

УДК 502.131.1:796:005.35(477)

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.298-307>**Смирнов Є.В.**

кандидат економічних наук

КНЕУ ім. Вадима Гетьмана

Smyrnov Yevhen

PhD in Economic Sc.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

<https://orcid.org/0000-0002-4869-182X>**Смирнов Є.Є.**

доктор філософії з економіки

КНЕУ ім. Вадима Гетьмана

Smyrnov Yevhen

PhD in Economic Sc.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

<https://orcid.org/0000-0002-9871-5981>

ГЛОБАЛЬНІ ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ І КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СПОРТИВНОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ

В даній статті на основі комплексної ідентифікації та пріоритизації глобальних цілей сталого розвитку (ЦСР), а також порівняльного аналізу міжнародного й українського досвіду у сфері розвитку спортивної інфраструктури, досліджено багатовимірний зв'язок між корпоративною соціальною відповідальністю та практичною реалізацією ЦСР у спорті. Особливу увагу приділено взаємодії Української федерації карате (УФК) з Міністерством молоді та спорту України, оцінюванню матеріально-технічного стану спортивних об'єктів та визначенню інноваційних шляхів їх модернізації з урахуванням світових практик. На основі аналізу вартості реконструкцій провідних арен світу обґрунтовано необхідність переходу від моделі «повернення витрат» до моделі «генерації грошових потоків» як інструменту сталого розвитку спортивної сфери.

Ключові слова: спортивна інфраструктура, інфраструктурні інновації, сталий розвиток, корпоративна соціальна відповідальність, ефективність реалізації ЦСР, стратегія розвитку спорту в Україні.

GLOBAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF SPORTS IN UKRAINE

Building upon the systematic identification, classification, and prioritization of the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs), this study integrates comparative insights from both the international and Ukrainian contexts in order to assess the dynamics of sports infrastructure development. The research substantiates a direct, multi-layered interconnection between corporate social responsibility (CSR) — understood here as the voluntary commitment of organizations to ethical, environmental, and community-oriented practices — and the measurable implementation of the SDGs within the national sports sector. The analytical framework is constructed to bridge theoretical underpinnings with empirical observations, thereby offering a comprehensive perspective that encompasses social, economic, infrastructural, and governance-related dimensions.

Particular attention is devoted to an applied case study focusing on the Ukrainian Karate Federation (UKF) and its institutional interaction with the state regulatory authority in the field of sport, namely the Ministry of Youth and Sports of Ukraine. This partnership is evaluated in terms of its policy alignment with global sustainability agendas, the nature of co-developed initiatives, and the integration of socially responsible strategies into everyday operational and developmental activities.

The study also incorporates a detailed assessment of the material and technical condition of existing sports facilities, identifying both resource strengths and persistent structural deficiencies that inhibit modernization. Through a comparative evaluation of sports infrastructure usage patterns in Ukraine and in selected foreign countries with established best practices, the paper substantiates the strategic prospects for innovative infrastructure development within the Ukrainian context. Such development is positioned explicitly as a contributing mechanism to the broader achievement of the global SDGs, especially in domains related to health, well-being, sustainable cities and communities,

and partnerships for the goals.

Keywords: sports infrastructure, infrastructure innovations, sustainable development, corporate social responsibility, effectiveness of SDG implementation, sports development strategy in Ukraine.

JEL classification: F630, M210, O310, Z2.

Постановка проблеми. Світова практика сформувала певний перелік глобальних цілей сталого розвитку (ЦСР), які були затверджені в 2015 р. на

перспективу виконання чи досягнення до 2030 року, які можна ідентифікувати та описати наступним чином (рис. 1):



Рис. 1. Ідентифікація глобальних цілей сталого розвитку.

Джерело: узагальнено автором

Специфіка українського законодавства для реалізації ЦСР передбачає певний алгоритм і протокол дій, який полягає в першочерговому включенні цих цілей до державних стратегічних документів з обов'язковим відображенням в бюджеті різних рівнів. Під час адаптації ЦСР до українських реалій було сформульовано 86 завдань, які необхідно виконати. Як показало дослідження експертів ІСЕД, 81 завдання (94%) повністю або частково враховане в українських стратегічних документах та проектах документів, що перебувають на різних стадіях затвердження. Більш того, немає жодної цілі, що була б зовсім не відображена у документах державних політик. Експерти аналізували основні 35 державних стратегічних документів, що по тематиці мають відповідати ЦСР. Наприклад, такі як план пріоритетних дій уряду, різні секторальні стратегії, а також цільові програми розвитку галузей. Насправді їх набагато більше ніж 35, однак термін дії деяких з них завершився, а за деякими напрямками ДСД взагалі не розроблялися. Найбільше завдань ЦСР враховано у Середньостроковому плані пріоритетних дій уряду на період до 2020 р. – 52 завдання або 59%. За ним йде Стратегія регіонального розвитку – 39 завдань та Стратегія сталого розвитку України на період до 2020р. – 28 завдань. Серед інших «рекордсменів» врахування ЦСР: Стратегія внутрішньої і зовнішньої політики, Стратегія подолання бідності (до 2020 р.), Національна стратегія у сфері прав людини (до 2020 р.) та Стратегія національної безпеки (до 2020 р.). При цьому, найбільша кількість завдань ЦСР врахована у сфері збереження навколишнього середовища, соціального захисту, торгівлі, промисловості і економічного розвитку.

В нашій країні відсутні стратегічні документи за низкою вкрай важливих напрямів: заохочення

інвестицій, протидія корупції, легалізація доходів, протидія насильству, подолання конфлікту та відбудова Донбасу, скорочення незаконного обігу зброї, боєприпасів та вибухівки тощо. Програмні документи у деяких сферах існували, проте у 2017 р. термін їхньої дії завершився, а нових прийнято так і не було. Тому реалізація Цілей по цих напрямках може бути зірвана. Цікаво, що в Україні немає жодного стратегічного документу національного рівня, окрім нової Енергетичної стратегії, розробленої на період до 2030 р., тобто до реалізації ЦСР. Цілі сталого розвитку (ЦСР) стають все більш актуальними в глобальних викликах, з якими стикається людство, таких як зміна клімату, бідність, нерівність та інші соціальні проблеми.

Як бачимо з вищеведених аспектів, в Україні відсутня базова Стратегія розвитку спорту (а точніше, стратегія з розвитку охорони здоров'я, стратегія розвитку спортивної інфраструктури тощо). Очевидно, на перший погляд здається, що реалізація даних ініціатив не є пріоритетною, чи першочерговою, особливо зараз, коли наша країна знаходиться фактично в стані війни. Але без докорінних змін в цих сферах ми не зможемо перейти до більш значущих задач, як то боротьба з бідністю, рівністю, голодом і т.і.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні проблематика комерціалізації спортивної інфраструктури в Україні майже не досліджувалась. Основні аспекти, які висвітлювались в вітчизняній літературі це Є. Смирнов – автор статті «Перспективи комерціалізації спортивної інфраструктури», в якій аналізується стан спортивних об'єктів в Україні, та пропонується кардинальні зміни фінансової моделі під час реконструкції спортивних арен [7]; Н. Пилипенко – в статті «Комерціалізація у фізкультурно-спортивних

громадських організаціях» розглядає особливості комерціалізації на прикладі спортивних громадських організацій Львівської області [9]; Л.І. Заїченко – дослідження «Комерціалізація спортивних відносин: завдання господарсько-правового забезпечення» присвячене питанням легального та організаційного забезпечення комерціалізації у професійному спорті України [10]; Ю.П. Мічуда та Ю.І. Бутенко – представники напрямку спортивного менеджменту – розглядають нові тенденції в розвитку спортивної інфраструктури в статті «Нові тенденції розвитку стадіонів та спортивних арен на початку XXI сторіччя» [1]. Серед досліджень зарубіжних науковців ми би рекомендували звернути увагу на наступних авторів та їх роботи: Kenneth Cortsen — данський дослідник зі сфери спортивного менеджменту, маркетингу та економіки. Його робота зосереджена на механізмах комерціалізації спорту, бренд-стратегіях («hybrid sports branding») та бізнес-моделях у спорті; Benjamin Flowers — американський архітектор-дослідник, що вивчає взаємодію архітектурного дизайну та економічної/політичної динаміки спортивних стадіонів. Він розглядає, як форма і функція інфраструктури впливають на її комерційну привабливість [11]. Також хотілося б відмітити релевантні зарубіжні підходи, щодо оцінки ефективності використання спортивної інфраструктури - Bent Flyvbjerg та співавтори — у роботі «Regression to the Tail: Why the Olympics Blow Up» досліджують економічні ризики організації Олімпіад, у тому числі надзвичайні витрати на спортивну інфраструктуру як приклад масштабної комерціалізації та її наслідків [12].

Попри значний науковий та практичний доробок, більшість дослідників розглядають комерціалізацію спортивної інфраструктури лише фрагментарно, аналізуючи окремі її аспекти — від відносин на ринку до

іміджу та репутації бізнесу, корпоративної соціальної відповідальності, розвитку спортивних брендів, оцінки їх вартості й капіталізації, впливу глобальних цілей сталого розвитку чи ефективності інвестицій. При цьому відсутній цілісний підхід, що поєднав би ці складові у взаємозв'язку з соціально-економічною та політичною екосистемою, а також із формуванням і реалізацією національної стратегії розвитку спорту в Україні.

Мета статті полягає в тому, щоб комплексно розглянути й запропонувати інноваційний комплексний підхід щодо можливого розвитку національної стратегії розвитку спорту в Україні на базі паритетного співвідношення елементів в системі глобальні цілі сталого розвитку – корпоративна соціальна відповідальність – комерціалізація спортивної інфраструктури. На підставі виділених окремих елементів корпоративної соціальної відповідальності та їх впливу на глобальні цілі сталого розвитку визначити та деталізувати основні види інфраструктурних інновацій. І в підсумку, враховуючи практичний досвід і емпіричні дослідження, які були проведені впродовж останніх років обґрунтувати економічну необхідність створення сучасної спортивної ари на підставі зарубіжного досвіду, що стане в майбутньому не тільки своєрідним ком'юніті для обміну найкращими практиками в спортивній сфері, але й прикладом ефективного використання інвестицій в спортивну інфраструктуру України.

Виклад основних результатів дослідження: Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) відіграє ключову роль у досягненні цих цілей, оскільки компанії можуть використовувати свої ресурси та вплив для позитивних змін у суспільстві та навколишньому середовищі (рис. 2).

Екологічна відповідальність	Соціальна відповідальність	Економічна відповідальність	Партнерство для цілей
Бізнес має можливість впроваджувати екологічні практики, знижуючи свій вплив на навколишнє середовище. Наприклад, використання відновлювальних джерел енергії, зменшення викидів та управління відходами сприяють досягненню Цілей сталого розвитку, пов'язаних із захистом навколишнього середовища	КСВ передбачає підтримку соціальних ініціатив, які покращують життя людей у громаді. Це може включати інвестиції в освіту, медичне обслуговування та програми розвитку для незахищених верств населення. Підтримка соціальних проєктів сприяє досягненню цілей, пов'язаних із покращенням якості життя.	Корпорації мають можливість підвищувати економічну стабільність через відповідальне ведення бізнесу. Це включає забезпечення справедливої оплати праці, підтримку місцевих економік та чесну конкурентоспроможність на ринку, що також відповідає цілям сталого розвитку, пов'язаним із економічним зростанням.	КСВ часто передбачає співпрацю між бізнесом, урядами та громадянським суспільством. Створення партнерських відносин допомагає вирішувати комплексні проблеми, які не можуть бути розв'язані окремо. Це важливо для досягнення Цілей сталого розвитку, оскільки багато з них вимагають колективних зусиль.

Рис. 2. Основні аспекти впливу КСВ на цілі сталого розвитку.

Джерело: запропоновано автором

Враховуючи вищенаведені аспекти, можна зауважити, що запропонований напрямок в сфері інноваційного розвитку спортивної інфраструктури охоплює принаймні 4 основні цілі сталого розвитку, що безумовно характеризує цей проект як пріоритетний до реалізації в найближчому майбутньому.

У сучасному світі спорт стає не лише засобом покращення здоров'я, але й ефективним інструментом комерціалізації. Досвід функціонування провідних спортивних арен світу демонструє достатньо диференційовану динаміку щодо отриманих прибутків (лідують іспанські стадіони, далі йдуть стадіони Великої Британії). Досвід останніх майже 30 років української незалежності свідчить про те, що стан матеріально-технічної інфраструктури знаходиться в занедбаному та зuboжілому стані. Велика кількість спортивних об'єктів (майданчики, стадіони, споруди – майже 97 тис. од.) нівелюється низькою або нульовою якістю їхнього стану, та доступністю для тренувань або проведення змагань навіть рівня чемпіонату України. Не останню роль відіграє невмілий і неефективний менеджмент, який в більшості залежить від позиції Міністерства молоді та спорту. Все це залишає багато питань і дискусій з приводу зміни існуючої моделі «повернення витрат» до інноваційної моделі «генерації грошових потоків» [1].

Україна, як і багато інших країн, розуміє

важливість розвитку спортивної інфраструктури з погляду якості життя громадян, так і з економічних перспектив. Один із шляхів комерціалізації спортивної інфраструктури – це розвиток спортивного туризму. Україна має великий потенціал у цьому напрямку завдяки різноманітній природі, культурній спадщині та історичним пам'яткам. Велика кількість спортивних об'єктів, таких як стадіони, спортивні комплекси та бази, може стати привабливими для спортивних туристів з усього світу. Але тільки за умови передачі цих об'єктів під менеджмент ефективних керуючих компаній на конкурсній основі. Проте наразі 53,9% бюджетних видатків на розвиток фізичної культури, в тому числі на утримання спортивних споруд, припадає на місцеві бюджети [2, с. 105]. А великі інфраструктурні проекти як і раніше є прерогативою держави [3].

Інноваційний розвиток спортивної інфраструктури стає все більш важливим аспектом у сфері спорту, особливо в контексті зростаючих вимог до якості обслуговування, безпеки, екологічності та доступності. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) відіграє велику роль у формуванні цієї інфраструктури, забезпечуючи інтеграцію соціальних, екологічних та етичних аспектів у бізнес-процеси спортивних організацій.

Основні аспекти взаємозв'язку інноваційного розвитку спортивної інфраструктури і КСВ представлені на рис. 3.

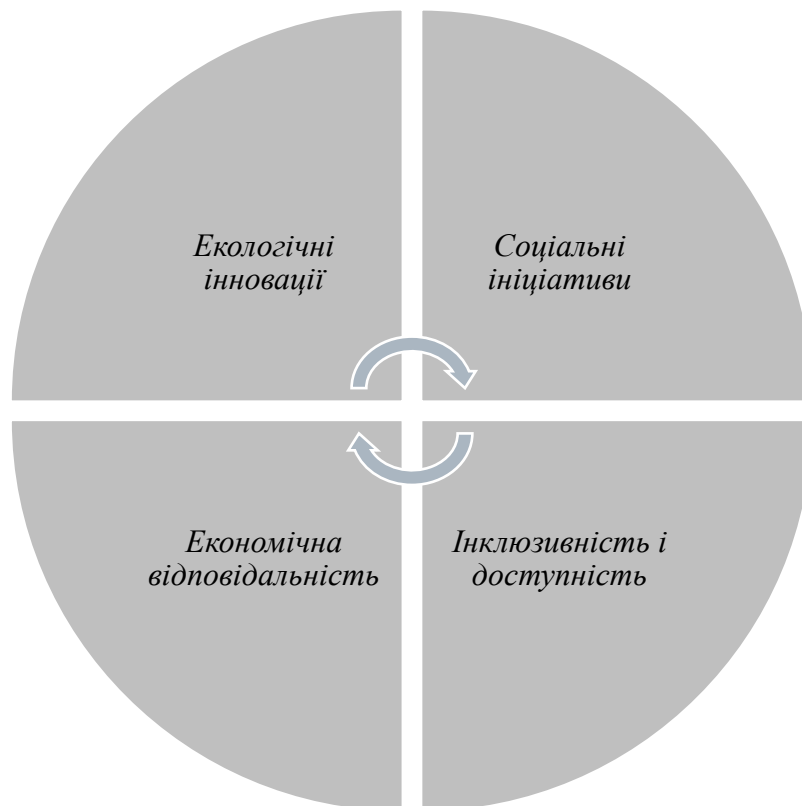


Рис. 3. Основні види інфраструктурних інновацій та їх деталізація.

Джерело: запропоновано автором

Співвідношення між інноваційним розвитком спортивної інфраструктури та корпоративною соціальною відповідальністю є надзвичайно важливим для досягнення сталого розвитку у сфері спорту. Компанії, які інтегрують принципи КСВ у свої стратегії, здатні не тільки поліпшити якість свого обслуговування, але й створити позитивний вплив на суспільство, економіку та навколишнє середовище. Таким чином, розвиток спортивної інфраструктури стає важливим інструментом соціальних змін та покращення загального благополуччя громади.

- *Екологічні інновації* - сучасні спортивні об'єкти все частіше будуються з урахуванням принципів екологічності. Впровадження «зелених» технологій, таких як використання відновлювальних джерел енергії, системи збору дощової води та екологічно чисті матеріали, не лише знижує вплив на екологію, а й підвищує імідж організації як соціально відповідальної;

- *Соціальні ініціативи* - спортивні організації можуть впроваджувати програми, які сприяють розвитку місцевих громад. Це можуть бути безкоштовні тренування для дітей, розвиток молодіжних команд або освітні програми про здоровий спосіб життя. Таким чином, компанії не лише підвищують свою репутацію, а й активно сприяють соціальному розвитку;

- *Економічна відповідальність* - інвестування в інноваційну спортивну інфраструктуру може стати важливим чинником економічного розвитку регіону. Будівництво нових об'єктів, створення робочих місць, залучення туристів для участі у спортивних заходах — все це позитивно впливає на місцеву економіку. Корпорації повинні усвідомлювати свою роль у економічному зростанні та реалізувати проекти, які принесуть вигоду не лише їм, а й громадам;

- *Інклюзивність і доступність* - інноваційний розвиток спортивної інфраструктури повинен враховувати потреби різних груп населення, включаючи осіб з обмеженими можливостями. Застосування новітніх технологій для створення доступних спортивних об'єктів допомагає забезпечити рівний доступ до спорту для всіх, що є ключовим елементом КСВ.

На відміну від державних структур, яких відрізняє велика інертність і бюрократія, комерційні та бізнесові структури можуть оперативно впливати на бізнес-процеси, а також корегувати їх поточний стан і довгострокове планування у відповідності з рефлексією на турбулентність зовнішнього середовища та виникаючі при цьому технічні, технологічні, інфраструктурні, виробничі, організаційні та інституціональні інновації, які супроводжують глобальний світ під час впровадження ідей фізичного та ментального здоров'я людини, а також супутніх глобальних цілей сталого розвитку.

Інноваційний розвиток спортивної інфраструктури має значний вплив на суспільство та індивіда в кількох аспектах:

1. *Покращення умов для тренувань.* Сучасні

спортивні об'єкти обладнані новітніми технологіями, що дозволяє спортсменам тренуватися більш ефективно та безпечно. Це підвищує рівень підготовки та конкурентоспроможності.

2. *Зростання участі у спорті.* Інноваційні рішення, такі як відкриті та доступні спортивні майданчики, унікальні спортивні програми, залучають більше людей до активного способу життя. Це може знизити рівень захворювань та покращити загальний рівень здоров'я населення.

3. *Економічний розвиток.* Спортивна інфраструктура може стати потужним двигуном економічного зростання, залучаючи інвестиції, створюючи нові робочі місця та сприяючи розвитку туристичного бізнесу.

4. *Соціальна згуртованість.* Спортивні об'єкти можуть стати місцем для соціалізації та об'єднання людей з різних соціальних груп. Спорт сприяє розвитку командного духу та співпраці.

5. *Упровадження нових технологій.* Інноваційні технології, такі як системи моніторингу стану спортсменів або аналітика даних, допомагають в оптимізації процесів тренувань і відстеженні результатів, що дозволяє досягати кращих результатів.

6. *Підвищення атракційності подій.* Розвиток інфраструктури дає змогу проводити міжнародні спортивні події, що підвищує престиж країни та регіону на світовій арені.

Отже, інноваційний розвиток спортивної інфраструктури є критично важливим для підтримки здорового способу життя, економічного зростання, соціальної активності та загалом покращення якості життя у громаді.

Ще одним аспектом є організація спортивних заходів та змагань на світовому рівні є залучення спонсорів та рекламодавців, що дозволить не лише підвищити рівень спортивних подій, але й забезпечити додаткові фінансові потоки для розвитку спортивної інфраструктури. Безумовно, на провідні ролі в цьому процесі виходять соціально відповідальні компанії з високим рівнем КСВ. Триваюча комерціалізація спортивної інфраструктури також передбачає розвиток спортивних клубів та шкіл, спрямованих на підготовку та розвиток спортивних талантів. Співпраця з бізнесом у сфері спорту може стати додатковим стимулом для молоді обирати спорт як професію. Навіть у спортивних майданчиках міст можна бачити потенціал для комерціалізації. Рекламні щити, оренда майданчиків для занять фітнесом чи проведення спортивних змагань - це лише деякі можливості для отримання додаткового прибутку.

Для оцінки потенціалу масштабів розвитку та комерціалізації спортивної інфраструктури України в табл. 1 представлені витрати на будівництво або реконструкцію найвідоміших світових арен, враховуючи провідні національні практики.

Таблиця 1

Вартість реконструкції сучасних спортивних арен світу

№ з/п	Найменування спортивного арени (місце знаходження)	Вартість реконструкції/інвестицій за останній час, млн \$	Період проведення реконструкції/інвестицій, роки
1	НСК «Олімпійський», Київ, Україна	~ 184 млн \$	2008-2011
2	Сантьяго Бернабео, Мадрид, Іспанія	~ 127 млн \$	2001-2006
3	Меркур Шпіль-арена, Дюссельдорф, Німеччина	~ 240 млн €	2004
4	Вемблі, Лондон, Велика Британія	~ 798 млн £	2003-2007
5	Стад-де-Франс, Сен-Дені, Франція	~ 364 млн €	1995-1998
6	Стадіон Narodowy, Варшава, Польща	~ 1,752 млрд PLN	2009-2011
7	Альянц Арена, Мюнхен, Німеччина	~ 340 млн €	2002-2005

Джерело: узагальнено автором.

Як можемо бачити з наведених цифр, вартість будівництва/реконструкції спортивних арен на сьогоднішній день постійно зростає. Це пояснюється тим, що менеджмент вже не розглядає стадіони як моноарени, тобто передбачених для одного виду спорту. Основна концепція – універсальність і гнучкість, здатність до трансформацій і модульність. Як приклад можна навести Esprit Arena в Дюссельдорфі, яка може приймати заходи будь-яких спрямувань, починаючи від різноманітних спортивних заходів (футбол, баскетбол, бокс і т.і.), а також спеціалізуватися в проведенні тематичних і спеціалізованих виставок.

На сьогодні, згідно з прийнятою стратегією Української федерації карате, яка була підтримана учасниками Загальних зборів восени 2020 р., передбачається бажання проведення турніру серії Premier League WKF впродовж 2022-2023 рр., а в 2025 р. претендувати на проведення Чемпіонату Європи з карате WKF серед кадетів, молоді та юніорів. Але виконання таких амбітних цілей банально гальмується відсутністю спортивної арени міжнародного класу та стандартів, яка пристосована для проведення подій такого рангу [4]. За роки незалежності України ми можемо відмітити дві значних події: в 2004 р. було збудовано два багатофункціональних спортивних комплекси: «Локомотив» (м. Харків) та «Олімп» (м. Южне, Одеська обл.). Наступний раз держава виявила активність під час проведення Чемпіонату Європи з футболу Євро-2012. На той час була проведена реконструкція та підготовка футбольних стадіонів у відповідність до вимог UEFA та міжнародних стандартів (але це відбувалося у рамках саме Національної програми). До речі, ці арени на сьогодні мають борги та є збитковими. Перш за все, це пояснюється неефективним державним менеджментом, а також невмінням сучасних власників реалізовувати комерційний потенціал таких арен.

Навіть відомчі та приватні спортивні комплекси, які наведені вище, забезпечують такі види спорту як баскетбол: СК «Олімп» в одеській області є домашньою ареною баскетбольного клубу «Хімік», який виступає в Євролізі ФІБА та Українській суперлізі, а харківський СК «Локомотив» - домашня арена харківського одніоименого волейбольного клубу. Звісно, ці комплекси були збудовані як багатофункціональні та здатні прийняти змагання з карате навіть формату Чемпіонату України, але окрім формату власне споруди ми маємо брати до уваги територіальний аспект, а також

фактор привабливості території (історичні пам'ятки, атракції, тощо), забезпечення логістики (легкість приїзду), готельна інфраструктура (як правило 1200 спортсменів, додатково приїжджають батьки спортсменів, запрошені гості та VIP-персони, суддівський корпус, керівництво федерації, гості та глядачі турніру, і це не беручи навіть до уваги міжнародні делегації). Очевидно, що тут на першому місці стоїть столиця України як основна локація для проведення змагань такого рангу. А єдиним центром проведення спортивних подій такого рівня на сьогодні є Палац Спорту. Про сучасність і відповідність цієї споруди свідчить тільки такий факт, що урочисте її відкриття відбулося 9 грудня 1960 року. За більше ніж вже 65-річну історію цей комплекс перетворився не тільки на арену для проведення спортивних змагань, а й на майданчик для дозвілля (проведення концертів і музичних фестивалів) та бізнесу (виставки, семінари). Розпорядником комплексу є Міністерство молоді та спорту України. Таким чином, це свідчить з однієї сторони, про нецільове використання площ передбаченої для спорту арени, а з іншої – можливо неефективна цінова політика та організація календарю заходів впродовж року (згідно Звіту про фінансові результати за 9 місяців 2020 року збиток Палацу спорту становить майже 10 млн. грн.). Додатково на шаровується архаїчний вигляд спортивної споруди, незручність для прибуття команд централізовано автобусами та транспортними засобами. До переваг можемо віднести розташування комплексу, майже в центрі міста, зручність дістатися громадським транспортом (поруч станція метро), близькість до історичних пам'яток і міських атракцій, місць громадського харчування, готельного забезпечення. За даними аудиторської компанії Deloitte з 20 кращих стадіонів Європи 9 знаходяться в Англії, але на вершинні стадіони Іспанії. Так, прибуток стадіонів «Camp Nou» («Барселона») та «Santiago Bernabeu» («Реал») склав у сезоні 2018/2019 років 144,8 млн. євро та 143,4 млн. євро відповідно і має позитивну динаміку порівняно з минулим сезоном. Зовсім протилежна ситуація зі стадіоном «Panathenaic» в Афінах, Пекінським національним стадіоном «Bird's Nest» («Пташине гніздо»). Щодо України, ДП «Арена Львів» у 2017 році згідно звіту Мінекономрозвитку України мав валовий прибуток/збиток мінус 1 млн. грн. та чистий фінансовий результат/збиток мінус 2 млн. грн. Майно та банківські рахунки Національного спортивного комплексу "Олімпійський" за результатам

фінансового аудиту 2017 р. заарештовано Державною аудиторською службою України. За даними 2017 року заборгованість НСК «Олімпійський» становила 2 мільярди 231 мільйонів гривень.

Все вищенаведене зайвий раз говорить про те, що карате, як самостійний вид олімпійського спорту та як представник родини єдиноборств, потребує будівництва «власного» спортивного центру, який буде забезпечувати не тільки потреби вітчизняного спорту, але й відповідати вимогам міжнародних спортивних організацій, щоб отримати можливість приймати турніри з єдиноборств і споріднених і інших ігрових видах спорту [5]. Інший варіант – повна реконструкція та осучаснення існуючого Палацу спорту (фактично прив'язка має лишитися тільки до місця розташування). Зразком таких споруд може слугувати Palacio delos Deportes в Мадриді. Якщо мова йде про перенесення такого комплексу на периферію Києва (наприклад, район метро Червоний Хутір), то ми б радили орієнтуватися на Esprit Arena в Дюсельдорфі (Меркур Шпіль-арена).

Прийнятий бюджет України на 2021 рік передбачав 7.76 млрд. грн. на фінансування спорту. Це у 2.7 рази більше ніж за 2020 р. З них на розвиток спортивної інфраструктури передбачено 1.6 млрд. грн.: розвиток Олімпійського навчально-спортивного комплексу «Конча-Заспа» та «Атлет» (юридична назва Палацу спорту).

Скоріше за все, гроші, передбачені на інвестиційні проекти ДП «Атлет» будуть спрямовані на будівництво заміської спортивно-тренувальної бази «Гореничі»

Таким чином, все вказане свідчить про очевидний факт: без розвитку спортивної інфраструктури, а відповідно й матеріально-технічного забезпечення вітчизняного спорту, ми не зможемо підвищувати інтерес до України, як одного з лідерів принаймні європейського спорту, ну а також готувати спортсменів, які здатні підняти український прапор навіть на олімпійських іграх. Для повної комерціалізації та ефективної монетизації вкладених коштів ми рекомендуємо передати управління таким комплексом під незалежний менеджмент, а для його будівництва об'єднати свої фінансові зусилля зі спорідненими видами спорту- як єдиноборства на пайових засадах, а також запропонувати участь в цьому проєкті ігровим видам спорту (держава може прийняти участь як головний оператор і регулятор ринку спорту, але не вирішальний фінансовий пакет) [6, с. 100].

Інноваційний розвиток спортивної інфраструктури охоплює впровадження новаторських рішень, технологій і підходів, які покращують функціонування, якість та доступність спортивних об'єктів і послуг. Це включає, але не обмежується, наступними аспектами:

1. *Сучасні технології.* Використання цифрових технологій, таких як системи управління об'єктами, аналітика даних для покращення тренувального процесу, відеоспостереження, автоматизовані системи контролю доступу та інші інновації, які підвищують безпеку і ефективність управління спортивними структурними елементами.

2. *Екологічна сталість.* Розробка та

впровадження "зелених" технологій у будівництво та експлуатацію спортивних об'єктів. Це може включати використання відновлювальних джерел енергії, енергоефективні системи опалення та кондиціонування, системи збору та переробки дощової води, а також будівництво з екологічно чистих матеріалів.

3. *Доступність та інклюзія.* Забезпечення доступності спортивних об'єктів для всіх верств населення, включаючи осіб з обмеженими можливостями. Це може передбачати розробку спеціальних об'єктів, зручних проходів, а також адаптованих тренувальних програм.

4. *Мультимедійні та інтерактивні елементи.* Впровадження цифрових елементів, таких як інтерактивні екрани, інформаційні стенди, мобільні додатки для бронювання місць або отримання інформації про об'єкт та події. Це допомагає покращити досвід відвідувачів та спортсменів.

5. *Універсальні спортивні об'єкти:* Проєкування і будівництво багатофункціональних комплексів, які можуть використовуватися для різних видів спорту, а також для проведення культурних і розважальних заходів. Це дозволяє максимально ефективно використовувати ресурси.

6. *Інноваційні рішення для тренувань і підготовки.* Використання новітніх методик тренування, спеціалізованого обладнання, VR (віртуальна реальність) та AR (доповнена реальність) технологій для покращення підготовки спортсменів та підвищення їхньої продуктивності.

Інноваційний розвиток спортивної інфраструктури - це комплексний процес, що включає безліч аспектів, спрямованих на підвищення якості спортивних об'єктів і поліпшення умов для занять спортом. Реалізація цих ідей може зробити спорт більш доступним, ефективним і прийнятним для всіх учасників: від спортсменів до звичайних відвідувачів [7, с. 94-95].

Проте, найбільша проблема полягає у тому, що більшість чинних вітчизняних державних стратегічних документів не мають планів реалізації, як наприклад Стратегія національної безпеки України та Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні, тому ті завдання, що закладені у них – під загрозою невиконання.

Немає оцінки – немає відповідальності (відсутній зв'язок між результативністю та ефективністю дій щодо впровадження змін).

Переважає більшість завдань у державних стратегічних документах, що відповідають ЦСР, не мають індикаторів і відповідних термінів виконання. Тобто, чітко не прописано, як вимірювати результат і за яких умов те чи інше завдання вважатиметься виконаним. Наприклад, про розвиток екологічно чистих видів транспорту у ДСД сказано лише, що його потрібно стимулювати (ЦСР щодо відновлювальної енергії). Будь-які визначені індикатори, а тим паче заходи із широкого впровадження використання громадянами електромобілів, у документах відсутні. Тому, якщо ситуація не зміниться – у 2030 р., не буде зрозуміло, чи вважає Україна, що розвинула екологічно чисті види транспорту

чи ні. Що це означає на практиці? Якщо немає можливості оцінити результати впровадження ЦСР, то політикам і чиновникам не обов'язково виконувати визначені завдання, так як за зірваний процес ніхто не понесе відповідальності, а відповідно і немає жодного покращення.

Для реалізації ЦСР потрібні сильні громади (реалізація цілі сталого розвитку міст та спільнот).

Велика частина завдань ЦСР мають бути реалізовані у громадах, проте в Україні процес децентралізації ще не завершився. Станом на сьогодні ми маємо не надто багато ефективних громад, які могли б належно реалізувати завдання ЦСР. Існує ризик, що на місцевому рівні взагалі не буде інкорпоровано ЦСР в стратегічні документи.

Бізнес і влада ще не домовились про ЦСР (розвиток компоненти корпоративної соціальної відповідальності).

Відсутня консолідована позиція державних організацій, приватного та громадського секторів щодо реалізації Цілей Сталого Розвитку, що може зірвати цей процес. Наприклад, імплементація ЦСР потребуватиме концентрації бюджетних видатків на потреби соціального захисту, освіти, охорони здоров'я і посилення обмежень для бізнесу у сферах впливу на довкілля чи посилення відповідальності роботодавців за умови та належну оплату праці. Тому без узгодженої позиції усіх суспільних інститутів реалізувати ЦСР буде неможливо.

Потрібна ефективна система прийняття рішень (реалізація цілі партнерства заради стійкого розвитку).

Провідні експерти-економісти та спеціалісти спортивного менеджменту відзначають, що Україна має проблеми не лише із впровадженням Цілей сталого розвитку, але й реалізацією державної політики загалом. Тому на думку аналітиків потрібно розробити нові процедури підготовки й ухвалення рішень парламентом і урядом України.

Для моніторингу виконання завдань ЦСР потрібно створити відповідні профільні органи за участі всіх зацікавлених осіб. Вони б контролювали впровадження Цілей Сталого Розвитку. Необхідно щорічно проводити форум для обговорення досягнутих за рік результатів. І для того, щоб мати чітке уявлення про реальні результати виконання завдань ЦСР треба удосконалити систему національної статистики, зробивши її більш точною і запровадивши передові технології обробки даних.

Вирішення вказаних протиріч може лежати в позиції нових моделей оцінки спортивної результативності з точки зору економічної ефективності, а також ступенем реалізації інфраструктурних проектів в спортивній сфері. Такими індикаторами можуть бути:

- кількість спортивних арен категорії А;
- кількість спортивних заходів зі статусом міжнародних, які проходять в Україні;
- частка участі приватного бізнесу в реалізації проектів становлення та реконструкції об'єктів спортивної інфраструктури;

- відсоток громад, залучених до проектів в сфері спортивної інфраструктури, охорони здоров'я та проектів партнерства заради розвитку.

Диверсифікація доходів і розвиток інфраструктури. Звісно, змагання з карате не можуть обмежуватися і замикатися тільки місцем проведення. Такі додаткові грошові потоки, перш за все, потребують диверсифікації діяльності спортивних арен. Вони формують навколо себе додаткову інфраструктуру, яка включає в себе:

- ❖ готельний фонд;
- ❖ кейтеринг і організація додаткового виїзного харчування як для гостей, так і для обслуговуючого персоналу;
- ❖ організація охорони та порядку на спортивних змаганнях;
- ❖ продаж сувенірної продукції УФК на конкретних змаганнях;
- ❖ приміщення для організації семінарів і навчальних зборів (суддівські та тренерські семінари).

Практика проведення 14-го турніру Kyiv Open в 2019 р. показала, що існують певні прогалини в цьому процесі, що підтверджується й результатами опитування, яке було проведення в рамках анкетування членів УФК. Враховуючи зростаючі потреби українського карате, федерація на Загальних зборах в жовтні 2020 р. в рамках анонсованої Стратегії розвитку до 2030 р. окреслила наступні інфраструктурні цілі:

➤ запуск на умовах нового будівництва чи приватизації існуючої спортивної бази для підготовки національних збірних з карате та інших видів спорту до 2030 року (можливо на пайових засадах);

➤ відкриття до 2024 р. офісу центрального офісу УФК в центральній частині міста. Це підвищить престиж та значущість самої федерації, а також забезпечить легкість її відвідування спортивними чиновниками від НОК та МОК, а також спортивними функціонерами WKF (World Karate Federation);

➤ створення сприятливих умов для розвитку спортивно-тренувальних баз для клубів, які підтримують розвиток УФК. Основна мета: один клуб – один власний спортивний зал. До речі, спортивний клуб Shogun (м. Київ), який є організатором турніру Kyiv Open, пішов цим шляхом і вже на сьогодні володіє власним спортивним клубом, а також ще два майданчики знаходяться на умовах довгострокової оренди.

Завершуючи аналіз матеріально-технічного аспекту, можемо стверджувати, що підтримка карате з точки зору створення нової інфраструктури буде мати синергетичний ефект, оскільки одразу вплине на споріднені та пов'язані з організацією змагань сфери та сервіси (особливо HoReCa). Україна має всі можливості для успішної комерціалізації використання спортивної інфраструктури. Важливо лише розробити стратегію використання ресурсів, залучити інвесторів та правильно спрямувати отримані кошти на розвиток спорту та підтримку спортивних ініціатив.

Сучасна індустрія спорту поступово трансформується в нову форму, в якій стадіон є технологічною і комерційною платформою. Ця модель, орієнтована на

споживачів їх послуг (не тільки вболівальників, але й атлетів) та має чітку мету - створити споруди, які здатні генерувати додаткові «грошові потоки», а не лише відшкодовувати витрачені кошти (стратегія механічного очікування проти стратегії проактивної генерації грошових потоків).

Сутність цієї пропозиції полягає в інноваційній дизайн-моделі стадіонів, які можуть пропонувати свій капітал 365 днів на рік, як у дні матчів і подій, так і у всі інші буденні дні. Цей капітал спрямований на дозволяти та розваги, а також на ділові та туристичні заходи, тощо. Це нове покоління стадіонів, створених на засадах сталого розвитку (з акцентованою соціальною та екологічною спрямованістю) інтегрованих у містобудівний дизайн, що також сприяє їх подальшому розвитку та синергетичному ефекту завдяки своїй диверсифікованості. І ще однією важливою складовою цієї моделі саме для стадіонів стає тенденція до змін форми власності, коли стадіон належить «домашньому» клуб [1, с. 24].

Грандіозні стадіони нашого світу – це набагато більше, ніж просто інфраструктура для надання місцевій команді місця для гри, а рок-зірок – для виступу. Ці будівлі можуть стати друкарськими верстатами за гроші – це приносить дохід від продажу квитків, товарів, концесій, прав на рекламу/неймінгу та плати за паркування, одночасно слугуючи символом спорту та культури для відповідного міста. Будівництво деяких будівель виявилось розумним використанням податкових

надходжень, а деякі світові стадіони оживили міста та забезпечили їх стабільними доходами. Інші міста прогоріли через завищення витрат на будівництво та ремонт, і вони ніколи не знайдуть способу змусити стадіони отримати належну віддачу від своїх інвестицій.

Висновки. У підсумку, взаємозв'язок між інноваційним розвитком спортивної інфраструктури та корпоративною соціальною відповідальністю є надзвичайно важливим аспектом сучасного суспільства. Інноваційні рішення в спортивній сфері не лише покращують умови для тренувань і збільшують участь громадян у фізичній активності, але й слугують платформою для реалізації соціальних ініціатив, що сприяють сталому розвитку.

Корпоративна соціальна відповідальність в цьому контексті виступає важливим рушієм і важелем, який спонукає компанії активно інвестувати в покращення спортивної інфраструктури. Це, в свою чергу, може сприяти розвитку місцевих громад, підвищенню здоров'я населення та створенню позитивного іміджу підприємств.

Таким чином, інтеграція інноваційних підходів до комерціалізації спортивної інфраструктури в рамках корпоративної соціальної відповідальності може привести до значних вигод як для бізнесу, так і для суспільства. Це підпріотверджує, що відповідальний бізнес може не лише сприяти своїй фінансовій стабільності, а й грати активну роль у формуванні здорового, соціально активного та інклюзивного суспільства.

Список використаних джерел:

1. Мічуда Ю.П., Бутенко Ю.І. (2021). Нові тенденції розвитку стадіонів та спортивних арен на початку XXI сторіччя. Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту: зб. наук. праць. Харків: ХДАФК, С. 19-24.
2. Нікітенко С.В. (2016). Особливості фінансування фізичної культури та спорту в Україні. Держава та регіони. Серія Державне управління, № 1(53). С. 54–58. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2016/19.pdf.
3. Платонов В.Н., Булатова М.М., Бубка С.Н. (2009). Олимпийский спорт: в 2-х т. К.: Олимп. лит., Т. 2. 696 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/322759434_Olimpijskij_sport_v_2_ti_dr_pod_obs_red_VN_Platonova.
4. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року. Міністерство молоді та спорту України. URL: <https://mizhiria-osvita.gov.ua/uploads/1-1.pdf>.
5. Україна на Олімпійських іграх. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Україна_на_Олімпійських_іграх.
6. Смирнов Є.В., Смирнов Є.Є. (2022). Інноваційні бізнес-моделі спортивного менеджменту (на прикладі Української федерації карате). Стратегія економічного розвитку України. зб. наук. пр. № 51. С. 92-106. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.092.106>. URL: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/274146>.
7. Смирнов Є.В., Смирнов Є.Є. (2024). Перспективи комерціалізації спортивної інфраструктури. Сучасні технології комерційної діяльності і логістики : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., (1.11.2024. м. Київ). Київ : КНЕУ, С. 93–97. URI: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/47389>.
8. Що таке Цілі сталого розвитку? (2020). AIESEC в Україні. URL: <https://aiesec.ua/blog/who-take-cili-stalogo-rozvitku>.
9. Пилипенко Н. (2012). Сутність категорії «комерціалізація» у фізичній культурі та спорті. Молода спортивна наука України : зб. наук. пр. з галузі фіз. виховання, спорту і здоров'я людини, Л., Вип. 16. Т. 1. С. 233–237.
10. Заїченко Л.І. (2013). Комерціалізація спортивних відносин: завдання господарсько-правового забезпечення. Вісник Національного університету «Юридична академія України ім. Я. Мудрого». Серія : Економічна теорія та право, № 3. С. 118-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2013_3_14.
11. Benjamin, S. (2017). Flowers Sport and Architecture. Routledge: Frontiers of sport, London, P. 146. ISBN 9781315798363.
12. Bent, F., Budzier, A., & Lunn, D. (2021). Regression to the Tail: Why the Olympics Blow Up. Economy and Space, Vol. 53. No. 2. Pp. 233–260. DOI: <https://doi.org/10.1177/0308518X20958724>.

References:

1. Michuda, Yu.P., & Butenko, Yu.I. (2021). *Novi tendentsii rozvytku stadioniv ta sportyvnykh aren na pochatku KhKhI storichchia* [New trends in the development of stadiums and sports arenas at the beginning of the 21st century]. Strategic management of the development of physical culture and sports: collection of scientific works. Kharkiv: KhSAFK, Pp. 19-24. [in Ukrainian].
2. Nikitenko, S.V. (2016). *Osoblyvosti finansuvannia fizychnoi kultury ta sportu v Ukraini* [Peculiarities of financing physical culture and sports in Ukraine]. State and regions. State administration series, No. 1(53). Pp. 54–58. Retrieved from: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2016/19.pdf. [in Ukrainian].
3. Platonov, V.N., Bulatova, M.M., & Bubka, S.N. (2009). *Olympyiskyi sport: v 2-kh t.* [Olympic sport: in 2 t.]. K.: Olymp. lit., T. 2. 696 p. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/322759434_Olimpijskij_sport_v_2_ti_dr_pod_obs_red_VN_Platonova. [in Ukrainian].
4. *Stratehiia rozvytku fizychnoi kultury i sportu do 2028 roku* [Strategy for the Development of Physical Culture and Sports until 2028]. Ministry of Youth and Sports of Ukraine. Retrieved from: <https://mizhiria-osvita.gov.ua/uploads/1-1.pdf>. [in Ukrainian].
5. *Ukraina na Olimpiiskykh ihrakh* [Ukraine at the Olympic Games]. Wikipedia. Retrieved from: https://uk.wikipedia.org/wiki/Ukraine_at_the_Olympic_Games. [in Ukrainian].
6. Smyrnov, Ye.V., & Smyrnov, Ye.Ie. (2022). *Innovatsiini biznes-modeli sportyvnoho menedzhmentu (na prykladi Ukrainiskoi federatsii karate)* [Innovative business models of sports management (on the example of the Ukrainian Karate Federation)]. Strategy of economic development of Ukraine. Collection of scientific papers. No. 51. Pp. 92-106. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.092.106>. Retrieved from: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/274146>. [in Ukrainian].
7. Smyrnov, Ye.V., & Smyrnov, Ye.Ie. (2024). *Perspektyvy komertsializatsii sportyvnoi infrastruktury* [Prospects for the commercialization of sports infrastructure]. Modern technologies of commercial activity and logistics: collection of materials of the IV International Scientific-Practical Internet Conference, (1.11.2024. Kyiv). Kyiv: KNEU, Pp. 93–97. Retrieved from: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/47389>. [in Ukrainian].
8. *Shcho take Tsili staloho rozvytku?* [What are the Sustainable Development Goals?] (2020). AIESEC in Ukraine. Retrieved from: <https://aiesec.ua/blog/sho-take-cili-stalogo-rozvitku>. [in Ukrainian].
9. Pylypenko, N. (2012). *Sutnist katehorii «komertsializatsiia» u fizychnii kulturi ta sporti* [The essence of the category of «commercialization» in physical culture and sports]. Young sports science of Ukraine: collection of scientific works in the field of physical education, sports and human health, L., Iss. 16. Vol. 1. Pp. 233–237. [in Ukrainian].
10. Zaichenko, L.I. (2013). *Komertsializatsiia sportyvnykh vidnosyn: zavdannia hospodarsko-pravovoho zabezpechennia* [Commercialization of sports relations: tasks of economic and legal support]. Bulletin of the National University «Law Academy of Ukraine named after Ya. Mudryi». Series: Economic Theory and Law, No. 3. Pp. 118-125. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2013_3_14. [in Ukrainian].
11. Benjamin, S. (2017). *Flowers Sport and Architecture*. Routledge: Frontiers of sport, London, P. 146. ISBN 9781315798363. [in English].
12. Bent, F., Budzier, A., & Lunn, D. (2021). *Regression to the Tail: Why the Olympics Blow Up*. Economy and Space, Vol. 53. No. 2. Pp. 233–260. DOI: <https://doi.org/10.1177/0308518X20958724>. [in English].