

УДК 35.073:796.06:316.42(477-2)

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.2.3>

## АДАПТИВНІСТЬ СПОРТИВНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ: ІНТЕГРАЦІЯ БЕЗПЕКОВИХ, ДЕМОГРАФІЧНИХ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ ПАРАДИГМ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

**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  
ORCID ID: 0000-0002-0790-0496

**Кушнір Володимир Миколайович,**

аспірант  
Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»  
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна  
ORCID ID: 0009-0001-2534-4294

*У статті досліджено концептуальні засади та практичні механізми трансформації системи управління спортивною інфраструктурою в умовах сучасних викликів, з особливим фокусом на регіональний рівень. Мета статті – критично узагальнити наявні концептуальні й методологічні засади адаптивного управління спортивною інфраструктурою на регіональному рівні та розробити прикладні рекомендації щодо імплементації принципів адаптивності, багатофункціональності та інклюзивності в регіональні стратегії та програми розвитку спортивною інфраструктури. На основі аналізу глобальних трендів і національних практик виявлено три ключові виміри трансформації: безпековий (перехід до концепції об'єктів подвійного призначення), демографічний (адаптація до потреб «срібного покоління») та управлінський (рух від галузевої до екосистемної моделі врядування). Діагностовано основні дисфункції традиційної системи управління: брак інтеграції безпекового компонента, неврахування демографічних змін, відомча замкнутість і домінування директивно-адміністративних методів. У першій частині викладу основного матеріалу зроблено важливий висновок про те, що традиційні галузеві моделі поступаються місцем міжсекторальним форматам, що інтегрують різні суспільні практики довкола спортивних об'єктів. Відповідно до цього далі пропонуються управлінські інновації для перетворення спортивною інфраструктури на багатофункціональні вузли мережі суспільних просторів громад. Запропоновано комплекс рекомендацій щодо імплементації принципів адаптивності та інклюзивності в регіональні програми розвитку спортивною інфраструктури, зокрема: запровадження міжсекторального підходу до стратегічного планування, створення грантових програм підтримки інноваційних рішень, розвиток компетенцій лідерства змін серед галузевих управлінців, запровадження нової генерації показників ефективності. Обґрунтовано, що перехід від традиційної відомчо-галузевої до більш гнучкої екосистемної моделі управління дасть змогу перетворити спортивну інфраструктуру з бюджетного тягаря на драйвер сталого розвитку територій.*

**Ключові слова:** спортивна інфраструктура, публічне управління, адаптивність, регіональний спорт, державно-приватне партнерство, міжсекторальна взаємодія, регіональний розвиток, механізми.

**Dunayev Igor, Kushnir Volodymyr. ADAPTABILITY OF SPORTS INFRASTRUCTURE TO MODERN CHALLENGES: INTEGRATION OF SECURITY, DEMOGRAPHIC, AND GOVERNANCE PARADIGMS FOR REGIONAL-LEVEL IMPLEMENTATION**

*This paper examines the conceptual foundations and practical mechanisms for transforming sports infrastructure management systems in the context of contemporary challenges, with a particular focus on the regional level. The study aims to critically synthesize existing conceptual and methodological principles of adaptive sports infrastructure management at the regional level and develop practical recommendations for implementing principles of adaptability, multifunctionality, and inclusiveness in regional strategies and programs for sports infrastructure development. The research's relevance is driven by unprecedented destruction of sports facilities due to Russian*

*aggression, which presents a unique window of opportunity for fundamental modernization of the sector. Based on the analysis of global trends and national practices, three key transformation dimensions are identified: security (transition to dual-purpose facilities), demographic (adaptation to the needs of the "silver generation"), and managerial (shift from sectoral to ecosystem governance model). In the first part of the main material, an important conclusion is made that traditional sectoral models are giving way to intersectoral formats that integrate various societal practices around sports facilities. Accordingly, management innovations are further proposed to transform sports infrastructure into multifunctional nodes of the network of public spaces in communities. The study diagnoses major dysfunctions in the traditional management system: lack of security component integration, disregard for demographic changes, departmental isolation, and dominance of directive-administrative methods. A comprehensive set of recommendations is proposed for implementing adaptability and inclusiveness principles in regional sports infrastructure development programs, including: introduction of cross-sectoral approach to strategic planning, establishment of grant programs supporting innovative solutions, development of change leadership competencies among sector managers, and implementation of new-generation performance indicators. The research substantiates that transitioning from the traditional departmental-sectoral to a more flexible ecosystem management model will transform sports infrastructure from a budgetary burden into a driver of sustainable territorial development.*

**Key words:** sports infrastructure, public administration, adaptability, regional sports, public-private partnership, cross-sectoral interaction, regional development, mechanisms.

**Вступ.** Глибинні зрушення, які переживає сучасний світ 2024 року, кидають виклики усім сферам людського буття – і спортивна інфраструктура не є винятком. Попри свою прикладну і «приземлену» сутність фізичних будівель і конструкцій, нам здається, що це більше ніж просто питання комфорту чи функціональності споруд – це питання про те, яким буде «обличчя» наших міст і регіонів у післявоєнну добу. Чи зуміємо ми переформатувати спортивну інфраструктуру відповідно до імперативу сьогодення? Чи вдасться нам перетворити її з архаїчного тягаря на драйвер сталого розвитку територій? Відповіді на ці питання значною мірою визначатимуть не лише якість життя мільйонів людей, а й архітектуру безпеки та, мабуть, стійкість демократичних інститутів, тому що з цим прямо пов'язані і нові цифрові технології, і новітні матеріали, і новий спосіб розподілу зобов'язань у суспільстві.

Ці проблеми болісно актуальні для всього світу, але для України вони мають особливе значення. Чому? Тому що Україна сьогодні *de facto* є епіцентром глобальних геополітичних і, мабуть, світоглядних «зеувів», головним полем битви між силами прогресу та неототалітарного реваншизму. Через міцний спротив української нації варварській агресії путінської Росії на наших землях зараз вирішується доля не лише нашої державності, а й усієї демократичної цивілізації. На кінець 2023 року загальні втрати спортивної інфраструктури внаслідок російських обстрілів і окупації перевищили \$2,5 млрд, зруйновано чи пошкоджено понад 420 спортивних об'єктів. Водночас близько 2,7 млн українців були змушені покинути свої домівки й стали внутрішньо переміщеними особами, і саме мережа фізкультурно-спортивних споруд стала для багатьох із них прихистком та єдиним джерелом базових послуг. Ці обставини оголили хронічні проблеми вітчизняної спортивної інфраструктури: її функціональну негнучкість, залежність від вузькогалузевого планування, низьку енергоефективність, вразливість до загроз. І водночас вони відкрили унікальне вікно

можливостей для її докорінної модернізації на засадах сталості, інклюзивності, багатофункціональності.

Очевидно, що ця комплексна трансформація – це складний, тривалий і ресурсомісткий процес. Він потребує не лише політичної волі та фінансових надходжень, а й передусім глибокого наукового осмислення та розробки інноваційних організаційно-правових механізмів публічного управління. На жаль, доводиться констатувати, що вітчизняний науковий дискурс у царині спортивно-інфраструктурної адаптивності все ще перебуває у майже зародковому стані. Попри появу останніми роками окремих цікавих розвідок (зокрема, під авторством В. Жука, Н. Боляха, О. Затилкіної), ця проблематика не отримала належного висвітлення в літературі з держуправління, архітектури, економіки чи соціології. Україна і досі не має Національної стратегії розвитку фізкультурно-спортивної інфраструктури, яка б давала чітке бачення її трансформації з урахуванням довгострокових безпекових і демографічних трендів. Чинна нормативно-правова база (на кшталт сумнозвісних ДБН В.2.2-13-2003) безнадійно застаріла і геть не враховує ані специфіку децентралізації, ані потреби інклюзії, ані вимоги сталого розвитку. Але найгірше – бракує практичних науково обґрунтованих моделей модернізації спортивної інфраструктури на регіональному та місцевому рівні, які б системно інтегрували безпекові, демографічні та управлінські виміри. А без таких моделей годі й думати про ефективне використання колосальних ресурсів, які Україна невдовзі отримає в рамках післявоєнного відновлення. Щоб не розпорошити ці кошти, щоб не «закопати» їх у бетон застарілих підходів, українській науці та практиці державного управління вкрай потрібне цілісне теоретико-методологічне підґрунтя для проектування мережі фізкультурно-спортивних споруд нового покоління.

Лише на цій основі можна розблокувати потужний потенціал спортивної інфраструктури для розвитку людського капіталу, соціальної єдності, економічного

зростання та зміцнення національної безпеки України. Але, що найголовніше, саме таке наукове підґрунтя дасть змогу українському прикладу трансформації інфраструктури перетворитися на справжню історію успіху, якої ще немає.

**Матеріали та методи.** Критичний аналіз наукових джерел за останні роки свідчить про зростання дослідницького інтересу до проблематики адаптивності спортивної інфраструктури, однак відповідний дискурс усе ще перебуває на етапі становлення. У глобальному вимірі найбільший внесок у розвиток цього напрямку зробили провідні міжнародні інституції, зокрема ОЕСР, UNCTAD, Єврокомісія, Світовий банк, британський RUSI та ін. Їхні аналітичні матеріали (на кшталт звітів і policy papers від ОЕСР [24; 27; 31] і ЕС [33; 35]) деталізують методологічні основи для інтеграції відповідних, вибраних у назві цієї статті, найбільш сучасних чинників у процеси регіонального та міського планування й інфраструктури та модернізації спортивних об'єктів. У науковому середовищі дотичні питання досліджували такі зарубіжні вчені, як E. Wadsworth [30], T. Kellison, S. Hong, M. Rofe, K. Hoekman, однак їхні роботи зосереджені переважно на окремих аспектах проблеми (сталість, інклюзія, довіра на інституційному рівні тощо).

Попри доволі значні доробки в розвиткові науки менеджменту і публічного управління в галузі спорту і спортивної інфраструктури слід визнати, що погляд на цю сферу саме крізь призму адаптивності та інтеграції одночасно безпекових, демографічних і публічно-управлінських чинників знаходить значний «простір» для досліджень і різних авторських інтерпретацій. Хоча українська наукова думка (М. Дутчак, О. Шинкарук, І. Хожило, І. Нагорна, В. Сиченко та ін.) останніми роками робить кроки в цьому напрямі, утім, більшість вітчизняних публікацій мають радше теоретичний характер або зосереджені на вузькогалузевих питаннях (як-от нормування чи проектування споруд, узгодження з обласними галузевими програмами), не піднімаючись до рівня формування цілісної методології адаптивного управління спортивною інфраструктурою. Отже, попри перспективні зрушення останніх років, і в глобальному, і в українському науковому дискурсі зберігається суттєвий дефіцит досліджень, які би пропонували міждисциплінарний підхід до позначеної проблеми через поєднання безпекового, демографічного та публічно-управлінського вимірів, особливо на регіональному рівні.

**Мета статті** – критично узагальнити наявні концептуальні й методологічні засади адаптивного управління спортивною інфраструктурою на регіональному рівні та розробити прикладні рекомендації щодо імплементації принципів адаптивності, багатофункціональності та інклюзивності в регіональні стратегії та програми розвитку спортивної інфраструктури.

Для реалізації цієї мети було застосовано комплекс взаємодоповнювальних методів, що забезпечило

системний і міждисциплінарний характер наукового пошуку. Методологічною основою роботи стала інтеграція концептуальних підходів теорії публічного врядування, управління проектами, соціології спорту, урбаністики та регіоналістики щодо трактування спортивної інфраструктури як стратегічного ресурсу стало розвитку територій.

Для аналізу глобальних трендів і провідних практик модернізації фізкультурно-спортивних об'єктів використано методи кабінетного дослідження, бенчмаркінгу та кейс-стаді, що дало змогу виявити інноваційні управлінські рішення й оцінити можливості їх адаптації до українських реалій. Водночас для діагностики дисфункцій вітчизняної системи управління спортивною інфраструктурою застосовано методи контент-аналізу стратегічних і програмних документів, відкриті в літературі та пресі результати опитувань стейкхолдерів. Це дало змогу оцінити поточний стан галузевого менеджменту й ідентифікувати критичні розриви між наявною та бажаною моделями врядування.

На етапі розробки прикладних рекомендацій щодо імплементації принципів інклюзивності, багатофункціональності й адаптивності в регіональні стратегії розвитку спортивної інфраструктури використано інструменти концептуального моделювання, матричного проектування та дорожнього картування. Для візуалізації та систематизації управлінських інновацій застосовано табличні та схематичні способи представлення даних.

**Результати.** Інфраструктура, зокрема спортивна, завжди була своєрідним «дзеркалом», що відображає найглибші суспільні процеси та зсуви в геополітиці, світовій економіці, високих технологіях. Але навряд чи колись раніше це «дзеркало» було настільки неприкрашеним, як останніми роками, які позначені безпрецедентними викликами для всього людства: від жорстокої та цинічної агресії Росії проти України до відкриттів завдяки стрімкому розвитку штучного інтелекту та кліматичних катаклізмів [38, с. 10–11]. Усі ці події позначалися і на уразливій ланці спортивної екосистеми – інфраструктурі, виявивши її давно назрілі проблеми й одночасно відкривши вікно можливостей для трансформації. Щоб досягнути справжній масштаб і вектор цих змін, варто поглянути на них крізь потрібну «призму» безпекового, демографічного й управлінського вимірів: на їх перетині народжуються найбільш резонансні тренди, які визначатимуть обличчя спортивної інфраструктури на роки вперед, особливо в регіонах Центральної та Східної Європи.

1. *Безпековий вимір: від гібридних загроз до багатофункціональності.* По-перше, безпрецедентна ескаляція безпекових ризиків, спричинена повномасштабним вторгненням РФ в Україну й невідомими наслідками цього для Європи і світу, стала справжнім тектонічним зсувом для всієї спортивної інфраструктури Європи [38]. І йдеться не лише про фізичні руйнування сотень українських спортивних об'єктів унаслідок обстрілів і прямого

захоплення окупантами (хоча це критична статистика – майже 400 повністю знищених чи серйозно пошкоджених споруд станом на кінець 2023 р.). Не менш важливим є усвідомлення вразливості традиційної моделі спортивної інфраструктури перед обличчям гібридних загроз XXI століття: що і як буде далі – ніхто не знає.

Ще до війни низка дослідників [18; 23; 34] почали порушувати питання про необхідність інтеграції безпекового компонента в проектування спортивних об'єктів. Однак саме українська трагедія стала демонстрацією того, наскільки важливо, щоб кожна спортивна споруда мала здатність швидко трансформуватися для виконання невластивих їй функцій: від укриття цивільних під час обстрілів до шпиталів, центрів розподілу гуманітарної допомоги, волонтерських хабів. Як влучно зазначено у [15], «якщо раніше від стадіону вимагалось бути полем для гри та адреналінового драйву, то зараз він має бути готовим перетворитися на фортецю та ковчег порятунку водночас». І цей заклик почули не лише в Україні: по Центральній Європі і Східній Європі (звичайно, ініційований на національному рівні) розпочався поступовий перегляд стандартів проектування спортивних споруд.

До прикладу, уряд Румунії 2023 року оголосив про невідкладний аудит усіх своїх спортивних об'єктів на предмет їхньої адаптивності до можливих кризових сценаріїв. Звіт засвідчив, що із 270 споруд національного рівня лише 32 (!) відповідають сучасним вимогам багатofункціональності та безпекової гнучкості. Як наслідок, було прийнято Надзвичайну постанову № 223, що передбачає обов'язкове включення захисних та адаптивних елементів у всі нові проекти спортивної інфраструктури, які претендують на державне фінансування. Схожі ініціативи запустили Польща (програма «Безпечний спортивний простір»), Чехія (грантова схема «Спорт+»), Угорщина (новий ДБН «Захист та адаптивність»). Навіть на рівні Євросоюзу нещодавно пройшов перше читання оновлений регламент «Інфраструктура для активних громадян», де окремим розділом прописані вимоги до кризової трансформації спортивних об'єктів.

Україна в цьому тренді є одночасно і найбільш постраждалою, і доволі прогресивною державою. З одного боку, жодна країна Європи не зазнала таких масштабних втрат спортивної інфраструктури: сукупні збитки вже перевищили 3 млрд євро станом на кінець 2023 року. З іншого – у лютому 2024 року Кабмін затвердив постанову № 176 про електронний реєстр спортивних споруд (<https://sportsporudy.mms.gov.ua/>) для «ведення обліку, інвентаризації та паспортизації спортивних споруд в електронній формі для визначення їх стану, рівня доступності, зокрема шляхом ухвалення цифрових інформаційних рішень та створення цифрової суб'єктності спортивної споруди», а «люди змогли легко знайти інформацію про спортивні об'єкти». Це стосується не лише новобудов, але й модернізації вже наявних об'єктів. Але наразі в Україні немає жодних

офіційно (хоча є чимало порад і термінових рекомендацій від голів ОВА і міністрів) регламентуючих документів, які б визначали чіткі критерії безпекового й адаптивного дизайну на кшталт обов'язкової наявності енергонезалежних джерел живлення, модульної архітектури внутрішніх просторів, інфраструктури для маломобільних груп, інтегрованих систем управління ризиками тощо.

2. *Демографічний вимір: від срібної хвилі до міжпоколінної інклюзії.* Безпекові виклики – це лише одна грань трансформації спортивної інфраструктури. Не менш важливим драйвером змін стають і глибинні демографічні зрушення, що охопили Європу, і особливо її центрально-східну частину. Ідеться передусім про невпинне старіння населення та збільшення частки людей поважного віку, яких дедалі частіше називають «срібним поколінням» або «мудрим роками». За даними Євростату, вже станом на 2023 рік близько 22 % населення ЄС становили особи старші за 65 років. В Україні, попри війну, ця цифра ще вища – понад 25 % [3]. І тренд лише посилюватиметься: за прогнозами ООН, до 2050 року кожен третій європейець буде старшим за 65 [40]. Цей демографічний зсув кидає виклик усій спортивній екосистемі та інфраструктурі зокрема, адже традиційно спорткомплекси проектували, зважаючи на відносно молоде та здорове населення [1]. Натомість тепер типовий відвідувач фізкультурно-спортивного об'єкта – це вже не лише, умовно кажучи, хлопчик 7–14 років, що займається переважно фізкультурою на аматорському рівні, а й літня пані, якій потрібен пандус, зручні роздягальні, можливість відпочити між вправами.

Усвідомлення цього виклику спонукало низку країн регіону переглянути свої підходи до розвитку спортивної інфраструктури з акцентом на інклюзію міжпоколіннями та «срібну економіку» [8]. Одним із піонерів тут стала Польща, яка ще 2019 року запустила державну програму «Спорт для кожного віку». Вона передбачає обов'язкове включення елементів доступності та комфорту для літніх людей у всі нові проекти спортивних об'єктів, що фінансуються з бюджету. Як результат, за останні 4–5 років частка спортивних споруд, адаптованих до потреб срібного покоління, зросла в Польщі з 12 до 38 %. Це передбачає такі рішення, як неслизькі покриття, більше природного освітлення, зони відпочинку, басейни з регульованою глибиною, сенсорні доріжки тощо. За підрахунками Мінспорту Польщі, кожен злотий, інвестований в адаптацію інфраструктури, приносить 3,5 злотового соціально-економічного ефекту через активізацію літніх громадян.

Україна також поступово підхоплює цей тренд, хоч і з певним відставанням через об'єктивні обставини війни. Першою ластівкою стала ініціатива Асоціації міст України «Активне довголіття», запущена в серпні 2022 року. Вона передбачає грантову підтримку проектів модернізації муніципальної спортивної інфраструктури з фокусом на потреби літніх людей. Станом на

квітень 2023 року в рамках ініціативи реалізовано вже 28 проєктів у 19 містах: від облаштування терапевтичних садів при фізкультурних диспансерах до закупівлі спеціалізованого обладнання для водної реабілітації.

Не менш цікавою є і програма «Файно жити!», що стартувала на Прикарпатті у вересні 2022 року за підтримки ЄС. Її унікальність у тому, що створення безбар'єрних спортмайданчиків для літніх людей відбувається із залученням самих «срібних» активістів на всіх етапах – від проєктування до будівництва. Такий партисипативний підхід не лише забезпечує максимальне врахування потреб цільової аудиторії, а й сприяє соціальній інтеграції поколінь довкола спільної справи. Утім, попри ці багатообіцяючі ініціативи, частка адаптованих до демографічних викликів спортивних об'єктів в Україні все ще не перевищує 10 %. Це вказує на необхідність більш системних та ініціативних кроків на національному рівні, зокрема в частині оновлення ДБН та галузевих стандартів. Адже кожен рік зволікання – це сотні тисяч літніх українців, для яких спорт лишається недоступним через бар'єрну інфраструктуру.

3. *Управлінський вимір: перехід від ієрархії до мереж.* Нарешті, третім виміром трансформації спортивної інфраструктури, який набуває особливої ваги в умовах війни та повоєнного відновлення, є управлінський. Ідеться про глибинні зміни в самій філософії та механізмах менеджменту фізкультурно-спортивних об'єктів, які поступово відходять від традиційних ієрархічно-галузевих моделей на користь більш гнучких і колаборативних мережеских форматів [4, с. 18–20; 8]. Як відзначають у [16], ще на початку 2010-х у Європі панувала класична модель управління спортивною інфраструктурою. Вона базувалася на чіткому розподілі повноважень між органами влади різного рівня (державний → регіональний → муніципальний) та профільними відомствами (міністерство спорту, комітет інфраструктури тощо). Кожен спортивний об'єкт мав єдиного «господаря» з фіксованим бюджетом, штатним розписом і планом експлуатації. Така модель непогано працювала в умовах відносної стабільності та передбачуваності. Однак у турбулентному середовищі 2020-х вона почала давати збої через свою негнучкість і нездатність швидко адаптуватися до викликів. Пандемія COVID-19, кліматичні катаклізми, міграційна криза: усі ці «чорні лебеді» оголили вразливість традиційних управлінських схем і підштовхнули до пошуку альтернатив.

В авангарді цих пошуків опинилися Нідерланди – країна з давніми традиціями децентралізованого врядування. Саме тут ще 2017 року стартував пілотний проєкт «Спортивні хаби», що передбачав передачу управління муніципальними спорткомплексами громадським організаціям і бізнес-консорціумам на умовах державно-приватного партнерства. За останні 10–12 років у такий спосіб було реформовано понад 100 малих об'єктів, що дало змогу не лише залучити

додаткові інвестиції (понад 200 млн євро), а й суттєво розширити спектр послуг і підвищити завантаженість споруд у середньому на 35 %, враховуючи, звичайно, і наплив мігрантів останніми роками. Услід за голландцями схожі експерименти почали Данія («Відкриті арени»), Франція («Спорт для комун»), Німеччина («Квартальний спортклуб»). В усіх цих практиках червоною є ідея переходу від моноцентричної вертикальної моделі до поліцентричних горизонтальних мереж при активній участі стейкхолдерів. Тобто фактично йдеться про управлінську парадигму, що більше відповідає викликам liquid modernity, як влучно охарактеризував цю епоху Зигмунт Бауман [19].

Війна в Україні стала своєрідним полігоном для випробування цієї парадигми в екстремальних умовах. З одного боку, масштабні руйнування спортивної інфраструктури та брак бюджетних коштів оголили нежиттєздатність традиційних управлінських підходів. З іншого – необхідність швидко реагувати на гуманітарні виклики й адаптувати спортивні об'єкти під мінливі потреби стимулювала творчий пошук інноваційних рішень на стику секторів. Одним із піонерів цього пошуку стала Львівська область. Ще у квітні 2022 року тут запустили малу локальну ініціативу «Спорт, що рятує». Її суть полягала (за задумом по максимуму) у створенні регіональної мережі багатофункціональних спортивних просторів на базі існуючих об'єктів (школи, ЗВО, комунальні установи), але із залученням ресурсів бізнесу, волонтерів та міжнародних донорів. Управління кожним таким простором здійснює міжсекторальний проєктний офіс, куди входять представники влади, профільних федерацій, освітніх закладів, діаспори, благодійних фондів. Спільно вони визначають пріоритети розвитку об'єкта, формують програму заходів, залучають інвестиції та координують роботу. За рік у такий спосіб вдалося реанімувати та переформатувати 17 занедбаних спортивних локацій області. Вони стали не просто місцем для тренувань, а й справжніми хабами єднання громади: тут проводять благодійні ярмарки, патріотичні лекторії, курси домедичної допомоги тощо [10].

Отже, підсумовуючи цей панорамний огляд трансформаційних процесів у царині спортивної інфраструктури Центральної і Східної Європи, можна з деякою мірою упевненості сказати: зараз ми є свідками поступової зміни поглядів на колись звичайні речі. І хоча больовим тригером цих зрушень стала російська агресія проти України, вони мають значно глибші структурні передумови. Передусім це посилювальні «неспроможності» традиційної моделі спортивної інфраструктури як вузькоспеціалізованих і соціально ізольованих об'єктів, сфокусованих суто на фізичній активності. В епоху невизначеності, швидких демографічних змін та асиметричних загроз такий підхід виявився нежиттєздатним, а натомість на порядку денному стоять більш гнучкі, адаптивні та багатофункціональні простори, що інтегрують спорт із безпекою, здоров'ям,

освітою, культурою, діалогом між поколіннями. Простори, що стають точками зростання людського й соціального капіталу громад, а не бюджетним тягарем. Від безбар'єрних «кризових» стадіонів до партисипативних моделей управління – ці інновації мають усі шанси не просто покращити якість життя українців, а запропонувати новий стандарт для всього європейського простору [11].

Проте між цим світлим баченням майбутнього та сірою реальністю сьогодення пролягає майже «прірва», яку ми спробуємо описати через деякі дисфункції у традиційних системах інтеграції безпекового, демографічного та публічно-управлінського вимірів у процесі модернізації мережі фізкультурно-спортивних об'єктів умовного українського регіону. Якщо вище, у попередній частині цієї статті, ми окреслили контури бажаної моделі адаптивного та міжсекторального управління спортивною інфраструктурою, то тепер зануримося в діагностику status quo.

По-перше, впадає в око недостатня інтеграція безпекового виміру в процеси планування, проектування й експлуатації спортивної інфраструктури на місцевому рівні. Попри гіркі уроки війни багато громад досі сприймають свої стадіони та спорткомплекси суто як місця для тренувань і змагань, ігноруючи їх потенціал як об'єктів подвійного призначення. Красномовним свідченням цього є той факт, що станом на початок 2023 року лише 18 % спортивних споруд комунальної власності в Україні мали укриття або інші захисні елементи [6]. Це створює колосальні ризики в умовах, коли жоден регіон не може почуватися забезпеченим від ракетних атак чи диверсій.

Як показово засвідчив кейс м. Ізюма, де головний міський стадіон і залізнична лікарня під час окупації 2022 року використовувалися росіянами як бази для катувань, відсутність безпекових протоколів і резервних сценаріїв експлуатації робить спортивні об'єкти вразливою мішенню [7]. З іншого боку, досвід м. Дніпра, де ще 2014 року розпочали масштабну програму облаштування захисних споруд подвійного призначення на об'єктах спортивної та соціальної інфраструктури, демонструє позитивний взірці інтеграції безпекового мислення в управління галуззю. Завдяки цьому місто без втрат пережило ракетні удари 2022 року, а його стадіони та палаци спорту стали прихистком для десятків тисяч цивільних [13].

Утім, проблема навіть не так у браку відповідної інфраструктури (бо її можна швидко добудувати), як у відсутності самої культури безпекового планування та кризового менеджменту в спортивній галузі. Через історично зумовлену відомчу замкнутість та ієрархічність системи більшість керівників профільних департаментів і комунальних установ на місцях досі мислять парадигмою «мирного часу». Вони не проходять належних тренінгів із кризового управління, не залучені до розробки регіональних планів цивільного захисту, не координують свої дії з рятувальними служ-

бами, військовими адміністраціями й іншими «безпековими» структурами. Як наслідок – спортивні об'єкти часто опиняються на периферії безпекових стратегій громад, а в разі загострення ситуації їх менеджмент діє хаотично і безсистемно.

Не менш гострою є проблема неврахування демографічних трендів у розвитку місцевої спортивної інфраструктури. Попри очевидні зрушення в бік старіння населення, у багатьох регіонах досі панує стереотип проектування й управління фізкультурно-спортивними об'єктами суто під потреби дітей та молоді: літні люди сприймаються як маргінальна категорія відвідувачів, чий запити не вартують окремої уваги. Абсолютна більшість стадіонів, басейнів, тренажерних залів і майданчиків просто не пристосовані для літніх відвідувачів ані з поглядку безбар'єрності, ані з погляду наявності відповідних програм і послуг. Навіть там, де номінально декларується врахування потреб «срібного» покоління, практична реалізація часто кульгає через недостатнє розуміння специфіки цієї вікової категорії. Характерним прикладом є ситуація в одному з обласних центрів Західної України, де за бюджетні кошти облаштували експериментальний «спортмайданчик для літніх людей». Однак через відсутність належних консультацій із цільовою аудиторією та герантологами його наповнили переважно спортивними снарядами для воркауту, які є абсолютно непридатні для немолодих користувачів. Як наслідок, доволі коштовна локація здебільшого пустує, а літні люди змушені шукати альтернативні місця для фізичної активності.

Причини таких прорахунків, мабуть, криються в традиційній галузевій «зашореності» місцевих управлінців, котрі планують розвиток спортивної інфраструктури без урахування демографічних прогнозів і реальних потреб різних вікових груп. У кращому разі за ухвалення інвестиційних рішень вони оперують узагальненими цифрами чисельності та густоти населення, але не заглиблюються в аналіз його структури та динаміки. Через це немає системного бачення, як трансформувати мережу спортивних об'єктів у відповідь на «срібну революцію», а отже, замість того щоб стати катализатором активного довголіття, спортивна інфраструктура часто перетворюється на генератор соціальної ізоляції та ейджизму.

Ще одним вузьким місцем є брак публічно-управлінської координації та міжсекторальної взаємодії в процесі модернізації місцевої спортивної інфраструктури. Хоч на перший погляд це може здатися суто технічним питанням, насправді воно має критичне значення для забезпечення цілісного й інклюзивного підходу до розвитку галузі, адже фізкультурно-спортивні об'єкти за своєю природою є точками перетину різних суспільних функцій та інтересів: від оздоровчо-рекреаційної до освітньо-виховної, від соціально-гуртуючої до економічно-стимулюючої. А отже, їх розбудова та менеджмент потребують синхронізації зусиль широкого кола стейкхолдерів – місцевої влади,

профільних відомств, громадськості, бізнесу, експертного середовища.

Однак на практиці в багатьох регіонах досі переважає відомчо-галузевий підхід, коли спортивна інфраструктура розглядається як вотчина профільного департаменту чи управління, що намагається самотужки вирішувати всі питання: від розробки технічних завдань на проектування до контролю за експлуатацією об'єктів. За такої моделі навіть на рівні районних чи міських адміністрацій спостерігаються слабка координація та взаємне інформування між «спортивниками» та їхніми колегами з департаментів охорони здоров'я, освіти, соціального захисту, ЖКГ тощо [11], не кажучи вже про системне залучення позаурядових партнерів.

Як наслідок, інфраструктурні проекти часто реалізуються у відриві від реальних потреб громади, без урахування думок і пріоритетів населення. Характерною ілюстрацією цього є кейс одного з районів Києва, де без жодних публічних консультацій спорудили коштовний біатлонний комплекс. І це при тому, що в мікрорайоні катастрофічно бракувало елементарних спортмайданчиків і рекреаційних зон для пересічних мешканців. Отже, через закритість процесу ухвалення рішень та ігнорування запитів громади цей об'єкт не лише не знайшов свого призначення, а й спровокував соціальну напругу довкола нецільового використання бюджетних ресурсів [2; 11].

Схожі історії, на жаль, непоодинокі в українських реаліях і свідчать про глибоко вкорінену традицію бюрократичного централізму та секторальної роз'єднаності в управлінні спортивною інфраструктурою. За цією традицією, влада самостійно визначає пріоритети розвитку галузі, базуючись на вузьковідомчих міркуваннях та інтересах, а не на більш широкому й комплексному баченні місцевих потреб. Тож і ресурси спрямовуються переважно на «іміджеві» проекти без належної оцінки їх доцільності й узгодженості з іншими аспектами життєдіяльності громади. Водночас відбувається недофінансування базової мережі об'єктів масового спорту, яка б мала працювати на пріоритети здоров'я, соціалізації та згуртованості.

Окрім суто управлінських, такий стан речей породжує і глибші структурні викривлення в територіальному розподілі та функціональному профілі інфраструктури. З одного боку, відомчий протекціонізм призводив (до війни) до появи / відновлення / ремонту коштовних багатофункціональних комплексів в обласних центрах за хронічного занепаду районних і сільських споруд. Наприклад, половина всіх басейнів України зосереджена лише в містах-мільйонниках, тоді як 70 % громад із населенням до 20 тисяч не мали (до війни) жодного критого плавального об'єкта [14]. З іншого боку, більшість наявних об'єктів спроектовані радше як вузькоспеціалізовані споруди для тренувань і змагань, а не як багатофункціональні простори для широкого спектра соціальних практик. Це добре видно зі структури категорій української Єдиної спортивної

класифікації (<https://mms.gov.ua/sport/yedina-sportivna-klasifikaciya>), де понад 80 % найменувань належать до класу «Спеціалізовані споруди для фізичної культури та спорту» і лише 5–6 % представляють «Універсальні ігрові майданчики» [9].

Але найголовніше – через інерцію традиційних підходів регіональні й місцеві органи влади фактично самоусуваються від активної позиції лідерства та координації партнерств довкола розвитку спортивної інфраструктури. Замість того щоб ініціювати та модерувати процес стратегічного планування із залученням усіх зацікавлених сторін, чиновники воліють діяти у звичній парадигмі директивного адміністрування й одноосібного контролю. А це не лише звужує ресурсну базу галузі (адже залишаються незадіяними можливості бізнесу, донорів, інституцій громадянського суспільства), а й дестимулює синергію зусиль і компетенцій навколо спільного бачення. Цей дефіцит міжсекторальної оптики особливо різке контрастує з кращими європейськими практиками на кшталт ірландської ініціативи «Спорт для всіх» [20]. Її унікальність полягає в тому, що муніципальна влада виступає ініціатором і модератором широкої коаліції стейкхолдерів: від шкіл та університетів до громадських організацій, екоактивістів та девелоперів. На основі відкритих консультацій і фокус-груп вони спільно визначають, якою має бути мережа спортивних об'єктів громади, щоб відповідати довгостроковим соціальним, оздоровчим та економічним цілям розвитку території. Під це бачення синхронізуються ресурси з різних джерел – муніципального бюджету, державних субвенцій, грантових програм, приватних інвестицій, спонсорських внесків тощо. Отже, замість фрагментованих зусиль громада отримує цілісну й інклюзивну концепцію розвитку, де спортивна інфраструктура виступає інтегруючим елементом міського ландшафту.

Зрештою, всі ці дисфункції – безпекова інфантильність, демографічна короткозорість, міжсекторальна дезінтеграція – зводяться до однієї, мабуть, фундаментальної проблеми. Вона – у неадаптивності традиційної управлінської моделі у сфері спортивної інфраструктури до мінливих реалій часу, що змінюють саму онтологію та аксіологію суспільного буття [19]. Якщо раніше фізкультурно-спортивні об'єкти сприймалися як відносно статична й замкнена підсистема соціального простору, то зараз вони дедалі більше перетворюються на динамічні хаби, де в режимі реального часу схрещуються та взаємодіють різноманітні суспільні практики, цінності та формати взаємин. Це потребує докорінного переосмислення управлінської філософії: від лінійної логіки «будуємо об'єкт під конкретну функцію» – до складно-системного бачення процесу як перманентної адаптації до калейдоскопу потреб та умов. Ігнорування цієї цілісної перспективи, намагання втиснути об'єктивно багатомірне явище в прокрустове ложе однобічних парадигм спричиняє відразу кілька токсичних ефектів. По-перше, відбувається фак-

тична редукція призначення та смислу спортивної інфраструктури, зведення її до утилітарного задоволення вузького кола рекреаційних запитів. Натомість нівелюється її критична роль як катализатора суб'єктності громад [36], як платформи для інтенсифікації сусідських взаємин, генерації соціальної довіри, культивування спільних цінностей і бачення майбутнього. Це вкрай небезпечно в умовах фрагментації суспільства й атомізації мікросвітів, коли саме локальна фізична інфраструктура має ставати «соціальним клеєм», що зшиває територію у більш згуртовану спільноту.

По-друге, така вузькоспеціалізована модель породжує феномен «спортивних гетто»: ізольованих в урбаністичній тканині острівців, відірваних від повсякденних життєвих потоків і траєкторій мешканців [5]. Це девальвує соціально-культурну цінність об'єктів, зменшує їх відвідуваність, створює психологічні бар'єри для залучення різних категорій населення. Як наслідок – виникає парадоксальна ситуація: де-юре громада має солідну спортивну інфраструктуру, але де-факто вона не є органічною частиною її символічного «всесвіту».

І врешті-решт, ця морально застаріла модель стає все більш нездатною досягнути, як ефективно освоїти новий онтологічний статус спортивних об'єктів в інформаційну епоху. Ідеться про статус складних медіаторів взаємодії фізичного та цифрового просторів, хабів генерації та акумулювання «великих даних» щодо здоров'я, безпеки, мобільності громадян [23]. Тож усі ці безцінні масиви інформації, що є ключем до розуміння реальних потреб і поведінкових патернів мешканців, залишаються незасвоєними, недоступними для інтеграції в політики розвитку громад. Натомість урахування цього нового цифрового виміру, інкорпорація аналітичних інструментів і компетенцій роботи з даними в менеджменті спортивної інфраструктури відкривають колосальні перспективи для персоналізації послуг, оптимізації завантаженості об'єктів, предикативного моделювання попиту та проактивного реагування на виклики. Але для цього критично потрібна міжсекторальна співпраця та синергія, що дає змогу комплексно використовувати напрацювання урбаністики, IT-сфери, креативних індустрій в процесі управління. І саме в цьому аспекті традиційна галузева модель демонструє повну неспроможність.

Усі ці «больові точки» та дисфункції засвідчують наростаючу кризу традиційної парадигми і її слабку відповідність об'єктивним трендам суспільного розвитку. Ця криза багатогранна, і, вважаємо, її неможливо здолати косметичними змінами та точковими покращеннями, натомість вона потребує концептуального й інструментального перезавантаження управлінського підходу в галузі: від ідеології до технології врядування. В основі такої управлінської «неоплатформи» має полягати ідея адаптивності та синергетичності, здатності динамічно підлаштовуватися під мінливий профіль суспільного контексту й синхронізувати багатоманіття компетенцій довкола спільної візії розвитку.

Це передбачає зміщення фокусу від вузькоспеціалізованого адміністрування інфраструктурних активів до стратегічної модерації колаборативних мереж стейкхолдерів [28].

У разі такого підходу спортивна інфраструктура перестає бути самоцінним об'єктом управління й перетворюється на магістральний інструмент розвитку громади: розвитку більш інклюзивного та стійкого (resilient). А її вдала адаптація до мінливих потреб і нова конфігурація стають лакмусом зрілості та проактивності місцевого істеблішменту, його вміння стратегічно мислити та системно діяти [26]. При цьому особливо важливо, щоб локальні кейси транспонувалися й інтегрувалися в ширший регіональний контекст, тому що однією з ключових вад чинної моделі якраз і є автаркчіність розвитку спортивної інфраструктури окремих територій, її неінтегрованість у ландшафтну та логістичну тканину ареалу. Тож магістральним пріоритетом модернізації має стати формування міжмуніципальних мереж і кластерів довкола знакових спортивних об'єктів [37]. Це дасть змогу оптимізувати їх завантаженість, диверсифікувати спектр послуг, розширити радіус охоплення аудиторій, синхронізувати інвестиційні потоки.

Мабуть, майже «взірцевою» рольовою моделлю для місцевої влади в цьому процесі може слугувати концепція «розумного фасилітатора». Його місія – не директивно керувати, а створювати середовище для комфортної та продуктивної взаємодії між академічними, бізнесовими, громадськими, мистецькими середовищами задля інноваційного переосмислення функцій об'єктів [29]. Модерувати дизайн-сесії та форсайти довкола питань «для чого, для кого, з ким і як ми розвиваємо спортивну інфраструктуру». Фасилітувати процес інтеграції безпекових, демографічних, санітарно-гігієнічних стандартів у проектні рішення. Саме такий проактивний, гнучкий, колаборативний підхід здатен перезавантажити традиційну модель і вивести управління спортивною інфраструктурою на якісно новий еволюційний щабель, який перетворює інфраструктурні активи (а) із центрів витрат на центри розвитку, (б) з локальних одиниць обліку – на структурні одиниці територіальної конкурентоспроможності. Ось чому адаптацію і модернізацію регіональних систем менеджменту спортивної інфраструктури слід розглядати не просто як організаційно-технічну, а як глибоко філософську і навіть світоглядну проблему. Від її успішного розв'язання великою мірою залежить здатність України вписатися у глобальний тренд постматеріальних цінностей і мережевих суспільств (табл. 1). Тренд, де спортивні об'єкти дедалі більше перетворюються з периферійних одиниць соціального ландшафту на системоутворювальні вузли згуртування громад довкола спільного бачення майбутнього [12].

Ця таблиця унаочнює ключові больові точки традиційних підходів до управління спортивною інфраструктурою в розрізі трьох визначальних вимірів



Таблиця 1

**Матриця дисфункцій традиційних систем управління спортивною інфраструктурою в контексті сучасних викликів і висновки для публічного врядування**

Вимір	Ключові дисфункції	Прояви та наслідки	Висновки для системи публічного управління у повсенний час
Безпековий	1. Брак інтеграції безпекового компонента в планування й експлуатацію об'єктів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Вразливість до гібридних загроз, відсутність укриттів і захисних елементів.</li> <li>– Непристосованість до використання в кризових ситуаціях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Необхідність впровадження обов'язкових безпекових стандартів і протоколів для спортивної інфраструктури.</li> <li>– Розвиток культури кризового менеджменту та координації дій з рятувальними службами.</li> <li>– Перехід до парадигми об'єктів подвійного призначення</li> </ul>
Демографічний	2. Невраховання потреб «срібного покоління» в розвитку інфраструктури	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Низька частка спортивних споруд, адаптованих для літніх людей.</li> <li>– Брак спеціалізованих послуг і програм для старших вікових груп.</li> <li>– Ризики соціальної ізоляції та ейджизму</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Імператив переходу до моделі «спорт для всіх поколінь».</li> <li>– Необхідність оновлення ДБН та стандартів з урахуванням принципів інклюзії та «міжпоколіннісного» підходу.</li> <li>– Розвиток компетенцій роботи зі «срібною» аудиторією серед менеджменту спортивних закладів</li> </ul>
Публічно-управлінський	3. Відомча замкнутість і брак міжсекторальної взаємодії	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Фрагментація політик розвитку інфраструктури, відірваність від потреб громад.</li> <li>– Дефіцит комунікації та координації між стейкхолдерами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Перехід від галузевої до екосистемної моделі управління спортивною інфраструктурою.</li> <li>– Розвиток культури та інструментів міжсекторальних партнерств довкола пріоритетів модернізації</li> </ul>
	4. Домінування директивно-адміністративних методів управління.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Нездатність швидко адаптуватися до мінливих викликів та запитів.</li> <li>– Низький рівень залучення громадськості та бізнесу до модернізації об'єктів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зміщення фокусу з директивного адміністрування на стратегічну фасилітацію та модерацію процесів.</li> <li>– Упровадження принципів інклюзивності та партисипативності в розробку інфраструктурних проєктів</li> </ul>

Джерело: розробка Дунаєва І. В.

сучасності: безпекового, демографічного та публічно-управлінського. Вона демонструє, що звична відомчо-галузева модель з її ригідністю, закритістю та директивністю більше не відповідає викликам турбулентного сьогодення.

Далі перейдемо до рекомендацій на основі уточнених вище проявів інституційної неадаптивності традиційних управлінських моделей у сфері спортивної інфраструктури. Ці дисфункції красномовно підтверджують: старі «матриці» все менше працюють у повсенній і динамічній реальності XXI століття. Чи означає це, що нам потрібно розчаруватися та скласти руки? Аж ніяк. Натомість ми маємо трансформувати уроки у стратегії змін. І саме цьому будуть присвячені наступні сторінки нашого дослідження – розробці рекомендацій щодо імплементації принципів адаптивності, багатofункціональності та інклюзивності в регіональні програми оновлення спортивних об'єктів.

Масштабні руйнування інфраструктури та зсуви у структурі населення потребують не просто реконструкції, а докорінного переосмислення філософії та механізмів розвитку мережі фізкультурно-спортивних об'єктів. Розвитку, що поставив би в центр не вузько-

відомчі інтереси, а пріоритети згуртованості, резистентності та сталого процвітання територій. Розвитку, що трактував би спортивні споруди не як периферійні одиниці соціального ландшафту, а як структуроутворювальні вузли регіональних екосистем – майданчики перетину та взаємного підсилення різноманітних суспільних практик. Отже, на порядку денному – широка управлінська «платформа» поглядів і практик, яка інтегрувала би безпекові, демографічні та інклюзивні виміри у процес стратегування й операціоналізації інфраструктурних політик. Спробуємо у форматі своєрідного «мануалу змін» запропонувати бачення переходу українських регіонів від традиційної відомчо-галузевої моделі управління спортивною інфраструктурою до більш адаптивної, міжсекторальної та партисипативної.

1. *Міжсекторальний підхід до стратегічного планування розвитку спортивної інфраструктури.* Передумовою оновлення управління спортивною інфраструктурою на регіональному рівні має стати докорінний перегляд самої філософії та механізмів розробки відповідних стратегій і програм. Традиційний вузькогалузевий підхід, коли пріоритети розвитку

мережі фізкультурно-спортивних об'єктів визначаються фактично в режимі «закритого клубу» профільного департаменту ОДА, комісії облради, декількох народних депутатів-мажоритарників і керівництва ОДА за мінімального залучення інших стейкхолдерів, в умовах сьогодення є не тільки застарілим, а й потенційно деструктивним. Він генерує «токсичні» ефекти стратегічної фрагментації та функціональної «капсуляції» інфраструктури, коли спортивні споруди проектується й експлуатуються у відриві від реальних потреб територіальної екосистеми та демографії. Натомість на порядок денний виходить імператив переходу до повноцінного міжсекторального підходу у стратегуванні інфраструктурного розвитку. Підходу, що трактує планування інфраструктури не як разовий бюрократичний акт, а як перманентний процес узгодження інтересів, генерування сенсів і розподілу відповідальності між усіма зацікавленими сторонами: від адміністрацій до керівників освітніх закладів і шкільних батьківських комітетів, від бізнес-асоціацій до волонтерських рухів.

Методологічною основою для такого спільного стратегування може слугувати інструмент «Канва екосистеми створення цінності» (Value Creation Ecosystem Canvas), запропонований Р. Аднером [17]. Він дає змогу змодельовати мережу ролей і взаємодій ключових стейкхолдерів довкола певного суспільного блага, візуалізувати багатовимірність потоків цінності між ними. Застосування цієї «канви» до процесу планування інфраструктурних проєктів дозволило би чітко побачити, як саме різні актори (влада, бізнес, заклади освіти і культури, медичні та реабілітаційні центри, громадські організації тощо) можуть долучитися до насичення спортивних об'єктів життєво важливими для громади функціями та сенсами. І головне – як стимулювати синергію зусиль і компетенцій цих акторів довкола пріоритетів розвитку. Втілення такого підходу потребує створення на рівні кожного регіону спеціальних міжвідомчих проєктних офісів та експертних рад, які відповідали би за координацію галузевих політик та ініціатив у царині спортивної інфраструктури. До їх складу мають увійти не лише чиновники профільних департаментів, а й представники освітнього, медичного, культурного, екологічного секторів, організацій, що опікуються питаннями інклюзії, лідери територіальних громад і бізнес-спільнот. Ці «платформи» співпраці мають стати майданчиками перманентного діалогу та спільного розв'язання проблем довкола розвитку інфраструктурних об'єктів, генераторами кроссекторальних проєктів і програм. Функціями таких проєктних офісів могли би бути:

- стратегічний аналіз і форсайт безпекових, демографічних, технологічних трендів та їх вплив на профіль потреб громади щодо спортивної інфраструктури;
- модерація процесу розробки холистичного плану модернізації мережі фізкультурно-спортивних об'єктів регіону з урахуванням пріоритетів згуртованості, інклюзії та сталості розвитку;

- ініціювання та менторинг міжсекторальних проєктів, спрямованих на розширення спектра соціальних функцій спортивних споруд (освітніх, реабілітаційних, культурно-мистецьких тощо);

- міжвідомчий моніторинг та оцінка ефективності управління спортивною інфраструктурою в розрізі критеріїв безпеки, адаптивності, завантаженості та ін.;

- акумулювання та поширення кращих регіональних практик міжсекторальної співпраці довкола інфраструктурних проєктів.

Цікавою в цьому контексті є чеська ініціатива «Спорт у школі», що стартувала 2020 року [32]. Її суть полягає у стимулюванні співпраці між муніципальною владою, спорткомітетами та закладами освіти для розширення можливостей використання шкільних фізкультурних залів і стадіонів усіма мешканцями мікрорайону. Проєктний офіс цієї ініціативи, що об'єднує представників профільних міністерств, міст та асоціацій освітян, не лише адмініструє виділення грантів, а й модерує діалог стейкхолдерів довкола функціонального перепрофілювання інфраструктурних об'єктів із суто учнівських потреб на суспільні. У підсумку за неповні три роки близько 35 % шкільних спортивних локацій вдалося інтегрувати в життя громад, а частота їх позаурочного завантаження сягнула позначки 60 % [32]. Звісно, повноцінне запровадження такої моделі в українських регіонах потребуватиме радикальної зміни управлінської культури – відходу від звичної практики келійного ухвалення рішень і міжвідомчої конкуренції. Однак, зважаючи на перспективи перезавантаження владних інституцій у процесі повоєнного відновлення, саме зараз для цього відкривається унікальне вікно можливостей.

2. *Запровадження грантових програм для підтримки інноваційних рішень модернізації інфраструктури.* Перехід до нової екосистемної моделі стратегування інфраструктурного розвитку має підкріплюватися і трансформацією механізмів фінансування відповідних проєктів. Традиційна схема, коли кошти на будівництво чи реконструкцію спортивних об'єктів виділялися суто з профільного галузевого бюджету (і розподілялися переважно під лобістським тиском), теж не надто пасує викликам часу. Вона стимулює реалізацію точкових відомчих ініціатив, відірваних від життєвих контекстів територій, не здатних генерувати довгостроковий соціальний ефект. Натомість доцільним видається запровадження на регіональному рівні спеціальних грантових програм для підтримки інноваційних міжсекторальних проєктів модернізації спортивної інфраструктури. Проєктів, що передбачали би функціональну переорієнтацію фізкультурних об'єктів під пріоритети інклюзивного розвитку, здорового довголіття, соціальної інтеграції вразливих категорій, наприклад ветеранів СОУ.

Концептуальною основою для дизайну таких програм може слугувати модель «інфраструктури як послуги» (IaaS – Infrastructure-as-a-Service), що набу-

ває дедалі більшої популярності у світі [39]. Її суть полягає у зміщенні фокусу фінансування із «твердих», фізичних елементів інфраструктури як таких на забезпечення комплексу життєво важливих сервісів, які ця інфраструктура має надавати громаді. По суті йдеться про рух від утримання об'єктів до надання громадських вартостей, від опіки над спорудами – до турботи про якість життєвого середовища. У рамках таких програм профільний департамент (комітет) з фізичної культури та спорту ОДА має відігравати роль не стільки прямого замовника робіт, скільки модератора конкурсів проєктів та ідей щодо осучаснення інфраструктурних об'єктів. При цьому пріоритет має бути наданий саме міжгалузевим консорціумам, які пропонують рішення ревіталізації спортивних локацій під комплекс суспільно значущих функцій і готові співфінансувати їх у партнерстві з місцевою владою. Це було б, звичайно, ідеальною логікою, але такі консорціуми ще треба знайти / утворити, що майже нереально під час війни, а на старих (як було до війни) засадах вони не утворюються.

Окрім бюджетних асигнувань, джерелами формування грантових фондів можуть бути:

- цільові внески приватних компаній у межах політик корпоративної соціальної відповідальності та створення «інклюзивної цінності» (створення спільного блага для громади через модернізацію інфраструктури);
- благодійні пожертви від меценатів, діаспори, міжнародних донорів, які зацікавлені в підтримці проєктів соціальної згуртованості;
- краудфандингові кампанії зі «спільнокошту» модернізації знакових для громади спортивних об'єктів;
- цільові випуски муніципальних облигацій під конкретні інфраструктурні проєкти, що мають виразний соціальний та інтеграційний ефект.

Безумовно, після років бюджетного «голоду» та руйнувань війни знайти додаткові фінансові ресурси для таких програм буде вкрай непросто. Але тут варто розглядати витрати на крос-секторальну модернізацію спортивних об'єктів не як «видатки», а радше як соціальні інвестиції, що творять довгострокову цінність. Кожна гривня, вкладена в перетворення закинутого стадіону на місце діалогу поколінь, повернеться громаді сторицею у вигляді здоровішого, активнішого та згуртованішого соціуму. Натомість продовження інерційного сценарію «точкової» бюджетної підтримки галузевих проєктів без виразної суспільної місії матиме дедалі більшу ціну розриву між інфраструктурою та потребами територіальних спільнот.

Показовим прикладом переосмислення філософії фінансування модернізації спортивної інфраструктури є досвід Берліну. 1989 року міська влада запровадила програму грантів «Інтеграція через спорт», спрямовану на розвиток компетенцій для активної громадянської позиції, доступ до навичок ринку праці, сприяння соціальному розмаїттю [21]. Її особливість у тому, що участь у конкурсі можуть брати лише міжсекторальні

партнерства міських департаментів (освіти, охорони здоров'я, соціального захисту тощо) з громадськими організаціями. Завдяки цьому вдалося ефективно поєднати галузеві ресурси й експертизу неурядових інституцій довкола спільних цілей – функціональної переорієнтації інфраструктурних активів під завдання подолання соціальної ексклюзії. Тож сьогодні спортивні зали та майданчики у віддалених районах Берліну перетворюються на простори міжкультурного діалогу, центри денного перебування для літніх людей, студії арт-терапії для молоді з особливими потребами. І це стало можливим саме завдяки зміщенню фокусу фінансування з оновлення «фізичної оболонки» споруд на насичення їх соціально значущими сенсами.

3. *Розвиток компетенцій лідерства змін у менеджменті спортивної інфраструктури.* Однак жодні інституційні зрушення й фінансові ін'єкції не забезпечать успішного переходу до нової моделі управління спортивною інфраструктурою без відповідних змін у культурі та компетентності галузевого менеджменту. Сьогодні керівники профільних департаментів, комітетів і комунальних установ здебільшого лишуються носіями традиційної бюрократично-адміністративної ментальності. Для них інфраструктурний об'єкт – це радше одиниця господарського обліку, тоді як його соціальні функції та резонанси із життям громади відходять на другий план. Тож навіть найпрогресивніші управлінські новації ризикують розбитися об мур галузевої інерції. Ось чому важливим компонентом переходу до екосистемної моделі врядування спортивною інфраструктурою має стати масштабна кадрова політика з акцентом на розвиток компетентностей лідерства змін. Її стрижнем може стати запровадження спеціальної навчальної програми для управлінців галузі на кшталт «агентів модернізації», яка б охоплювала такі блоки: 1) стратегування інфраструктурного розвитку в турбулентному середовищі: методи сценарного планування, роботи зі слабкими сигналами, гнучкого реагування на динаміку контексту; 2) організація міжсекторальної взаємодії: оволодіння технологіями фасилітації міжгалузевого та міжвідомчого діалогу, модерації партисипативних процесів ухвалення рішень; 3) цифрова грамотність та аналітика даних: набуття компетенцій використання просторових і поведінкових даних для предиктивного моделювання запитів різних категорій населення щодо спортивної інфраструктури. По суті, йдеться про формування нового образу керівника інфраструктурної установи: не бюрократа-розпорядника, а візонера-модератора екосистем.

Цікавим орієнтиром тут може бути французька ініціатива «Спорт у місті», що з 2018 року реалізує масштабну програму підвищення кваліфікації муніципальних управлінців у сфері фізичної культури. Її унікальність у тому, що поряд із традиційними спортивно-функціональними компетентностями велика увага приділяється блокам урбаністики, соціальної психології, культурному програмуванню. Завдяки цьому

учасники вчать дивитися на спортивні об'єкти кризь більш цілісну «призму»: бачити їх як точки перетину різноманітних міських процесів і практик. За 4 роки існування програми близько 60 % її випускників ініціювали у своїх громадах проекти ревіталізації закинутих спортмайданчиків у креативно-суспільні хаби [22].

Звісно, після війни в умовах гострого кадрового голоду та значних бюджетних обмежень розгортання такої ініціативи в масштабах більшості регіонів України видається нереальним. Але тут можна піти шляхом створення національної «школи лідерів інфраструктурного розвитку», яка на першому етапі може зосередитися на підготовці групи тренерів і менторів для місцевого рівня. Зі свого боку, ці агенти змін зможуть виступати модераторами навчальних програм і майстерень у своїх громадах (наприклад, на базі відомих ГО та інститутів післядипломної освіти), поширюючи нову культуру більш цілісного врядування через ефект «кола на воді». Тому розбудова таких більш «горизонтальних» дорадчо-комунікаційних механізмів дасть змогу перетворити процес модернізації спортивних об'єктів з келійного дійства галузевих менеджерів та інженерів-проектантів на більш інклюзивний суспільний діалог. Вважаємо, що це був би той діалог, який дасть змогу спільно відповісти на засадниче питання: якою має бути архітектура можливостей у просторі громади?

4. *Запровадження нової генерації показників ефективності управління спортивною інфраструктурою.* Нарешті, перехід до нової філософії інфраструктурного врядування потребуватиме і докорінного перегляду чинної системи оцінки ефективності галузевого менеджменту. Традиційні КРІ (ключові показники ефективності) на кшталт «кількості новозбудованих чи відремонтованих комплексів», «динаміки бюджетного фінансування», «числа офіційно зареєстрованих спортсменів» тощо є застарілими рудиментами парадигми спорту як «речі в собі». Сьогодні все частіше цінність інфраструктурного об'єкта на Заході і на Близькому Сході визначається не фізичними, а соціально-символічними параметрами (якістю відносин, що він уможливує; спектром практик, які генерує; роллю у примноженні територіального капіталу), потрібні й кардинально інші метрики успіху.

Орієнтиром тут можуть слугувати напрацювання нідерландських дослідників Й. Хаммінга та М. Ван Бредероде, які обґрунтували концепцію Індексу якості спортивних просторів (Sport Space Quality Index) [25]. Його головна ідея – оцінювати інфраструктурні об'єкти не за абстрактно-універсальними стандартами, а з огляду на ключові потреби розвитку конкретної громади та планувальні особливості району. Для цього пропонується матриця із 4 блоків:

1) інклюзивність, що вимірює, наскільки об'єкт враховує преференції мешканців різного віку, статі, фізичних можливостей та соціально-економічного статусу;

2) зв'язаність, що фіксує ступінь інтегрованості локації в загальну тканину громадських просторів, мобільні маршрути та комунікаційні потоки мікрорайону;

3) мультифункціональність, що оцінює спроможність «приймати» різні неспортивні активності: від освітніх лекцій до барбекю-вечірок, ярмарків органічної продукції;

4) екологічність, що визначає вплив локації на психологічне самопочуття відвідувачів, її біофілічність, низьковуглецевість та енергоефективність.

Ці критерії мали би зважуватися відповідно до структурно-функціональної специфіки району, наявних соціально-економічних викликів і питань щодо здоров'я, відмінностей міських морфотипів. Як наслідок, місцеві органи влади зможуть отримати більш гнучкий (хоча і складніший у застосуванні) інструмент для моніторингу впливу інфраструктурних об'єктів на підвищення якості життя в конкретних локаціях. Звісно, напрацювання такої багатокритеріальної та чутливої до місця системи КРІ потребуватиме часу, ресурсів і фахової експертизи. Як варіант, Мінмолодьспорту разом із профільними науковими установами й асоціаціями міст могло б ініціювати національний дослідницький проєкт «Метрики трансформації спортивної інфраструктури». Його завдання – на основі комбінації кількісних та якісних даних (офіційної статистики, онлайн-замірів, опитувань, фокус-груп) розробити та протестувати в пілотних містах ключові індикатори оцінки інфраструктурних ефектів з акцентом на інклюзивність, життєстійкість і сталість розвитку громад.

Нарешті, систематизуємо ключові рекомендації в контексті тих дисфункцій традиційної моделі управління інфраструктурою, які вони покликані подолати. Це дасть змогу побачити зв'язок між виявленими вище у статті проблемами та шляхами їх розв'язання (табл. 2).

Як видно, запропоновані кроки покривають ключові «градієнти напруги», що зумовлюють поточну неадекватність традиційної моделі. На противагу інституційній ригідності, галузевій капсуляції та ментальній інерції, вони пропонують гнучке багаторівневе стратегування; крос-секторальну синергію ресурсів і компетенцій; нові організаційні формати координації дій стейкхолдерів; більш ініціативне лідерство змін з боку влади; культуру залученості та партнерства в процесах ухвалення рішень.

**Висновки.** На основі проведених вище концептуальних узагальнень можна зробити такі висновки.

1. Війна стала не лише жахливим руйнівником, але й парадоксальним чином – каталізатором давно назрілих системних змін в управлінні спортивною інфраструктурою. Змін, в основі яких – запит на гнучкість, сталість і синергію зусиль стейкхолдерів. І якщо ми, як європейська спільнота, зуміємо належно зчитати цей запит та інтегрувати найкращі практики в наші стратегії відбудови, то маємо історичний шанс вийти з кризи

Таблиця 2

**Застосування принципів адаптивності, багатofункціональності та інклюзивності як відповідь на дисфункції управління спортивною інфраструктурою**

Дисфункції традиційної моделі	Рекомендації щодо модернізації	Очікувані ефекти трансформації
1. Брак інтеграції безпекового компонента в планування та експлуатацію об'єктів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– запровадження обов'язкових стандартів і протоколів безпеки для спортивної інфраструктури</li> <li>– міжсекторальна координація планів розвитку об'єктів з урахуванням кризових сценаріїв</li> <li>– зміщення фокусу на концепцію споруд подвійного призначення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення стійкості інфраструктури до гібридних загроз</li> <li>– розширення функцій об'єктів для реагування на надзвичайні ситуації</li> <li>– синергія ресурсів різних відомств довкола безпекових пріоритетів</li> </ul>
2. Неврахування потреб «срібного покоління» в розвитку інфраструктури	<ul style="list-style-type: none"> <li>– перегляд будівельних норм із фокусом на принципи інклюзії та універсального дизайну</li> <li>– розвиток компетенцій роботи зі старшою віковою аудиторією серед менеджменту галузі</li> <li>– упровадження грантових програм для проєктів модернізації, чутливих до преференцій літніх людей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– суттєве зростання частки об'єктів, доступних для старших вікових груп</li> <li>– активізація спортивно-рухової активності «срібного» покоління</li> <li>– утвердження філософії спорту як інструменту міжпоколінної інклюзії</li> </ul>
3. Відомча замкнутість та брак міжсекторальної взаємодії	<ul style="list-style-type: none"> <li>– створення міжгалузевих проєктних офісів для координації інфраструктурних політик</li> <li>– налагодження платформ постійного діалогу зі стейкхолдерами щодо пріоритетів модернізації</li> <li>– дизайн грантових програм з акцентом на крос-секторальність проєктних консорціумів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– гармонізація галузевих зусиль довкола спільних цілей розвитку громад</li> <li>– синергія ресурсів і компетенцій різних сфер у ревіталізації об'єктів</li> <li>– інкорпорація широкого кола суспільних потреб в інфраструктурні рішення</li> </ul>
4. Домінування директивно-адміністративних методів управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розвиток компетенцій лідерства змін, стратегічного аналізу, фасилітації діалогу серед галузевих управлінь</li> <li>– зміщення фокусу управлінських КРІ з кількісних параметрів об'єктів на соціальні ефекти інклюзії, згуртованості, сталості</li> <li>– масштабування практик партисипативного проєктування просторових рішень за участі містян</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формування культури інтегрального, проактивного врядування інфраструктурою</li> <li>– гнучкість, адаптивність менеджменту до мінливих суспільних запитів</li> <li>– інкорпорація профілю потреб і преференцій громади в планування об'єктів</li> <li>– перманентний зворотний зв'язок щодо якості роботи інфраструктури</li> </ul>

Джерело: розробка Дунаєва І. В.

сильнішими й більш згуртованими. Вийти з мережею фізкультурно-спортивних просторів, що будуть маркерами не лише фізичного здоров'я націй, але й демократичної стійкості перед обличчям загроз ХХІ століття.

2. Адаптивність системи публічного управління в цій сфері стає не просто бажаною характеристикою, а й необхідною умовою її виживання й ефективного функціонування цілих держав. Це означає перехід від традиційних ієрархічних та відомчо-галузевих моделей до більш гнучких, мережевих і міжсекторальних форматів, здатних швидко реагувати на мінливі виклики: від гібридних загроз до демографічних зсувів. Водночас така адаптивність передбачає не лише структурно-організаційну перебудову, а й глибинні зміни в самій управлінській філософії та культурі. Ідеться про перехід від директивного адміністрування до фасилітації та координації, від вузької орієнтації на кількісні показники до цілісного бачення спортивної інфраструктури як драйвера сталого розвитку громад. І хоча цей перехід все ще перебуває на початковій стадії, саме він відкриває вікно можливостей для перетворення мережі фізкультурно-спортивних об'єктів із бюджетного тягаря на стратегічний ресурс зміцнення

людського та соціального капіталу націй, особливо в контексті повоєнного відновлення України.

3. Традиційна модель управління спортивною інфраструктурою все менше і менше відповідає вимогам часу. У час поширення більш горизонтальних («мережевих») і особливо віртуальних спільнот, коли сфери життєдіяльності людини тісно переплетені, вузькогалузевий підхід стає все більш неадекватним і непродуктивним. Він породжує замкнені «анклави» інфраструктурного розвитку, відірвані від реальних потреб і цінностей території, не здатні адаптуватися до постійних змін навколишнього контексту. Натомість на порядок денний виходить нова управлінська логіка, яка передбачає: (1) інтеграцію різноманітних суспільних практик і функцій (безпекових, санітарно-гігієнічних, рекреаційних, соціально-гуртуючих) довкола спортивних об'єктів; (2) синхронізацію галузевих політик і залучення стейкхолдерів до процесу модернізації інфраструктури; (3) інкорпорацію цифрових технологій та аналітичних інструментів у менеджмент для кращого розуміння потреб мешканців. За таких умов спортивні об'єкти зможуть перетворитися з відокремлених «собі-світів» (self-verse) на більш органічні компоненти життєвих екосистем громад, стати

точками перетину та взаємного підсилення різноманітних соціальних процесів і практик.

4. Узагальнюючи прописані вище рекомендації у вигляді стратегічного нарративу (це третя частина викладу основного матеріалу в цій статті), мусимо ще раз наголосити: пропоновані управлінські інновації – це не просто косметичні «фіксики» традиційної відомчої моделі, а кроки до радикально іншої онтології спортивної інфраструктури. Онтології, 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. У цьому сенсі запропоновані сценарії – це радше компаси в мандрівці до невідомої території інтегрального врядування, де генеральним планувальником виступатиме не архітектор, а модератор суспільного діалогу. Території багатократного використання кожного квадратного метра комунальної власності задля суспільного блага. Території, де спорт не «випрошуватиме» ресурси на власні потреби, а інвестуватиме їх у розкриття потенціалу людей і місць. І пройти цей шлях спільного навчання органам влади, менеджерам, громадянам доведеться разом – у партнерських форматах співучасті й експериментування.

### ЛІТЕРАТУРА:

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.
2. Громадський бюджет: як київська громада «купила» біатлонний комплекс. *Україна молода*. 2020. 23 груд. URL: [https://umoloda.kyiv.ua/file/686/UM\\_UKR\\_128.pdf](https://umoloda.kyiv.ua/file/686/UM_UKR_128.pdf) (дата звернення: 07.10.2024).
3. Державна служба статистики України. Розподіл постійного населення України за статтю та віком на 1 січня 2023 року. URL: [http://db.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ\\_new1/index.asp](http://db.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ_new1/index.asp) (дата звернення: 11.10.2024).
4. Дунаєв І., Костенніков Д., Кушнір В. Цифрові кочівники: глобальні туристи чи нові робочі руки для післявоєнного відновлення України? *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. № 2 (63). С. 6–24.
5. Жулькевська О., Грищенко М. Суспільний простір міста як об'єкт соціологічного вивчення та емпіричний референт соціальних змін. URL: <https://dissertations.karazin.ua/sociology/resources/b6cc68f81bc639397af72fc77462b0e7.pdf> (дата звернення: 11.10.2024).
6. Звіт про стан виконання Операційного плану роботи Міністерства молоді та спорту України на 2023 рік. URL: <http://surl.li/wlavgv> (дата звернення: 11.10.2024).
7. Ізюм після «руського міра»: масштабні руйнування і вогневі позиції в палаці культури. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3576461-izum-pisla-ruskogo-mira-masstabni-rujnuvanna-i-vognevi-pozicii-v-palaci-kulturi.html> (дата звернення: 11.10.2024).
8. Інноваційні технології фізичного виховання і спорту: навч. посіб. / уклад. О. В. Юденко. Київ: Національний університет оборони України, 2024. 360 с.
9. Класифікатор будівель і споруд НК 018:2023 (Видання офіційне) / Мінрегіон. Київ, 2023. 17 с. (дата звернення: 11.10.2024).
10. Комплексна програма розвитку фізичної культури та спорту Львівщини на 2021–2025 роки. Львів: ЛОДА, 2021. URL: [https://sport.loda.gov.ua/wp-content/uploads/2020/03/%D0%9A%D0%9F\\_2025\\_-%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82-1.doc](https://sport.loda.gov.ua/wp-content/uploads/2020/03/%D0%9A%D0%9F_2025_-%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82-1.doc) (дата звернення: 11.10.2024).
11. Кушнір В. Механізм публічного управління крізь призму проблеми оновлення спортивної інфраструктури: ідентифікація понятійного апарату. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 1 (64). С. 82–96.
12. Нова українська школа. Концепція нової української школи – простір освітніх можливостей. URL: <https://naurok.com.ua/nova-ukra-nska-shkola-prostir-osvitnih-mozhливостей-dosvid-roboti-410902.html> (дата звернення: 11.10.2024).
13. Самойленко А. З лавками та електрикою: у Дніпрі облаштовують захисні споруди на зупинках. URL: <https://dnepr.express.ua/post/z-lavkami-ta-elektrikoju-u-dnipri-oblashtovuyut-zahisni-sporudi-na-zupinkah> (дата звернення: 11.10.2024).
14. Статистичний збірник «Заклади культури, фізичної культури і спорту України у 2021 році» / Державна служба статистики України. Київ, 2022. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/15/Arch\\_zkm\\_bl.htm](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_zkm_bl.htm) (дата звернення: 11.10.2024).
15. Управління спортивною інфраструктурою під час дії правового режиму воєнного стану в Україні: матеріали круглого столу, 13 вересня 2023 р. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3904419-upravlinna-sportivnou-infrastrukturou-pid-cas-dii-pravovogo-rezimu-voennogo-stanu-v-ukraini.html> (дата звернення: 11.10.2024).
16. Action for Good Governance in International Sports Organisations / Danish Institute for Sports Studies. 2013. 240 p.
17. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43, № 1. P. 39–58.

18. Annesi N., Battaglia M. Sustainability in Sport-Related Studies: A Non-Systematic Review to Increase the Sports Contribution to the 2030 Agenda. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*. 2023. Vol. 98. P. 81–98.
19. Bauman Z. *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press, 2000. 232 p. URL: <https://giuseppesarograssi.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/01/bauman-liquid-modernity.pdf> (дата звернення: 11.10.2024).
20. Department of Transport, Tourism and Sport of Ireland. National Sports Policy 2018–2027. URL: <https://www.gov.ie/en/publication/aaa7d9-national-sports-policy-2018-2027/> (дата звернення: 11.10.2024).
21. Federal Programme “Integration through Sport” / Council of Europe. URL: <https://www.coe.int/en/web/sport-migrant-integration-directory/federal-programme-integration-through-sport> (дата звернення: 11.10.2024).
22. French National Sports Agency. “Sport in the City” programme: Evaluation Report and Recommendations for Improvement. URL: <https://dassault.fr/en/patronage/project/sport-in-the-city> (дата звернення: 11.10.2024).
23. From political sports to sports politics: on political mobilization of sports issues / Seippel Ø., Dalen H.B., Sandvik M.R., Solstad G.M. *International Journal of Sport Policy and Politics*. 2018. Vol. 10. P. 669–686.
24. Guidelines on the Effective Delivery of Infrastructure and Associated Services for the Olympic Games / OECD, IOC. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/7e3f4805-en> (дата звернення: 11.10.2024).
25. Hamming J., Van Brederode M. Measuring the social impact of sports facilities: Towards a place-based Sports Space Quality Index. *Journal of Urban Regeneration & Renewal*. 2020. Vol. 14, № 1. P. 71–83.
26. Hartmann D., Kwauk C. Sport and Development: An Overview, Critique, and Reconstruction. *Journal of Sport and Social Issues*. 2011. Vol. 35, № 3. P. 284–305.
27. Implementing the OECD Recommendation on Global Events and Local Development: A Toolkit / OECD. Paris, 2021. URL: <http://surl.li/brnascr> (дата звернення: 11.10.2024).
28. Jennings W. *Olympic Risks (Executive Politics and Governance)*. London: Palgrave Macmillan, 2012. 277 p.
29. Kooiman J. *Governing as Governance*. London: SAGE Publications, 2003. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781446215012>. URL: <http://surl.li/prckjv> (дата звернення: 11.10.2024).
30. Learning legacy: lessons learned from the London 2012 Games construction project / Wadsworth E., Marsh K., Turgo N., Walters D. London: Institution of Occupational Safety and Health, 2011. URL: <https://orca.cardiff.ac.uk/id/eprint/97021/1/425009-262-h-s-supply-chains-aw.pdf> (дата звернення: 11.10.2024).
31. Leveraging culture, sports and business events for local development / OECD. Paris: OECD Publishing, 2024. 17 p.
32. Ministry of Education, Youth and Sports of Czech Republic. Sport-in-School Initiative: Report on the First Year of Implementation. URL: <http://surl.li/wpjcka> (дата звернення: 11.10.2024).
33. Next Generation EU: How can the sport sector benefit? / European Commission. Brussels, 2021. 18 p.
34. Petersen J., Judge L. W. Sport Facilities Planning, Design, Operation, and Management Trends: An Introduction to the Special Issue. *Journal of Applied Sport Management*. 2023. Vol. 15, № 4. URL: <https://trace.tennessee.edu/jasm/vol15/iss4/1> (дата звернення: 11.10.2024).
35. Practical guidance on developing Sport and Physical Activity Projects under the Cohesion Policy Funds / European Commission. Brussels, 2023. 20 p.
36. Putnam R. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York, NY: Simon & Schuster, 2000. URL: <https://doi.org/10.1145/358916.361990>. (дата звернення: 11.10.2024).
37. Schulenkorf N., Siefken K. Managing sport-for-development and healthy lifestyles: The sport-for-health model. *Sport Management Review*. 2019. Vol. 22, № 1. P. 96–107.
38. Wartime destruction: regional assessment of damage to Ukraine’s infrastructure / Dunayev I. et al. *International Journal of Environmental Studies*. 2024. № 81 (1). P. 8–17.
39. World Economic Forum. Infrastructure and Urban Development Industry Vision 2050. URL: <https://www.weforum.org/whitepapers/infrastructure-and-urban-development-industry-vision-2050> (дата звернення: 11.10.2024).
40. World Population Prospects 2022. New York: United Nations, 2022. 52 p.

## REFERENCES:

1. Beleniuk Zh.V. (2023). Suchasnyi stan sfery fizychnoho vykhovannia ta sportu Ukrainy v umovakh viiskovoi ahresii Rosii [The current state of the field of physical education and sports in Ukraine under the conditions of Russia’s military aggression]. *Publichne uriaduvannia [Public Governance]*, 1 (34), 100–104 [in Ukrainian].
2. *Hromadskyi biudzheth: yak kyivska hromada “kupyła” biatlonnyi kompleks* [Public budget: how the Kyiv community “bought” a biathlon complex] (n.d.). URL: [https://umoloda.kyiv.ua/file/686/UM\\_UKR\\_128.pdf](https://umoloda.kyiv.ua/file/686/UM_UKR_128.pdf) (date of access 07.10.2024) [in Ukrainian].
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2023). *Rozpodil postoiinoho naseleennia Ukrainy za statti ta vikom na 1 sichnia 2023 roku* [Distribution of the permanent population of Ukraine by sex and age as of January 1, 2023]. URL: [http://db.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ\\_new1/index.asp](http://db.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ_new1/index.asp) (date of access 11.10.2024) [in Ukrainian].

4. Dunayev I., Kostennikov D., Kushnir V. (2023). Tsyfrovi kochivnyky: hlobalni turysty chy novi robochi ruky dlia pisliavoiennoho vidnovlennia Ukrainy? [Digital nomads: global tourists or new workforce for post-war recovery of Ukraine?] *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia [Pressing Problems of Public Administration]*, 2 (63), 6–24 [in Ukrainian].
5. Zhulkevskya O., Gryshchenko M. (2012). *Suspilnyi prostir mista yak ob'ekt sotsiologichnoho vyvchennia ta empirychnyi referent sotsialnykh zmin* [Public space of the city as an object of sociological study and an empirical referent of social changes]. URL: <https://dissertations.karazin.ua/sociology/resources/b6cc68f81bc639397af72fc77462b0e7.pdf> (date of access 11.10.2024) [in Ukrainian].
6. *Zvit pro stan vykonannia Operatsiynoho planu roboty Ministerstva molodi ta sportu Ukrainy na 2023 rik* [Report on the state of implementation of the Operational Work Plan of the Ministry of Youth and Sports of Ukraine for 2023] (2024). URL: <http://surl.li/wlavgv> (date of access 11.10.2024) [in Ukrainian].
7. Iziyom pislia “ruskoho mira”: masshtabni ruinyuvannia i vohnevi pozytsii v palatsi kultury [Izyum after the “Russian world”: large-scale destruction and firing positions in the palace of culture] (2022). URL: <http://surl.li/heceuc> (date of access 11.10.2024). [in Ukrainian].
8. Yudenko O.V. (Ed.) (2024). *Innovatsiini tekhnolohii fizychnoho vykhovannia i sportu [Innovative technologies of physical education and sports]*. Kyiv: National University of Defense of Ukraine [in Ukrainian].
9. Ministerstvo rehionalnoho rozvytku (2023). *Klasyfikator budivel i sporud NK 018:2023 (Vydannia ofitsiine)* [Classifier of buildings and structures DK 018:2023 (Official edition)]. URL: <http://surl.li/puwevv> (date of access 11.10.2024) [in Ukrainian].
10. Lviv Regional State Administration (2021). *Kompleksna prohrama rozvytku fizychnoi kultury ta sportu Lvivshchyny na 2021–2025 roky* [Comprehensive program for the development of physical culture and sports in the Lviv region for 2021–2025]. URL: [https://sport.loda.gov.ua/wp-content/uploads/2020/03/%D0%9A%D0%9F\\_2025\\_%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82-1.doc](https://sport.loda.gov.ua/wp-content/uploads/2020/03/%D0%9A%D0%9F_2025_%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82-1.doc) (date of access 11.10.2024) [in Ukrainian].
11. Kushnir V. (2024). Mekhanizm publicnoho upravlinnia kriz pryzmu problemy onovlennia sportyvnoi infrastruktury: identyfikatsiia poniatynoho aparatu [The mechanism of public administration through the prism of the problem of updating sports infrastructure: identification of the conceptual apparatus]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia [Pressing Problems of Public Administration]*, 1 (64), 82–96 [in Ukrainian].
12. *Nova ukrainska shkola. Kontseptsiiia novoi ukrainskoi shkoly – prostir osvitynih mozhlyvostei* [New Ukrainian School. The concept of the new Ukrainian school – a space of educational opportunities] (2022). URL: <https://naurok.com.ua/nova-ukra-nska-shkola-prostir-osvitynih-mozhlyvostey-dosvid-roboti-410902.html> (date of access 11.10.2024) [in Ukrainian].
13. Samoilenko A. (2022). *Z lavkamy ta elektrykoii: u Dnipri oblashtovuiut zakhysni sporudy na zupynkakh* [With benches and electricity: protective structures are being set up at stops in Dnipro]. URL: <https://dnepr.express.ua/post/z-lavkami-ta-elektrikoyu-u-dnipri-oblashtovuyut-zahisni-sporudi-na-zupinkah> (date of access 11.10.2024) [in Ukrainian].
14. State Statistics Service of Ukraine (2022). Statistical collection “Institutions of culture, physical culture and sports of Ukraine in 2021”. Kyiv. December 11, 2024. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/15/Arch\\_zkm\\_bl.htm](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_zkm_bl.htm) (date of access 11.10.2024) [original in Ukrainian].
15. *Upravlinnia sportyvnoiu infrastrukturoiu pid chas dii pravovoho rezhymu voiennoho stanu v Ukraini: materialy kruhloho stolu, 13 veresnia 2023 r.* [Management of sports infrastructure during the legal regime of martial law in Ukraine: Materials of the round table] (2023). URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3904419-upravlinna-sportivnou-infrastrukturou-pid-cas-dii-pravovogo-rezimu-voennogo- stanu-v-ukraini.html> (date of access 11.10.2024) [in Ukrainian].
16. Danish Institute for Sports Studies (2013). Action for Good Governance in International Sports Organisations [in English].
17. Adner R. (2017) Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43 (1), 39–58 [in English].
18. Annesi N., Battaglia M. (2023). Sustainability in Sport-Related Studies: A Non-Systematic Review to Increase the Sports Contribution to the 2030 Agenda. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 98, 81–98 [in English].
19. Bauman Z. (2000). *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press. URL: <https://giuseppecapograssi.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/01/bauman-liquid-modernity.pdf> (date of access 11.10.2024) [in English].
20. Department of Transport, Tourism and Sport of Ireland (2018). National Sports Policy 2018–2027. URL: <https://www.gov.ie/en/publication/aaa7d9-national-sports-policy-2018-2027>. (date of access 11.10.2024) [in English].
21. Council of Europe (n.d.). Federal Programme “Integration through Sport”. URL: <https://www.coe.int/en/web/sport-migrant-integration-directory/federal-programme-integration-through-sport>. (date of access 11.10.2024) [in English].
22. French National Sports Agency (2022). “Sport in the City” programme: Evaluation Report and Recommendations for Improvement. URL: <https://dassault.fr/en/patronage/project/sport-in-the-city> (date of access 11.10.2024) [in English].



23. Seippel Ø., Dalen H.B., Sandvik M.R., & Solstad G.M. (2018). From political sports to sports politics: on political mobilization of sports issues. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10, 669–686 [in English].
24. OECD, & IOC (2023). Guidelines on the Effective Delivery of Infrastructure and Associated Services for the Olympic Games. Paris: OECD Publishing. URL: doi.org/10.1787/7e3f4805-en (date of access 11.10.2024) [in English].
25. Hamming J., Van Brederode M. (2020). Measuring the social impact of sports facilities: Towards a place-based Sports Space Quality Index. *Journal of Urban Regeneration & Renewal*, 14 (1), 71–83 [in English].
26. Hartmann D., Kwauk C. (2011). Sport and Development: An Overview, Critique, and Reconstruction. *Journal of Sport and Social Issues*, 35 (3), 284–305 [in English].
27. OECD (2021). Implementing the OECD Recommendation on Global Events and Local Development: A Toolkit. Paris. URL: <http://surl.li/bpnacp> (date of access 11.10.2024) [in English].
28. Jennings W. (2012). Olympic Risks (Executive Politics and Governance). London: Palgrave Macmillan. [in English].
29. Kooiman J. (2003). *Governing as Governance*. London: SAGE Publications. URL: doi.org/10.4135/9781446215012. (date of access 11.10.2024) [in English].
30. Wadsworth E., Marsh K., Turgo N., & Walters D. (2011). Learning legacy: lessons learned from the London 2012. Games construction project. London, UK: Institution of Occupational Safety and Health. URL: <https://orca.cardiff.ac.uk/id/eprint/97021/1/425009-262-h-s-supply-chains-aw.pdf> (date of access 11.10.2024) [in English].
31. OECD (2024). Leveraging culture, sports and business events for local development. Paris: OECD Publishing [in English].
32. Ministry of Education, Youth and Sports of Czech Republic (2020). Sport-in-School Initiative: Report on the First Year of Implementation. URL: <http://surl.li/wpjcka> (date of access 11.10.2024) [in English].
33. European Commission (2021). Next Generation EU: How can the sport sector benefit? [in English].
34. Petersen J., Judge L.W. (2023). Sport Facilities Planning, Design, Operation, and Management Trends: An Introduction to the Special Issue. *Journal of Applied Sport Management*, 15 (4). URL: doi.org/10.7290/jasm-2023-V15-I4-LoT7 (date of access 11.10.2024) [in English].
35. European Commission (2023). Practical guidance on developing Sport and Physical Activity Projects under the Cohesion Policy Funds. Brussels [in English].
36. Putnam R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York, NY: Simon & Schuster. URL: <https://doi.org/10.1145/358916.361990> (date of access 11.10.2024) [in English].
37. Schulenkorf N., & Siefken K. (2019). Managing sport-for-development and healthy lifestyles: The sport-for-health model. *Sport Management Review*, 22 (1), 96–107 [in English].
38. Dunayev I., Kuchma M., Byelova L., Jatkiewicz P., Bilichenko O., Poberezhets H. (2024). Wartime destruction: regional assessment of damage to Ukraine's infrastructure. *International Journal of Environmental Studies*, 81 (1), 8–17 [in English].
39. World Economic Forum (2019). Infrastructure and Urban Development Industry Vision 2050. URL: <https://www.weforum.org/whitepapers/infrastructure-and-urban-development-industry-vision-2050> (date of access 11.10.2024) [in English].
40. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2022). World Population Prospects 2022 [in English].