

ISSN 2799-2679

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ УКРАЇНИ

СПОРТИВНА
МЕДИЦИНА,
ФІЗИЧНА ТЕРАПІЯ
ТА ЕРГОТЕРАПІЯ



Менеджмент зелених ініціатив у спорті як складник сталого оздоровлення населення: теоретико-методологічний аналіз моделей співпраці

УДК 796:502.131.1]:005

¹С.М. Футорний, ¹О.М. Пижов, ²С.М. Маджд, ²І.Л. Якименко, ¹Т.В. Харчук

¹Національний університет фізичного виховання і спорту України, Київ, Україна

²Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

Резюме. В умовах зростаючої актуальності екологічної стійкості пошук ефективних механізмів управління проектами зелених ініціатив у сфері спорту набуває особливого значення. Дане дослідження присвячене аналізу концептуальних моделей партнерства з метою визначення їхнього потенціалу для системної реалізації таких ініціатив. *Мета* – на основі аналізу теоретичних підходів розробити та обґрунтувати концептуальні моделі співпраці між муніципалітетами, закладами вищої освіти, громадськими організаціями та спортивними клубами для реалізації екооздоровчих проєктів. *Методи:* аналіз науково-методичної літератури, структурно-функціональний аналіз, метод ідеальних типів (за М. Вебером), метод моделювання, порівняльний (компаративний) аналіз. *Результати.* У роботі ідентифіковано та проаналізовано три моделі співпраці: ієрархічну «Муніципальний координатор», мережеву «Консорціум» та інноваційну «Проектна лабораторія». Установлено, що кожна модель має унікальну логіку функціонування та є доцільною для проєктів різних масштабу та складності – від інфраструктурних до дослідницьких. Аналіз показав, що «чисті» моделі мають суттєві обмеження за довгострокового планування. Найбільш перспективною стратегією визнано суміжний підхід, що поєднує елементи всіх трьох моделей на різних етапах життєвого циклу проєкту. *Висновки.* Ключовим висновком є відсутність єдиної універсальної моделі управління, здатної ефективно вирішувати весь спектр завдань зелених ініціатив. Застосування будь-якої моделі в ізолюваному вигляді є контрпродуктивним і обмежує потенціал проєктів. Успіх системи управління залежить від здатності гнучко комбінувати централізований контроль, мережеву співпрацю та інноваційний пошук. Отже, майбутнє ефективного екологічного менеджменту в спорті полягає у впровадженні адаптивних гібридних стратегій. **Ключові слова:** зелені ініціативи, управління проектами, спорт, моделі партнерства, стейкхолдери, сталий розвиток.

Management of green initiatives in sports as a component of sustainable population health: theoretical and methodological analysis of cooperation models

¹S.M. Futornyj, ¹O.M. Pyzhov, ²S.M. Madzhd, ²I.L. Yakymenko, ¹T. V. Kharchuk

¹National University of Ukraine on Physical Education and Sport, Kyiv, Ukraine

²National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine

Abstract. In the context of the growing relevance of environmental sustainability, the search for effective mechanisms for managing green initiative projects in the field of sports is of particular importance. This study is devoted to the analysis of conceptual models of partnership in order to determine their potential for the systematic implementation of such initiatives. *The purpose of the study* is to develop and substantiate conceptual models of cooperation between municipalities, higher education institutions, public organizations and sports clubs for the implementation of eco-health projects, based on the analysis of theoretical approaches. *Methods:* analysis of scientific and methodological literature, structural and functional analysis, method of ideal types (according to M. Weber), modeling method, comparative (comparative) analysis. *Results.* The work identifies and analyzes three models of cooperation: hierarchical «Municipal Coordinator», network «Consortium» and innovative «Project Laboratory». It was found that each model has a unique logic of functioning and is appropriate for projects of various scales and complexity, from infrastructure to research. The analysis showed that «pure» models have significant limitations in long-term planning. The most promising strategy is recognized as an adjacent approach that combines elements of all three models at different stages of the project life cycle. *Conclusions.* The key conclusion is the lack of a single universal management model that can effectively solve the entire range of tasks of green initiatives. The use of any model in isolation is counterproductive and limits the potential of projects. The success of the management system depends on the ability to flexibly combine centralized control, network cooperation and innovative search. Therefore, the future of effective environmental management in sports lies in the implementation of adaptive hybrid strategies. **Keywords:** green initiatives, project management, sport, partnership models, stakeholders, sustainable development.

Постановка проблеми. Сучасна наукова парадигма все більше визнає нерозривний зв'язок між станом довкілля та здоров'ям людства, що формує концепцію планетарного здоров'я (planetary health). За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), близько чверті глобального тягаря хвороб та передчасних смертей безпосередньо пов'язані з екологічними ризиками, що піддаються модифікації. Такі фактори, як забруднення повітря, зміна клімату, втрата біорізноманіття та хімічне забруднення, створюють комплексні загрози для громадського здоров'я, що вимагає системних та міждисциплінарних рішень [22].

У цьому контексті спорт як глобальне соціальне явище набуває нової концептуальної ролі, виходячи за межі суто змагальної та розважальної функцій. Організація Об'єднаних Націй визнає спорт «важливим фактором, що сприяє» досягненню Цілей сталого розвитку, зокрема Цілі 3 («Міцне здоров'я та благополуччя») та Цілі 13 («Боротьба зі зміною клімату») [21]. Міжнародний олімпійський комітет у своїй Стратегії сталого розвитку також наголошує на

відповідальності спортивного руху за мінімізацію негативного впливу на довкілля та використання своєї платформи для промоції екологічної свідомості [10]. Таким чином, спорт концептуалізується як потужний інструмент соціального впливу, здатний одночасно просувати цінності здорового способу життя та екологічно відповідальної поведінки.

Попри зростаючу увагу до «зелених» ініціатив у спорті аналіз наукової літератури виявляє значні прогалини. Більшість досліджень фокусується на окремих аспектах: екологізації спортивних споруд, управлінні відходами під час великих заходів або маркетингових перевагах «зеленого» іміджу [1; 13]. Однак, як зазначають провідні дослідники, бракує робіт, що пропонують системні, теоретично обґрунтовані моделі міжсекторної співпраці у цій сфері [20]. Залишається недостатньо дослідженим, як саме можна налагодити ефективну та сталу взаємодію між ключовими стейкхолдерами: муніципалітетами, закладами вищої освіти, громадськими організаціями та спортивними клубами для спільної реалізації екооздоровчих проєктів.

Саме ця прогалина визначає актуальність та наукову новизну даного дослідження.

Науковий інтерес до взаємозв'язку спорту та екології значно зріс за останнє десятиліття. Фундаментальний огляд літератури, проведений В. McCullough, Т. Kellison (2017) систематизував наявні роботи, виділивши ключові напрями: вплив спортивних об'єктів на довкілля, екологічна поведінка вболівальників та корпоративна соціальна відповідальність клубів. Водночас автори вказали на фрагментарність досліджень та брак теоретичних узагальнень [12].

Дослідження К. Babiak, S. Trendafilova (2011) зосереджується на мотивах, що спонукають спортивні організації упроваджувати «зелені» практики. Автори доводять, що ключовими рушіями є тиск із боку громадськості, прагнення до легітимації та потенційні економічні вигоди, однак ці мотиви не завжди ведуть до системних, а не декларативних змін [3].

М. Orr, Y. Inoue (2019) у своєму огляді аналізують взаємозв'язок спорту та зміни клімату, підкреслюючи як уразливість спорту до кліматичних змін (скасування змагань, руйнування інфраструктури), так і його внесок у викиди парникових газів. Робота акцентує на необхідності розроблення адаптаційних стратегій на рівні спортивних федерацій та ліг [14].

Своєю чергою, Т. Breitbarth et al. (2015), досліджуючи корпоративну соціальну відповідальність та управління у спорті, сформуливали заклик до більш глибокої інтеграції екологічних цілей у стратегії спортивних організацій, а не лише до поверхневих PR-акцій [4].

Важливим є дослідження Pereira et al. P. (2021), яке аналізує, як спортивні події можуть стати каталізаторами для підвищення екологічної обізнаності серед молоді. Результати показують, що добре організовані «зелені» заходи позитивно впливають на знання та ставлення учасників до екологічних проблем [16].

Робота J. Casper, M. Pfahl (2012) є одним із нечисленних прикладів аналізу конкретного партнерства між спортивною організацією та екологічною групою. Хоча кейс-стаді демонструє потенційні вигоди від співпраці, воно не пропонує узагальненої моделі, яку можна було б масштабувати [7].

Підсумовуючи, С. Трендафілова та Б. Маккалоу (S. Trendafilova & B. McCullough, 2018) у програмній статті «Зелена хвиля у спорті» закликають до формування нового дослідницького порядку

денного. Вони наголошують, що поле потребує переходу від описових досліджень до розроблення теоретичних рамок та моделей управління, які б пояснювали, як ефективно інтегрувати екологічні ініціативи у спортивну екосистему [20].

Отже, аналіз останніх публікацій виявляє ключову прогалину: попри наявність робіт, присвячених окремим аспектам «зеленого спорту», бракує системних, теоретично обґрунтованих моделей міжсекторної співпраці. Залишається недостатньо дослідженим, як саме налагодити ефективну та сталу взаємодію між муніципалітетами, закладами вищої освіти, громадськими організаціями та спортивними клубами для спільної реалізації екооздоровчих проєктів. Саме ця прогалина визначає актуальність та наукову новизну даного дослідження.

Мета дослідження — на основі аналізу теоретичних підходів розробити та обґрунтувати концептуальні моделі співпраці між муніципалітетами, закладами вищої освіти, громадськими організаціями та спортивними клубами для реалізації екооздоровчих проєктів.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати та систематизувати теоретичні засади «зеленого менеджменту» у спорті та концепцію сталого оздоровлення на основі міждисциплінарного синтезу.

2. Обґрунтувати ролі та функції ключових стейкхолдерів (муніципалітетів, закладів вищої освіти, громадських організацій, спортклубів) із позицій релевантних теорій управління та соціальної взаємодії.

3. Сконструювати ідеальні типи (моделі) співпраці між стейкхолдерами: ієрархічну, мережеву та інноваційну.

4. Провести порівняльний аналіз розроблених моделей для виявлення їхніх переваг, обмежень та умов ефективного застосування.

Методи дослідження. Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань буде використано комплекс теоретичних методів:

Аналіз науково-методичної літератури — дав змогу узагальнити існуючі концепції, виявити їх взаємозв'язки та сформувати цілісне уявлення про предмет дослідження на основі міждисциплінарного підходу.

Структурно-функціональний аналіз — визначив специфічні функції кожного елемента (стейкхолдера) для обґрунтування їхнього внеску у досягнення спільної мети — сталого оздоровлення.

Метод ідеальних типів (за М. Вебером) – дозволив логічно несуперечливі, узагальнені конструкції моделей співпраці між стейкхолдерами.

Метод моделювання – допоміг візуалізувати структуру конструкції моделей співпраці між стейкхолдерами, встановити зв'язки та потоки ресурсів.

Порівняльний (компаративний) аналіз – використано для зіставлення розроблених моделей за визначеними критеріями, дав змогу виявити їхні сильні та слабкі сторони, а також сформулювати гіпотези щодо умов їх найбільшої ефективності.

Результати дослідження та їх обговорення. *«Зелений менеджмент» у спорті* – це управлінський підхід, спрямований на інтеграцію екологічних принципів у всі аспекти діяльності спортивної організації з метою мінімізації негативного впливу на довкілля та максимізації позитивного соціального ефекту. Цей підхід охоплює екологізацію спортивних споруд, організацію вуглецево-нейтральних заходів, управління відходами, раціональне використання ресурсів та екопросвіту.

Концепція сталого оздоровлення виходить із того, що здоров'я населення нерозривно пов'язане з якістю навколишнього середовища. Вона передбачає створення синергії між фізичною активністю та екологічною безпекою, де «зелені» громадські простори, чисте повітря та доступ до природи стають невід'ємною частиною інфраструктури громадського здоров'я.

Для моделювання ефективної співпраці між різними учасниками у сфері екооздоровчих ініціатив необхідно залучити декілька ключових управлінських та соціальних теорій (табл. 1).

- *Теорія стейкхолдерів (Stakeholder Theory)* – класична теорія, розроблена Едвардом Фріменом (Edward R. Freeman), стверджує, що організація повинна враховувати інтереси не лише акціонерів, а й усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів), які можуть впливати на досягнення цілей організації або перебувають під її впливом. У нашому контексті стейкхолдерами є муніципалітети, заклади вищої освіти, громадські організації, спортивні клуби, а також місцеві громади, спортсмени та вболівальники. Застосування цієї теорії дає змогу ідентифікувати інтереси, очікування та потенційний внесок кожної сторони, що є першим кроком до побудови збалансованого партнерства [9].

- *Теорія мережевої взаємодії (Network Governance)* – теорія, яку активно розвивав Род Родс (R.A.W. Rhodes), аналізує управління в умовах, коли влада розпорошена між багатьма державними та недержавними учасниками, що взаємодіють у складних мережах. На відміну від традиційної ієрархії мережеве управління ґрунтується на довірі, взаємозалежності та переговорах. Для реалізації комплексних екооздоровчих проєктів, які не може здійснити жоден учасник самотійно, саме мережевий підхід є найбільш адекватним. Він пояснює, як формуються та функціонують добровільні коаліції, консорціуми та партнерства, що є ядром нашого дослідження [19].

- *Концепція «Чотириланкової спіралі» (Quadruple Helix)* – розвиваючи модель «потрійної спіралі» (університет – бізнес – уряд), Еліас Караянніс та Дейвід Кемпбелл (E. Carayannis & D. Campbell) запропонували четвертий ключовий елемент – «громадськість»,

ТАБЛИЦЯ 1 – Порівняльний аналіз теоретичних підходів до моделювання співпраці

Критерій	Теорія стейкхолдерів	Теорія мережевої взаємодії	Концепція «Чотириланкової спіралі»
Основний фокус	Урахування інтересів усіх сторін, що впливають на організацію або зазнають її впливу	Управління в умовах розпорошеної влади через неієрархічні, самоорганізовані мережі	Інноваційний процес, що виникає на перетині чотирьох ключових секторів суспільства
Ключові учасники	Будь-які групи чи індивіди, що мають «ставку» в діяльності організації (внутрішні та зовнішні)	Автономні, але взаємозалежні державні та недержавні учасники (організації, інститути)	1. Уряд (влада) 2. Університети (наука) 3. Бізнес (індустрія) 4. Громадянське суспільство
Механізм взаємодії	Стратегічне управління, діалог, переговори з метою збалансування інтересів	Горизонтальні зв'язки, довіра, обмін ресурсами, переговори, спільне вироблення правил	Спільне створення знань та інновацій, відкриті платформи, партнерські проєкти
Роль у дослідженні	Ідентифікувати повне коло учасників екооздоровчих ініціатив та їхні інтереси	Пояснити механізми добровільної, неієрархічної співпраці для реалізації комплексних проєктів	Обґрунтувати необхідність залучення громадськості для створення сталих соціальних інновацій
Обмеження	Може призвести до конфлікту інтересів; складно визначити пріоритетність стейкхолдерів	Ризик повільного прийняття рішень; залежність від рівня довіри; нерівність ресурсів учасників	Складність в інституційній координації чотирьох різних секторів; ризик домінування одного з них

що базується на медіа та культурі» (media- and culture-based public), або громадянське суспільство. Ця концепція є ідеальною рамкою для аналізу соціальних інновацій, оскільки вона підкреслює, що для сталого розвитку недостатньо лише співпраці між владою, наукою та бізнесом (у нашому випадку – спортклубами). Активна участь громадських організацій та широкої громадськості є вирішальною для легітимації, поширення та довгострокової успішності ініціатив [5].

Жодна з наведених теорій окремо не може повністю пояснити такий складний феномен, як менеджмент зелених ініціатив у спорті. Вирішення цього завдання вимагає міждисциплінарного синтезу. Теорія стейкхолдерів допомагає ідентифікувати учасників, теорія мережевої взаємодії – пояснити механізми їхньої співпраці, а «чотириланкова спіраль» – обґрунтувати важливість залучення всіх чотирьох секторів для досягнення інноваційного та сталого результату. Інтеграція знань із менеджменту (управління проектами, стратегія), екології (оцінка впливу), громадського здоров'я (моніторинг показників здоров'я), соціології (громадська участь, соціальний капітал) та спортивних наук (організація заходів, поведінка фанатів) є необхідною умовою для розроблення життєздатних та ефективних моделей співпраці.

Для побудови ефективних моделей співпраці у реалізації екооздоровчих проектів необхідно чітко визначити ролі та функції кожного ключового стейкхолдера, спираючись на релевантні теоретичні підходи (табл. 2).

Муніципалітети виступають центральним інституційним учасником, функції якого виходять із теорій державного управління та місцевого самоврядування. Згідно з концепцією

«належного врядування» (Good Governance), розробленою такими інституціями, як Програма розвитку ООН, роль місцевої влади полягає не лише в адмініструванні, а й у створенні умов для сталого розвитку через прозорі, підзвітні та партисипативні механізми. У контексті нашого дослідження це означає: створення місцевих стратегій та програм, що інтегрують цілі громадського здоров'я, спорту та екології; затвердження норм та правил, що стимулюють екологічно відповідальну поведінку (наприклад, стандарти для «зеленого» будівництва спортивних об'єктів); інвестування у розвиток публічних просторів: парків, скверів, велодоріжок, вуличних спортивних майданчиків, що є основою для масової фізичної активності.

Як зазначили D. Osborne & T. Gaebler у своїй праці, що стала основою нового публічного менеджменту (New Public Management), уряд має «керувати, а не гребти», тобто виступати каталізатором та координатором, залучаючи до вирішення завдань інші сектори [15].

Роль закладів вищої освіти виходить за межі традиційних освітньої та наукової функцій, що особливо актуально в умовах «суспільства знань», концепцію якого розвивав Мануель Кастельс (M. Castells). Університети стають ключовими вузлами в мережах створення та поширення інновацій. Їхня роль у «чотириланковій спіралі» є центральною і включає: розроблення методик оцінки впливу екооздоровчих проектів на здоров'я населення та стан довкілля; надання фахових консультацій муніципалітетам та громадським організаціям із питань екології, реабілітації, спортивного менеджменту; створення нових підходів та технологій на базі університетських лабораторій та дослідницьких

ТАБЛИЦЯ 2 – Порівняльна таблиця ролей та функцій ключових стейкхолдерів

Стейкхолдер	Ключова роль	Основні функції	Теоретичне обґрунтування
Муніципалітети	Архітектори політик та інфраструктури	<ul style="list-style-type: none"> Розроблення стратегій та програм Нормативне регулювання Створення інфраструктури (парки, велодоріжки) 	«Належне врядування» (Good Governance) Новий публічний менеджмент (New Public Management)
Заклади вищої освіти (ЗВО)	Генератори знань та інновацій	<ul style="list-style-type: none"> Науково-методологічне забезпечення Експертиза та консультації Генерування інновацій Освітня функція (service-learning) 	«Суспільство знань» (M. Castells) «Третя місія» університету
Громадські організації (ГО)	Голос та мобілізаційна сила суспільства	<ul style="list-style-type: none"> Мобілізація громадян та волонтерів Адвокація суспільних інтересів Соціальний контроль Інновації «знизу» 	Теорія соціального капіталу (R. Putnam)
Спортивні клуби	Суб'єкти соціальної відповідальності та комунікатори	<ul style="list-style-type: none"> Реалізація «зелених» стратегій Промоція ідей через бренд та спортсменів Організація масових заходів 	Корпоративна соціальна відповідальність (A. Carroll) Соціальний маркетинг (P. Kotler)

центрів; підготовка фахівців нового покоління та залучення студентів до реальних проєктів через механізми сервісного навчання (service-learning), що відповідає концепції «третьої місії» університету – служіння суспільству [8].

Громадські організації є інституційним вираженням громадянського суспільства та виконують функції, які не можуть або не завжди ефективно виконують держава та бізнес. Їхня роль ґрунтується на теорії соціального капіталу, розробленої Робертом Патнемом (R. Putnam). Соціальний капітал – це довіра, норми та мережі, що сприяють соціальній координації та співпраці. Функції громадських організацій у контексті нашого дослідження: залучення громадян до участі в екоакціях, спортивних заходах, волонтерській діяльності, що зміцнює соціальні зв'язки та довіру; представлення та захист суспільних інтересів перед органами влади, просування ідей екооздоровлення на політичному рівні; здійснення громадського моніторингу діяльності влади та бізнесу у сферах екології та спорту, забезпечення прозорості та підзвітності; громадські організації часто є джерелом соціальних інновацій, оскільки вони ближчі до реальних потреб громади і можуть гнучко реагувати на них [18].

Сучасні спортивні клуби розглядаються не лише як бізнес-структури, а й як важливі соціальні інститути. Їхня участь в екооздоровчих ініціативах обґрунтовується теорією корпоративної соціальної відповідальності. Згідно

з класичною моделлю Арчі Керолла (A. Carroll), окрім економічних та правових, компанії мають етичні та філантропічні обов'язки перед суспільством. Відповідно до даних тез, функції спортклубів будуть включати: розроблення та реалізацію власних «зелених» стратегій (до прикладу, перехід на відновлювані джерела енергії, відмова від пластику, програми утилізації); використання свого потужного бренду, медіаресурсів та популярності спортсменів для промоції екологічної свідомості та здорового способу життя; надання своєї бази, тренерських ресурсів та організаційного досвіду для проведення масових екооздоровчих заходів [6].

Для систематизації підходів до управління зеленими ініціативами у спорті на основі аналізу теорій управління та взаємодії можна виділити три ідеальні типи моделей партнерства. Кожна модель має унікальну структуру, логіку функціонування, а також свої переваги та обмеження.

Ієрархічна модель («Муніципальний координатор»). Ця модель ґрунтується на принципах централізованого управління та підходах нового публічного менеджменту (New Public Management), де державний орган виступає ключовим замовником та координатором послуг (рис. 1).

У цій структурі муніципалітет ініціює проєкт, визначає його цілі, виділяє основну частину фінансування та залучає інших стейкхолдерів (заклади вищої освіти, громадські організації,

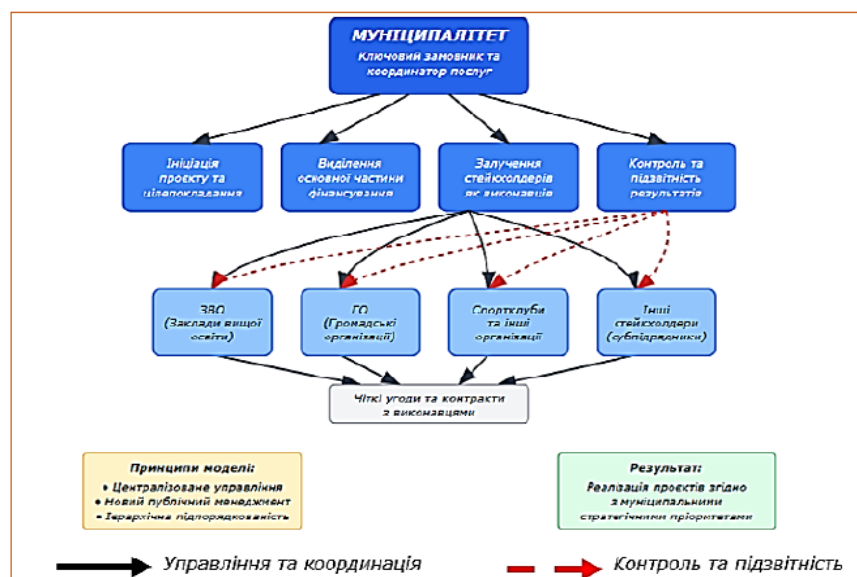


Рис. 1. Схема ієрархічної моделі «Муніципальний координатор»

спортклуби) як виконавців або субпідрядників на основі чітких угод чи контрактів. Переваги даної моделі: відповідальність за результат сконцентрована в одному центрі; рішення приймаються централізовано, що дає змогу швидко ініціювати проекти; проекти гарантовано узгоджуються з муніципальними політиками. Недоліки: модель є ригідною і погано адаптується до змін у зовнішньому середовищі; інші стейкхолдери виступають переважно як виконавці, їхній інноваційний потенціал використовується обмежено; надмірний контроль може сповільнити реалізацію та збільшити адміністративні витрати.

Цей підхід є ефективним для масштабних інфраструктурних проектів, однак, як зазначає Крістофер Поллітт (Christopher Pollitt), він може бути контрпродуктивним для складних соціальних завдань, що вимагають гнучкості та залучення громади [17].

Мережева модель («Консорціум»). Дана модель є втіленням теорії мережевої взаємодії (Network Governance). У ній усі чотири стейкхолдери виступають як рівноправні партнери, що створюють спільний керівний орган (консорціум, раду, робочу групу) для спільного планування, фінансування, реалізації та моніторингу проектів. Влада та відповідальність розподілені між усіма учасниками мережі. Переваги: мережа може швидко реагувати на нові виклики та можливості; об'єднання унікальних ресурсів, знань та компетенцій кожного

партнера створює додаткову вартість; спільне володіння проектом підвищує залученість та ймовірність його довготривалого успіху. Недоліки: процес узгодження інтересів усіх сторін може бути тривалим; модель є неефективною за відсутності високого рівня довіри та спільного бачення між партнерами; більш ресурсні учасники (напр., муніципалітет) можуть неофіційно домінувати в мережі (рис. 2).

Як доводять Кріс Анселл та Елісон Гаш (Chris Ansell & Alison Gash), успіх такого колаборативного врядування залежить від попередньої історії співпраці, інституційної підтримки та наявності кваліфікованих фасилітаторів [2].

Інноваційна модель «Проектна лабораторія». Модель базується на концепції «чотириланкової спіралі» та підходах відкритих інновацій. Центральною ланкою тут виступає заклад вищої освіти або громадська організація, що стають платформою генерації ідей, проведення дослідження, розроблення та тестування пілотних проектів за активної участі студентів, викладачів та представників громади. Муніципалітет, спортклуби та інші громадські організації долучаються як партнери для масштабування та імплементації найуспішніших ініціатив. Переваги: модель спрямована на створення принципово нових рішень; проекти базуються на дослідженнях та доказових даних; активна участь студентів забезпечує свіжий погляд та готує майбутніх фахівців. Недоліки: модель вимагає наявності

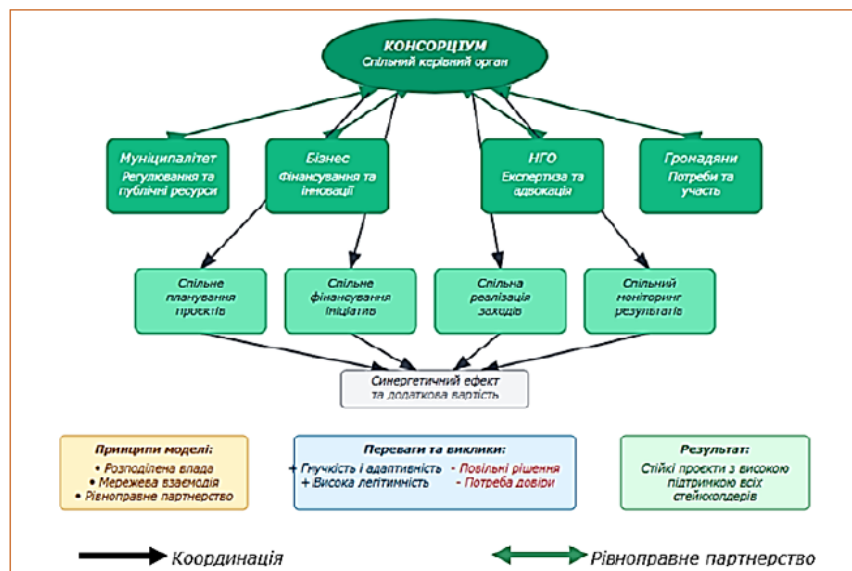


Рис. 2. Схема мережевої моделі «Консорціум»

в університеті сильної команди та ресурсів; існує ризик, що інноваційні ідеї не знайдуть підтримки для подальшого впровадження; від ідеї до повноцінного проєкту може пройти значний час (рис. 3).

Цей підхід відповідає сучасним тенденціям створення інноваційних екосистем, де заклади вищої освіти створюють не лише навчальне, а й ключове соціально-економічне середовище [11].

Систематизація моделей за ключовими критеріями дає змогу визначити умови їх оптимального застосування. Ієрархічна модель є доцільною для чітко визначених, капіталомістких проєктів. Мережева модель — для комплексних, багатогранних завдань, що вимагають гнучкості та об'єднання різноманітних ресурсів. Інноваційна модель є найбільш придатною для пошуку та апробації нових, нестандартних підходів до вирішення проблем.

Аналіз наукової літератури у суміжних сферах підтверджує релевантність цих підходів. У громадському здоров'ї Всесвітня організація охорони здоров'я активно просуває міжсекторні партнерства (Health in All Policies) для

боротьби з неінфекційними захворюваннями, що є аналогом мережевої моделі. В екологічній політиці часто використовуються державно-приватні партнерства для управління природними ресурсами, що поєднують елементи ієрархічної та мережевої моделей. Таким чином, запропоновані моделі не є унікальними для спорту, а відображають загальні тенденції сучасного управління у соціальній сфері.

Представлені концептуальні моделі пропонують три різні, але взаємодоповнюючі підходи до управління зеленими ініціативами у спорті. Вибір оптимальної моделі залежить від масштабу, складності та стадії життєвого циклу конкретного проєкту.

Ієрархічна модель є найбільш доцільною для масштабних інфраструктурних проєктів із чітко визначеними цілями та значним бюджетом. До прикладу, будівництво екологічного стадіону, впровадження єдиної системи сортування сміття на всіх муніципальних спортивних об'єктах або модернізація енергосистем. Її сильні сторони — швидкість прийняття рішень та чіткий контроль — дають змогу ефективно

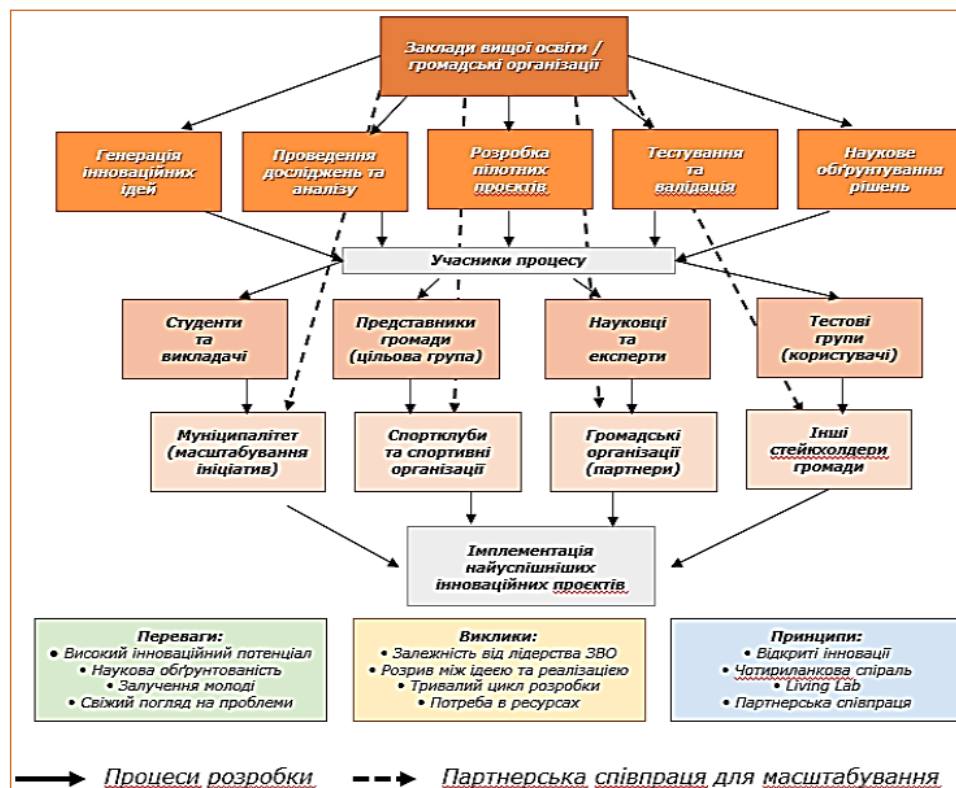


Рис. 3. Схема інноваційної моделі «Проектна лабораторія»

реалізувати капіталомісткі завдання. Однак для довгострокових зелених ініціатив, що вимагають зміни поведінки та залучення громади, ця модель є занадто ригідною і може пригнічувати низові ініціативи, які є рушієм стійких змін.

Мережева модель виглядає найбільш перспективною для комплексних, багатограних програм, що є типовими для зелених ініціатив. Створення стійкої спортивної ліги, організація «зелених» марафонів або впровадження освітніх програм для вболівальників вимагають об'єднання ресурсів, знань та легітимності всіх ключових стейкхолдерів. Ця модель забезпечує синергію, гнучкість та високий рівень залученості, що є критично важливим для довготривалої успішності проєктів. Головний виклик полягає у необхідності побудови довіри та ефективної координації між рівноправними партнерами.

Інноваційна модель є незамінною на початкових етапах пошуку та розроблення нових рішень. Вона ідеально підходить для створення пілотних проєктів, тестування нових технологій (наприклад, систем очищення води для басейнів), розроблення мобільних додатків для екологічно свідомих уболівальників або проведення досліджень щодо впливу спортивних подій на довкілля. Ця модель слугує центром для всієї екосистеми, генеруючи науково обґрунтовані та креативні підходи. Її слабкість — потенційний «розрив» між інноваційною ідеєю та її повноцінним упровадженням, що вимагає подальшої підтримки від інших стейкхолдерів.

На практиці «чисті» моделі зустрічаються рідко. Найбільш ефективною стратегією управління зеленими ініціативами у спорті є гнучкий суміжний підхід, що комбінує елементи всіх трьох моделей на різних етапах реалізації проєкту: на етапі розроблення дієвою буде саме інноваційна модель — проєкт може початися у «проєктній лабораторії» на базі закладу вищої освіти, де розробляється та тестується інноваційна ідея; на етапі формування партнерства та планування перспективною буде мережева модель — для успішного масштабування пілотного проєкту створюється консорціум, що об'єднує муніципалітет, спортивні клуби та громадські організації для спільного планування та пошуку і залучення необхідних ресурсів; на етапі реалізації успішним буде поєднання механізмів ієрархічної та мережевої моделі — мережа продовжує координувати загальну стратегію, тоді

як муніципалітет (використовуючи елементи ієрархічної моделі) може взяти на себе відповідальність за реалізацію найбільш капіталомістких частин проєкту, наприклад модернізацію інфраструктури, виступаючи замовником робіт.

Таким чином, запропоновані моделі слід розглядати не як взаємовиключні альтернативи, а як набір інструментів в арсеналі управлінця. Успіх системи управління зеленими ініціативами у спорті полягатиме в умінні гнучко поєднувати централізований контроль, мережеву співпрацю та інноваційний пошук залежно від контексту та специфіки завдання.

Висновки. На основі проведеного аналізу концептуальних моделей управління проєктами зелених ініціатив у спорті можна сформулювати такі висновки: не існує універсальної моделі управління, кожна з трьох розглянутих має свою специфічну нішу застосування; ізольоване застосування моделей є контрпродуктивним, спроба використати лише одну модель для всього життєвого циклу зеленої ініціативи є неефективною; успіх системи управління зеленими ініціативами залежить від здатності гнучко комбінувати елементи різних моделей.

Для поглиблення розуміння та розроблення практичних інструментів управління зеленими ініціативами у спорті доцільно зосередити майбутні дослідження на таких напрямках: проведення польових досліджень (case studies) на базі реальних проєктів в Україні та за кордоном для визначення, як ці теоретичні моделі функціонують на практиці, які результати вони демонструють; дослідження ключових умов, що забезпечують ефективність суміжного використання представлених моделей, зокрема: роль лідерства, механізми фінансування, рівень довіри між партнерами, ефективність комунікаційних стратегій та вплив нормативно-правового середовища; створення методичних рекомендацій або моделі прийняття рішень для менеджерів спортивних організацій та представників муніципалітетів, яка б допомогла вибрати оптимальну комбінацію управлінських підходів залежно від типу, масштабу та ресурсного забезпечення зеленої ініціативи; вивчення мотивації, бар'єрів та потенційних конфліктів інтересів ключових учасників (заклади вищої освіти, громадські організації, спортклуби) у рамках різних моделей співпраці та розроблення механізмів їх узгодження.

Література

1. Футорний С, Маслова О. Екологічний підхід до експлуатації та реабілітації спортивної інфраструктури міста [Ecological approach to the operation and rehabilitation of the city's sports infrastructure]. *Спортивна медицина, фізична терапія та ерготерапія*. 2023;1:35–40
2. Ansell C, Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. *J Public Adm Res Theory*. 2008;18(4):543–71. doi:10.1093/jopart/mum032
3. Babiak K, Trendafilova S. CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices. *Corp Soc Responsib Environ Mgmt*. 2011;18:11–24. doi:10.1002/csr.229
4. Breitbarth T. Corporate social responsibility and governance in sport: 'Oh, the things you can find, if you don't stay behind!'. *Corporate Governance*. 2015. doi:10.1108/CG-02-2015-0025
5. Carayannis EG, Campbell DF. Mode 3 and Quadruple Helix: Toward a 21st Century Fractal Innovation Ecosystem. *Int J Technol Manage*. 2009;46:201–34. doi:10.1504/IJTM.2009.023374
6. Carroll A. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Bus Horiz*. 1991;34:39–48. doi:10.1016/0007-6813(91)90005-G
7. Casper J, Pfahl M, McSherry M. Athletics Department Awareness and Action Regarding the Environment: A Study of NCAA Athletics Department Sustainability Practices. *J Sport Manag*. 2012;26:11–29. doi:10.1123/jsm.26.1.11
8. Castells M. *The rise of the network society*. Oxford: Wiley-Blackwell; 2009. doi:10.1002/9781444319514
9. Freeman RE. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press; 2015. doi:10.1017/CBO9781139192675
10. International Olympic Committee. *IOC Sustainability Strategy* [Internet]. [cited 2024 May 17]. Available from: <https://olympics.com/ioc/sustainability>
11. Leminen S, Westerlund M, Nyström AG. Living Labs as Open-Innovation Networks. *Technol Innov Manag Rev*. 2012;2:6–11. doi:10.22215/timreview/602
12. McCullough BP, Kellison TB. An introduction to environmental sustainability and sport. In: *Routledge Handbook of Sport and the Environment*. Routledge; 2017. p. 3-10. Available from: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17430437.2016.1206675>
13. McCullough BP, Kellison TB, editors. *The Routledge handbook of sport and sustainable development*. Routledge; 2021. doi:10.4324/9781003023968
14. Orr M, Inoue Y. Sport versus climate: Introducing the climate vulnerability of sport organizations framework. *Sport Manag Rev*. 2019;22(4):452–63. doi:10.1016/j.smr.2018.09.007
15. Osborne D, Gaebler T. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley; 1992. Available from: https://www.goodreads.com/book/show/407331.Reinventing_Government
16. Pereira L, Asrar GR, Bhargava R, et al. Grounding global environmental assessments through bottom-up futures based on local practices and perspectives. *Sustain Sci*. 2021;16:1907–22. doi:10.1007/s11625-021-01013-x
17. Pollitt C, Bouckaert G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis—New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press; 2011. Available from: <https://global.oup.com/academic/product/public-management-reform-9780199595098>
18. Putnam R. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster; 2000. doi:10.1145/358916.361990
19. Rhodes RAW. *The New Governance: Governing without Government*. *Polit Stud*. 1996;44(4):652–67. doi:10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x
20. Trendafilova S, McCullough BP. Environmental sustainability scholarship and the efforts of the sport sector: A rapid review of literature. *Cogent Social Sciences*. 2018;4(1). doi:10.1080/23311886.2018.1467256
21. United Nations. *Sport for Development and Peace* [Internet]. [cited 2024 May 17]. Available from: <https://www.un.org/sport/content/sport-development-and-peace>
22. Whitmee S, Haines A, Beyrer C, et al. Safeguarding human health in the Anthropocene epoch: report of The Rockefeller Foundation-Lancet Commission on planetary health. *Lancet*. 2015;386(10007):1973–2028. doi:10.1016/S0140-6736(15)60901-1

ORCID 0000-0003-1623-7929, sfutorny@uni-sport.edu.ua
ORCID 0000-0002-6842-3478, tkharchuk@uni-sport.edu.ua
ORCID 0000-0003-1802-3035, opyzhov@uni-sport.edu.ua
ORCID 0000-0003-2857-894X, madzhd@ykr.net
ORCID 0000-0002-6308-5449, iyakymen@gmail.com

Надійшла 27.05.2025
Прийнята 19.06.2025
Опублікована 10.09.2025