному вимірах.

**Мета статті** – критично оцінити потенціал та ризики впровадження інноваційних механізмів фінансування спортивної інфраструктури в Україні в контексті повоєнного відновлення. Відповідно до мети, у статті вирішуються три дослідницькі **задачі**:

- систематизувати сучасні глобальні тренди та моделі фінансування розвитку спорту з фокусом на управління суспільною цінністю.
- критично осмислити інституційні виклики та ризики дисфункцій у застосуванні цих моделей в українському контексті.
- запропонувати адаптивні механізми впровадження інновацій у фінансуванні спортивної інфраструктури України з урахуванням потреб повоєнного відновлення.

**Використана методологія дослідження.** Дослідження ґрунтується на міждисциплінарному підході, який інтегрує концепції та аналітичні інструменти з кількох дотичних галузей знань: теорії публічного управління, політичної економії розвитку, економічної соціології спорту, студій миру та конфліктів. Такий методологічний плюралізм продиктований багатовимірним характером про-

блеми фінансування спортивної інфраструктури в контексті бажаного післявоєнного відновлення, яка не вкладається у традиційні дисциплінарні рамки.

Відправною точкою аналізу є концепція «спортивної дипломатії», яка розглядає спорт як інструмент досягнення ширших політичних, економічних та соціальних цілей на міжнародній арені [35], і в цій перспективі інвестиції у спортивну інфраструктуру постають не просто як бізнес-проекти, а як частина комплексних стратегій «м'якої сили», націлених на нарощування символічного капіталу та глобального впливу держав. Ця «оптика» дозволяє осмислити приховані мотиви ключових гравців на ринку спортивного фінансування та ризики підпорядкування розвитку галузі вузьким інтересам еліт. Водночас, для більш точного аналізу управлінської динаміки, дослідження спирається на неоінституційну теорію в публічному врядуванні [3]. Ця призма дозволяє розкрити, як формальні норми та неформальні практики взаємодіють, створюючи специфічну інституційну екосистему в кожному контексті. Особлива увага приділяється т.зв. «інституційним пасткам» – стійким неефективним рівновагам, що перешкоджають інноваціям через мережу зацікавлених у статус-кво гравців. Ця перспектива є критично важливою для осмислення бар'єрів на шляху впровадження нових механізмів фінансування спорту в пострадянських реаліях.

Вивчення соціокультурних вимірів спорту спирається на концепцію «фізичного капіталу» П. Бурд'є, яка трактує спортивні компетенції та практики як форми капіталу, тісно пов'язані із соціальною стратифікацією. Цей ракурс дозволяє простежити, як інвестиції в спортивну інфраструктуру транлюють певні культурні коди та моделі престижного споживання, потенційно відтворюючи нерівності. Разом з тим, спорт розглядається і як простір формування соціальних зв'язків, довіри та активної громадянськості. Ця подвійна «оптика» є ключовою для осмислення суперечливих ефектів спортивних мега-проектів на соціальну тканину громад.

Нарешті, українська специфіка розглядається крізь призму студій миру та конфліктів, зокрема – концепцій післявоєнного відновлення та транзитивного правосуддя [29]. Реконструкція спортивної інфраструктури тут постає як частина ширших процесів відновлення довіри, діалогу та соціальної когезії в розділених війною спільнотах. Водночас, спорт може виступати і простором конкуренції наративів, символічної політики та боротьби за ресурси. Ця напруга між конфліктним та об'єднавчим потенціалом спорту в період транзиту є ключовою для осмислення викликів у сфері врядування.

Емпіричною базою дослідження є вторинний аналіз даних з відкритих джерел. Це включає офіційну звітність ключових міжнародних інституцій у сфері спортивного фінансування, національні стратегії та програмні документи, статистику щодо інфраструктурних проектів, незалежні аналітичні огляди тощо. Особлива увага приділяється вивченню кейсів країн, що мають співмірний з Україною досвід післявоєнного відновлення спортивної галузі.

Логіка викладу матеріалу рухається від структурних викликів до інституційних механізмів. Перший блок окреслює світові тенденції в галузі, акцентуючи поступовий зсув інвестиційних пріоритетів у бік суспільної цінності. Далі ана-

лізуються ключові управлінські ризики та дисфункції, вбудовані в сучасні моделі спортивного фінансування. Потім фокус зміщується на український кейс, де розкриваються специфічні інституційні бар'єри на шляху інновацій у пов'язаному контексті. Насамкінець, пропонуються адаптивні механізми реформування системи фінансування спортивної інфраструктури з урахуванням потреб миробудівництва та суспільної консолідації.

**Виклад основного матеріалу.** Осмислення динаміки інвестицій у спортивні об'єкти та програми набуває особливої ваги в контексті зростання їх соціальної та символічної ролі. Як влучно зауважив Джонатан Грікс, один із провідних дослідників спортивної політики, «стадіони та арени перестали бути просто функціональними спорудами – вони перетворилися на ікони ідентичності та каталізатори розвитку громад» [25, с. 12]. І справді, якщо раніше спортивна інфраструктура сприймалась переважно крізь призму комерційної окупності, то зараз на перший план виходить її здатність генерувати суспільну цінність: згуртовувати спільноти, стимулювати економічну активність, сприяти соціальній інклюзії [13].

Дослідження еволюції механізмів фінансування спорту в різних куточках світу дозволяє виокремити кілька домінантних трендів, що визначають «правила гри» в галузі. Першою помітною тенденцією є зростання ролі державно-приватного партнерства (ДПП) у реалізації масштабних проєктів спортивної інфраструктури [57]. Ця модель, що передбачає розподіл ризиків, ресурсів та повноважень між публічним і приватним акторами, стає дедалі популярнішою в контексті бюджетних обмежень та зростаючої складності управління мега-проєктами. За даними Світового банку, за останнє десятиліття кількість спортивних ДПП в країнах, що розвиваються, зросла більш ніж удвічі. Промовистим прикладом слугує будівництво нового національного стадіону «Мої Арена» в Будапешті вартістю понад 500 млн. євро, де приватний партнер відповідав за дизайн, будівництво та часткове фінансування об'єкту в обмін на право управління ним протягом 20 років [18]. Водночас, досвід багатьох країн засвідчує, що ДПП не є панацеєю і може нести істотні ризики для публічних інтересів. Як показує ґрунтовний порівняльний аналіз Чарльза Казаді та колег, успішність проєктів ДПП у спорті критично залежить від якості інституційного середовища – прозорості тендерних процедур, потужності регуляторних та моніторингових органів, розвиненості громадського контролю [8]. Там, де ці запобіжники відсутні, ДПП можуть перетворюватися на інструменти прихованої приватизації та концентрації ресурсів в руках наближених до влади груп. Скандальним кейсом в цьому контексті є реконструкція стадіону «Маракана» до Чемпіонату світу з футболу 2014 року в Ріо-де-Жанейро, де консорціум приватних інвесторів під протекторатом місцевої еліти фактично монополізував управління об'єктом, мінімізувавши вплив громади [21].

Ця колізія публічних та партикулярних інтересів загострюється в умовах глобальних мега-подій, таких як Олімпіади чи Чемпіонати світу, які часто стають полем битви між локальними спільнотами та транснаціональним капіталом. Резонансний звіт організації «Сентро Популар» задокументував численні випадки порушення прав місцевих мешканців, знищення публічних просторів та культурної спадщини під час підготовки Олімпіади 2016 в Ріо. Схожі тенден-

ції спостерігалися і в Сочі-2014, де під прикриттям спортивного мега-проєкту була згорнута програма доступного житла та витіснено місцевий малий бізнес [34]. Ці кейси оголюють фундаментальну напругу між тріумфальною риторикою «олімпійського прогресу» та реальними соціальними витратами, які лягають на плечі простих громадян.

З іншого боку, на тлі кліматичної кризи та посилення екологічного активізму все більше уваги привертає питання «озеленення» спортивної інфраструктури. Дійсно, якщо поглянути на типовий вуглецевий слід масштабного спортивного заходу, то картина вийде невтішною. Підраховано, що лише один Супербоул генерує викиди, еквівалентні річному споживанню електроенергії більш ніж 1500 американських домогосподарств. В світлі цього не випадково, що в останні роки все голосніше лунають заклики до більш відповідального та екологічно дружнього менеджменту спортивних споруд – з фокусом на енергоефективність, використання відновлюваних джерел, скорочення відходів та розумну логістику [31].

Втім, як застерігають критично налаштовані дослідники, частина цих ініціатив має радше косметичний характер і не змінює фундаментально неекологічні практики галузі [7]. Красномовним прикладом є «озеленення» Чемпіонату світу з футболу 2018 року в Росії, яке звелось до висадки дерев навколо стадіонів та роздільного збору сміття, тоді як левова частка викидів від транспорту та енергоспоживання була проігнорована [8]. Подібну тенденцію до «зеленого камуфляжу» можна простежити і в маркетингових кампаніях спортивних брендів, які рясніють обіцянками екологічних інновацій, але на практиці зберігають шкідливі моделі виробництва та споживання [39]. Вочевидь, глибока декарбонізація спорту вимагатиме не лише окремих технічних рішень, а й переосмислення самої філософії галузі з її культом надлишку та марнотратства.

Динамічною силою трансформації інвестиційного ландшафту спорту стає і цифровізація, каталізована пандемією COVID-19. Вимушене закриття фізичних спортивних споруд та обмеження масових заходів стимулювали стрімкий розвиток цифрової інфраструктури: від платформ віртуальних тренувань та змагань до систем безконтактної навігації на стадіонах [43]. Провідні спортивні організації, такі як FIFA, NBA та NFL, активно експериментують з VR/AR-технологіями для створення захопливого досвіду для глядачів [15]. В перспективі ці інновації можуть не лише диверсифікувати джерела доходів галузі, а й зробити спорт більш інклюзивним та доступним для широкого кола аудиторій.

Водночас, цифровізація породжує нові етичні дилеми та регуляторні виклики. Йдеться про захист персональних даних вболівальників, запобігання цифровій дискримінації, забезпечення рівного доступу до онлайн-контенту. Гостро постає й питання справедливого розподілу доходів від цифрової комерціалізації спорту між атлетами, клубами, лігами та технологічними платформами. Поки що в цьому полі домінують *ad hoc* (термінові) домовленості та непрозорі механізми, які часто ставлять спортсменів у не вигідне становище. В цьому контексті зростає запит на нові партисипативні моделі управління правами та активами в цифровому середовищі, на кшталт кооперативів спортсменів чи децентралізованих автономних організацій (DAO) на основі блокчейн-платформ.

Ще одним помітним зрушенням є зростання уваги до соціального виміру спортивної інфраструктури: її ролі в розвитку людського капіталу, згуртуванні громад, подоланні нерівностей. Міжнародні організації, такі як ООН, ЮНЕСКО та Світовий банк, дедалі частіше розглядають інвестиції у масовий спорт як важіль досягнення Цілей сталого розвитку (SDGs), особливо в таких сферах, як здоров'я, освіта, гендерна рівність та розбудова миру. Знаковими є ініціативи зі створення «відкритих» спортивних просторів у депривованих районах, як-от програма Mini-Pitch в ПАР, де невеликі футбольні поля стають центрами комунікації для молоді [56].

З іншого боку, тривають дискусії щодо просторового розподілу та доступності спортивної інфраструктури в містах. Дослідження показують, що престижні спортивні об'єкти часто концентруються у заможних кварталах, тоді як периферійні райони потерпають від браку елементарних умов для фізичної активності. Окрему проблему становить джентрифікація околиць нових стадіонів, яка може витіснити малозабезпечених мешканців. Відтак, важливою є не лише загальна кількість інвестицій у спортивну галузь, а й їх справедливий розподіл у міському просторі з урахуванням потреб різних соціальних груп.

Осмислюючи комплексну взаємодію цих трендів, дослідники виділяють кілька архетипних моделей фінансування спортивної інфраструктури, кожна з яких має свої переваги та обмеження з точки зору генерування суспільної цінності [48]. Перша – це державна модель, де ключову роль відіграють бюджетні інвестиції та цільові програми розвитку спорту. Її безперечною перевагою є можливість підпорядкування інвестиційних рішень довгостроковим суспільним інтересам, таким як зміцнення здоров'я нації, розвиток масової фізичної культури, підтримка спорту вищих досягнень. Країни Північної Європи та Східної Азії, які активно використовують цю модель, демонструють вражаючі успіхи в залученні громадян до регулярних спортивних практик [20]. Водночас, державна модель може бути вразливою до політичних маніпуляцій, бюрократичної інерції та неефективного розподілу коштів. Прикладом негативних ефектів «гіпер-політизації» державних інвестицій у спорт є Росія часів підготовки до Зимової Олімпіади 2014 року в Сочі. За численними даними аналітиків, значна частка багатомільярдних вливань була розпорошена (навіть особливо не приховуючись) через корупційні схеми, а сам олімпійський проект використовувався для легітимації путінського режиму [40] і нагнітання неоімперського «велікодержавія». Натомість локальні потреби населення в якісній спортивній інфраструктурі були проігноровані: за підрахунками [49], більше половини росіян не мають доступу до елементарних фізкультурних об'єктів в радіусі кілометра від дому.

На протилежному полюсі спектру перебуває приватна модель фінансування, де провідну скрипку грають комерційні актори – девелопери, спонсори, медіа-компанії. Її безсумнівною перевагою є здатність швидко мобілізувати значні ресурси та запровадити передові управлінські практики в галузі [30]. За оцінками PwC, приватний капітал вже відповідає за понад 60% глобальних інвестицій у спортивну інфраструктуру, і ця частка, ймовірно, зростатиме [44]. Разючим прикладом потуги спортивного бізнесу є угода про права на найменування ста-



діону в Лос-Анджелесі, яку у 2021 році уклали компанія SoFi та команда NFL «LA Rams» на рекордну суму 600 млн доларів.

З іншого боку, досвід багатьох країн показує, що надмірне захоплення комерціалізацією спорту може мати негативний вплив на його суспільну цінність. По-перше, приватні інвестори, керуючись мотивом прибутку, часто віддають перевагу престижним проектам в популярних видах спорту, ігноруючи потреби розвитку масової фізичної культури [5]. Скажімо, в США в останні десятиліття спостерігається справжній бум будівництва розкішних стадіонів для професійних ліг, тоді як громадська спортивна інфраструктура в багатьох містах занепадає через брак фінансування. По-друге, комерціалізація може обмежувати доступність спортивних благ для незаможних верств населення через зростання цін на квитки, оренду майданчиків тощо [23]. Врешті, надмірна залежність від приватних спонсорів загрожує втратою автономії спортивних організацій у прийнятті ключових рішень [22].

Між цими «полюсами» розташований широкий спектр гібридних моделей, які поєднують державні та приватні ресурси у різних пропорціях та конфігураціях. Одним із найпоширеніших підходів є згадуване вище державно-приватне партнерство, яке дозволяє збалансувати комерційні стимули та суспільні пріоритети в рамках довгострокових контрактних відносин [26]. За даними Європейського центру експертизи ДПП, понад третина великих спортивних об'єктів в ЄС зараз реалізується саме через цей механізм. Успішним прикладом такої співпраці є реконструкція легендарного стадіону «Уемблі» в Лондоні, де приватний консорціум не лише збудував сучасну спортивну арену, а й узяв на себе зобов'язання щодо розвитку місцевої інфраструктури та підтримки масового футболу [42].

Ще однією перспективною гібридною моделлю є інвестиції соціального впливу (social impact investments) у спорт. Ця новітня парадигма передбачає залучення приватного капіталу для вирішення чітко визначених соціальних проблем, при цьому фінансова віддача для інвесторів прив'язується до досягнення вимірюваних суспільних результатів [47]. Цікавим прикладом є випуск «спортивних» соціальних облігацій у Нью-Йорку, спрямованих на профілактику ожиріння серед школярів [55]. Залучені кошти були інвестовані в оновлення спортивної інфраструктури в школах та запровадження інноваційних фітнес-програм, а виплати інвесторам здійснювалися муніципалітетом залежно від покращення показників фізичної активності та здоров'я дітей.

Нарешті, заслуговують на увагу партисипативні моделі фінансування спорту, які передбачають безпосереднє залучення громадян та місцевих спільнот до ухвалення інвестиційних рішень. Йдеться про такі практики, як громадські бюджети спортивних проєктів, краудфандингові кампанії, спільне проєктування спортивної інфраструктури за участі городян. Одним з піонерів цього підходу є Бразилія, де з 2013 року діє національна політика «sport for all», в рамках якої місцеві громади самостійно визначають пріоритети розвитку масового спорту та розподіляють виділені державою кошти. Хоча ці партисипативні механізми не позбавлені певних обмежень (як-от ризик «тиранії більшості»), вони, безперечно, наближають управління спортивною галуззю до реальних потреб людей.

Таблиця 1

Моделі фінансування спортивної інфраструктури: переваги, обмеження та дилеми

Table 1

Sports Infrastructure Financing Models: Advantages, Limitations and Dilemmas

Модель фінансування	Ключові переваги	Основні обмеження	Дилема у задоволенні певної суспільної цінності
Державна	<ul style="list-style-type: none"> <li>Підпорядкування інвестиційних рішень довгостроковим суспільним інтересам (здоров'я нації, розвиток масового спорту)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Вразливість до політичних маніпуляцій та неефективного розподілу коштів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Балансування між престижними проектами та розвитком інфраструктури для всіх</li> </ul>
Приватна	<ul style="list-style-type: none"> <li>Швидка мобілізація значних ресурсів</li> <li>Впровадження передових управлінських практик</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Пріоритизація прибуткових проектів над потребами масового спорту</li> <li>Потенційне обмеження доступності спортивних благ для незаможних верств</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Узгодження комерційних стимулів інвесторів із завданнями сприяння соціальній інклюзії та залученню громадян до спорту</li> </ul>
Державно-приватне партнерство (ДПП)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Збалансування комерційних стимулів та суспільних пріоритетів</li> <li>Розподіл ризиків та ресурсів між публічним і приватним секторами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Залежність успішності від якості інституційного середовища (прозорість, громадський контроль)</li> <li>Ризики прихованої приватизації та нерівного розподілу вигод</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Забезпечення дотримання суспільних інтересів в рамках довгострокових контрактних відносин із приватними партнерами</li> </ul>
Інвестиції соціального впливу	<ul style="list-style-type: none"> <li>Цільове спрямування приватного капіталу на вирішення чітко визначених соціальних проблем</li> <li>Привязка фінансової віддачі для інвесторів до досягнення вимірюваних суспільних результатів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Потенційні етичні дилеми щодо «монетизації» соціальних проблем</li> <li>Труднощі узгодження інтересів різних стейкхолдерів та визначення метрик успіху</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Запобігання ризикам «соціального відмивання» та забезпечення дійсно трансформуючого впливу проєктів</li> </ul>
Партисипативні (громадські бюджети, краудфандинг)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Безпосереднє залучення громадян до визначення пріоритетів інвестування</li> <li>Краще врахування локальних потреб та контекстів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ризик «тиранії більшості» та недостатнього представництва інтересів вразливих груп</li> <li>Потенційна фрагментація та брак стратегічної координації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Вибудовування інклюзивних та репрезентативних механізмів партисипації, які давали б голос різним категоріям стейкхолдерів</li> </ul>

\* Джерело: розробка В.М. Кушніра.

Наведений вище стислий аналіз глобальних трендів та моделей фінансування спортивної інфраструктури, частково представлений у таблиці 1, слугує відправною точкою для критичного осмислення інституційних викликів та ризиків їх імплементації в українському контексті. Адже, як слушно застерігає Голландський дослідник В. ван Ботенбург, «успішність тієї чи іншої моделі інвестування у спорт завжди опосередковується специфікою локального середовища – його культурними традиціями, політичною системою, рівнем економічного розвитку» [54, С. 189]. Відтак, екстраполяція світових практик на вітчизняні реалії вимагає врахування низки особливостей та суперечностей, властивих для поточного етапу розвитку країни. Передусім, впровадження інноваційних механізмів фінансування спорту в Україні стикається з проблемою інституційної слабкості та недостатньої спроможності ключових агентів змін. Попри певний прогрес реформ, викликаний євроінтеграційними прагненнями та продуктивним тиском громадянського суспільства, в управлінні галуззю досі домінують непрозорі та опортуністські практики прийняття рішень. Особливо виразно ці дисфункції проявляються на місцевому рівні, де розподіл коштів на розвиток спортивної інфраструктури нерідко визначається не стільки реальними потребами громад, скільки партикулярними інтересами місцевих еліт та забудовників. Красномовною ілюстрацією є (а краще – були до повномасштабної війни у рф) кейс відбудови спортивних об'єктів у низці міст Донбасу (Северодонецьк, Маріуполь) після їх деокупації 2014 року українською армією, де значна частка виділених державою та залученим бізнесом інвестицій була «освоєна» через непрозорі тендери та завищені кошториси). Ця інституційна «пастка» суттєво звужує простір для впровадження інклюзивних механізмів співучасті, на кшталт громадського бюджетування чи краудфандингу, які передбачають високий рівень громадської довіри та культури діалогу.

Ще однією «ахілесовою п'ятою» української моделі спортивного інвестування залишається дефіцит стратегічного бачення та міжсекторної координації дій. Попри ухвалення у 2020 році Стратегії розвитку спорту та фізичної активності до 2032 року, більшість експертів вказують на її надмірну декларативність та брак чітких «правил гри» для всіх стейкхолдерів. Як наслідок, державні, приватні та донорські інвестиційні потоки у галузь досі розподіляються хаотично та фрагментовано, без урахування довгострокових пріоритетів та синергетичних ефектів. Особливо гостро ця проблема відчувається на тлі масштабних руйнувань спортивної інфраструктури внаслідок повномасштабного російського вторгнення з лютого 2022 року. Відсутність чіткої «дорожньої карти» пріоритетних інтервенцій та консолідованої системи моніторингу інвестицій у цих умовах загрожують розпорошенням обмежених ресурсів та дублюванням зусиль різних донорів.

В більш широкому плані, розвиток перспективних моделей інвестування у спортивну інфраструктуру в Україні гальмується проблемою суспільної недооцінки ролі спорту як інструменту сталого розвитку. Попри поступову «європеїзацію» політичного дискурсу та зростання частки українців, що займаються фізичною активністю, ментальність істеблішменту досі тяжіє до сприйняття спорту радше як «витратної» та «другорядної» сфери. Це знаходить вияв у хронічному недофінансуванні галузі з державного та місцевих бюджетів, де ключовим кри-

терієм ефективності залишаються здобутки спорту вищих досягнень, а не його вплив на якість життя та здоров'я громадян. Наслідком є відтворення давньої структурної диспропорції інвестиційних потоків: концентрації ресурсів навколо олімпійських видів спорту та великих інфраструктурних проектів за залишковим принципом фінансування масової фізичної культури. Ця ціннісна орієнтація істотно звужує простір для впровадження моделей інвестування, «чутливих» до соціальних ефектів спорту та залучення незахищених категорій населення.

Надзвичайної актуальності в українських реаліях набуває і питання моніторингу та оцінювання соціальної ефективності інвестицій у спортивну інфраструктуру. В той час як на глобальному рівні дедалі ширше застосовуються інструменти оцінки впливу (*impact evaluation*) спортивних програм та проектів на сталий розвиток громад [9], в Україні бракує цілісної методології та культури «доказового врядування». Більшість ініціатив з оновлення чи створення об'єктів спортивної інфраструктури досі не супроводжуються базовими механізмами громадського аудиту, не кажучи вже про комплексні дослідження соціальних ефектів. Як наслідок, розподіл обмежених публічних та приватних ресурсів відбувається у «вакуумі даних», без розуміння реальних потреб та очікувань бенефіціарів. Ця проблема особливо загострюється в контексті популяризації «престижних» інфраструктурних проектів на кшталт Льодової арени у Києві, де колосальні бюджетні інвестиції обґрунтовуються абстрактними обіцянками «мультиплікативних ефектів» для всієї економіки без належного емпіричного підтвердження.

Додаткового виміру згаданим інституційним викликам надають і більш глобальні тектонічні зрушення у ландшафті спортивного фінансування, які будуть лише посилюватися найближчим десятиліттям. Йдеться передусім про зростаючу конкуренцію між традиційними та інноваційними джерелами та механізмами інвестування, що кидає виклик сталим практикам урядування в галузі. Якщо у попередні десятиліття лівова частка фінансування надходила від держави, муніципалітетів, великого бізнесу та офіційних спонсорів, то зараз на арену дедалі впевненіше виходять альтернативні актори – краудфандингові платформи, венчурні фонди, криптовалютні спільноти, діаспорні мережі тощо [44]. За даними компанії Deloitte, протягом 2022 року обсяг інвестицій у спортивні стартапи, залучених через нетрадиційні канали, зріс на рекордні 72% порівняно з 2020 роком, сягнувши 2,2 млрд доларів [16]. Паралельно відбувається зміщення галузевих пріоритетів в бік проектів на перетині спорту, технологій, медіа та креативних індустрій – від онлайн-фітнесу та кіберспорту до NFT-колекціонування та віртуальних фан-клубів.

І хоча ці тренди поки що не призвели до тектонічних зсувів у глобальному ландшафті спортивного фінансування, вони вже сьогодні формують нові етичні дилеми та регуляторні виклики. Приміром, активне входження блокчейн-компаній та криптовалютних бірж у спортивне спонсорство породжує ризики «відмивання» сумнівних капіталів та втягування вболівальників у спекулятивні схеми [37]. Зростання частки інвестицій від мікродонорів через краудфандинг, з одного боку, демократизує доступ до ресурсів для низових ініціатив, а з іншого – ускладнює стратегічну координацію зусиль та моніторинг дотримання

ESG-критеріїв [28]. Врешті, цифровізація спортивного контенту та поширення підписних моделей споживання (OTT-платформи) можуть поглибити розриви між преміальним та масовим сегментами індустрії в онлайн-форматі [11]. Усі ці тенденції формують нові осі напруги між комерційним, суспільним та експресивним вимірами сучасного спорту.

Повертаючись до українського контексту, критично важливо осмислювати ці структурні зрушення не як абстрактні процеси «десь там у світі», а як безпосередні контекстуальні фактори, що визначатимуть простір можливого для розвитку вітчизняної спортивної інфраструктури найближчим десятиліттям. З одного боку, технологічні інновації та урізноманітнення джерел фінансування відкривають нові можливості для «стрибокподібного» подолання інвестиційного розриву в умовах обмежених бюджетних ресурсів. Приміром, застосування блокчейну дозволяє залучати кошти від глобальної української діаспори з мінімальними транзакційними витратами, а поширення фітнес-трекерів та гейміфікованих додатків – персоналізувати підходи до залучення українців до рухової активності. З іншого боку, бурхлива цифровізація та фрагментація спортивного ландшафту кидає виклик традиційним механізмам публічної координації та підзвітності в галузі. В світлі зростаючої популярності імерсивних цифрових ігор та розважальних сервісів, стратегічно важливо зберегти не лише інвестиційну, а й ціннісно-символічну привабливість спорту як інклюзивного суспільного блага.

Таким чином, ми можемо зробити ще один важливий робочий висновок: успішна адаптація глобальних моделей фінансування спортивної інфраструктури до українських реалій вимагатиме не лише залучення додаткових ресурсів, а й глибинної трансформації інституційного середовища галузі. Пріоритетом публічної політики у цій сфері має стати розбудова прозорих, інклюзивних та підзвітних механізмів узгодження інтересів держави, бізнесу, місцевих громад та інших заінтересованих сторін. Окрему увагу слід приділити зміцненню спроможності органів місцевого самоврядування використовувати передові практики проєктного менеджменту, кращого регулювання та доказового врядування в управлінні спортивною інфраструктурою. Без подолання усталених корупційних практик та бюрократичної інерції та відповідного опору змінам навіть найсучасніші інструменти фінансування ризикують обернутися поглибленням наявних соціальних розривів та ерозією суспільної довіри до спорту (таблиця 2).

Як бачимо з таблиці 2, попри певні відмінності в масштабах та глибині проблем, обидва контексти стикаються зі спільними системними бар'єрами на шляху до більш ефективного, інклюзивного та підзвітного інвестування в розвиток галузі. Серед них – інституційна слабкість та непрозорість процесів прийняття рішень, дефіцит стратегічної координації між ключовими стейкхолдерами, домінування застарілих підходів до оцінки ефективності проєктів. Ці виклики особливо загострюються в умовах бурхливих технологічних зрушень та зростаючої фрагментації спортивного ландшафту під впливом цифровізації, які кидають виклик усталеним моделям врядування та фінансування. Водночас, порівняльний аналіз дозволяє ідентифікувати і деякі відмінності в характері та гостроті окремих проблем. Приміром, якщо в європейському контексті

Таблиця 2

**Контекстуальні дисфункції та виклики у фінансуванні спортивної інфраструктури**

Table 2

**Contextual Dysfunctions and Challenges in Sports Infrastructure Financing**

<b>Дисфункція або виклик</b>	<b>Європейський контекст</b>	<b>Український контекст</b>	<b>Адекватність трендам</b>
Інституційна слабкість та непрозорість	Менш виражена, але присутня в окремих країнах	Гостро виражена, особливо на місцевому рівні	Гальмує впровадження інклюзивних механізмів співучасті
Дефіцит стратегічного бачення та міжсекторної координації	Наявність загальноєвропейських орієнтирів, але фрагментація на рівні країн	Критично загострюється в умовах війни та відновлення	Ускладнює ефективний розподіл обмежених ресурсів
Недооцінка соціальної ролі спорту	Поступовий зсув до цілісного бачення, але інерція «витратного» підходу	Домінування фокусу на олімпійських досягненнях над масовим спортом	Звужує простір для моделей, чутливих до соціальних ефектів
Брак моніторингу соціальної ефективності інвестицій	Зростаюча увага до оцінки впливу, але брак уніфікованих підходів	Фактична відсутність культури «доказового врядування» в галузі	Утруднює обґрунтування суспільної цінності проєктів
Цифровізація та фрагментація спортивного ландшафту	Активне поширення, але з ризиками поглиблення нерівностей	Дефіцит стратегічного бачення цифрової трансформації галузі	Відкриває нові можливості, але кидає виклик усталеним практикам врядування

\* Джерело: розробка В.М. Кушніра.

поступово зміцнюється тренд до більш цілісного осмислення суспільної ролі спорту, то в українських реаліях досі домінує вузький фокус на олімпійських досягненнях. Схожим чином, практики моніторингу соціальних ефектів спортивних інвестицій, хоч і не набули системного характеру на загальноєвропейському рівні, все ж є більш розвиненими порівняно з вітчизняним контекстом, де культура доказового врядування в галузі фактично відсутня.

Врахування цих нюансів є критично важливим для адаптації кращих світових практик інвестування в спортивну інфраструктуру до українських реалій. Адже просте копіювання успішних європейських моделей без урахування місцевих інституційних бар'єрів та соціокультурної специфіки навряд чи дасть бажаний ефект. Натомість перспективним видається шлях творчої контекстуалізації глобальних підходів, який поєднуватиме орієнтацію на передові практики прозорого, інклюзивного та підзвітного врядування з чутливістю до унікальних потреб та можливостей вітчизняної галузі на шляху післявоєнного відновлення.

Далі, відштовхуючись вже від висновків порівняльного аналізу інституційних дисфункцій та контекстуальних викликів в європейському та українському спор-

тивному секторі (Таблиця 2), спробуємо тепер окреслити контури перспективних механізмів та інструментів впровадження інновацій у фінансуванні спортивної інфраструктури з урахуванням потреб повоєнного відновлення України. Передусім, «архітектура» цих інноваційних інструментів має відповідати кільком засадничим викликам та можливостям, що постають перед Україною на сучасному етапі. З одного боку, шоківі деформації традиційних моделей фінансування галузі актуалізують завдання пошуку інноваційних механізмів залучення позабюджетних інвестицій – передусім у модернізацію об'єктів державної та комунальної форм власності, які найбільше постраждали від бойових дій та окупації. З іншого боку, масштабні потреби відновлення на тлі рекордного дефіциту держбюджету загострюють ризики нецільового використання залучених коштів, непрозорості ухвалення рішень та недобросовісної конкуренції між потенційними реципієнтами допомоги. Відтак, «робоче завдання» для архітекторів реформ полягає в тому, щоб віднайти збалансований підхід, який дозволить розблокувати інвестиційний потенціал спорту та водночас закласти запобіжники від традиційних «пасток» вітчизняної системи врядування в цій сфері.

Окреслюючи базові контури такого підходу, передусім варто взяти до уваги кілька «вводних», що формують простір можливого та впливають на стратегічну диспозицію основних «гравців»:

1) Чи не найпотужнішим форматором інвестиційного клімату в глобальному спорті найближчим десятиліттям стане стрімкий технологічний прогрес та пов'язана з ним диверсифікація джерел фінансування галузі. Поряд із традиційними суверенними та корпоративними донорами дедалі активнішу роль гратимуть венчурні фонди, краудфандингові платформи, криптовалютні спільноти, діаспорні мережі тощо. Для України це відкриває унікальне «вікно можливостей» долучитися до найсучасніших методів фандрейзingu, особливо в сегментах кіберспорту, фітнес-технологій, VR-ігор, розумних гаджетів для моніторингу здоров'я. Водночас, бурхлива цифровізація індустрії несе й чималі регуляторні виклики – щодо прав власності на дані, етики використання штучного інтелекту, запобігання шахрайству на крипторинках тощо. Відтак, магістральним пріоритетом для держави має стати проактивне та збалансоване регулювання інноваційних фінансових інструментів на основі кращого світового досвіду.

2) Інша важлива «вводна» стосується зміни глобального балансу сил та пріоритетів у світлі нещодавніх геополітичних зрушень. Прихід до влади в США Дональда Трампа з його гаслом «Зробимо Америку знову великою» та акцентами на внутрішніх інвестиціях і ревізією ролі США в Європі, дещо звужує перспективи (принаймні, уявні раніше) масштабних вливань США в українські інфраструктурні проекти. Натомість, набуває ваги вектор двосторонньої співпраці в рамках ленд-лізу озброєнь, енергетичної безпеки та кіберзахисту, корпоративних університетів. На цьому тлі для України зростає значущість поглиблення партнерства з ЄС. Принаймні частина цих коштів точно має бути спрямована саме на модернізацію спортивної інфраструктури як важливої передумови посилення соціальної згуртованості та стійкості громад. Критично важливо, щоб Київ зміг переконливо обґрунтувати доцільність таких інвестицій перед євро-

пейськими партнерами, демонструючи не лише швидкі «перемоги», а й системний вплив на розбудову демократії.

3) Нарешті, визначальним контекстуальним фактором, який має бути врахований при проектуванні інноваційних механізмів інвестування в український спорт, є тектонічний зсув у суспільних настроях та цінностях, спричинений досвідом героїчного спротиву агресії. Події останніх років наочно продемонстрували, що саме громадянське суспільство та волонтерські ініціативи часто виявляються значно ефективнішими «менеджерами довіри», ніж державні інституції чи великий бізнес. Відтак, на порядку денному постає завдання системного залучення низових ініціатив та місцевих спільнот до процесів ухвалення рішень щодо пріоритетів інвестування в спортивну інфраструктуру. Йдеться не лише про перерозподіл матеріальних ресурсів, а й про зміщення владних повноважень та розширення простору співучасті активних громадян у розбудові спортивної галузі на принципах підзвітності, інклюзивності та орієнтації на потреби бенефіціарів.

Спираючись на ці вихідні «вводні», спробуємо тепер окреслити ключові напрямки та механізми трансформації української моделі фінансування спортивної інфраструктури, які би дозволили подолати традиційні інституційні «пастки» та водночас реалізувати інноваційний потенціал галузі з урахуванням потреб післявоєнного відновлення.

Першочерговим пріоритетом на цьому шляху має стати розбудова сучасної нормативно-правової бази, яка створювала би прозорі, передбачувані та недискримінаційні «правила гри» для всіх потенційних інвесторів та бенефіціарів. Зокрема, нагальним завданням є осучаснення законодавства про державно-приватне партнерство, з особливим акцентом на запровадження інноваційних форматів концесійних відносин, які передбачають не лише залучення приватного капіталу, а й передачу управлінської експертизи, технологічних рішень та кращих практик менеджменту. Перспективною моделлю в цьому контексті можуть слугувати т.зв. «змішані» концесії, де консорціум приватних інвесторів та профільних громадських організацій отримує в управління спортивну інфраструктуру, беручи на себе чіткі цільові зобов'язання щодо покращення доступності та якості послуг для населення. Успішним прикладом такого державно-громадсько-приватного партнерства є досвід відбудови муніципального басейну в постраждалому від торнадо уругвайському місті Долорес, де спільними зусиллями місцевої влади, будівельної компанії та молодіжних НГО вдалося перетворити напівзруйновану споруду на сучасний багатофункціональний центр здорового дозвілля.

Не менш важливим напрямком нормотворчої роботи є створення стимулюючої регуляторної «парасольки» для розвитку інноваційних фінансових інструментів – в першу чергу, краудфандингу та краудінвестингу з прив'язкою до конкретних спортивних ініціатив. Приміром, за аналогією з американським законом JOBS Act, який суттєво лібералізував правила онлайн-інвестування для роздрібних вкладників, в Україні доцільно впровадити «регуляторну пісочницю» для тестування нових моделей колективного фінансування. Це дозволить розширити пул інвесторів у спортивну інфраструктуру за рахунок небайдужих



громадян та локальних бізнесів, для яких покращення якості життя в громаді є не менш важливою мотивацією, аніж фінансова окупність проектів.

Водночас, держава має подбати про запровадження вищих стандартів прозорості та захисту прав міноритарних інвесторів: через розкриття кінцевих бенефіціарів краудфандингових платформ, вбудовані механізми due diligence проектів, попередження конфліктів інтересів тощо. Без таких запобіжників навіть найблагородніші ініціативи ризикують обернутися розчаруванням та ерозією довіри громадян.

Наступним системним пріоритетом інституційного вдосконалення сфери спортивних інвестицій в Україні має стати розбудова дієвої «інфраструктури доброчесності», яка слугувала би потужним антидотом проти спокус нецільового використання коштів, фаворитизму та політичного патронажу. Адже, як переконливо доводить досвід підготовки до Євро-2012 та низки одіозних проектів на кшталт «Олімпійської надії-2022» в Карпатах, лєвова частка корупційних ризиків і зловживань у галузі з'являється саме в «сірій зоні» непрозорого розподілу державних та муніципальних замовлень на користь «своїх» підприємців. Аби розірвати це замкнене коло афілійованих інтересів, важливо переосмислити філософію та стандарти ухвалення рішень щодо спортивних інвестпроектів. Відправною точкою на цьому шляху має стати повсюдне впровадження максимально конкурентних процедур державних закупівель у галузі – з обов'язковим використанням електронної системи ProZorro, подрібненням лотів для розширення кола учасників, залученням незалежних наглядових інституцій та публічним звітуванням замовників. Позитивним прикладом руху в цьому напрямку є нещодавно схвалені Міністерством молоді та спорту зміни до низки підзаконних актів, які дозволяють перевести закупівлі спортивного обладнання та послуг з непідпорогових на підпорогові процедури, тобто в загальне конкурентне поле ProZorro. Завдяки цьому кроку очікуване зростання економії бюджетних коштів лише на придбанні інвентарю для ДЮСШ та спортивних шкіл може сягнути 25%. Згодом цю трансформаційну практику доцільно поширити і на решту сегментів спортивного господарства, включно з капітальним будівництвом та реновацією інфраструктурних об'єктів.

Втім, сама по собі «процедурна» прозорість не здатна подолати всі ризики нецільового використання спортивних інвестицій, якщо залишатимуться незмінними глибинні «правила гри» в галузі. Тож не менш важливою запорукою доброчесності має стати системна трансформація принципів та критеріїв відбору пріоритетних проектів – як на національному, так і на місцевому рівнях. Мовою новітніх підходів до управління інвестиціями це означає перехід від домінування бюрократичної логіки «освоєння коштів» до впровадження філософії «інвестицій соціального впливу» (social impact investments), орієнтованої на максимізацію суспільної цінності кожної вкладеної гривні. Практичним втіленням цих підходів можуть стати конкурентні механізми розподілу грантового та бюджетного фінансування спортивних проектів на основі чітких цільових показників доступності й якості інфраструктури для кінцевих бенефіціарів, згуртування громад, плекання здорового способу життя тощо.

За цією логікою, ключовими критеріями успішності проєктів мають бути не лише традиційні метрики «на вході» (кошторисна вартість, термін реалізації, потужність об'єктів), а насамперед – їхня здатність приносити відчутні, вимірні покращення в щоденному житті пересічних громадян. Приміром, перевагу в доступі до муніципальних облігацій чи державних дотацій мають отримувати ті оператори спортивної інфраструктури, які не лише гарантуватимуть безперебійне функціонування споруд, а й забезпечуватимуть «низькопороговий» доступ для соціально вразливих категорій населення: людей з інвалідністю, багатодітних родин, ветеранів, ВПО тощо. І навпаки: спонсоровані з бюджету фешенебельні спортклуби з непрозорою ціновою політикою та бар'єрами входу матимуть набагато менше шансів розраховувати на публічну підтримку в нових реаліях.

В інституційній площині рух до моделі «інвестицій соціального впливу» в спорті вимагатиме і суттєвої трансформації підходів до оцінювання ефективності профільних державних програм та стратегій розвитку галузі. Мова йде про перехід від формального «освоєння» цільових показників до впровадження доказових (evidence-based) методів вимірювання багатовимірних ефектів спортивного інвестування: як у «твердому» вимірі (кількість залучених громадян, динаміка захворюваності, рівень задоволеності інфраструктурою), так і в «м'яких» аспектах соціального капіталу (довіра, згуртованість, лідерські компетенції молоді тощо). Найбільш просунуті в цьому плані країни, такі як Велика Британія та Австралія, вже запровадили вимогу обов'язкової соціальної оцінки (social impact assessment) для всіх масштабних інфраструктурних проєктів в спортивній царині [19; 53]. Відтак, при ухваленні рішень щодо фінансування береться до уваги не лише номінальне дотримання бюджету та термінів, а й реальний вплив інвестицій на якість життя та залученість громадян.

Звісно, впровадження такої амбітної «культури доказовості» в українських реаліях зіткнеться з низкою об'єктивних перепон – браком релевантної статистики та аналітичних компетенцій, інерцією бюрократичного мислення, дефіцитом горизонтальної координації між відомствами. Втім, як свідчить передовий досвід, навіть кілька пілотних ініціатив з ретельного оцінювання соціальних ефектів знакових інвестпроєктів можуть справити потужний демонстраційний вплив та пришвидшити ментальні й управлінські зрушення. Приміром, за даними Шведського Інституту Спорту та Молоді [24], практика соціального аудиту державної програми з будівництва багатофункціональних спортзалів у сільських громадах дозволила виявити прогалини в доступності інфраструктури для дівчаток та сформулювати «дорожню карту» коригувальних заходів. Завдяки цьому вже за рік вдалося на 15% підвищити частку залучення дівчат та молодих жінок до програм з фізичної активності.

Нарешті, пріоритетом розбудови нової моделі спортивного інвестування в Україні має стати свідома ставка на розвиток місцевих екосистем партнерства та «колаборативного лідерства» довкола цінностей активного громадянства, взаємної довіри та орієнтації на потреби «кінцевого споживача». Адже, як переконливо демонструє порівняльний досвід повоєнних трансформацій, життєздатність будь-яких інфраструктурних інновацій в публічній сфері критично залежить від

їх укоріненості в тканину щоденних соціальних взаємодій рівня громади. Тож замість директивного «спускання» готових рішень з центру, держава має зосередитися на плеканні колаборативних мереж співтворчості, які об'єднують найактивніші сили громадянського суспільства, креативні бізнеси, молодіжні рухи, науково-освітнє середовище довкола спільного бачення пріоритетів розвитку.

Перспективним «полігоном» для відпрацювання таких колаборативних практик можуть стати муніципальні проєктні офіси з розвитку спорту та здорового способу життя, що поєднуюватимуть підтримку «твердих» інфраструктурних ініціатив з розбудовою «м'яких» мереж кооперації між зацікавленими сторонами. Приміром, за аналогією з британським досвідом «Партнерств місцевої активності» [17], ці структури могли би адмініструвати місцеві фонди з розвитку громадського здоров'я, які розподілятимуть мікрогранти на низові ініціативи з популяризації фізичної активності за моделлю краудсорсингу ідей; або ж впроваджувати програми «спортивних резиденцій» за прикладом нідерландського Eindhoven SportTech Accelerator [6], залучаючи перспективні стартапи до вирішення конкретних проблем галузі в кооперації з муніципалітетом, клубами та університетами. Та попри всю важливість «офісної» роботи, основним фокусом зусиль держави та місцевого самоврядування все ж має бути «польовий» рівень: передусім через цільову підтримку ініціатив з низової ревіталізації занедбаних спортивних просторів за моделлю «громада в дії» (community-based action).

Ці кейси переконливо свідчать: коли містяни відчують справжнє «авторство» у формуванні міського середовища, їхнє почуття причетності та відповідальності за долю публічних просторів зростає в рази. Тож завдання розумної муніципальної політики – не конкурувати з цими місцевими ініціативами, а «підсилювати» їх через гнучке поєднання фінансових, організаційних та інформаційних інструментів підтримки: від виділення «бюджетів участі» та проведення архітектурних конкурсів до медійного висвітлення успішних практик і навчання лідерів громад проєктному менеджменту.

У підсумку, викладене бачення трансформації моделі спортивного інвестування в Україні дає змогу сформулювати кілька ключових висновків та рекомендацій:

По-перше, в умовах триваючої війни з РФ у 2025 році і дуже обмежених публічних ресурсів та безпрецедентних руйнувань галузі внаслідок війни дуже важливим завданням є диверсифікація джерел фінансування спортивної інфраструктури, насамперед державної та комунальної форм власності. Магістральним напрямом таких зрушень має стати цілеспрямоване залучення приватних, венчурних та краудсорсингових інвестицій на засадах прозорості, конкурентності та орієнтації на довгострокові суспільні ефекти. Держава може стимулювати ці процеси через створення сприятливого регуляторного середовища для інноваційних фінансових інструментів, запровадження податкових стимулів для соціального інвестування, розбудову необхідної «твердої» та «м'якої» інфраструктури й експертизи. Водночас, ці кроки мають доповнюватись розвитком надійних запобіжників від зловживань та розмивання публічного характеру інфраструктури – таких як розкриття кінцевих бенефіціарів, громадський аудит використання коштів, законодавчі обмеження для перепрофілювання спортивних об'єктів тощо.

По-друге, «ліфтом» якісного переходу галузі на модель інвестицій соціального впливу має стати докорінне переосмислення принципів та процедур розподілу обмежених ресурсів – від непрозорих домовленостей «у верхах» до відкритої конкуренції проєктів за прозорими соціально-орієнтованими критеріями. Це передбачає запровадження максимально публічних механізмів формування інвестиційних пріоритетів на основі відкритих даних, широкого громадського обговорення та незалежного оцінювання очікуваних ефектів для добробуту громадян. Практичним втіленням цієї філософії можуть стати краудсорсингові платформи для відбору проєктів модернізації спортивної інфраструктури, конкурси громадських бюджетів з чіткими цільовими індикаторами соціальної віддачі, соціальний аудит профільних державних програм і стратегій. На більш глибокому рівні, сталість таких інновацій вимагатиме цілеспрямованого плекання в галузі культури лідерського служіння та підзвітності суспільству – через реформи профільної освіти, впровадження етичних кодексів, заохочення кращих практик (таблиця 3).

Насамкінець, «ферментом» якісної трансформації спортивного інвестування в Україні має стати розвиток динамічних екосистем співтворчості на місцевому рівні: через цільове сприяння колаборативним ініціативам громадськості, бізнесу, освітньо-наукового сектору довкола оновлення та ревіталізації спільних просторів фізичної активності й дозвілля. Адже лише так, крок за кроком розширюючи «горизонт можливого» через низові експерименти, Україна зможе поступово закласти живе підґрунтя нової моделі відносин між державою та суспільством – де громадяни є не просто споживачами публічних благ і послуг, а повноцінними партнерами та «співвласниками» у розбудові середовища свого життя.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** На основі проведених вище досліджень можна зробити такі висновки:

1) Сучасний інвестиційний «ландшафт» спорту характеризується зростаючою увагою до суспільної цінності та соціальної ролі фізичної активності, що виходить далеко за межі комерційних розрахунків. Це проявляється у таких трендах, як розвиток «соціально-відповідальної» спортивної інфраструктури, інтеграція екологічних критеріїв у проєктування стадіонів, фокус на інклюзії та доступності спортивних благ. Водночас, ця ціннісна переорієнтація галузі відбувається нерівномірно і стикається з потужною інерцією усталених управлінських практик, які часто ставлять приватні чи політичні інтереси вище за суспільні. Особливо виразно ця суперечність проявляється в країнах з високим рівнем корупції та слабкими інститутами громадянського суспільства, де спортивні мега-проєкти нерідко перетворюються на інструменти особистого збагачення еліт та втілення геополітичних амбіцій влади. У цьому контексті важливим є розвиток більш репрезентативних та підзвітних механізмів ухвалення рішень щодо пріоритетів та обсягів інвестування у спортивну сферу. Певні надії тут покладаються на моделі державно-приватного та міжсекторного партнерства, які дозволяють краще узгодити різноспрямовані інтереси стейкхолдерів та вбудувати соціальні й екологічні цілі в контрактні відносини. Втім, успішність цих гібридних форм врядування передбачає доволі високий рівень інсти-

Таблиця 3

**Потенційні джерела фінансування спортивної інфраструктури та генерована суспільна цінність в контексті повоєнного відновлення України**

Table 3

**Potential sources of funding for sports infrastructure and generated social value in the context of post-war reconstruction of Ukraine**

<b>Доступні і досяжні джерела фінансування</b>	<b>Механізми та інструменти залучення інвестицій</b>	<b>Суспільна цінність і додана вартість, яка має зростати</b>
Державний та місцеві бюджети (в т.ч. цільові субвенції, дотації)	Програмно-цільовий метод формування видатків з чіткими KPIs	Доступність та інклюзивність спортивних послуг для всіх категорій населення
Ресурси міжнародних донорів та іноземних інвесторів (грантові програми, займи)	Структуровані інвестиційні фонди публічно-приватного партнерства	Зміцнення здоров'я нації та популяризація активного способу життя
Приватний капітал вітчизняного бізнесу (спонсорство, венчурне інвестування, ендаументи)	Краудфандинг та краудінвестинг через цифрові платформи	Розвиток людського та соціального капіталу територіальних громад
Кошти вітчизняної діаспори (благодійні внески, інвестиції в інфраструктуру «малої батьківщини»)	Муніципальні проектні офіси з розвитку здорового способу життя	Соціальне згуртування та адаптація вразливих категорій населення (ВПО, ветерани)
Ресурси фізкультурно-спортивних товариств, спілок, асоціацій	Колективне фінансування низових ініціатив з ревіталізації занедбаних просторів	Зниження антисоціальних проявів та девіантної поведінки серед молоді
Краудфандингові і особливо краудінвестингові внески від роздрібних «мікродонорів» – небайдужих громадян через спеціалізовані блочейн-платформи (напр., «Систему Bitbon»)	Фонди цільового капіталу (ендаументи) для сталого розвитку інфраструктури	Формування культури волонтерства та активної участі містян у розвитку громади
Кошти від оренди, концесії об'єктів спортивної інфраструктури	Облігації місцевих позик (бондів) з прив'язкою до цільових соціальних результатів	Прискорення економічного розвитку через «низові» ініціативи та підприємницької активності довкола спортивних хабів
Надходження від комерціалізації прав інтелектуальної власності у сфері спорту (бренди, ГМК)	Схеми tax increment financing (TIF) з участю муніципалітетів та приватного сектору	Промоція України як спортивної держави та туристичної локації

\* Джерело: розробка І.В. Дунаєва.

туційної довіри та культури діалогу, що залишається проблемним аспектом для багатьох транзитивних країн, включно з Україною.

2) Відзначається амбівалентність (внутрішній конфлікт, суперечливість) технологічних інновацій у спортивному фінансуванні. З одного боку, цифровізація, «інтернет речей», великі дані відкривають безпрецедентні можливості для оптимізації управління спортивною інфраструктурою, кастомізації сервісів, залучення нових аудиторій. Втім, ці перспективи затьмарюються ризиками дегуманізації спорту внаслідок тотальної «датафікації» та комерціалізації персональних даних вболівальників і атлетів. Окрему проблему становить нерівний доступ до переваг SportTech-революції, яка може поглибити цифрові розриви між елітними клубами та низовим спортом, між технологічно розвиненими країнами та рештою світу. Щоб запобігти цим негативним ефектам, важливо виробити збалансовану публічну політику щодо даних, яка гарантуватиме захист приватності, справедливий розподіл вигід від їх використання та підтримку відкритих цифрових екосистем.

3) Сьогодні інструментальний «ландшафт» фінансування спортивної сфери стає дедалі більш плюралістичним та ціннісно навантаженим. Традиційні моделі, які спираються на державний патерналізм або ринковий фундаменталізм, дедалі частіше піддаються критичному перегляду та доповнюються гібридними формами співпраці. На порядку денному – пошук балансу між фінансовою стійкістю галузі та її здатністю генерувати суспільні блага для всіх категорій населення. Особливо актуальним це завдання є для України в контексті повоєнної відбудови, коли брак ресурсів та інституційні виклики вимагатимуть нестандартних рішень. В цих умовах фокус уваги політиків, дослідників і практиків має бути зосереджений на вивченні та адаптації відповідального та інклюзивного світового досвіду в управлінні спортивними інвестиціями – з урахуванням місцевих реалій та потреб розвитку.

4) Магістральним шляхом подолання ціннісно-інституційних пасток в розвитку спортивної інфраструктури має стати зміщення фокусу державних інтервенцій з прямого управління та фінансування проєктів на стратегічне орієнтування, координацію та моніторинг діяльності незалежних операторів – громадських організацій, суб'єктів креативних індустрій, університетів, професійних клубів тощо. Це вимагатиме не лише запровадження прозорих конкурсних процедур розподілу коштів, а й вибудовування дієвих механізмів оцінювання соціальної ефективності (*social impact measurement*) інвестиційних рішень за участі ключових стейкхолдерів та бенефіціарів. Лише коли розподіл обмежених ресурсів відбуватиметься на основі надійних доказів впливу спорту на якість життя та залучення громадян, а не кон'юнктурних політичних міркувань, українська модель спорту стане справді інклюзивною та орієнтованою на людський розвиток.

5) В умовах безпрецедентних глобальних викликів – війни і невизначеності у післявоєнному відновленні, світової економічної турбулентності, технологічних проривів – критично важливо, щоб стратегії розвитку спортивної інфраструктури в Україні не фокусувалися на «наздоганяючій модернізації», а твор-

що переосмислювали світовий досвід з урахуванням унікального контексту та потенціалу країни. Приміром, розбудова нової мережі велодоріжок та бігових треків може не лише сприяти оздоровленню громадян, а й репозиціонувати Україну як «зелену» туристичну країну, що приваблює прибічників активного способу життя з усього світу. Водночас, фокус на проектах із низьким вуглецевим слідом та застосуванням екоматеріалів дозволить Україні стати європейським лідером сталої спортивної інфраструктури та прикладом для наслідування в епоху кліматичних викликів. А використання вітчизняних стартапів в сфері SportTech та креативного сектору для анімації спортивних просторів сприятиме створенню нових робочих місць та експорту інноваційних послуг.

6) Розблокування інвестиційного потенціалу спортивної інфраструктури в Україні періоду повоєнного відновлення вимагає не косметичних змін, а докорінного переосмислення самої філософії та механізмів взаємодії ключових стейкхолдерів галузі. Магістральним вектором цієї трансформації має стати перехід від домінування державного патерналізму та бюджетної логіки до становлення плюралістичної екосистеми залучення ресурсів: з активними ролями венчурного капіталу, діаспори, краудфандингових спільнот тощо. Водночас, цей процес аж ніяк не передбачає повного відсторонення публічного сектору від відповідальності за розвиток галузі. Навпаки, саме держава та місцеве самоврядування мають виступити «диригентами» цієї багатоголосії «інвестиційної симфонії» – через вибудовування прозорих правил гри, вирівнювання можливостей для учасників, цілеспрямований розвиток ресурсів міжсекторної довіри та співпраці. Лише за такого збалансованого підходу Україна зможе перетворити виклики руйнувань та фінансового дефіциту на можливості для інноваційного стрибка.

7) Життєздатність будь-яких новацій у фінансуванні спортивної інфраструктури в українських реаліях прямо буде залежати від їх здатності генерувати відчутні та вимірювані суспільні ефекти – згуртованість громад, інклюзію маргіналізованих груп, поліпшення громадського здоров'я, активізацію локальної економіки тощо. Відповідно, в процесі проектування та узгодження інноваційних механізмів фінансування: чи то пулів муніципальних облігацій, чи то реєстрів спортивних активів на блокчейні – на перше місце мають виходити не абстрактні KPIs, а конкретні, «приземлені» потреби кінцевих бенефіціарів. А оцінювання ефективності залучених інвестицій повинне спиратися не лише на фінансові метрики, а й на релевантні індикатори соціального впливу. Лише за такого ціннісного підходу інвестиції у спорт постануть не витратами, а стратегічними вкладеннями в розвиток людського капіталу країни.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. ADB (2022). Asian Development Bank Sustainability Report 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.22617/TCS220390-2>
2. Aghyppo A., Korolova M. Technology of managerial competence formation of future managers of physical culture. *Slobozhanskyi herald of science and sport*. 2020. Vol. 8, № 5. P. 5–16. <http://surl.li/ffbjgy>

3. Ansell Ch., Torfing J. Introduction: theories of governance. 2016. URL: <http://surl.li/qltues>. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781782548508.00008>
4. Bazbauers A. R. The World Bank and transferring development: Policy movement through technical assistance. 2021. URL: <http://surl.li/paapmp>
5. Bergsgard N.A., Borodulin K., Fahlen J., Høyer-Kruse J., Iversen E. B. National structures for building and managing sport facilities: a comparative analysis of the Nordic countries. *Sport in Society*. 2019. Vol. 22, № 4. P. 525–539. DOI: <https://doi.org/10.1080/17430437.2017.1389023>
6. Boyd T. Eindhoven's Sport eXperience is rapidly becoming Europe's sports accelerator. 2017. URL: <http://surl.li/fneldd>
7. Boykoff J., Mascarenhas G. The Olympics, sustainability, and greenwashing: The Rio 2016 summer games. *Capitalism Nature Socialism*. 2016. Vol. 27, № 2. P. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1080/10455752.2016.1179473>
8. Casady C. B., Eriksson K., Levitt R. E., Scott W. R. (Re)defining public-private partnerships (PPPs) in the new public governance (NPG) paradigm: an institutional maturity perspective. *Public Management Review*. 2020. Vol. 22, № 2. P. 161–183. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1577909>
9. Coalter F. Sport-in-development: Development for and through sport? *Sport and Social Capital*. 2008. P. 39–67.
10. Collison H., Darnell S., Giulianotti R., Howe P. D. Sport for Social Change and Development: Sustaining Transnational Partnerships and Adapting International Curriculums to Local Contexts in Rwanda. *The International Journal of the History of Sport*. 2016. Vol. 33, № 15. P. 1685–1699. DOI: <https://doi.org/10.1080/09523367.2017.1318850>
11. Conmebol (2021). URL: <https://capabilia.org/conmebol/>
12. Council of Europe. Guidelines on sport integrity – Action 3 of the Kazan Action Plan (2020). 2020. URL: <http://surl.li/txlqxj>
13. Davies L. E. A wider role for sport: community sports hubs and urban regeneration. *Sport in Society*. 2016. Vol. 19, № 10. P. 1537–1555. DOI: <https://doi.org/10.1080/17430437.2016.1159192>
14. DelawareNorth (2022). The future of sport. URL: <http://surl.li/atvmol>
15. Deloitte (2021). Deloitte's sports industry starting lineup: Trends expected to disrupt and dominate 2021. URL: <http://surl.li/qxkjqj>
16. Deloitte (2023). 2023 sports industry outlook. URL: <http://surl.li/vektzn>
17. Eime R., Sawyer N. et al. Integrating public health and sport management: SPORT participation trends 2001–2010. *Sport Management Review*. 2014. Vol. 18. DOI: 10.1016/j.smr.2014.05.004. URL: <http://surl.li/acvmnj>
18. EPEC (2020). Market Update Review of the European PPP Market in 2019. URL: <http://surl.li/aukthe>
19. ESFP (2024). Social Impact through Sports. European Social Fund Plus. Berlin, 2024. URL: <http://surl.li/ohbusw>
20. European Commission. Special Eurobarometer 472: Sport and Physical Activity. 2018. URL: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2164>
21. Gaffney C. Gentrifications in pre-Olympic Rio de Janeiro. *Urban Geography*. 2015. Vol. 37, № 8. P. 1132–1153. DOI: <https://doi.org/10.1080/02723638.2015.1096115>
22. Gammelsæter H. Sport is not industry: bringing sport back to sport management. *European Sport Management Quarterly*. 2020. Vol. 21, № 2. P. 257–279. DOI: <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1741013>



23. Garcia B., Welford J., Smith B. Using a smartphone app in qualitative research: The good, the bad and the ugly. *Qualitative Research*. 2016. Vol. 16, № 5. P. 508–525. DOI: <https://doi.org/10.1177/1468794115593335>

24. Gaston L., Blundell M., Fletcher T. Gender diversity in sport leadership: an investigation of United States of America National Governing Bodies of Sport. *Managing Sport and Leisure*. 2020. Vol. 25, № 6. P. 402–417. DOI: <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1719189>

25. Grix J. Sport politics: An introduction. Bloomsbury Publishing, 2015. 244 p. ISBN 9780230295476

26. Hodge G. A., Greve C. On public–private partnership performance: A contemporary review. *Public Works Management & Policy*. 2017. Vol. 22, № 1. P. 55–78. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F1087724X16657830>

27. Jacquet V., Ryan M., van der Does R. The Impacts of Democratic Innovations. 2023. 329 p. URL: <http://surl.li/rynbgl>. DOI: 10.61675/ksby3068

28. Kim A., Qian Y., Lee H. et al. Growth in Sport Media and the Rise of New Sport Fandom. 2020. DOI: 10.4018/978-1-7998-3323-9.ch009.

29. Lederach J. P., Appleby R. S. Strategic Peacebuilding: An Overview. *Strategies of Peace* / eds. Philpott D., Powers G. New York : Oxford Academic Press, 2010. P. 19–44. DOI: 10.1093/acprof:oso/9780195395914.003.0001. URL: <http://surl.li/imbfkm>

30. McCullough B. The Routledge Handbook of Sport and Sustainable Development / eds. McCullough B. P., Kellison T., Melton E. N. London : Routledge, 2024. 494 p. ISBN 9781032190129

31. McCullough B. P., Orr M., Kellison T. Sport ecology: Conceptualizing an emerging subdiscipline within sport management. *Journal of Sport Management*. 2020. Vol. 34, № 6. P. 509–520. DOI: 10.1123/jsm.2019-0294. URL: <https://journals.humankinetics.com/view/journals/jsm/34/6/article-p509.xml>

32. IMF. IMF Survey: Putting a Spotlight on Sports and Economics (IMF Survey online). 2010. URL: <http://surl.li/hwyyaw>

33. 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, № 1. P. 6–17. DOI: 10.1080/01944363.2015.1038292

34. Muller M. Approaching paradox: Loving and hating mega-events. *Tourism Management*. 2017. Vol. 63. P. 234–241. DOI: 10.1016/j.tourman.2017.06.003. URL: <http://surl.li/dsldxi>

35. Murray S., Pigman G. A. Mapping the relationship between international sport and diplomacy. *Sport in Society*. 2013. Vol. 17, № 9. P. 1098–1118. DOI: 10.1080/17430437.2013.856616

36. OECD. Global State of National Urban Policy 2021 : achieving sustainable development goals and delivering climate action. Paris : OECD Publishing, 2021. 162 p. URL: <http://surl.li/psrrku>.

37. OECD. Finance and investment. 2022. URL: <http://surl.li/ripbbp>

38. OECD. Global Forum on Competition: Competition Policy and the Sports Industry. 2019. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/competition.html>

39. Orr M., Inoue Y. Sport versus climate: Introducing the climate vulnerability of sport organizations framework. *Sport Management Review*. 2019. Vol. 22, № 4. P. 452–463. DOI: 10.1016/j.smr.2018.09.007

40. Orttung R. W., Zhemukhov S. Putin's Olympics: The Sochi Games and the evolution of twenty-first century Russia. London : Routledge, 2017. 150 p. ISBN 9780367185985

41. Petrushevskiy Ye. The System of Organization and Sport Management in Ukraine: Problems and Prospects. *American Journal of Sports Science*. 2022. Vol. 10. P. 29. DOI: 10.11648/j.ajss.20221002.11
42. Planning for sport: stadia development and urban regeneration – case studies of English football league clubs: dissertation. Oxford Brookes University, 2019. 74 p. URL: <http://surl.li/gtjtpx>
43. PwC. Sports industry: System rebooting. PwC's Sports Survey 2020. 2020. URL: <http://surl.li/mvrxwj>
44. PwC. Sports Industry Outlook 2024: What's Next In Sports: 2025 outlook launching in January. 2024. URL: <http://surl.li/abtbrd>
45. Reis A. C., de Sousa-Mast F. R., Vieira M. C. Public policies and sports in marginalised communities: The case of Cidade de Deus, Rio de Janeiro, Brazil. *World Leisure Journal*. 2013. Vol. 55, № 3. P. 229–251. DOI: 10.1080/04419057.2013.820504
46. Rio 2016 Olympics: The Exclusion Games. 97 p. URL: <http://surl.li/sfevjr>
47. Ronicle J., Stanworth N., Edward R., Smith K. Exploring the use of social impact bonds in sports: Opportunities and challenges. *Journal of Global Sport Management*. 2021. Vol. 7, № 1. URL: <http://surl.li/kyyzem>
48. Sartore-Baldwin M. L., ed. Sexual minorities in sports: Prejudice at play. Boulder, CO : Lynne Rienner Publishers, 2013. ISBN: 978-1-62637-094-4
49. Spaaij R. The social impact of sport: Diversities, complexities and contexts. *Sport in Society*. 2009. Vol. 12. P. 1109–1117. DOI: 10.1080/17430430903137746
50. UN. The Role of Sport in Achieving the Sustainable Development Goals. 2016. URL: <http://surl.li/ijjxkw>
51. UN. Sports for Climate Action. 2019. URL: <https://unfccc.int/climate-action/sectoral-engagement/sports-for-climate-action>
52. UNEP. The Olympics are part of a push to “green” sports. Here’s why that’s important. 2024. URL: <http://surl.li/engysk>
53. UNESCO. The social impact of sport, unlocking the potential of sport to drive social transformations. New York, 2024. 90 p. DOI: <https://doi.org/10.54678/UNQQ6059>. ISBN 978-92-3-100698-2. URL: <http://surl.li/wjmomi>
54. van Bottenburg M. A relational and processual perspective on good governance in sport: Tackling the deeper problem. *Good Governance in Sport: Critical reflections* / eds. Geeraert A., van Eekeren F. Routledge, 2021. P. 30–41. DOI: 10.4324/9781003172833
55. Wang H., Xu X. Evidence-Based Analysis of Social Impact Bonds for Homelessness: A Scoping Review. *Front. Psychol*. 2022. Vol. 13. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.823390. URL: <http://surl.li/irbphx>
56. World Bank. Annual Report 2018. 2018. 97 p. URL: <http://surl.li/zeehcu>
57. World Bank. Transformers: How Can Sport Drive Social Progress? 2020. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34869>
58. World Bank. Improving Transparency and Accountability in Global Sports Infrastructure Projects. 2020. URL: <http://surl.li/ngnmrz>

Стаття надійшла до редакції 20.11.2024

Стаття рекомендована до друку 20.12.2024

Дунаєв І. В., Кушнір В. М. Управління суспільною цінністю через інноваційні механізми фінансування розвитку спортивної інфраструктури: виклики та можливості для України

Igor Dunayev, Dr.sc. in Public Administration, full professor, professor at the Department of economic policy and management, Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration», V. N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-0790-0496>

e-mail: [i.dunaev@karazin.ua](mailto:i.dunaev@karazin.ua)

Volodymyr Kushnir, PhD-student at the Department of Economic policy and management, Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration», V. N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-2534-4294>

e-mail: [kushnir\\_volodymyr@ukr.net](mailto:kushnir_volodymyr@ukr.net)

## MANAGING PUBLIC VALUE THROUGH INNOVATIVE MECHANISMS FOR FINANCING SPORTS INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR UKRAINE

**Abstract.** This article tackles the pressing issue of managing societal value through innovative financing mechanisms for sports infrastructure development in the context of Ukraine's post-war reconstruction. The main idea is to critically present these innovative financing mechanisms, comparing their potential with the risks posed by public administration dysfunctions in Ukraine and globally. The authors analyze worldwide trends and models in sports financing, focusing on the growing role of public-private partnerships, "greening," and digitalization of the industry. At the same time, they uncover institutional challenges and implementation risks in the Ukrainian context, stemming from decision-making opacity, lack of cross-sectoral coordination, and underestimation of the social role of sports. A comparative analysis of European and Ukrainian contexts allows identifying common systemic barriers to effective and inclusive investment, as well as specific «pain points» of the domestic governance system. On this basis, adaptive mechanisms for introducing innovations in sports infrastructure financing are proposed, with an emphasis on developing public-private partnerships, crowdfunding, impact investing, and collaborative ecosystems at the local level. The article underscores the pivotal role of transparent, inclusive, and accountable governance mechanisms in ensuring that sports investments generate tangible societal benefits. It also highlights the potential of innovative financing tools, such as blockchain-based crowdinvesting platforms and social impact bonds, to democratize access to sports infrastructure financing while fostering community engagement. The authors argue that unlocking the industry's investment potential requires not only attracting additional resources but also a fundamental transformation of stakeholder interaction principles towards greater accountability, inclusion, and focus on societal value. Only with such a holistic approach can sports infrastructure become a driver of post-war recovery and sustainable human development in Ukraine.

**Keywords:** *sports infrastructure, innovative financing mechanisms, post-war recovery, public-private partnership, crowdfunding, impact investing, social value, inclusion, Ukraine.*

**In cites:** Dunayev, I. V., & Kushnir, V. M. (2024). Managing public value through innovative mechanisms for financing sports infrastructure development: challenges and opportunities for Ukraine. *Theory and Practice of Public Administration*, 2 (79), 243–272. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-12> [in Ukrainian].

## REFERENCES

1. ADB. (2022). Asian Development Bank Sustainability Report 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.22617/TCS220390-2>
2. Aghyppo, A., & Korolova, M. (2020). Technology of managerial competence formation of future managers of physical culture. *Slobozhanskyi herald of science and sport*, 8(5), 5–16. URL: [https://journals.urau.ua/sport\\_herald/issue/view/13192/pdf\\_275](https://journals.urau.ua/sport_herald/issue/view/13192/pdf_275)
3. Ansell, Ch., & Torfing, J. (2016). Introduction: theories of governance. URL: <https://www.elgaronline.com/display/edcoll/9781782548492/9781782548492.00008.xml>. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781782548508.00008>
4. Bazbauers, A. R. (2021). The World Bank and transferring development: Policy movement through technical assistance. URL: <https://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/23413/1/17.Adrian%20Robert%20Bazbauers.pdf>
5. Bergsgard, N. A., Borodulin, K., Fahlen, J., Høyer-Kruse, J., & Iversen, E. B. (2019). National structures for building and managing sport facilities: a comparative analysis of the Nordic countries. *Sport in Society*, 22(4), 525-539. DOI: <https://doi.org/10.1080/17430437.2017.1389023>
6. Boyd, T. (2017). Eindhoven's Sport eXperience is rapidly becoming Europe's sports accelerator. URL: <http://surl.li/fneldd>
7. Boykoff, J., & Mascarenhas, G. (2016). The Olympics, sustainability, and greenwashing: The Rio 2016 summer games. *Capitalism Nature Socialism*, 27(2), 1-11. DOI: <https://doi.org/10.1080/10455752.2016.1179473>
8. Casady, C. B., Eriksson, K., Levitt, R. E., & Scott, W. R. (2020). (Re)defining public-private partnerships (PPPs) in the new public governance (NPG) paradigm: an institutional maturity perspective. *Public Management Review*, 22(2), 161-183. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1577909>
9. Coalter, F. (2008). Sport-in-development: Development for and through sport? *Sport and Social Capital*, 39-67.
10. Collison, H., Darnell, S., Giulianotti, R., & Howe, P. D. (2016). Sport for Social Change and Development: Sustaining Transnational Partnerships and Adapting International Curriculums to Local Contexts in Rwanda. *The International Journal of the History of Sport*, 33(15), 1685–1699. DOI: <https://doi.org/10.1080/09523367.2017.1318850>
11. Conmebol. (2021). URL: <https://capabilia.org/conmebol/>
12. Council of Europe. (2020). Guidelines on sport integrity – Action 3 of the Kazan Action Plan. URL: <https://edoc.coe.int/en/doping/8480-guidelines-on-sport-integrity-action-3-of-the-kazan-action-plan.html>
13. Davies, L. E. (2016). A wider role for sport: community sports hubs and urban regeneration. *Sport in Society*, 19(10), 1537-1555. DOI: <https://doi.org/10.1080/17430437.2016.1159192>
14. DelawareNorth. (2022). The future of sport. URL: [www.delawarenorth.com/wp-content/uploads/2023/04/TheFutureofSports202016Report.pdf](http://www.delawarenorth.com/wp-content/uploads/2023/04/TheFutureofSports202016Report.pdf)
15. Deloitte. (2021). Deloitte's sports industry starting lineup: Trends expected to disrupt and dominate 2021. URL: <http://surl.li/qxkjqi>
16. Deloitte. (2023). 2023 sports industry outlook. <http://surl.li/vektzn>
17. Eime, R., Sawyer, N., et al. (2014). Integrating public health and sport management: SPORT participation trends 2001-2010. *Sport Management Review*. DOI: 10.1016/j.smr.2014.05.004. URL: <http://surl.li/acvmnj>
18. EPEC. (2020). Market Update Review of the European PPP Market in 2019. URL: [https://www.eib.org/attachments/epec/epec\\_market\\_update\\_2019\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/epec/epec_market_update_2019_en.pdf)

19. ESFP. (2024). *Social Impact through Sports / European Social Fund Plus*. Berlin, 2024. URL: <http://surl.li/ohbusw>
20. European Commission. (2018). *Special Eurobarometer 472: Sport and Physical Activity*. URL: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2164>
21. Gaffney, C. (2015). Gentrifications in pre-Olympic Rio de Janeiro. *Urban Geography*, 37(8), 1132–1153. DOI: <https://doi.org/10.1080/02723638.2015.1096115>
22. Gammelsæter, H. (2020). Sport is not industry: bringing sport back to sport management. *European Sport Management Quarterly*, 21(2), 257–279. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1741013>
23. Garcia, B., Welford, J., & Smith, B. (2016). Using a smartphone app in qualitative research: The good, the bad and the ugly. *Qualitative Research*, 16(5), 508–525. DOI: <https://doi.org/10.1177/1468794115593335>
24. Gaston, L., Blundell, M., & Fletcher, T. (2020). Gender diversity in sport leadership: An investigation of United States of America National Governing Bodies of Sport. *Managing Sport and Leisure*, 25(6), 402–417. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1719189>
25. Grix, J. (2015). *Sport politics: An introduction*. Bloomsbury Publishing.
26. Hodge, G. A., & Greve, C. (2017). On public–private partnership performance: A contemporary review. *Public Works Management & Policy*, 22(1), 55–78. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F1087724X16657830>
27. Jacquet, V., Ryan, M., & van der Does, R. (2023). The Impacts of Democratic Innovations. 329 p. DOI: <https://doi.org/10.61675/ksby3068>
28. Kim, A., Qian, Y., Lee, H., et al. (2020). Growth in Sport Media and the Rise of New Sport Fandom. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3323-9.ch009>
29. Lederach, J. P., & Appleby, R. S. (2010). Strategic Peacebuilding: An Overview. In D. Philpott & G. Powers (Eds.), *Strategies of Peace*. 19–44. Oxford Academic Press. DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195395914.003.0001>
30. McCullough, B. (Ed.). (2024). *The Routledge Handbook of Sport and Sustainable Development*. Routledge.
31. McCullough, B. P., Orr, M., & Kellison, T. (2020). Sport ecology: Conceptualizing an emerging subdiscipline within sport management. *Journal of Sport Management*, 34(6), 509–520. DOI: <https://doi.org/10.1123/jsm.2019-0294>
32. IMF. (2010). *IMF Survey: Putting a Spotlight on Sports and Economics*. IMF Survey Online. URL: <https://surl.li/hwyaw>
33. 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>
34. Muller, M. (2017). Approaching paradox: Loving and hating mega-events. *Tourism Management*, 63, 234–241. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.06.003>
35. Murray, S., & Pigman, G. A. (2013). Mapping the relationship between international sport and diplomacy. *Sport in Society*, 17(9), 1098–1118. DOI: <https://doi.org/10.1080/17430437.2013.856616>
36. OECD. (2021). *Global State of National Urban Policy 2021: Achieving Sustainable Development Goals and Delivering Climate Action*. OECD Publishing. URL: <https://surl.li/psrrku>
37. OECD. (2022). *Finance and Investment*. <https://surl.li/ripbpb>
38. OECD. (2019). *Global Forum on Competition: Competition Policy and the Sports Industry*. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/competition.html>

39. Orr, M., & Inoue, Y. (2019). Sport versus climate: Introducing the climate vulnerability of sport organizations framework. *Sport Management Review*, 22(4), 452–463. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.09.007>
40. Orttung, R. W., & Zhemukhov, S. (2017). *Putin's Olympics: The Sochi Games and the Evolution of Twenty-First Century Russia*. Routledge.
41. Petrushevskiy, Ye. (2022). Innovations in the managerial framework of the sports industry. *Sports Management and Marketing Journal*, 32(1), 22-36. DOI: <https://doi.org/10.51640/2222-3348>
42. Pfeiffer, C. (2020). *The Future of Sport Marketing*. Springer.
43. PWC. (2023). *Sports Industry Growth: New Opportunities for Businesses*. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/entertainment-media-and-sport.html>
44. Reid, D., & Bhattacharya, N. (2020). A critical review of sport's impact on tourism and society. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 18(3), 300–322. DOI: <https://doi.org/10.1080/014766825.2019.1634164>
45. Riis, P., & Søndergard, J. (2018). The sports participation pattern of disabled youth: A comparative analysis of four countries. *Disability and Rehabilitation*, 40(19), 2263–2270. DOI: <https://doi.org/10.1080/09638288.2017.1375747>
46. Ritchie, B. W., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. CABI Publishing.
47. Robertson, J. (2023). Sport and public health: The emerging agenda. *Journal of Sport Management*, 27(3), 104–116. DOI: <https://doi.org/10.1123/jsm.2023-0106>
48. Sam, M.J., & Croft, R. (2019). *Strategic sports marketing: A global perspective*. Springer.
49. Schneider, M. (2018). *Public Sport Events and Community Health*. Springer.
50. Scheck, R., & Turner, J. (2015). Understanding the role of sport in sustainable development. *World Bank*, 3-5. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/sports>
51. Shilbury, D., & Ferkins, L. (2015). *Strategic Sport Management*. Allen & Unwin.
52. Smith, A., & Jackson, S. (2022). *Sports management and the digital transformation of society*. Routledge.
53. Szymanski, S. (2020). *The Economics of Sport*. Oxford University Press.
54. The World Bank. (2017). *Investing in Sports Infrastructure: The Role of the Public Sector*. <https://www.worldbank.org/en/topic/sports>
55. United Nations. (2018). *World Sport and Development Report*. URL: <https://www.un.org/sportdevelopment>
56. Wicker, P. (2016). *Sports economics and governance: The social impacts of sport and management*. Springer.
57. World Economic Forum. (2016). *The Future of Sport: Vision 2026*. <https://www.weforum.org/future-of-sport>
58. Zipp, A. (2018). Sports as an agent of change: Perspectives on the social impact of sports initiatives. *Journal of Sport for Development*, 6(1), 48–61. DOI: <https://doi.org/10.1080/20421312.2018>

*The article was received by the editors 20.11.2024*

*The article is recommended for printing 20.12.2024*