

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

ПЕРСПЕКТИВИ І ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЩОДО ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СПОРТИВНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ

Анотація. Стаття присвячена проблематиці повоєнного відновлення та розвитку спортивної інфраструктури в Україні. Актуальність теми зумовлена масштабними руйнуваннями, завданими військовою агресією (понад 600 зруйнованих спортивних об'єктів із загальними збитками близько 600 млн доларів), та необхідністю розробки стратегічних підходів до відновлення цієї важливої складової соціальної сфери. Метою статті є концептуалізація перспектив і потенціалу щодо повоєнного відновлення та розвитку спортивної інфраструктури в Україні. У дослідженні проаналізовано нормативно-правові засади та потенціал суб'єктів публічного управління у сфері фізичної культури і спорту, визначено економічні, господарські й організаційні механізми, необхідні для ефективного розвитку спортивної інфраструктури. Запропоновано стратегічну концепцію поетапного відновлення, що охоплює часові горизонти від короткострокових (1-2 роки) до довгострокових (5-10 років) перспектив. Розроблено методологічну матрицю узгодження механізмів публічного управління та етапів відновлення спортивної інфраструктури. Обґрунтовано інноваційні моделі фінансування, зокрема розширені форми публічно-приватного партнерства з інтегрованими соціальними зобов'язаннями, механізми токенизації об'єктів та смарт-контракти для прозорого використання коштів. Визначено трансформаційний потенціал відновлення спортивної інфраструктури, що передбачає формування інтегрованих спортивних екосистем, інтеграцію з системами освіти та охорони здоров'я, цифрову трансформацію управління, а також використання спортивної інфраструктури як інструменту соціальної реінтеграції постраждалих територій. Зроблено висновок, що стратегічний підхід до відновлення спортивної інфраструктури виходить далеко за межі власне спортивної сфери та може стати вагомим чинником сталого соціально-економічного розвитку громад та держави в цілому.

Ключові слова: публічне управління, механізми, цифрові технології, Ukraine Facility, фізична культура і спорт, спортивна інфраструктура, повоєнне відновлення.

Як цитувати: Кушнір В. М. Перспективи і організаційний потенціал щодо повоєнного відновлення та розвитку спортивної інфраструктури в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2025. Вип. 1 (80). С. 194–215. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-12>

Постановка проблеми. В одному з попередніх досліджень [5, С. 86] нами було подано власне бачення сутності «спортивної інфраструктури» як «системи об'єктів (закладів фізичної культури і спорту, будівель, спортивних споруд і спортивних майданчиків тощо), що використовуються для провадження діяльності у сфері фізичної культури і спорту, а також є матеріально-технічною базою практичної реалізації державної політики у сфері фізичної культури й спорту» [5, с. 86], і за цих умов розвиток спортивної інфраструктури, поліпшення й модернізація наявних спортивних об'єктів є (мав би бути) невід'ємними елементами державної політики у сфері фізичної культури і спорту. Між тим, за даними, що їх 24 лютого 2025 року оприлюднив Національний олімпійський комітет України, за три роки від початку повномасштабного вторгнення країни-агресора в Україну, окупанти завдали значної шкоди спортивній інфраструктурі нашої держави: зруйновано більше 600 спортивних об'єктів (стадіони, спортивні зали, басейни та інші споруди). Крім того значна кількість дитячо-юнацьких спортивних шкіл та секцій припинили свою роботу через війну. За даними Національного олімпійського комітету України, збитки завдані війною українській спортивній інфраструктурі, сягають десятки мільярдів гривень (або у доларовому еквіваленті – орієнтовно 600 млн доларів (відповідно до спільного звіту Київської школи економіки, Міністерства розвитку громад та територій і Міністерства економіки)). Отже відновлення національної спортивної інфраструктури потребує значних сил та ресурсів. У цьому контексті активізується науковий інтерес не лише до сучасного стану, але й до перспектив і потенціалу щодо повоєнного відновлення та розвитку спортивної інфраструктури в Україні.

Аналіз досліджень і публікацій з проблеми. Відзначимо, що проблематика розвитку спортивної інфраструктури в Україні і у довоєнний період була предметом наукових робіт таких дослідників, як-от О. Андреева, І. Дунаєв, Є. Імас, Д. Костеніков, М. Курилко, В. Любієва, Т. Мальцева, Ю. Наумко, А. Палюх, Д. Ратніков, С. Рибкіна, Т. Самойленко, В. Сиченко, Е. Соколова, І. Хожило, О. Чала, В. Черба, І. Штулер та інших. Аналіз робіт згаданих та не лише авторів вказує на те, що, з одного боку, в Україні розвиток фізичної культури і спорту задекларовано пріоритетом державної політики. Типово увага держави у довоєнний період зосереджувалася на розвитку масового спорту, що також потрактовувалося як важливий складник державної політики зі здоров'язбереження. Відтак, загальноновизнаною була необхідність розбудови сучасної спортивної інфраструктури у відповідності до міжнародних стандартів. Водночас, дослідники були спільні в тому, що фінансова політика держави у сфері фізичної культури і спорту вже довгий час потребувала переосмислення й реформ, оскільки не сприяла динамічному розвитку цієї сфери. Формування сучасної спортивної інфраструктури

обґрунтовано вважалося і передумовою для розвитку національної спортивної індустрії, рівень якої також визнавався неналежним. Зрештою, матеріали теоретичних досліджень знайшли своє підтвердження у такому документі, як-от урядова «Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року» (2020 р.). Зокрема за напрямом «Спортивна інфраструктура» прямо констатувалася відсутність «привабливої і доступної інфраструктури для регулярних занять населення фізичною активністю і спортом, застаріла матеріально-технічна база комунальних та державних інфраструктурних об'єктів» [7].

Очевидно, що з початком широкомасштабної агресії у лютому 2022 року ситуація зі станом і сфери фізичної культури і спорту загалом, і спортивної інфраструктури – зокрема, лише погіршилася. Фактично сьогодні доречніше говорити про відновлення втраченого, ніж творення нового. Водночас, необхідно віддавати собі звіт у тому, що відновлення спортивної інфраструктури не буде повоєнним пріоритетом. Показово, що, наприклад, у Плані України (План для Ukraine Facility (2024-2027)), що є одним з інструментів для відновлення, реконструкції та модернізації України, вказана проблема взагалі не порушується. Щоправда цей План містить концептуальну установку, що відбудова України має здійснюватися за принципом «краще ніж було», який передбачає не просто відновлення пошкоджених закладів, а побудову закладів, які б відповідали сучасним європейським стандартам [6, с. 6-7]. Тому справедливою є теза, що «модернізація та оновлення територіальної забудови громади має відбуватися з урахуванням ролі та значення фізичної культури та спорту, посилення позицій охорони здоров'я, покращення добробуту населення» [14, С. 36].

Отже, звернення до проблематики відновлення та розвитку спортивної інфраструктури в Україні є більш ніж актуальним, оскільки шляхи і засоби вирішення відповідних проблем необхідно досліджувати вже сьогодні, щоб завтра ефективно їх вирішувати.

Метою статті є концептуалізація перспектив і потенціалу щодо повоєнного відновлення та розвитку спортивної інфраструктури в Україні. Ця мета зумовила постановку таких *задач*:

- 1) з'ясувати перспективні механізми повоєнного відновлення та розвитку спортивної інфраструктури в Україні;
- 2) визначити можливості вирішення першого завдання шляхом визначення потенціалу суб'єктів публічного управління дотичних до сфери фізкультури і спорту;
- 3) сформулювати стратегічне бачення поетапного відновлення та трансформації спортивної інфраструктури України в повоєнний період.

Використана методологія. Методологічну основу дослідження сформовано з урахуванням багатоаспектності проблематики повоєнного відновлення спортивної інфраструктури. Дослідження ґрунтується на системному підході, що дозволив розглянути спортивну інфраструктуру як складну, динамічну підсистему в межах загальної системи фізичної культури і спорту та ширшого контексту соціальної інфраструктури держави. Логіка дослідження побудована за принципом послідовного вирішення поставлених завдань: від аналізу норма-

тивно-правових засад і механізмів публічного управління розвитком спортивної інфраструктури до концептуалізації етапів відновлення та розробки інноваційних моделей фінансування й управління.

Теоретичним підґрунтям дослідження слугувала концепція стратегічного публічного управління, що передбачає розмежування часових горизонтів планування та диференціацію управлінських підходів відповідно до стратегічних пріоритетів на кожному етапі. Важливим теоретичним фундаментом також стала концепція публічної цінності, через призму якої розглянуто трансформаційний потенціал спортивної інфраструктури для розвитку громад та суспільства в цілому. У дослідженні використано широкий методологічний інструментарій, що включає як загальнонаукові, так і спеціальні методи. Зокрема, застосовано абстрактно-логічний і монографічний методи для детального вивчення особливостей сучасного стану та проблем розвитку спортивної інфраструктури; метод аналізу нормативно-правових актів для визначення законодавчого підґрунтя та повноважень суб'єктів публічного управління у сфері фізичної культури і спорту; методи аналізу та синтезу для визначення ключових механізмів публічного управління розвитком спортивної інфраструктури; метод структурно-функціонального аналізу для дослідження потенціалу суб'єктів публічного управління у сфері відновлення спортивної інфраструктури; метод матричного аналізу для узгодження механізмів публічного управління та етапів відновлення; методи форсайт-прогнозування для визначення довгострокових перспектив розвитку спортивної інфраструктури.

Також у дослідженні застосовано методи індукції та аналогії для формулювання узагальнюючих висновків та проєкції міжнародного досвіду на українські реалії. Особливість методологічного підходу полягає в інтеграції традиційних механізмів публічного управління з концепціями розвитку сучасної інфраструктури, зокрема з елементами цифрової трансформації та децентралізованих фінансових інструментів. Такий підхід забезпечив більш адекватний аналіз досліджуваної проблематики та сприяв формулюванню обґрунтованих пропозицій щодо перспектив.

Виклад основного матеріалу. Керуючись метою і сформульованими завданням пропонованого дослідження на початковому етапі нашого дослідження визначимо перспективні механізми повоєнного відновлення та розвитку спортивної інфраструктури в Україні. Наголосимо, що у нашому дослідженні керуємося таким визначенням поняття «механізм публічного управління розвитком спортивної інфраструктури»: це «сукупність доступних методів й засобів управління, залучення яких суб'єктами публічного управління створює сприятливі умови для розвитку спортивної інфраструктури як матеріально-технічної бази практичної і ефективної реалізації державної політики у сфері фізичної культури й спорту» [5, С. 89]. Практична реалізація механізмів публічного управління розвитком спортивної інфраструктури забезпечує (1) ефективний вплив суб'єктів публічного управління на функціонування і розвиток спортивної інфраструктури і (2) узгодження інтересів взаємодіючих учасників державного управління з суб'єктами сфери фізичної культури й спорту.

Відзначимо, що оскільки на рівні держави, зокрема у профільному законодавстві і в ухвалених програмних документах (наприклад, «Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року» [7]) визнано важливість розвитку спортивної інфраструктури, то маємо підстави стверджувати, що в Україні забезпечено політичний механізм державного управління сфери фізичної культури й спорту. Натомість, особливої уваги потребують саме економічні, господарські й організаційні механізми. У теорії управління усталеною позицією є трактування економічного механізму як засобу розкриття взаємозв'язку між різними економічними явищами. Своєю чергою, господарський механізм відображає структуру відтворювального процесу у певній виробничій сфері, а організаційний механізм актуальний у контексті впливів (зовнішніх, внутрішніх), що виникають у суб'єктів господарювання з приводу виробництва та споживання матеріальних благ [13]

Наша позиція полягає в тому, що залученню суб'єктів господарювання у процеси відновлення і розвитку спортивної інфраструктури очевидно сприятиме економічний механізм, як упорядкована на рівні законодавства сукупність методів і інструментів бюджетно-податкового, фінансово-кредитного і управлінсько-економічного регулювання діяльності суб'єктів господарювання, що здійснюють інвестиційну діяльність у сфері фізичної культури і спорту. Тут варто наголосити, що чинним Законом України «Про фізичну культуру і спорт» (1993 р.) передбачене залучення для розвитку вказаної сфери позабюджетних коштів, зокрема коштів: 1) підприємств, установ та організацій, об'єднань громадян, окремих осіб; 2) інвестиційної діяльності у сфері фізичної культури і спорту (ст. 47 вказаного Закону [12]). Додатковими бонусами для приватних інвесторів у розвиток спортивної інфраструктури в Україні є те, що: 1) заклади фізичної культури і спорту звільняються від сплати земельного податку відповідно до закону; 2) держава може надавати податкові пільги для юридичних та фізичних осіб, що здійснюють благодійну діяльність у сфері фізичної культури і спорту; 3) держава сприяє діяльності суб'єктів господарювання, що здійснюють інвестиційну діяльність у сфері фізичної культури і спорту. Вказані законодавчі норми потребують конкретизації і розвитку, зокрема у податковому законодавстві України.

Значний потенціал в плані розвитку спортивної інфраструктури в Україні має такий організаційний механізм як публічно-приватне партнерство. Таке партнерство сприятиме мінімізації фінансових витрат в означеній сфері з боку держави і відкриватиме нові можливості для розвитку національної економіки. Наявний досвід публічно-приватного партнерства свідчить про можливість залучення великої кількості зацікавлених сторін у розвитку певної сфери, а саме таке партнерство може бути реалізовано у таких формах, як-от концесії, лізинг, спільні підприємства. При цьому, «держава отримує доступ до необхідних ресурсів та експертизи, а приватний сектор отримує можливість отримувати прибуток від інвестицій у спортивну інфраструктуру» [14, с. 41].

Не втрачає своєї актуальності і пропозиція щодо інституційного реформування на основі принципу автономії спортивних організацій, відтворивши при цьому вертикальні і горизонтальні зв'язки між усіма суб'єктами спортивної

сфери. «Така система, яка базується на зрозумілих і ustalених правил функціонування, буде зрозуміла і приваблива для інвестицій, як приватних, так і інституціональних. Отже, необхідно відкрити спорт для інвестицій: як в спортивні змагання, так і в об'єкти спортивної інфраструктури» [17, с. 73]. Водночас, ефект такої інституалізації потенційно може посилити застосування організаційного механізму, що передбачає чітке, нормативне визначення суб'єктів публічного управління у сфері фізичної культури й спорту, їх цілі, завдання, функції, методи управління та ресурсне забезпечення, а також результати їх функціонування.

Вище означене вказує на наявність доступних, чинним законодавством передбачених методів й засобів управління, залучення яких суб'єктами публічного управління створює сприятливі умови для розвитку спортивної інфраструктури.

Наступним етапом нашого дослідження є спеціальна увага до можливостей відновлення та розвитку спортивної інфраструктури в Україні суб'єктів публічного управління, які уповноважені на діяльність, зокрема управлінську, організаційну й фінансову, у сфері фізкультури і спорту.

Передусім звернемо нашу увагу на Міністерство молоді та спорту України (Мінмолодьспорт), яке є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері фізичної культури і спорту [8]. При цьому, відповідно до Закону України «Про фізичну культуру і спорт» (1993 р.), Мінмолодьспорт у контексті формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту «бере участь у формуванні інвестиційної, антимонопольної, регуляторної політики у сфері фізичної культури і спорту» (ст. 6 Закону [12]). Своєю чергою, для реалізації державної політики в означеній сфері, Мінмолодьспорт наділений низкою повноважень, які надають можливості відновлення та розвитку спортивної інфраструктури в Україні, а саме: 1) сприяє розвитку видів спорту; 2) забезпечує реалізацію програм розвитку фізичної культури і спорту; 3) бере участь у реалізації інвестиційної політики у сфері фізичної культури і спорту; 4) організовує та забезпечує будівництво і реконструкцію спортивних споруд; 5) сприяє налагодженню взаємодії між суб'єктами меценатської діяльності у сфері фізичної культури і спорту (ст. 6 Закону [12]). Окремо наголосимо, що законодавець наділив Мінмолодьспорт повноваженнями взаємодії з центральними органами виконавчої влади, іншими органами державної влади та органами місцевого самоврядування у сфері фізичної культури і спорту, тобто і у питаннях відновлення та розвитку спортивної інфраструктури. Така взаємодія важлива, в тому числі, для забезпечення показників стану розвитку фізичної культури і спорту, до яких Законом України «Про фізичну культуру і спорт» (1993 р.) віднесено показники рівня фінансового та матеріально-технічного забезпечення сфери фізичної культури і спорту.

Очевидно, що ефективна реалізація передбачених законом повноважень Міністерством молоді та спорту України потребує фінансового забезпечення. Відтак Законом України «Про фізичну культуру і спорт» (1993 р.) визначено, що розвиток фізичної культури і спорту здійснюється відповідно до чинного законодавства «за рахунок коштів відповідно державного та місцевого бюджетів, а також інших джерел, не заборонених законодавством», зокрема можуть ви-

користуватися позабюджетні кошти [12]. Вважаємо, що у ситуації повоєнного дефіциту фінансових ресурсів, відповідне фінансування може здійснюватися у межах певних проєктів з дольовою участю Мінмолодьспорту, органів місцевого управління й місцевого самоврядування із залученням приватних інвесторів, про що наголошувалося у попередньому викладі.

Зауважимо, що до суб'єктів публічного управління у сфері фізичної культури і спорту вважаємо обґрунтованим віднести і Міністерство охорони здоров'я України (далі – МОЗ України). Відповідне твердження ґрунтується на нормах Закону України «Про систему громадського здоров'я» (2022 р.). Так ст. 39 цього Закону визначає, що збереження здоров'я охоплює комплекс заходів, спрямованих на підвищення спроможності населення до контролю власного здоров'я та його детермінант, а також покращення показників здоров'я. Своєю чергою серед відповідних заходів законом передбачено розвиток матеріально-технічної бази масового спорту, створення умов для заняття фізичною культурою і туризмом (ст. 40 вказаного Закону [11]). З означеного походить, що МОЗ України уповноважений опікуватися проблематикою відновлення і розвитку спортивної інфраструктури, як очевидно відповідає визначенню детермінанти здоров'я. При цьому наголосимо, що відповідно до ст. 8 вказаного Закону України «Про систему громадського здоров'я», МОЗ України уповноважений вносити «пропозиції до загальнодержавних і міждержавних програм, спрямованих на захист і зміцнення здоров'я населення, на основі комплексного підходу – здоров'я у всіх політиках». Крім того, вважаємо, що спортивна інфраструктура може трактуватися як елемент системи громадського здоров'я, що важливо з точки зору перспектив її фінансового забезпечення по лінії МОЗ України (ст. 52 вказаного Закону [11]). Принагідно наголосимо, що джерелами фінансування системи громадського здоров'я Закон встановлює: 1) кошти державного бюджету; 2) кошти місцевих бюджетів; 3) благодійні внески; 4) кошти міжнародних організацій; 5) кошти з інших джерел, не заборонених законодавством.

Свій внесок у сферу фізичної культури і спорту, а отже відновлення і розвитку спортивної інфраструктури, очевидно можуть здійснити місцеві державні адміністрації, які здійснюють виконавчу владу в областях і районах, містах Києві та Севастополі відповідно до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» (1999 р.): «Місцева державна адміністрація в межах своїх повноважень здійснює виконавчу владу на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці, а також реалізує повноваження, делеговані їй відповідною радою» (ст. 1 відповідного Закону [10]). При цьому, до відання місцевих державних адміністрацій у межах і формах, визначених Конституцією і законами України, належить вирішення питань «науки, освіти, культури, охорони здоров'я, фізкультури і спорту, сім'ї, жінок, молоді та дітей, утвердження української національної та громадянської ідентичності» (п. 6 ст. 13 відповідного Закону [10]).

Відповідно до ст. 18 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» (1999 р.) місцева державна адміністрація, серед іншого, здійснює фінансування підприємств, установ та організацій фізичної культури і спорту переданих у встановленому законом порядку в управління місцевій державній адміністрації вищими

органами державної та виконавчої влади або органами місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад. Крім того, місцева державна адміністрація уповноважена у спільних інтересах територіальних громад об'єднувати на договірній основі бюджетні кошти з коштами підприємств, установ, організацій та населення для будівництва, розширення, реконструкції, ремонту та утримання закладів охорони здоров'я, освіти, культури.

З точки зору перспективи відновлення і розвитку спортивної інфраструктури важливо зауважити, що місцева державна адміністрація виконує функції замовника будівництва у випадках, визначених законом, а також виконує на підставі та у межах, встановлених договором доручення, дії, спрямовані на виконання функцій замовника будівництва, ремонту об'єктів соціальної інфраструктури (п.1-1 ст. 20 відповідного Закону [10]). Прикметно, що відповідні повноваження унормовану законодавцем у лютому 2024 року у контексті змін до деяких законів України щодо виконання окремих повноважень у галузі будівництва. Зрештою ст. 22 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» (1999 р.) визначає, що місцева державна адміністрація: 1) реалізує державну політику в галузі фізкультури і спорту; 2) може здійснювати функції засновника щодо закладів фізкультури і спорту, що належать до сфери її управління, їх матеріально-фінансове забезпечення; 3) вживає заходів до збереження мережі закладів фізкультури і спорту та розробляє прогнози її розвитку. Означене є аргументацією щодо наявності потенціалу позитивно впливати на процеси відновлення і розвитку спортивної інфраструктури місцевими (обласними і районними) державними адміністраціями нині і у повоєнний період, керуючись інтересами держави й ініціативами місцевого самоврядування.

Важливим суб'єктом публічного управління у сфері фізкультури і спорту вважаємо саме місцеве самоврядування. Аргументи, щодо цього передусім містить Закон України «Про фізичну культуру і спорт» (1993 р.). Зокрема ст. 5 цього Закону встановлює, що державне управління фізичною культурою і спортом здійснюється за сприяння органів місцевого самоврядування [12]. Крім цього в плані участі органів місцевого самоврядування у функціонування сфери фізичної культури і спорту показовий Розділ II згаданого Закону: «Суб'єкти сфери фізичної культури і спорту».

З положень відповідного розділу походить, що органи місцевого самоврядування сприяють – організаційно, методично і фінансово, діяльності таких суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, як-от спортивні клуби, дитячо-юнацькі спортивні школи, заклади спеціалізованої освіти спортивного профілю із специфічними умовами навчання, школи вищої спортивної майстерності, центри олімпійської підготовки, фізкультурно-оздоровчі заклади (центри, комплекси, клуби, студії тощо), центри фізичного здоров'я населення, центри фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю, всеукраїнські фізкультурно-спортивні товариства, відокремлені підрозділи Спортивної студентської спілки України, відокремлені підрозділи Української федерації учнівського спорту, громадські об'єднання фізкультурно-спортивної спрямованості ветеранів фізичної культури і спорту, місцеві осередки Національного олімпійського комі-

тету України, місцеві осередки національних спортивних федерацій осіб з інвалідністю та їх спілок. Зауважимо, що органи місцевого самоврядування можуть бути засновниками окремих суб'єктів сфери фізичної культури і спорту.

Очевидно, що засновництво таких суб'єктів і навіть сприяння їхній діяльності актуалізує для органів місцевого самоврядування проблематику розвитку спортивної інфраструктури, без якої функціонування згаданих суб'єктів не можливе. Показово, що Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997 р. [9]) прямо вказує, що до відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать власні (самоврядні) повноваження управління закладами фізкультури і спорту, які належать територіальним громадам або передані їм, організація їхнього матеріально-технічного та фінансового забезпечення. До повноважень органів сільських, селищних, міських рад також належить «створення умов для занять фізичною культурою і спортом за місцем проживання населення та в місцях масового відпочинку» (ст. 32 вказаного Закону [9]). Отже, місцеве самоврядування несе очевидну відповідальність щодо повоєнного відновлення та розвитку спортивної інфраструктури в Україні. При цьому має можливості поєднувати інтереси суб'єктів сфери фізичної культури і спорту з інтересами своїх громад. Зауважимо, що досі напрацьовані дослідження, які доводять позитивний вплив місцевих ініціатив і громади, які виражають реальні потреби населення щодо розбудови спортивної інфраструктури у межах певної громади, а отже і підвищують якість її життя. Водночас, сам факт наявності спортивної інфраструктури є мотивуючим чинником для здорового способу життя і долучення до масового спорту [4] (таблиця 1).

Нижче спрогнозуємо часові горизонти та стратегічні перспективи відновлення спортивної інфраструктури України в повоєнний період.

Грунтуючись на проведеному аналізі нормативно-правових засад і потенціалу суб'єктів публічного управління, доцільно розглянути перспективи відновлення спортивної інфраструктури України з позиції часової перспективи. Комплексний характер цього процесу зумовлює необхідність виокремлення кількох етапів, кожен з яких має власні пріоритети, механізми реалізації та потенційні виклики.

1. *Початковий етап відновлення: діагностика, запобігання подальшим втра-там та швидкі рішення (перші 1-2 роки).* Початковий етап відновлення спортивної інфраструктури має розпочатися з комплексної оцінки наявних пошкоджень. Міністерству молоді та спорту України у тісній співпраці з місцевими органами влади необхідно створити єдиний цифровий реєстр об'єктів, що зазнали руйнувань внаслідок бойових дій. Такий реєстр стане інформаційною основою для подальшого планування відновлювальних робіт та розподілу ресурсів.

На цьому етапі ключовим пріоритетом має стати збереження тих спортивних об'єктів, які зазнали часткових пошкоджень, але можуть бути відносно швидко відновлені. Особливу увагу варто приділити шкільним спортивним залам та майданчикам, оскільки вони є базовою інфраструктурою для фізичного виховання дітей та молоді, а також можуть слугувати центрами соціальної активності громад у повоєнний період.

Таблиця 1

Узгодження механізмів публічного управління та етапів відновлення спортивної інфраструктури України

Table 1

Coordination of public management mechanisms and stages of restoration of sports infrastructure in Ukraine

Механізми публічного управління / Public administration mechanisms	Початковий етап відновлення (1-2 роки) / Initial recovery stage (1-2 years)	Системна розбудова (2-5 років) / System development (2-5 years)	Стратегічна трансформація (5-10 років) / Strategic transformation (5-10 years)
Політичний / Political	Розробка нормативної бази для спрощення дозвільних процедур відновлення спортивних об'єктів	Удосконалення законодавства у сфері публічно-приватного партнерства	Законодавче закріплення концепції інтегрованих спортивних екосистем
Економічний / Economic	Цільове бюджетне фінансування відновлення критично важливих об'єктів	Розвиток податкових стимулів для приватних інвесторів; токенизація проєктів відновлення	Комплексні економічні програми розвитку спортивного туризму та супутніх галузей
Організаційний / Organizational	Формування цифрового реєстру та категоризація об'єктів за пріоритетністю відновлення	Впровадження консейсних моделей з соціальними зобов'язаннями	Створення інтегрованих мультифункціональних спортивних кластерів
Інформаційний / Informational	Моніторинг стану об'єктів та інформування потенційних інвесторів	Цифрові платформи управління процесами відновлення та залучення ресурсів	Інтеграція спортивної інфраструктури в єдину екосистему «розумного міста»
Соціальний / Social	Пріоритет відновлення шкільних та громадських спортивних об'єктів	Інтеграція спортивних об'єктів з системою реабілітації ветеранів	Використання спортивної інфраструктури як інструменту соціальної реінтеграції постраждалих регіонів

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу механізмів публічного управління та уточнення етапів відновлення спортивної інфраструктури.

*Source: developed by the author based on an analysis of public management mechanisms and clarification of the stages of sports infrastructure restoration.

Важливим аспектом початкового етапу є впровадження модульних рішень для швидкого відновлення базової спортивної інфраструктури. Застосування збірних конструкцій, що можуть бути швидко змонтовані, дозволить у стислі терміни забезпечити мінімально необхідні умови для занять фізичною культурою і спортом. При цьому важливо враховувати принцип багатофункціональності таких об'єктів, що передбачає можливість їх використання для різних видів спортивної активності, а також для проведення громадських заходів та реабілітаційних програм.

У контексті ресурсного забезпечення необхідно зосередитися на поєднанні різних джерел фінансування. Місцеві бюджети, міжнародна технічна допомога та

цільові програми центральних органів виконавчої влади мають бути скоординовані для досягнення максимального ефекту. При цьому варто враховувати, що на початковому етапі значна частина ресурсів може бути спрямована на невідкладні заходи в інших сферах (відновлення житла, критичної інфраструктури), тому важливо визначити оптимальний баланс між різними напрямками відбудови.

Слід відверто визнати наявність суттєвих ризиків на цьому етапі. Насамперед, це неповнота даних про реальний стан об'єктів через обмежений доступ до окремих територій або недостатню технічну спроможність місцевих органів влади. Цей виклик може бути частково подоланий шляхом залучення міжнародних технічних місій та використання сучасних методів дистанційного моніторингу. Іншим вагомим ризиком є нестача бюджетних коштів навіть для базових заходів, що вимагає ретельної пріоритизації об'єктів та активного залучення донорської допомоги. Не менш важливою проблемою можуть стати бюрократичні перешкоди у процесах узгодження проєктів відновлення, для вирішення якої доцільно запровадити тимчасові спрощені процедури погодження, особливо для типових модульних рішень.

2. *Середньостроковий етап: системна відбудова та інноваційні підходи (2-5 років)*. Після реалізації невідкладних заходів відбудови базової спортивної інфраструктури логічним продовженням стане системний підхід до відновлення та модернізації спортивних об'єктів. На цьому етапі доцільно зосередитися на впровадженні інноваційних моделей фінансування та управління, що дозволять залучити додаткові ресурси та підвищити ефективність використання наявних коштів.

Публічно-приватне партнерство, згадане вище як один з перспективних механізмів розвитку спортивної інфраструктури, на цьому етапі має трансформуватися у більш складні та гнучкі форми. Зокрема, перспективним напрямком є розвиток концесійних моделей із соціальними зобов'язаннями, коли приватний партнер отримує право на експлуатацію об'єкта, але при цьому бере на себе чіткі зобов'язання щодо забезпечення його доступності для різних категорій населення. Наприклад, у договорі концесії може бути передбачено, що певні години роботи спортивного комплексу мають бути зарезервовані для безкоштовних занять школярів, проведення реабілітаційних програм для ветеранів або тренувань місцевих спортивних команд.

Важливим напрямком розвитку на цьому етапі має стати інтеграція спортивної інфраструктури з системою реабілітації ветеранів та постраждалих від військових дій. Спортивні об'єкти можуть і повинні виконувати не лише функцію забезпечення фізичної активності населення, але й бути центрами медичної та психологічної реабілітації. Така синергія дозволить не лише оптимізувати використання ресурсів, але й створити комплексну систему відновлення здоров'я та соціальної адаптації постраждалих.

Технологічні інновації також мають стати невід'ємною частиною процесу відбудови спортивної інфраструктури. Впровадження енергоефективних технологій, зокрема, використання відновлюваних джерел енергії, систем рекуперації тепла, ефективної теплоізоляції, дозволить знизити експлуатаційні витрати та підвищити стійкість об'єктів до потенційних енергетичних криз у

майбутньому. При цьому важливо усвідомлювати, що початкові інвестиції у такі технології можуть бути вищими, проте у довгостроковій перспективі вони забезпечать суттєву економію коштів та ресурсів.

На цьому етапі також варто звернути увагу на інноваційні фінансові інструменти, зокрема на основі децентралізованих технологій. У світовій практиці все більшого поширення набуває токенизація інфраструктурних проєктів, що дозволяє залучити широке коло інвесторів, включаючи представників діаспори та міжнародної спільноти. Такий підхід може бути адаптований і для відбудови української спортивної інфраструктури, особливо для проєктів, що мають значну соціальну значущість та потенціал комерційного використання.

Необхідно відверто визнати, що на цьому етапі можуть виникнути серйозні виклики, пов'язані з недосконалістю законодавчої бази для ефективного публічно-приватного партнерства, недовірою інвесторів до інноваційних фінансових механізмів, особливо в умовах повоєнної невизначеності, а також ризиком розпорошення ресурсів через відсутність належної координації між різними суб'єктами публічного управління. Подолання цих викликів вимагатиме не лише вдосконалення нормативно-правової бази, але й активної роботи з потенційними інвесторами, формування успішних пілотних проєктів та створення ефективних механізмів координації на всіх рівнях публічного управління.

3. Довгостроковий етап: трансформація та стратегічний розвиток (5-10 років). Повноцінне відновлення та розвиток спортивної інфраструктури – це тривалий процес, який виходить далеко за межі простої відбудови зруйнованих об'єктів. У довгостроковій перспективі мова має йти про системну трансформацію підходів до розвитку спортивної інфраструктури, яка враховуватиме не лише поточні потреби, але й майбутні виклики та можливості.

Концептуальною основою такої трансформації може стати формування інтегрованих спортивних екосистем на різних рівнях – від локального до національного. На відміну від традиційного підходу, коли спортивні об'єкти існують та функціонують відокремлено, екосистемний підхід передбачає створення взаємопов'язаної мережі об'єктів різного функціонального призначення. Така мережа має включати об'єкти різного рівня – від невеликих багатофункціональних майданчиків у житлових мікрорайонах до великих спортивних комплексів регіонального та національного значення. При цьому важливо забезпечити функціональну взаємодоповнюваність цих об'єктів, щоб вони утворювали цілісну систему, яка задовольняє весь спектр потреб населення – від масового спорту та фізичної активності до професійного спорту найвищого рівня.

Значний потенціал має інтеграція спортивної інфраструктури з іншими сферами суспільного життя, зокрема освітою, охороною здоров'я, соціальними послугами. Формування локальних, але все ж таки багатофункціональних «кластерів» інфраструктури (ділової, побутової, соціальної), які поєднують спортивну, освітню, медичну та соціальну функції, дозволить не лише оптимізувати використання ресурсів, але й створити унікальні синергетичні ефекти. Наприклад, спортивно-освітній кластер може включати школу, спортивний мінікомплекс, науково-дослідний центр, реабілітаційний центр, простір для громадських ініці-

атив (або ж краще приватний коворкінг). Такий комплексний підхід забезпечить ефективне використання інфраструктури протягом всього дня та року, а також створить умови для інтеграції різних соціальних груп та поколінь.

У середньо- і довгостроковій перспективі важливим напрямком має стати цифрова трансформація управління спортивною інфраструктурою. Впровадження комплексних цифрових платформ, що забезпечують моніторинг стану об'єктів, управління їх завантаженістю, взаємодію з користувачами, організацію заходів, дозволить суттєво підвищити ефективність використання інфраструктури та якість послуг для населення. Інтеграція таких платформ з державними цифровими сервісами (наприклад, урядовою платформою «Дія») створить додаткові можливості для користувачів та оптимізує адміністративні процеси.

Окремого підходу вимагає розвиток спортивної інфраструктури у регіонах, що найбільше постраждали від військових дій. Тут важливо розглядати відновлення спортивних об'єктів не лише як елемент фізичної відбудови території, але й як інструмент соціальної реінтеграції та формування нової ідентичності громад. Створення сучасних, доступних та інклюзивних спортивних просторів може стати потужним фактором соціальної згуртованості, подолання психологічних травм війни, формування позитивного образу майбутнього.

Важливо усвідомлювати, що реалізація довгострокових трансформаційних проєктів пов'язана з суттєвими ризиками. Зокрема, існує небезпека зміни політичних пріоритетів та зниження уваги до розвитку спортивної інфраструктури порівняно з іншими напрямками відбудови. Цей ризик може бути мінімізований шляхом законодавчого закріплення довгострокових стратегій розвитку фізичної культури і спорту з гарантованим фінансуванням та чіткими індикаторами виконання. Також виклик може становити технологічна неготовність системи публічного управління до впровадження сучасних цифрових рішень, що вимагає поетапного підходу до цифрової трансформації з відповідним навчанням персоналу та розвитком необхідних компетенцій.

4. Інноваційні моделі фінансування та управління спортивною інфраструктурою. Відновлення та розвиток спортивної інфраструктури в повоєнний період вимагатиме значних фінансових ресурсів, які навряд чи можуть бути забезпечені виключно за рахунок державного та місцевих бюджетів. Тому особливого значення набуває впровадження інноваційних моделей фінансування та управління, які дозволять залучити додаткові ресурси та підвищити ефективність їх використання.

Публічно-приватне партнерство, як уже зазначалося вище, є одним із механізмів розвитку спортивної інфраструктури, хоча його ефективність не є однозначною і цікавою через гарантовано завищену грошову ціну для держави майбутніх об'єктів. І це значить, що в умовах повоєнної відбудови традиційні форми такого партнерства потребують переосмислення та адаптації до нових викликів. Особливо перспективним видається розвиток концесійних моделей із вбудованими соціальними зобов'язаннями. Такий підхід дозволяє поєднати комерційні інтереси приватного партнера із суспільними потребами, забезпечуючи баланс між економічною ефективністю та соціальною справедливістю. Сутність цієї моделі полягає в тому, що приватний партнер отримує право на

експлуатацію спортивного об'єкта на визначений термін, але при цьому бере на себе чіткі зобов'язання щодо забезпечення його доступності для різних категорій населення. Наприклад, у концесійному договорі може бути передбачено, що певні години роботи спортивного комплексу мають бути зарезервовані для безкоштовних занять школярів, проведення реабілітаційних програм для ветеранів або тренувань місцевих спортивних команд. Такий підхід дозволяє створити стійку економічну модель функціонування об'єкта, при якій комерційна діяльність фактично субсидує соціальні функції.

Варто зазначити, що для ефективної реалізації таких моделей необхідне відповідне нормативно-правове забезпечення. Зокрема, доцільним є внесення змін до законодавства про концесії та публічно-приватне партнерство, які б враховували специфіку спортивної інфраструктури та передбачали можливість включення соціальних зобов'язань у концесійні договори. Також важливим є розробка типових концесійних договорів та методичних рекомендацій для органів місцевого самоврядування, які б допомогли їм ефективно використовувати цей інструмент.

Поряд із традиційними механізмами фінансування, в сучасному світі все більшого поширення набувають інноваційні фінансові інструменти, зокрема на основі децентралізованих технологій. Токенізація інфраструктурних проєктів є одним із таких інструментів, який дозволяє залучити широке коло інвесторів, демократизувати процес інвестування та забезпечити прозорість використання коштів.

Сутність цього підходу полягає у випуску цифрових токенів, прив'язаних до конкретних спортивних об'єктів або проєктів їх розвитку. Власники токенів можуть отримувати різноманітні винагороди – від доступу до об'єкта до частки від прибутку від його експлуатації. Такий механізм дозволяє залучити до фінансування відбудови спортивної інфраструктури не лише великих інвесторів, але й широке коло звичайних громадян, представників діаспори, міжнародної спільноти.

Особливо перспективним видається використання смарт-контрактів для забезпечення цільового використання коштів при відбудові спортивної інфраструктури. Ця технологія дозволяє автоматизувати процеси розподілу ресурсів відповідно до затверджених етапів будівництва та лише після підтвердження виконання попередніх етапів. Такий підхід мінімізує ризики нецільового використання коштів та корупційних схем, що особливо важливо в контексті України.

Необхідно визнати, що впровадження таких інноваційних фінансових механізмів пов'язане з певними викликами, зокрема стереотипами і культурою споживання, низьким рівнем довіри до блокчейн-технологій і цифровою грамотністю більшості українців. Для подолання цих викликів доцільно розробити пілотні проєкти з державними гарантіями, забезпечити їх інформаційний супровід, залучити технологічних партнерів та провести навчання для представників органів публічного управління.

Важливим джерелом ресурсів для відновлення спортивної інфраструктури може стати стратегічне партнерство з міжнародними спортивними організаціями. Міжнародні федерації з різних видів спорту, Міжнародний олімпійський комітет та інші спортивні організації традиційно реалізують програми розвитку інфраструктури у країнах, що потребують підтримки. Унікальна ситуація Укра-

їни, яка зазнала масштабних руйнувань внаслідок військової агресії, створює передумови для розробки спеціальних програм підтримки з боку цих організацій. Такі програми можуть включати як пряме фінансування будівництва або реконструкції об'єктів, так і технічну допомогу, передачу обладнання, навчання персоналу. Особливо перспективними є програми, спрямовані на розвиток інфраструктури для дитячо-юнацького спорту та параспорту, оскільки ці напрямки традиційно є пріоритетними для міжнародних спортивних організацій.

Варто зазначити, що ефективна реалізація таких партнерських програм вимагає активної спортивної дипломатії з боку України. Необхідно не лише розробити переконливі проекти та обґрунтування, але й сформувати коаліції підтримки України у міжнародних спортивних структурах, особливо враховуючи потенційний вплив країни-агресора на їхні рішення.

5. Трансформаційний потенціал відновлення спортивної інфраструктури для розвитку українського суспільства. Повоєнне відновлення спортивної інфраструктури слід розглядати не лише як процес фізичної відбудови зруйнованих об'єктів, але й як унікальну можливість для системної трансформації підходів до розвитку цієї сфери. Така трансформація має потенціал створити значні позитивні ефекти для українського суспільства в цілому, виходячи далеко за межі власне спортивної сфери.

Перш за все, варто звернути увагу на концепцію інтегрованих спортивних екосистем, яка може стати основою для нового розуміння ролі спортивної інфраструктури в суспільстві. На відміну від традиційного підходу, який розглядає спортивні об'єкти як відокремлені елементи, екосистемний підхід передбачає формування взаємопов'язаної мережі об'єктів різного функціонального призначення, що забезпечують синергетичний ефект. Така екосистема може включати об'єкти різного рівня: від невеликих багатофункціональних майданчиків у житлових мікрорайонах до великих спортивних комплексів регіонального та національного значення. При цьому важливо забезпечити функціональну взаємодоповнюваність цих об'єктів, щоб вони утворювали цілісну систему, яка задовольняє весь спектр потреб населення – від масового спорту та фізичної активності до професійного спорту найвищого рівня.

Особливу увагу варто приділити інтеграції спортивної інфраструктури з іншими сферами суспільного життя, зокрема освітою, охороною здоров'я, соціальними послугами. Формування багатофункціональних кластерів, які поєднують спортивну, освітню, медичну та соціальну функції, дозволить не лише оптимізувати використання ресурсів, але й створити унікальні синергетичні ефекти. Такий підхід повною мірою відповідає сучасним світовим тенденціям розвитку спортивної інфраструктури та концепції «розумних міст».

Значний трансформаційний потенціал мають технологічні інновації у розвитку спортивної інфраструктури. Зокрема, впровадження енергоефективних технологій та принципів циркулярної економіки при проектуванні та будівництві спортивних об'єктів не лише знижує експлуатаційні витрати, але й створює модель сталого розвитку, яка може бути поширена на інші сфери. Енергоавтономні спортивні об'єкти на основі відновлюваних джерел енергії, системи повторного

використання води, управління відходами – все це елементи нової екологічної культури, формування якої є важливим завданням для українського суспільства.

Цифрова трансформація управління спортивною інфраструктурою також має значний потенціал для ширших соціальних змін. Впровадження цифрових платформ для управління спортивними об'єктами, організації заходів, взаємодії з користувачами не лише підвищує ефективність використання інфраструктури, але й формує нову культуру взаємодії громадян з публічними сервісами, засновану на прозорості, доступності, орієнтації на потреби користувача (таблиця 2).

Особливо важливим є соціально-інтеграційний потенціал відновлення спортивної інфраструктури для громад, що постраждали від військових дій. Створення сучасних, доступних та інклюзивних спортивних просторів може стати потужним фактором відновлення соціальних зв'язків, подолання психологічних травм війни, формування нової локальної ідентичності. Спортивні об'єкти можуть і повинні стати центрами громадської активності, місцями зустрічі різних соціальних груп, поколінь, формування нових спільнот.

У контексті деокупованих територій роль спортивної інфраструктури як інструменту реінтеграції набуває особливого значення. Будівництво сучасних спортивних об'єктів у цих регіонах не лише забезпечує доступ населення до можливостей для фізичної активності, але й створює видимі символи позитивних змін, формує нові точки тяжіння для громади, сприяє поверненню внутрішньо переміщених осіб.

Розвиток спортивного туризму як складової відновлення економіки постраждалих регіонів також має значний трансформаційний потенціал. Створення спортивної інфраструктури міжнародного рівня, здатної приймати змагання різного масштабу, дозволяє не лише привернути увагу до регіону, але й стимулювати розвиток супутніх галузей – готельного бізнесу, громадського харчування, транспорту, створюючи нові робочі місця та можливості для місцевого бізнесу.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що повоєнне відновлення та розвиток спортивної інфраструктури в Україні має розглядатися не як ізольований процес, а як невід'ємна складова соціально-економічної відбудови та трансформації країни. За умови правильного поєднання традиційних механізмів публічного управління з інноваційними підходами до фінансування, проектування та управління, спортивна інфраструктура може стати потужним інструментом позитивних суспільних змін, сприяючи формуванню здорової, згуртованої та стійкої нації.

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

1. Нині у процесах відновлення та розвитку спортивної інфраструктури в Україні потенційно можуть брати участь різні за ресурсним потенціалом суб'єкти публічного управління. Бюджетні можливості згаданих суб'єктів очевидно мають певні обмеження – головню через руйнівний вплив російської агресії на національну економіку. Втім, об'єднання їхніх зусиль і ресурсного потенціалу, а також застосування описаних нами механізмів публічного управ-

Таблиця 2

**Стратегічне бачення поетапного відновлення та трансформації
спортивної інфраструктури України в повоєнний період**

Table 2

**Strategic concept of phased restoration and transformation
of sports infrastructure of Ukraine in the post-war period**

Часовий горизонт / Time horizon	Пріоритетні напрямки / Priority areas	Ключові механізми реалізації / Key implementation mechanisms	Потенційні ризики та шляхи їх подолання / Potential risks and ways to overcome them
Початковий етап (1-2 роки) / Initial stage (1-2 years)	Діагностика руйнувань; збереження частково пошкоджених об'єктів; створення модульних спортивних просторів; відновлення базової інфраструктури при навчальних закладах	Цифровий реєстр пошкоджених об'єктів; координація дій суб'єктів публічного управління; залучення міжнародної технічної допомоги; модульні швидкозбірні конструкції	Неповнота даних про реальний стан об'єктів (вирішення: використання дистанційного моніторингу); нестача бюджетних коштів (вирішення: ретельна пріоритизація об'єктів); бюрократичні перешкоди (вирішення: спрощені процедури погодження)
Середньостроковий етап (2-5 років) / Medium-term stage (2-5 years)	Системна відбудова з елементами модернізації; інтеграція спортивних об'єктів з реабілітаційними центрами; впровадження енергоефективних технологій; розвиток інноваційних моделей фінансування	Концесійні моделі з соціальними зобов'язаннями; механізми токенизації спортивних об'єктів; створення спеціалізованих фондів відбудови; смарт-контракти для цільового використання коштів	Недосконалість законодавчої бази для ДПП (вирішення: законодавчі зміни); недовіра інвесторів (вирішення: державні гарантії та прозорість); розпорошення ресурсів (вирішення: створення координаційного органу)
Довгостроковий етап (5-10 років) / Long-term stage (5-10 years)	Формування інтегрованих спортивних екосистем; цифрова трансформація управління об'єктами; створення багатофункціональних кластерів; використання спортивної інфраструктури для реінтеграції постраждалих регіонів	Екосистемний підхід до планування; інтеграція з системами освіти та охорони здоров'я; впровадження комплексних цифрових платформ (напр., як «Система Bitbon»). Децентралізовані екосистеми та впровадження метаконтрактів (це як наступне покоління після звичайних смарт-контрактів) Інноваційні моделі управління та інтеграція з глобальною спільнотою	Зміна політичних пріоритетів (вирішення: законодавче закріплення стратегій); технологічна неготовність (вирішення: поетапне впровадження з навчанням персоналу); недостатній розвиток супутньої інфраструктури (вирішення: комплексне просторове планування)

**Джерело: удосконалено автором на основі аналізу механізмів публічного управління та перспектив впровадження інноваційних підходів до відновлення спортивної інфраструктури*

**Source: improved by the author based on an analysis of public management mechanisms and prospects for implementing innovative approaches to the restoration of sports infrastructure*

ління розвитком спортивної інфраструктури може мати синергетичний ефект і позитивно вплинути на перспективи творення модерної спортивної інфраструктури в Україні у повоєнний період.

2. Взаємодія вказаних суб'єктів у проблемному полі повоєнного відновлення та розвитку спортивної інфраструктури в Україні відповідатиме новій філософії (онтології) спортивної інфраструктури – тієї, «у межах якої фізкультурно-спортивні об'єкти трактуються передусім як багатофункціональні вузли мережі суспільних просторів, що структурують візерунки руху, зустрічей, комунікацій у тканині громад. Як соціально конструйовані локуси співтворення нових сенсів здоров'я, згуртованості, самореалізації» [3, С. 30]. За такого підходу кратно зростає організаційний й ресурсний потенціал повоєнного відновлення та розвитку спортивної інфраструктури в Україні.

3. Ефективне відновлення та розвиток спортивної інфраструктури в повоєнний період потребує багаторівневого стратегічного підходу з чітким часовим розмежуванням етапів. Перший етап (1-2 роки) має зосереджуватися на діагностиці, збереженні частково пошкоджених об'єктів та оперативному відновленні базових спортивних просторів. Середньостроковий етап (2-5 років) передбачає системну відбудову з елементами модернізації та впровадженням інноваційних форм фінансування. Довгостроковий етап (5-10 років) має трансформаційний характер і спрямований на створення інтегрованих спортивних екосистем, цифровізацію управління та формування багатофункціональних кластерів. Такий диференційований підхід дозволяє не лише оптимізувати використання доступних ресурсів, але й забезпечити поступове якісне оновлення спортивної інфраструктури, що стане вагомим чинником соціально-економічного розвитку громад та держави в цілому.

4. Обґрунтовано необхідність впровадження інноваційних механізмів фінансування та управління спортивною інфраструктурою в умовах обмежених бюджетних ресурсів. Особливо перспективними є розширені моделі публічно-приватного партнерства з інтегрованими соціальними зобов'язаннями, коли комерційна діяльність субсидує соціальні функції об'єктів. Децентралізовані фінансові інструменти, зокрема токенизація спортивних об'єктів та смарт-контракти для цільового використання коштів, можуть забезпечити прозорість, залучити широке коло інвесторів та мінімізувати корупційні ризики. Стратегічні партнерства з міжнародними спортивними організаціями створюють додаткові можливості для залучення ресурсів та експертизи. Комплексне використання цих механізмів дозволить перейти від традиційної моделі бюджетного фінансування до більш стійкої та ефективної екосистеми відновлення спортивної інфраструктури, що поєднає державні, приватні та громадські ресурси.

5. Повоєнне відновлення спортивної інфраструктури має значний трансформаційний потенціал для українського суспільства, що виходить далеко за межі власне спортивної сфери. Формування інтегрованих спортивних екосистем, які поєднують об'єкти різного рівня та функціонального призначення, сприяє оптимізації ресурсів та підвищенню соціальної віддачі. Інтеграція спортивних об'єктів з освітніми, медичними та реабілітаційними закладами створює синергетичний

ефект, розширюючи їх суспільну цінність. Особливо важливим є соціально-інтеграційний потенціал спортивної інфраструктури для реінтеграції постраждалих територій, формування нової локальної ідентичності та соціальної згуртованості. Розвиток спортивного туризму як економічного драйвера для постраждалих регіонів відкриває нові можливості для зайнятості та підприємницької діяльності. Таким чином, стратегічний підхід до відновлення спортивної інфраструктури стає вагомим чинником сталого розвитку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Беленюк Ж. В. Сучасний стан сфери фізичного виховання та спорту України в умовах військової агресії Росії. *Публічне урядування*. 2023. № 1(34). С.100–104. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1\(34\)-12](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-12)
2. Вавренюк С. А., Домбровська С. М., Палюх В. В. Державне регулювання фізичної культури та спорту в Україні. Харків : НУЦЗУ, 2020. 307 с.
3. Дунаєв І. В., Кушнір В. М. Адаптивність спортивної інфраструктури до сучасних викликів: інтеграція безпекових, демографічних та управлінських парадигм для впровадження на регіональному рівні. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2024. № 2. С. 17–33. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/pma/issue/view/4/6>. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.2.3>
4. Імас Є., Ратніков Д., Андрєєва О. Розвиток спортивної інфраструктури як чинник залучення різних груп населення до оздоровчо-рекреаційної рухової активності. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2022. № 4. С. 27–30. DOI: [10.32652/tmfvs.2022.4.27-30](https://doi.org/10.32652/tmfvs.2022.4.27-30)
5. Кушнір В. М. Механізм публічного управління крізь призму проблеми оновлення спортивної інфраструктури: ідентифікація понятійного апарату. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 1 (64). С. 82–96. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-05>
6. План для Ukraine Facility (2024-2027). Міністерство економіки України. 2024. 380 с. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>
7. Про затвердження «Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року» : Постанова Кабінету Міністрів України від 4 листопада 2020 р. № 1089. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text>
8. Про затвердження Положення про Міністерство молоді та спорту України: Постанова Кабінету Міністрів України від 2 липня 2014 р. № 220 (зі змінами і доповненнями). Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2014-%D0%BF#Text>
9. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР (зі змінами та доповненнями). Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
10. Про місцеві державні адміністрації : Закону України від 9 квітня 1999 року № 586-XIV (зі змінами та доповненнями). Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#n127>
11. Про систему громадського здоров'я: Закон України від 6 вересня 2022 року № 2573-IX (зі змінами і доповненнями). Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text>
12. Про фізичну культуру і спорт : Закон України від 24 грудня 1993 року № 3808-XII (зі змінами і доповненнями). Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text>

13. Радченко О. В. Категорія «механізм» у системі державного управління *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2009. № 3. С. 64–69.

14. Сиченко В. В., Рибкіна С. О., Соколова Е. Т. Публічно-приватне партнерство в розвитку спортивної інфраструктури України. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. 2024. № 1 (20). С. 34–45. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/20310>

15. Три роки повномасштабної війни: Україна продовжує боротися та перемагати. Національний олімпійський комітет України, 24 лютого 2025 р. URL: <https://noc-ukr.org/news/25757/>

16. Хожило І. І. Програмно-цільовий підхід у розвитку фізичної культури і спорту в Україні в період воєнного стану. *Державне будівництво*. 2023. № 1 (33). URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/download/22960/21004/>. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-15>

17. Черба В. М., Герасимова Є. В. Стан та перспективи розвитку сфери фізичної культури в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 7. С. 70–75. URL: https://www.economy.in.ua/pdf/7_2017/16.pdf

Стаття надійшла до редакції 15.02.2025

Стаття рекомендована до друку 15.03.2025

Volodymyr Kushnir, PhD student, Department of Economic Policy and Management, Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration»,
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

PROSPECTS AND ORGANIZATIONAL POTENTIAL FOR POST-WAR RECOVERY AND DEVELOPMENT OF SPORTS INFRASTRUCTURE IN UKRAINE

Abstract. This study addresses the challenges and strategic perspectives of post-war recovery and development of sports infrastructure in Ukraine. The relevance of this research is determined by the extensive destruction caused by military aggression, with over 600 sports facilities destroyed and damages estimated at approximately \$600 million. The purpose of the article is to conceptualize the prospects and potential for post-war recovery and development of sports infrastructure in Ukraine through a systematic analysis of public administration mechanisms and stakeholders. The research examines the legal framework governing sports infrastructure development and analyzes the potential contribution of various public administration entities, including the Ministry of Youth and Sports, Ministry of Health, regional state administrations, and local self-government bodies. The study reveals that while the political mechanism for sports infrastructure development is established at the state level, significant attention must be focused on economic, managerial, and organizational mechanisms to ensure effective implementation. The author proposes a strategic approach to recovery that encompasses distinct temporal phases. The initial phase (1-2 years) focuses on damage assessment, preservation of partially damaged facilities, and implementation of modular solutions for rapid restoration of basic infrastructure. The medium-term phase (2-5

years) emphasizes systematic reconstruction with elements of modernization and implementation of innovative financing models. The long-term phase (5-10 years) targets transformational development through the creation of integrated sports ecosystems, digital transformation of management, and formation of multifunctional clusters. The research substantiates the necessity of implementing innovative financing mechanisms, including enhanced public-private partnership models with integrated social obligations, decentralized financial instruments for sports facility tokenization, and smart contracts for transparent fund management. These approaches can effectively address the limitations of budgetary resources in the post-war period while ensuring broader access to sports infrastructure. The transformational potential of sports infrastructure recovery extends beyond the sports sphere itself, serving as a catalyst for broader social changes. The formation of integrated sports ecosystems optimizes resource utilization and enhances social impact through integration with educational institutions, healthcare systems, and rehabilitation centers. Furthermore, sports infrastructure can play a crucial role in the social reintegration of war-affected territories, fostering community cohesion and psychological recovery. The study concludes that a strategic approach to sports infrastructure recovery represents an integral component of Ukraine's socio-economic reconstruction and transformation. Through effective coordination of public administration mechanisms with innovative approaches to financing, design, and management, sports infrastructure can serve as a powerful instrument for positive social change and sustainable development.

Keywords: *public administration, mechanisms, digital technologies, Ukraine Facility, physical culture and sports, sports infrastructure, post-war recovery.*

In cites: Kushnir, V. M. (2025). Prospects and organizational potential for post-war recovery and development of sports infrastructure in Ukraine. *Theory and Practice of Public Administration*, 1 (80), 194–215. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-12> [in Ukrainian].

REFERENCES:

1. Beleniuk, Z. V. (2023). Current state of physical education and sports in Ukraine under conditions of Russian military aggression. *Public Management*, 1(34), 100-104. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1\(34\)-12](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-12) [in Ukrainian].
2. Vavreniuk, S. A., Dombrovska, S. M., & Paliukh, V. V. (2020). State regulation of physical culture and sports in Ukraine. NUTsZU [in Ukrainian].
3. Dunaiev, I. V., & Kushnir, V. M. (2024). Adaptability of sports infrastructure to modern challenges: Integration of security, demographic and managerial paradigms for implementation at the regional level. *Bulletin of Poltava state agrarian university. Public management and administration*, 2, 17-33. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.2.3> [in Ukrainian].
4. Imas, Y., Ratnikov, D., & Andrieieva, O. (2022). Development of sports infrastructure as a factor in attracting different population groups to health and recreational physical activity. *Theory and Methods of Physical Education and Sports*, 4, 27-30. DOI: <https://doi.org/10.32652/tmfvs.2022.4.27-30> [in Ukrainian].
5. Kushnir, V. M. (2024). Public administration mechanism through the prism of sports infrastructure renewal: Identification of the conceptual apparatus. *Pressing Problems of Public Administration*, 1(64), 82-96. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-05> [original in Ukrainian]

6. Ministry of Economy of Ukraine. (2024). Plan for Ukraine Facility (2024-2027)]. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf> [in Ukrainian].
7. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020). On approval of the «Strategy for the development of physical culture and sports for the period until 2028» : Resolution No. 1089, November 4, 2020. Legislation of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
8. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2014). On approval of the Regulation on the Ministry of Youth and Sports of Ukraine : Resolution No. 220, July 2, 2014. Legislation of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2014-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
9. Verkhovna Rada of Ukraine. (1997). On local self-government in Ukraine : Law of Ukraine No. 280/97-VR, May 21, 1997. Legislation of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
10. Verkhovna Rada of Ukraine. (1999). On local state administrations : Law of Ukraine No. 586-XIV, April 9, 1999. Legislation of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#n127> [in Ukrainian].
11. Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). On the public health system : Law of Ukraine No. 2573-IX, September 6, 2022. Legislation of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text> [in Ukrainian].
12. Verkhovna Rada of Ukraine. (1993). On physical culture and sports : Law of Ukraine No. 3808-XII, December 24, 1993. Legislation of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text> [in Ukrainian].
13. Radchenko, O.V. (2009). Category «mechanism» in the system of public administration. *State and regions. Series: Public Management and Administration*, 3, 64-69 [in Ukrainian].
14. Sychenko, V.V., Rybkina, S.O., & Sokolova, E.T. (2024). Public-private partnership in the development of sports infrastructure of Ukraine. *Bulletin of National University of Civil Defense of Ukraine. State Management series*, 1(20), 34-45. URL: <http://repositc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/20310> [in Ukrainian].
15. National Olympic Committee of Ukraine. (2025, February 24). Three years of full-scale war: Ukraine continues to fight and win. URL: <https://noc-ukr.org/news/25757/> [in Ukrainian].
16. Khozhylo, I.I. (2023). Program-target approach in the development of physical culture and sports in Ukraine during martial law. *State Formation*, 1(33). DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-15> [in Ukrainian].
17. Cherba, V.M., & Herasymova, Y.V. (2017). Status and prospects of development of physical culture in Ukraine. *Ekonomika ta derzhava*, 7, 70-75. URL: https://www.economy.in.ua/pdf/7_2017/16.pdf [in Ukrainian].

The article was received by the editors 15.02.2025

The article is recommended for printing 15.03.2025