ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри
_____
І.А.Семенець-Орлова
«____»_____2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

«МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РОЗВИТКУ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ В УКРАЇНІ»

Виконав: студент групи
Е-9-24-М1ПУА(1.6д)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Ігнатенко Артем Вікторович
Керівник: д.держ.упр. Сіцінський Н.А.

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Ігнатенко Артем Вікторович. «Механізми публічного управління у сфері розвитку фізичної культури та спорту в Україні».

Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти «магістр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування» - Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2026

У кваліфікаційній роботі визначено теоретико-методологічні основи публічного управління у сфері фізичної культури та спорту. Проаналізовано стан та механізми розвитку фізичної культури і спорту в Україні. Розкрито напрями удосконалення механізмів публічного управління розвитком спорту.

Ключові слова: публічне управління, фізична культура і спорт, державна політика у сфері спорту, розвиток спорту, інфраструктура та масовий спорт.

SUMMARY

Ihnatenko Artem. "Public Management Mechanisms in the Sphere of Physical Culture and Sports Development in Ukraine".

Thesis for obtaining the level of higher education "Master" in "Public Administration" - Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv. 2026

The thesis defines the theoretical and methodological foundations of public management in the field of physical culture and sports. It analyzes the state and mechanisms of physical culture and sports development in Ukraine. Furthermore, it outlines directions for improving public management mechanisms for sports development.

Key words: public management, physical culture and sports, state policy in the sphere of sports, sports development, infrastructure and mass sports.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ 8
1.1. Поняття та структура сфери фізичної культури і спорту 8
1.2. Державна політика у сфері спорту: цілі, принципи та інструменти 11
1.3. Нормативно-правове та інституційне забезпечення розвитку спорту в Україні 19
Висновки до розділу 1 23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УКРАЇНІ 26
2.1. Організаційні механізми: суб’єкти управління, програми, партнерства 26
2.2. Фінансові механізми: бюджетування, гранти, державно-приватне партнерство, спонсорство 30
2.3. Інфраструктура та масовий спорт: доступність, інклюзія, спорт у громадах 34
Висновки до розділу 2 38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СПОРТУ 40
3.1. Оцінка ефективності програм і політик: показники результативності 40
3.2. Напрями модернізації управління: цифровізація, сервісні моделі, прозорість 43
3.3. Розвиток спортивної інфраструктури та залучення населення до рухової активності 46
Висновки до розділу 3 54
ВИСНОВКИ 56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 59
ДОДАТКИ 75

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних соціально-економічних умовах фізична культура і спорт дедалі виразніше постають не лише як сфера дозвілля чи змагальної діяльності, а як *потужний соціальний інститут*, що впливає на здоров'я населення, соціальну згуртованість, інтеграцію різних груп, розвиток людського потенціалу й відтворення суспільних норм. В українському контексті ця роль додатково посилюється викликами воєнного часу, коли зростає запит на підтримку психофізичної стійкості, адаптаційні практики для дітей і молоді, відновлення та реабілітацію, а також на доступні й безпечні простори рухової активності у громадах. Відповідно, актуалізується потреба в аналізі того, наскільки дієвими є управлінські рішення у сфері фізичної культури і спорту, як узгоджуються між собою організаційні, фінансові та інфраструктурні інструменти, і чи забезпечують вони належний рівень доступності та інклюзії для різних соціальних груп.

Теоретичне осмислення фізичної культури як суспільного явища формувалося під впливом широкого кола соціально-філософських і соціологічних підходів. На становлення уявлень про статусні практики, соціальну стратифікацію, символічний капітал, цивілізаційні зміни та культурні коди, що опосередковують тілесність і змагальність, суттєво вплинули теорії Т. Веблена, М. Вебера, П. Бурдьє, Х. Ортеги-і-Гассета, Й. Гейзінґи, К. Ясперса, Н. Еліаса. У межах цих підходів спорт і фізична культура розглядаються як простір соціальної взаємодії, у якому відтворюються норми, ідентичності та моделі поведінки, а також як інструмент соціалізації, комунікації й формування дисципліни. Водночас сучасні гуманістичні орієнтири підкреслюють значення доступності й недискримінаційного характеру фізичної активності та спорту, що додає управлінському аналізу чіткий соціальний вимір: від рівня гарантій і стандартів – до реальної спроможності громад забезпечувати безпечні можливості рухової активності для всіх.

Науковий дискурс проблематики розвитку історичних форм фізичної культури і спорту представлений працями як радянських дослідників М. Візітея, В. Видріна, М. Пономарьова, так і західноєвропейських учених Л. Куна, Г. Ленка, Г. Люшена. Істотний внесок у теорію та практику регулювання розвитку фізичної культури зробили Е. Дружиніна, В. Лабскир, О. Любієв, О. Маліков, Н. Нікольська. Питання досягнення збалансованої та оптимальної організаційної структури системи публічного управління фізичною культурою і спортом, механізми та теоретико-методологічні основи управління галуззю розглядали В. Гузарь, О. Дєгтяр, Ю. Довгенько, М. Дутчак, В. Жуков, В. Затилкін, В. Куделко, О. Мельниченко, М. Олійник, О. Пархоменко-Куцевіл, В. Платонов, Ю. Шкребтій та інші. Удосконаленню і розвитку національної системи фізичного виховання дітей, учнівської та студентської молоді присвятили праці В. Арєф'єв, А. Дубогай, М. Зубалій, Т. Круцевич, А. Куц, Р. Раєвський, С. Сінгаєвський, Б. Шиян та інші. Разом із тим у сучасних умовах помітною є потреба комплексного аналізу *взаємопов'язаних* організаційних, фінансових та інфраструктурних механізмів розвитку фізичної культури і спорту з урахуванням доступності, інклюзії та спроможності громад забезпечувати масову рухову активність.

Мета дослідження полягає у визначенні ключових механізмів розвитку фізичної культури і спорту в Україні в контексті публічного управління.

Завдання дослідження:

– проаналізувати інституційні засади та суб'єктний склад управління у сфері фізичної культури і спорту, а також форми програмної взаємодії та партнерств;

– охарактеризувати фінансові механізми забезпечення фізичної культури і спорту, включно з бюджетуванням, грантовими інструментами, державно-приватною взаємодією та меценатською підтримкою;

– оцінити стан інфраструктури та масового спорту з акцентом на доступність і інклюзію, а також на розвиток спорту у громадах;

– узагальнити ключові проблеми реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту та визначити управлінські пріоритети подальшого розвитку галузі.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що формуються у процесі публічного управління розвитком фізичної культури і спорту в Україні.

Предмет дослідження – механізми публічного управління у сфері розвитку фізичної культури та спорту в Україні.

Методологічна основа роботи поєднує системний та інституційний підходи, що дають змогу розглядати сферу фізичної культури і спорту як цілісну систему зі взаємозалежними елементами; застосування методів аналізу й синтезу, порівняння та узагальнення для систематизації наукових позицій і практик; нормативно-правовий аналіз для інтерпретації засад державної політики; елементи структурно-функціонального аналізу для опису повноважень суб'єктів управління; опрацювання офіційних матеріалів і публічних звітів для ілюстрації управлінських рішень та їх наслідків для доступності спортивних послуг і розвитку інфраструктури.

Інформаційна та нормативна база дослідження охоплює чинні нормативно-правові акти у сфері фізичної культури і спорту, документи стратегічного планування розвитку галузі, а також рамкові міжнародні підходи, що визначають принципи доступності та інклюзії фізичної активності й спорту. Окремий контекст формують державні рішення щодо відновлення, реабілітації та підтримки цільових груп, що впливають на пріоритети та інструменти політики у сфері фізичної культури і спорту.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання узагальнень і висновків для підготовки навчально-методичних матеріалів, аналітичних довідок і пропозицій щодо удосконалення управлінських рішень у сфері фізичної культури і спорту на рівні органів державної влади та місцевого самоврядування, а також для обґрунтування пріоритетів розвитку масового спорту й інклюзивної інфраструктури у громадах.

Структура роботи зумовлена логікою дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ

1.1. Поняття та структура сфери фізичної культури і спорту

Сфера фізичної культури і спорту є складовою соціальної системи та тісно пов'язана з основними напрямами суспільного розвитку. Вона поєднує біологічні, соціальні, культурні та економічні аспекти життєдіяльності людини, оскільки фізична активність одночасно впливає на стан здоров'я, працездатність, соціалізацію, ціннісні орієнтації та навіть економічні показники, пов'язані з продуктивністю праці та витратами на охорону здоров'я [7; 9]. У науковій літературі фізичну культуру, як правило, розглядають як частину загальної культури суспільства, яка відображає систему матеріальних і духовних цінностей, пов'язаних з використанням фізичних вправ та інших засобів для гармонійного розвитку особистості, зміцнення здоров'я, профілактики захворювань та формування здорового способу життя [7].

Відповідно до Закону України «Про фізичну культуру і спорт» фізична культура визначається як складова загальної культури суспільства, спрямована на зміцнення здоров'я, розвиток фізичних, морально-вольових та інтелектуальних здібностей громадян, формування у них навичок і звичок здорового способу життя [2]. Спорт, у свою чергу, трактується як специфічна сфера прояву фізичної та інтелектуальної активності людини, спрямована на досягнення максимально можливих результатів у змагальній діяльності, встановлення рекордів і визнання цих результатів суспільством [2; 9]. Таким чином, фізична культура і спорт перебувають у нерозривній єдності: перша формує загальну основу рухової активності населення, а другий є висококонкурентною, спеціалізованою частиною цієї діяльності.

Структура сфери фізичної культури і спорту є багатокомпонентною. До її ключових елементів належать масова фізична культура, спорт вищих досягнень, дитячо-юнацький та студентський спорт, рекреаційний і адаптивний спорт,

фізичне виховання в системі освіти, а також спортивна індустрія та інфраструктура [3; 5; 9]. Масова фізична культура охоплює повсякденну рухову активність населення: ранкову гімнастику, оздоровчий біг, заняття фітнесом, аматорським спортом, участь у корпоративних програмах фізичної активності, заняття фізичною культурою в закладах освіти. Її основним завданням є забезпечення базового рівня здоров'я та працездатності населення, формування сталих поведінкових моделей, пов'язаних зі здоровим способом життя [3; 5].

Спорт вищих досягнень представлений професійним та елітним спортом, пов'язаним із досягненням найвищих результатів на національних та міжнародних змаганнях. У цьому сегменті зосереджено висококваліфікований тренерський склад, потужні науково-методичні служби, спеціалізовану медичну й відновну інфраструктуру, складні системи багаторічної підготовки спортсменів. Високі результати на Олімпійських іграх, чемпіонатах світу та Європи формують імідж держави, сприяють розвитку патріотизму та національної ідентичності [2; 9; 11].

Окреме місце посідає дитячо-юнацький та студентський спорт, що реалізується через систему дитячо-юнацьких спортивних шкіл, спеціалізованих шкіл олімпійського резерву, спортивних клубів при закладах загальної середньої, фахової передвищої та вищої освіти. Саме на цьому рівні формується мотивація до регулярної рухової активності, закладаються основи спортивної майстерності, відбувається первинний відбір талановитих спортсменів для системи спорту вищих досягнень [3; 11]. Невипадково багато дослідників пов'язують якість підготовки спортивного резерву з ефективністю державної політики у сфері фізичної культури і спорту в цілому [7].

Рекреаційний, або оздоровчий спорт, орієнтований не стільки на досягнення рекордів, скільки на задоволення індивідуальних потреб людини в русі, спілкуванні та відпочинку. Він включає групові та індивідуальні заняття в оздоровчих секціях, клубах, фітнес-центрах, участь у любительських змаганнях, фестивалях, масових пробігах та інших заходах, що поєднують фізичну активність із дозвіллям [5; 8]. В умовах зростання рівня стресів, поширеності

сидячого способу життя та хронічних захворювань цей сегмент набуває особливого значення для підтримання фізичного і психічного здоров'я населення.

Адаптивний, паралімпійський та дефлімпійський спорт забезпечує реалізацію прав осіб з інвалідністю на заняття фізичною культурою і спортом, виступає дієвим засобом соціальної інтеграції, реабілітації та подолання дискримінації [2; 5]. Його розвиток в Україні пов'язаний з діяльністю Національного комітету спорту інвалідів України, спеціалізованих дитячо-юнацьких спортивних шкіл, центрів реабілітації. Участь спортсменів з інвалідністю в міжнародних змаганнях, особливо в Паралімпійських іграх, не лише підвищує престиж держави, а й змінює суспільне ставлення до людей з інвалідністю, руйнуючи стереотипи щодо їхніх можливостей.

Фізичне виховання в системі освіти є обов'язковою складовою освітнього процесу. Законом України «Про освіту» визначено, що заклади освіти зобов'язані забезпечувати створення безпечних і здорових умов навчання, у тому числі шляхом організації уроків фізичної культури, спортивних секцій і гуртків [3]. На цьому рівні закладаються базові рухові навички, знання про значення фізичної активності для здоров'я, формуються позитивні ціннісні орієнтації щодо спорту, що в подальшому впливають на вибір способу життя.

Важливою складовою структури є спортивна індустрія та інфраструктура. Вона включає мережу фізкультурно-спортивних споруд (стадіони, спортивні зали, басейни, майданчики, тренажерні зали, фітнес-клуби, скеледроми, лижні траси, велодоріжки тощо), виробництво та реалізацію спортивного інвентарю, екіпіровки та обладнання, а також організацію спортивних видовищних заходів і супутніх послуг [9]. Розвиток інфраструктури забезпечує фізичну доступність занять спортом, а індустрія створює робочі місця, формує ринок спортивних послуг і сприяє зростанню економічної активності.

Сфера фізичної культури і спорту має власну систему об'єктів і суб'єктів управління. До об'єктів належать фізична активність населення, спортивні організації, заклади та споруди, кадровий потенціал (тренери, інструктори,

менеджери, фахівці з реабілітації), спортивні програми і проєкти, а також фінансові потоки, пов’язані з функціонуванням цієї сфери. Суб’єктами управління виступають органи державної влади, органи місцевого самоврядування, центральні та місцеві органи виконавчої влади, насамперед Міністерство молоді та спорту України, національні олімпійські й паралімпійські структури, спортивні федерації, фізкультурно-спортивні товариства, громадські організації, благодійні фонди, заклади освіти та приватні суб’єкти, що надають спортивні послуги [2; 4; 7].

Таким чином, структура сфери фізичної культури і спорту є багаторівневою та поліцентричною. Вона має функціональний вимір, який охоплює різні види і форми фізичної активності; організаційний вимір, пов’язаний із розподілом функцій між державними, комунальними, громадськими та приватними інституціями; а також територіальний вимір, що відображає взаємодію національного, регіонального і місцевого рівнів управління. Для ефективного публічного управління необхідно враховувати, що будь-яке управлінське рішення в цій сфері впливає не лише на стан здоров’я населення, але й на економіку, соціальну згуртованість, систему цінностей та міжнародний престиж держави [4; 7; 11].

1.2. Державна політика у сфері спорту: цілі, принципи та інструменти

Слід зазначити, що суб'єкти публічної політики – це особи, групи осіб або організації, які можуть публічно висловлювати свої потреби і, захищаючи свої інтереси, впливати на процеси прийняття рішень. Громадські організації є одними з таких суб'єктів, і вони виконують різні функції у сфері публічної політики (до громадських оргпнізацій ми також зараховуємо і політичні партії, що не отримали вдадних повноважень). Суб'єктами формування публічної політики у сфері фізичної культури та спорту також є парламент та уряд, адміністративні і судові інституції країни, які юридично спроможні

структурувати будь-яку сферу суспільного життя з допомогою рішень авторитарного характеру за Д. Істоном.

Варто зазначити, що одним з напрямів діяльності громадських організацій у сфері публічної політики є артикуляція та агрегація інтересів соціальних груп. Вони представляють певні соціальні групи і допомагають їм висловлювати свої потреби та вимоги перед органами влади. Громадські організації можуть об'єднувати громадян з різних сфер життя і захищати їхні права та інтереси. Крім того, громадські організації виконують роль посередників між громадянами і владою. Вони сприяють комунікації між цими двома сторонами, передають громадську думку та вимоги громадян до органів влади, а також допомагають вирішувати суспільно-значимі проблеми [17].

Отже, громадські організації, як суб'єкти публічної політики, грають важливу роль у формуванні та впливі на політичні процеси, а також у захисті інтересів громадян та соціальних груп.

Громадські організації у сфері публічної політики займаються різними напрямами діяльності, такими як:

− *участь у реалізації державних і муніципальних програм та соціальних замовлень*. Громадські організації активно співпрацюють з владними структурами у виконанні програм і проєктів, спрямованих на поліпшення соціально-економічного становища громадян і розвиток територій;

− *участь у роботі органів влади і підготовці законодавчих актів.* Громадські організації беруть участь у консультаціях, громадських слуханнях та інших формах співпраці з органами влади для розробки нових законів, нормативних актів і політик, які відповідають потребам громади і сприяють розвитку суспільства;

− *здійснення контролю за діяльністю влади*. Громадські організації виконують функцію контролю за діями органів влади, щоб забезпечити їх відповідність закону, ефективність та врахування інтересів громадян. Вони можуть моніторити роботу владних структур, звертатися до громадськості з інформацією про недоліки або порушення, ініціювати реформи та зміни у сфері

публічної політики [19]. Проводити громадську експертизу та надавати рекомендації і пропозиції за результатами експертизи.

Варто зазначити, що ці напрями діяльності громадських організацій спрямовані на активну участь у формуванні політики, покращення умов життя громади і забезпечення взаємодії між громадянами та органами влади у процесі вирішення суспільних проблем. У галузі фізичної культури і спорту суб'єктами формування публічної політики є різні органи, організації та окремі фізичні особи, які здійснюють визначені вище функції відповідно до цієї галузі.

Після здобуття незалежності України у сфері фізичної культури та спорту відбулися структурні зміни на державному рівні, такі як розвиток системи спортивних федерацій, створення спеціальних підрозділів у ряді міністерств і мережі центрів фізичного здоров'я населення “Спорт для всіх” для активізації фізкультурно-оздоровчої діяльності.

Проте на сьогоднішній день залишається невирішеним головне питання щодо функціонування галузі – яка система суб'єктів формування публічної політики в галузі фізичної культури та спорту існує, які основні тенденції її розвитку та наскільки ефективною вона є.

Доцільно звернути увагу на систему суб'єктів формування публічної політики в галузі фізичної культури та спорту. Їх можна класифікувати за територіальною поширеністю повноважень. Ці суб'єкти можуть бути загальнодержавними (такими як Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України, Міністерство молоді та спорту України, Міністерство освіти і науки України) або місцевими (такими як управління обласних та Київської міської, Севастопольської міської державних адміністрацій, відділи районних державних адміністрацій, територіальних громад).

Варто додати, що центральні загальнодержавні суб'єкти влади, такі як Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України, Міністерство молоді та спорту України, Міністерство освіти і науки України, відповідають за формування загальнонаціональних стратегій сфери, розробку

законодавчого підгрунтя реалізації політичних документів, розробку державних програм та політик у галузі фізичної культури та спорту.

Місцеві суб'єкти влади, такі як управління обласних та Київської міської державної адміністрації, відділи районних державних адміністрацій, мають важливу роль у реалізації публічної політики на місцевому рівні. Вони займаються організацією та розвитком спортивної і фізкультурної діяльності на своїх територіях, реалізують державні програми та політики, сприяють розвитку спортивної інфраструктури, співпрацюють з місцевими громадами та громадськими організаціями [2].

Отже, ця класифікація допомагає усвідомити, що у формуванні публічної політики в галузі фізичної культури та спорту важливу роль відіграють як загальнодержавні, так і місцеві суб'єкти влади, які мають свої повноваження і відповідальність у розвитку цієї сфери.

Суб'єкти формування публічної політики в галузі фізичної культури та спорту можна поділити за обсягом та змістом їх повноважень на дві категорії.

Перша категорія – суб'єкти галузевої компетенції, такі як Міністерство освіти і науки України, Міністерство молоді та спорту України. Ці органи влади мають широкі повноваження в галузі фізичної культури та спорту, їхня компетенція охоплює розробку та реалізацію загальнодержавних політик, програм та стратегій, підготовку нормативно-правових актів, надання фінансової та організаційної підтримки розвитку фізичної культури і спорту в країні [34].

Друга категорія – вузькоспеціалізовані суб'єкти, такі як Міністерство фінансів України, Міністерство економіки України, Міністерство внутрішніх справ України. Ці органи влади в межах своєї компетенції здійснюють певні функції, пов'язані з фінансуванням, економічною політикою, безпекою та іншими аспектами, які можуть впливати на фізичну культуру і спорт. Вони можуть забезпечувати асигнування фінансових ресурсів, регулювати економічні аспекти галузі та забезпечувати безпеку спортивних заходів і установ [52].

Такий поділ суб'єктів допомагає визначити, що у формуванні публічної політики в галузі фізичної культури та спорту існують як спеціалізовані органи

зі специфічними повноваженнями, так і широкі компетентні суб'єкти, які охоплюють всі аспекти розвитку цієї галузі.

Варто наголосити, що суб'єкти формування та реалізації публічної політики в галузі фізичної культури та спорту можуть бути розділені за наявністю або відсутністю владних повноважень.

Основні суб'єкти включають державні органи та організації, а також громадські організації:

− *державні органи та організації*: ці суб'єкти мають владні повноваження і відповідають за реалізацію публічної політики у галузі фізичної культури та спорту [34];

− *громадські організації*: ці суб'єкти не мають владних повноважень, але вони відіграють важливу роль у формуванні та реалізації публічної політики. До громадських організацій у цій сфері входять Національний олімпійський комітет України, Національний комітет спорту інвалідів, спортивні комітети, федерації, товариства, та інші. Вони сприяють артикуляції інтересів спортивної громадськості, здійснюють контроль за діяльністю владних структур, розробляють програми та проекти, сприяють розвитку спортивної інфраструктури та популяризації фізичної культури і спорту [49].

Окремо варто виділити представників бізнес-структури, які мають свої інтереси у сфері фізичної культури та спорту. Це можуть бути спонсори, власники спортивних клубів, організатори змагань та інші комерційні учасники, котрі інвестують у розвиток спорту, будівництво інфраструктури та спортивних об'єктів, а також у маркетинг та рекламу. Їхній вплив і роль у формуванні спортивної політики не можна недооцінювати, оскільки вони можуть ініціювати значні зміни та вносити свіжі ідеї для розвитку галузі. Засоби масової інформації також відіграють ключову роль у формуванні політики у сфері фізичної культури та спорту. Вони не тільки інформують громадськість про події у світі спорту, але й впливають на громадську думку, формують ставлення до спортсменів, команд, спортивних трендів та здорового способу життя. Крім того, ЗМІ можуть висвітлювати важливі проблеми, такі як допінг, корупція у спорті, потреби

спортсменів із обмеженими можливостями, що може привертати увагу політиків та законодавців до необхідності внесення змін у сфері [27].

Державна політика у сфері фізичної культури і спорту являє собою цілеспрямовану діяльність органів публічної влади щодо створення правових, організаційних, фінансових та соціальних умов для розвитку всіх видів фізичної активності населення, підтримки спорту вищих досягнень та формування здорового способу життя громадян [2; 4; 7]. Вона інтегрує різні напрями публічного управління і реалізується через систему нормативно-правових актів, стратегій, програм та інституційних механізмів, які забезпечують узгодженість дій держави, місцевого самоврядування, громадянського суспільства і бізнесу.

Стратегічні цілі державної політики у сфері фізичної культури і спорту формулюються в Конституції України, законах, а також у спеціальних стратегіях і державних цільових програмах [1; 2; 4]. Передусім ідеться про зміцнення здоров’я населення та підвищення якості життя шляхом збільшення рівня рухової активності, зниження поширеності гіподинамії, профілактики хронічних неінфекційних захворювань, формування стійких навичок здорового способу життя [5]. Важливою ціллю є розвиток масового спорту і фізичної культури як основи активного довголіття, соціальної інтеграції, профілактики девіантної поведінки, насамперед серед дітей і молоді [3; 5]. Держава також орієнтується на підтримку спорту вищих досягнень, забезпечення підготовки конкурентоспроможних спортсменів для участі в міжнародних змаганнях, що сприяє підвищенню престижу України на міжнародній арені [2; 4; 11].

Суттєвим елементом цілей державної політики є забезпечення інклюзивності та рівного доступу до занять фізичною культурою і спортом для всіх категорій населення. Це означає, що особи з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи, люди старшого віку, соціально вразливі групи повинні мати можливість отримувати якісні спортивні послуги на рівні з іншими громадянами [2; 5]. Ще однією важливою ціллю є розвиток спортивної інфраструктури та створення безпечного, доступного, сучасного середовища для занять фізичною культурою і спортом у громадах [4; 6]. Сюди належить будівництво,

реконструкція та ефективне використання стадіонів, спортивних залів, майданчиків, басейнів, парків для активного відпочинку, вело- та бігових доріжок.

Окремо підкреслюється необхідність формування сучасного кадрового потенціалу сфери фізичної культури і спорту, що включає підготовку і підвищення кваліфікації тренерів, інструкторів, менеджерів, фахівців з рекреації, спортивних лікарів, психологів, реабілітологів [7; 9]. Розвиток людських ресурсів визначає якість надання спортивних послуг і результативність державних програм. Важливою ціллю державної політики є інтеграція України в європейський та світовий спортивний простір, поглиблення міжнародного співробітництва, імплементація міжнародних стандартів доброчесності у спорті, включно з боротьбою проти допінгу, маніпуляцій результатами змагань, насильства та дискримінації [7; 12].

Зазначені цілі конкретизуються у Національній стратегії з оздоровчої рухової активності в Україні «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація» [5] та Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року [4]. У цих документах визначено показники, за якими оцінюється успішність реалізації політики: частка населення, що регулярно займається фізичною активністю, кількість функціонуючих спортивних споруд, рівень залученості дітей і молоді до спортивних секцій, результати виступів національних збірних на міжнародних змаганнях тощо.

Державна політика у сфері спорту ґрунтується на низці принципів, які відображають загальні засади публічного управління та специфіку фізкультурно-спортивної діяльності [7; 10]. Принцип законності та пріоритету прав людини передбачає, що всі рішення в галузі спорту мають відповідати Конституції України, міжнародним договорам та гарантувати повагу до людської гідності, права на здоров’я, недискримінацію [1; 2]. Принцип доступності і рівних можливостей означає, що державна політика повинна створювати реальні умови для участі в заняттях фізичною культурою та спортом незалежно від віку, статі, соціального статусу, стану здоров’я чи місця проживання [2; 5; 12]. Принцип

соціальної справедливості та інклюзивності вимагає пріоритетної підтримки вразливих груп населення і розвитку адаптивного спорту.

Принцип партнерства і субсидіарності зорієнтований на розподіл повноважень між різними рівнями влади та активне залучення громадських організацій, бізнесу, закладів освіти, інших об'єднань громадян до формування і реалізації спортивної політики [4; 7]. Принцип децентралізації та відповідальності громад означає посилення ролі органів місцевого самоврядування у плануванні та фінансуванні спортивної інфраструктури й програм, що особливо важливо в умовах реформи місцевого самоврядування і територіальної організації влади [4; 6]. Принцип наукової обґрунтованості та доказовості передбачає спирання на результати медичних, демографічних, соціологічних і управлінських досліджень при розробленні стандартів, нормативів, заходів і програм у сфері спорту [7; 10]. Принцип ефективності, результативності й прозорості вимагає орієнтації на досягнення вимірюваних результатів та відкритості інформації щодо розподілу і використання ресурсів [4; 7]. Принцип доброчесності у спорті спрямований на протидію допінгу, корупції, маніпуляціям результатами змагань, дискримінації та насильству, а також на виховання поваги до чесної гри.

Реалізація державної політики у сфері фізичної культури і спорту забезпечується системою інструментів, які охоплюють нормативно-правовий, програмно-цільовий, фінансово-економічний, організаційно-управлінський, інформаційно-комунікаційний та соціально-мотиваційний компоненти [4; 6; 7]. Нормативно-правові інструменти включають прийняття законів, підзаконних актів, державних стандартів, затвердження концепцій і стратегій, визначення вимог до безпеки спортивних споруд, якості спортивних послуг і медичного забезпечення спортсменів. Програмно-цільові інструменти реалізуються через державні й регіональні цільові програми розвитку фізичної культури і спорту, підтримки олімпійської, паралімпійської та дефлімпійської підготовки, розвитку фізичної активності в закладах освіти [4; 5; 6].

Фінансово-економічні інструменти охоплюють бюджетне фінансування спортивних закладів, національних збірних, спортивних федерацій, систему грантів і субсидій, застосування державно-приватного партнерства під час будівництва та експлуатації спортивних об’єктів, запровадження податкових стимулів для бізнесу, який інвестує у спорт [6; 9]. Організаційно-управлінські інструменти пов’язані з розподілом повноважень між центральними і місцевими органами виконавчої влади, створенням координаційних рад, робочих груп, міжвідомчих комісій, запровадженням системи ліцензування, сертифікації, акредитації в галузі спорту, моніторингом і оцінюванням виконання програм [4; 7].

Інформаційно-комунікаційні інструменти передбачають проведення соціальних рекламних кампаній, спрямованих на популяризацію здорового способу життя і занять спортом, просвітницьку діяльність у закладах освіти, співпрацю зі засобами масової інформації, використання цифрових платформ для обліку спортивних заходів, електронних сервісів запису на секції та змагання. Соціально-мотиваційні інструменти проявляються у встановленні стипендій, премій, почесних звань спортсменам, тренерам, фахівцям галузі, підтримці волонтерського руху у спорті, заохоченні роботодавців до впровадження корпоративних програм фізичної активності [9].

Таким чином, державна політика у сфері фізичної культури і спорту в Україні є комплексною і багатокомпонентною. Вона поєднує правові, організаційні та економічні механізми, спрямовані на досягнення одночасно соціальних, економічних та іміджевих результатів, і потребує узгоджених дій багатьох суб’єктів на різних рівнях управління.

1.3. Нормативно-правове та інституційне забезпечення розвитку спорту в Україні

Нормативно-правове забезпечення розвитку фізичної культури і спорту в Україні становить ієрархічну систему актів, які визначають правові засади

функціонування цієї сфери, компетенцію органів державної влади та місцевого самоврядування, гарантії прав громадян, механізми реалізації державної політики й форми участі громадськості [2; 4; 7]. На верхньому рівні цієї системи знаходяться норми Конституції України, що закріплюють право кожного на належний життєвий рівень, охорону здоров'я, відпочинок, доступ до культурних цінностей [1]. Хоча у Конституції прямо не згадується фізична культура і спорт, саме вона створює загальну рамку для розгляду спорту як одного із засобів реалізації права на здоров'я, освіту та культурний розвиток особистості.

Ключовим спеціальним нормативним актом є Закон України «Про фізичну культуру і спорт» [2]. Він визначає базові поняття, принципи державної політики, систему суб'єктів фізкультурно-спортивної діяльності, форми державної підтримки спорту, права й обов'язки учасників відносин у цій сфері, засади фінансування та матеріально-технічного забезпечення. У законі закріплено понятійний апарат, що дозволяє розмежувати масову фізичну культуру, спорт вищих досягнень, спорт інвалідів, дитячо-юнацький спорт, визначено статус спортивних федерацій, фізкультурно-спортивних товариств, Національного олімпійського комітету України, Національного комітету спорту інвалідів України.

Важливу роль відіграє Закон України «Про освіту», який встановлює, що фізичне виховання є обов'язковою частиною освітніх програм, а заклади освіти мають створювати безпечні й здорові умови навчання, включаючи можливість занять фізичною культурою і спортом [3]. Низка законів у сфері охорони здоров'я інтегрує фізичну активність у систему профілактики захворювань та медичної реабілітації. Закони про соціальний захист осіб з інвалідністю містять норми щодо розвитку адаптивного спорту, забезпечення доступності спортивної інфраструктури для людей з особливими потребами.

На рівні підзаконних актів формується багаторівнева система стратегій, концепцій, державних цільових програм. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України, визначає стратегічні цілі, пріоритети та завдання у сфері спорту,

систему індикаторів досягнення цілей, механізми міжвідомчої координації та відповідальних виконавців [4]. Національна стратегія з оздоровчої рухової активності в Україні «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація» концентрується на підвищенні рівня рухової активності населення, розвитку інфраструктури для активного відпочинку, популяризації фізичної активності в освітніх закладах і на робочих місцях [5]. Державні цільові соціальні програми розвитку фізичної культури і спорту, програми підтримки олімпійського, паралімпійського та дефлімпійського руху, програми розвитку дитячо-юнацького спорту конкретизують заходи, терміни виконання та обсяги фінансування [6].

На регіональному та місцевому рівнях ухвалюються обласні, міські, селищні та сільські програми розвитку фізичної культури і спорту, цільові програми будівництва й реконструкції спортивних споруд, програми підтримки місцевих спортивних клубів і проведення масових заходів. У процесі децентралізації зростає значення локальних нормативних актів, якими територіальні громади визначають власну політику у сфері спорту з урахуванням місцевих потреб та ресурсів [4; 6].

Інституційне забезпечення розвитку спорту в Україні охоплює систему органів державної влади, місцевого самоврядування, громадських та приватних структур, що виконують управлінські, організаційні, фінансові, освітні й інші функції [2; 4; 7]. На національному рівні Верховна Рада України формує законодавчу базу, затверджує загальнодержавні програми, здійснює парламентський контроль за діяльністю виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту. Кабінет Міністрів України визначає державну політику в галузі, затверджує стратегії та програми, розподіляє бюджетні ресурси, координує діяльність центральних органів виконавчої влади [4].

Міністерство молоді та спорту України є центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування і реалізацію державної політики у сфері фізичної культури і спорту. Воно розробляє проєкти нормативно-правових актів, організовує підготовку національних збірних команд, відповідає за розвиток

масового спорту, реалізацію державних програм, взаємодіє з міжнародними спортивними організаціями [2; 4]. Інші центральні органи виконавчої влади, зокрема Міністерство освіти і науки, Міністерство охорони здоров'я, Міністерство соціальної політики, Міністерство оборони, забезпечують реалізацію галузевих завдань: організацію фізичного виховання в освіті, медичне забезпечення спортсменів і населення, реабілітаційні програми, спортивну підготовку у Збройних Силах України.

Значну роль у розвитку спорту відіграють Національний олімпійський комітет України, Національний комітет спорту інвалідів України, національні спортивні федерації [11; 12].

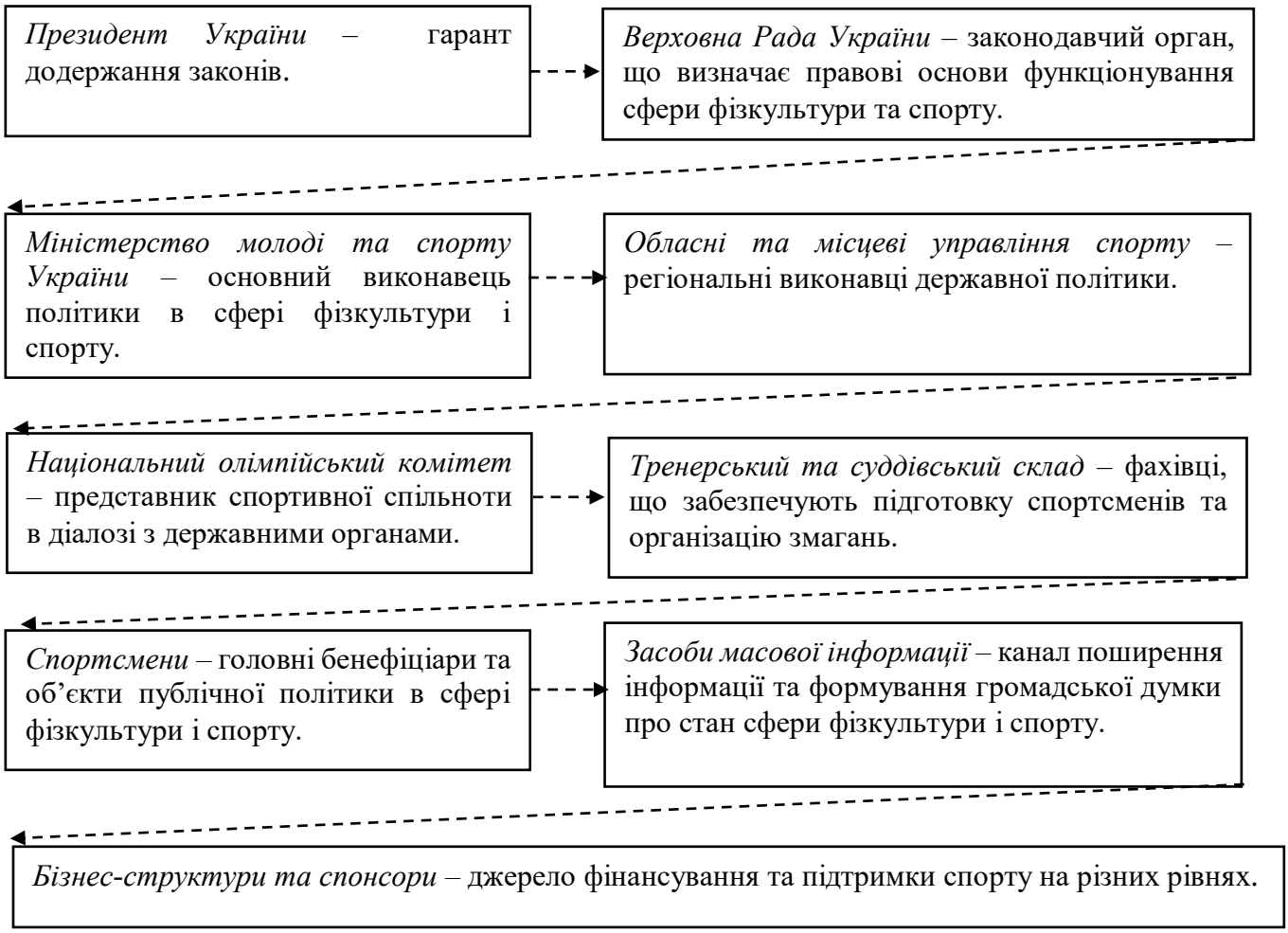


Рис. 1.1. Взаємодія суб'єктів публічної політики у сфері фізичної культури і спорту України, *розроблено автором.*

На регіональному і місцевому рівнях функціонують обласні, районні, міські, селищні й сільські ради та їх виконавчі органи, які розробляють і реалізують місцеві програми, утримують і розвивають спортивну інфраструктуру, забезпечують діяльність комунальних закладів, таких як дитячо-юнацькі спортивні школи, центри «Спорт для всіх», стадіони, спортивні комплекси [4; 6]. Структурні підрозділи з питань молоді та спорту, освіти, охорони здоров'я на рівні громад відповідають за практичну реалізацію політики в сфері фізичної культури і спорту, координацію з громадськими організаціями і бізнесом.

Громадський сектор представлений фізкультурно-спортивними товариствами, федераціями, клубами, громадськими організаціями, волонтерськими ініціативами. Вони активно залучаються до розвитку масового спорту, організації змагань і спортивно-масових заходів, реалізації соціальних проєктів, спрямованих на популяризацію фізичної активності [7; 9]. Приватний сектор формують комерційні спортивні клуби, фітнес-центри, рекреаційні комплекси, які надають широкий спектр спортивних послуг, часто реалізуючи соціальні ініціативи в партнерстві з органами влади.

Особливістю сучасної інституційної моделі є посилення ролі територіальних громад у зв'язку з децентралізацією. Саме на місцевому рівні приймаються ключові рішення щодо розподілу ресурсів між будівництвом і утриманням спортивної інфраструктури, підтримкою клубів і секцій, організацією масових заходів. Дослідники наголошують на необхідності вдосконалення координації між державними органами та інститутами громадянського суспільства, уникнення дублювання функцій, підвищення спроможності громад стратегічно планувати та оцінювати ефективність своєї політики у сфері фізичної культури і спорту [7; 12].

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи проведений теоретико-методологічний аналіз, можна стверджувати, що сфера фізичної культури і спорту є важливою складовою соціального розвитку України, що інтегрує біологічні, соціальні, культурні та економічні аспекти життєдіяльності суспільства. Її структура охоплює масову фізичну культуру, спорт вищих досягнень, дитячо-юнацький і студентський спорт, рекреаційний та адаптивний спорт, фізичне виховання в системі освіти й спортивну індустрію, а також складну систему суб'єктів та об'єктів управління. Такий багатовимірний характер сфери зумовлює необхідність комплексного підходу до її вивчення і регулювання.

Державна політика у сфері фізичної культури і спорту має чітко окреслені цілі, пов'язані зі зміцненням здоров'я населення, розвитком масового спорту, підтримкою спорту вищих досягнень, забезпеченням інклюзивності та рівного доступу до спортивної діяльності, розвитком сучасної інфраструктури й кадрового потенціалу, інтеграцією України в міжнародний спортивний простір. Ці цілі конкретизуються в стратегіях і програмах, які задають орієнтири для діяльності органів публічної влади на всіх рівнях.

Принципи державної політики у сфері спорту відображають поєднання загальних засад публічного управління та специфіки фізкультурно-спортивної діяльності. Серед них провідне місце посідають законність, пріоритет прав людини, доступність, соціальна справедливість, партнерство, субсидіарність, децентралізація, наукова обґрунтованість, ефективність, прозорість і доброчесність. Їх реалізація можлива лише за умови узгодженого використання нормативно-правових, програмно-цільових, фінансово-економічних, організаційно-управлінських, інформаційно-комунікаційних та соціально-мотиваційних інструментів.

Нормативно-правове забезпечення розвитку фізичної культури і спорту в Україні базується на Конституції України, Законі України «Про фізичну культуру і спорт», законодавстві у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, а також на системі стратегій і державних цільових програм. Воно формує правову основу для діяльності суб'єктів управління, визначає рамкові

умови реалізації політики та гарантує права громадян у сфері фізичної активності. Водночас динамічні зміни соціально-економічного та політичного середовища, зокрема пов’язані з війною, демографічними процесами й європейською інтеграцією, об’єктивно вимагають періодичного оновлення цієї бази.

Інституційна система управління у сфері фізичної культури і спорту включає органи законодавчої та виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, національні олімпійські та паралімпійські структури, спортивні федерації, громадські організації та приватний сектор. В умовах децентралізації зростає роль територіальних громад, які стають ключовими акторами у плануванні та реалізації політики розвитку спорту на місцевому рівні. Це створює можливості для гнучкого врахування місцевих потреб, але водночас ставить вимогу підвищення управлінської спроможності громад, розвитку партнерств з громадянським суспільством і бізнесом.

Таким чином, теоретико-методологічні засади публічного управління у сфері фізичної культури і спорту формують рамку для подальшого аналізу конкретних організаційних, фінансових та інфраструктурних механізмів, які будуть розглянуті у наступних розділах дослідження. Саме від якості та узгодженості цих механізмів залежить спроможність держави забезпечити сталий розвиток спорту, підвищення рівня здоров’я населення та зміцнення соціальної єдності в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УКРАЇНІ

2.1. Організаційні механізми: суб’єкти управління, програми, партнерства

Організаційні механізми публічного управління у сфері фізичної культури і спорту відображають систему взаємодії суб’єктів управління, форм і процедур ухвалення рішень, координації політик та реалізації програм. Вони визначають, яким чином норми, задекларовані в законах, стратегіях і державних програмах, перетворюються на конкретні дії, проєкти й послуги для населення. Саме ефективність організаційних механізмів значною мірою зумовлює реальний стан розвитку фізичної культури і спорту, незалежно від якості законодавства чи задекларованих пріоритетів [7; 13].

Формально основу організаційної моделі складає розподіл повноважень між органами державної влади та місцевого самоврядування, визначений Конституцією України, Законом України «Про фізичну культуру і спорт», профільними законами у сфері освіти, охорони здоров’я, соціального захисту та законодавством про місцеве самоврядування [1; 2; 3]. На загальнодержавному рівні Верховна Рада України формує законодавчу базу, визначає засади державної політики, затверджує державні цільові програми. Кабінет Міністрів України забезпечує реалізацію державної політики, ухвалює підзаконні акти, затверджує стратегії та розподіляє ресурсну підтримку [4]. Центральним органом виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту є Міністерство молоді та спорту України, яке координує діяльність інших органів, готує проєкти нормативних актів, відповідає за підготовку національних збірних команд, взаємодіє з міжнародними спортивними організаціями [2; 4; 13].

Поряд із центральними органами виконавчої влади в організаційній моделі важливе місце посідають Міністерство освіти і науки України, Міністерство охорони здоров’я України, Міністерство соціальної політики України,

Міністерство оборони України та інші відомства, які в межах своїх повноважень реалізують окремі аспекти політики у сфері фізичної культури і спорту. Йдеться про фізичне виховання у закладах освіти, медичне забезпечення спортсменів, реабілітаційні програми, розвиток спорту у Збройних Силах України, соціальну адаптацію осіб з інвалідністю засобами спорту [3; 7; 20]. Отже, вже на центральному рівні бачимо багатовекторність суб'єктів, що об'єктивно вимагає налагоджених механізмів міжвідомчої координації.

Особливу роль у реалізації організаційних механізмів відіграють національні спортивні організації – Національний олімпійський комітет України, Національний комітет спорту інвалідів України, національні спортивні федерації, фізкультурно-спортивні товариства. Вони здійснюють розвиток відповідних видів спорту, організовують змагання, забезпечують підготовку спортсменів, формують правила та стандарти змагальної діяльності, інтегрують національну систему спорту в міжнародний простір [11; 12; 19]. На практиці саме ці організації часто стають центрами експертизи та ініціаторами важливих реформ, а державні органи виступають їхніми партнерами та координаторами.

На регіональному та місцевому рівнях організаційна система формується органами місцевого самоврядування – обласними, районними, міськими, селищними та сільськими радами та їх виконавчими органами. Структурні підрозділи з питань молоді та спорту, освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, фізичної культури і спорту відповідають за розроблення й реалізацію місцевих програм, утримання та розвиток спортивної інфраструктури, підтримку дитячо-юнацьких спортивних шкіл, центрів «Спорт для всіх», спортивних клубів, організацію масових спортивних заходів [4; 14]. Реформа децентралізації посилила роль територіальних громад як ключових суб'єктів, здатних самостійно визначати пріоритети та напрями розвитку спорту на своїй території [14; 16].

У теорії публічного управління організаційні механізми нерозривно пов'язуються з програмно-цільовим підходом. У сфері фізичної культури і спорту цей підхід реалізується через державні, регіональні та місцеві цільові

програми, які визначають мету, завдання, комплекс заходів, виконавців, строки та обсяги фінансування [4; 15]. Наприклад, Стратегія розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року передбачає системне поєднання заходів щодо розвитку масового спорту, спорту вищих досягнень, удосконалення інфраструктури, кадрової політики й міжнародного співробітництва [4; 20]. Однак дослідники звертають увагу, що на практиці програми нерідко дублюють одна одну, містять розмиті або формальні показники результативності, містять невідповідність між амбітністю цілей і реальними ресурсами, що знижує їхню ефективність як організаційного інструменту [8; 15; 16].

Однією з найважливіших тенденцій останніх років є поширення партнерських моделей управління у сфері спорту. Йдеться про залучення до реалізації політики не лише органів публічної влади, а й спортивних федерацій, громадських організацій, благодійних фондів, бізнесу, закладів освіти та медичних установ. Партнерства дозволяють акумулювати ресурси та компетентності різних акторів, розподіляти ризики, підвищувати легітимність рішень і враховувати потреби різних груп населення [19; 21; 23]. Можна виокремити адміністративну модель партнерства, коли органи влади зберігають домінуючу роль, а інші суб’єкти виступають виконавцями окремих завдань; проєктну модель, в якій співпраця відбувається навколо конкретних проєктів чи грантів; а також мережеву модель, у межах якої рішення формуються через горизонтальні взаємодії та узгодження позицій різних стейкґолдерів.

Суттєвою складовою організаційних механізмів є консультативно-дорадчі органи, громадські ради при органах виконавчої влади, молодіжні та спортивні ради, координаційні ради з питань фізичної культури і спорту. Формально вони покликані забезпечити участь громадськості у формуванні політики, узгодження позицій влади та громадянського суспільства, узагальнення експертних пропозицій [13; 25]. Проте на практиці діяльність таких органів нерідко зводиться до епізодичних засідань і формального погодження вже ухвалених рішень, а не до реального впливу на зміст програм і бюджетних пріоритетів [13;

23]. Це свідчить про необхідність зміни управлінської культури та впровадження механізмів, що роблять участь громадськості змістовною, а не декоративною.

Окремого аналізу потребує організація системи моніторингу та оцінювання політики у сфері фізичної культури і спорту. Хоча на рівні державних стратегій та програм декларується застосування індикаторів ефективності й результативності, фактично система збору, обробки та використання даних залишається фрагментованою [20; 22]. Статистичні показники часто відображають кількість заходів, учасників, споруд, але рідко фіксують реальний вплив на стан здоров'я населення, рівень залучення вразливих груп, якість наданих послуг. Відсутність єдиного інформаційного простору між різними відомствами та рівнями управління ускладнює ухвалення обґрунтованих рішень та коригування програм [17; 18].

Важливою тенденцією є поступова цифровізація організаційних процесів: створення електронних реєстрів спортивних споруд, електронних систем обліку результатів змагань, онлайн-платформ для запису до секцій та участі в заходах. Такі інструменти покликані підвищити прозорість, зручність для громадян, зменшити адміністративне навантаження на персонал, а також створити умови для кращого аналізу даних [20; 22]. Проте їх впровадження нерідко гальмується через недостатнє фінансування, низький рівень цифрових компетентностей на місцях, відсутність інтегрованих рішень.

Сучасний етап розвитку організаційних механізмів у сфері фізичної культури і спорту відбувається в умовах війни та пов'язаних із нею викликів. Значна частина інфраструктури зазнала пошкоджень або знищення, частина населення стала внутрішньо переміщеними особами, змінилися пріоритети бюджетної політики [20]. Водночас посилилися волонтерські ініціативи, зросла роль місцевих громад, які організовують спортивні і реабілітаційні заходи для військових, ветеранів, дітей та молоді. Це вимагає переосмислення організаційних механізмів у напрямі більшої гнучкості, стійкості, орієнтації на відновлення та психосоціальну підтримку.

Отже, стан організаційних механізмів у сфері фізичної культури і спорту в Україні можна охарактеризувати як такий, що має достатньо розвинену нормативну основу й багаторівневу систему суб'єктів, але водночас стикається з проблемами координації, формалізму участі громадськості, недостатньої спроможності територіальних громад та недосконалістю інформаційно-аналітичного забезпечення [7; 13; 14; 20]. Подолання цих викликів є ключовою умовою ефективного функціонування інших механізмів – фінансових, інфраструктурних, кадрових.

2.2. Фінансові механізми: бюджетування, гранти, державно-приватне партнерство, спонсорство

Фінансові механізми у сфері фізичної культури і спорту охоплюють сукупність форм, методів і інструментів мобілізації, розподілу та використання фінансових ресурсів, які забезпечують реалізацію державної політики, програм і проєктів у цій сфері [8; 15]. Їхній стан і ефективність значною мірою визначають, чи будуть задекларовані цілі – розвиток масового спорту, підтримка спорту вищих досягнень, модернізація інфраструктури – реалізовані на практиці.

Традиційно основним джерелом фінансування фізичної культури і спорту в Україні є кошти державного та місцевих бюджетів. На рівні державного бюджету фінансування спрямовується насамперед на діяльність центральних органів виконавчої влади, підготовку національних збірних команд, участь у міжнародних змаганнях, реалізацію державних цільових програм, підтримку паралімпійського та дефлімпійського руху, частково – на будівництво й реконструкцію спортивної інфраструктури [4; 20]. На рівні місцевих бюджетів основними напрямами видатків є утримання дитячо-юнацьких спортивних шкіл, комунальних спортивних закладів, центрів «Спорт для всіх», розвиток спортивних майданчиків, організація місцевих змагань та масових заходів [14; 16; 19].

Після запровадження програмно-цільового методу бюджетування фінансування сфери фізичної культури і спорту формально прив'язане до конкретних бюджетних програм із визначеними цілями, завданнями та індикаторами результативності [15; 16]. Теоретично це дає змогу оцінювати ефективність використання коштів, порівнювати витрати і результати, здійснювати коригування програм. Однак на практиці індикатори часто залишаються формальними, зорієнтованими переважно на кількісні показники (кількість заходів, учасників, споруд), тоді як якісні аспекти – рівень задоволеності населення послугами, реальний вплив на здоров'я, інклюзивність – залишаються поза увагою [8; 15]. Крім того, обмежені загальні обсяги фінансування підсилюють конкуренцію між програмами, що нерідко призводить до фрагментації ресурсів.

Однією з ключових проблем, на яку звертають увагу дослідники, є хронічне недофінансування сфери фізичної культури і спорту порівняно з потребами та міжнародними рекомендаціями [8; 15; 16]. Частка видатків на спорт у структурі державного та місцевих бюджетів залишається невисокою, причому пріоритет часто надається поточним витратам (заробітна плата, комунальні послуги), тоді як капітальні інвестиції у модернізацію інфраструктури, впровадження інноваційних програм, розвиток інклюзивних просторів фінансуються залишковим принципом [18; 20]. Це створює замкнене коло: застаріла інфраструктура й низька якість послуг не стимулюють населення до занять спортом, а низький попит, у свою чергу, не формує політичного запиту на збільшення фінансування.

Децентралізація бюджетної системи привела до того, що значна частина повноважень і ресурсів щодо розвитку спорту перейшла на рівень територіальних громад. З одного боку, це створило можливості для більш гнучкого врахування місцевих потреб, реалізації ініціатив, які мають підтримку громади, залучення місцевого бізнесу та громадських організацій [14; 16]. З іншого боку, різний рівень економічної спроможності громад призвів до суттєвих диспропорцій у фінансуванні спорту: заможні громади можуть

інвестувати у сучасні спортивні комплекси, тоді як менш забезпечені ледве покривають поточні витрати на утримання існуючих об’єктів [16; 24]. У таких умовах особливого значення набувають механізми горизонтального та вертикального вирівнювання, а також цільова підтримка з боку держави.

Крім бюджетних коштів, важливу роль відіграють позабюджетні джерела фінансування: спонсорські внески, благодійна допомога, кошти бізнесу в рамках корпоративної соціальної відповідальності, гранти міжнародних організацій і фондів, благодійні акції, внески членів спортивних клубів [8; 19; 23]. У професійному спорті йдеться про партнерство з комерційними брендами, телевізійні та медіаправа, продаж квитків, рекламні контракти. У масовому спорті та на місцевому рівні частіше йдеться про підтримку окремих заходів, надання обладнання, реконструкцію майданчиків. Однак в Україні культура благодійництва й спонсорства у сфері спорту ще не набула системного характеру. Причинами є обмеженість фінансових можливостей бізнесу, недостатні податкові стимули, низький рівень прозорості використання коштів, а також слабка комунікація між органами влади, спортивними організаціями та потенційними донорами [15; 19; 23].

Перспективним інструментом фінансового забезпечення розвитку спортивної інфраструктури є державно-приватне партнерство. Воно дозволяє поєднувати ресурси держави та приватного бізнесу для будівництва, реконструкції й експлуатації спортивних об’єктів, розподіляючи ризики та прибутки між партнерами [18; 21]. У світовій практиці такі проєкти реалізуються у формах концесії, спільної діяльності, оренди з інвестиційними зобов’язаннями, створення спільних підприємств. В Україні нормативно-правова база державно-приватного партнерства вже сформована, однак реальних проєктів у сфері спорту поки що небагато. Це пов’язано з низкою чинників: складністю підготовки проєктів, невизначеністю строків окупності, ризиками зміни політичних пріоритетів, обмеженою привабливістю невеликих громад для інвесторів [18; 21; 24].

Важливим доповненням до традиційних фінансових механізмів стали грантові інструменти. Місцеві громади, громадські організації, спортивні клуби й заклади освіти можуть брати участь у конкурсах проєктів, які фінансуються міжнародними організаціями, фондами, програмами транскордонного співробітництва. Такі гранти часто спрямовані на розвиток масового спорту, інклюзивних просторів, молодіжних спортивних ініціатив, інноваційних форм рухової активності [19; 21; 22]. Однак успішне залучення грантових коштів вимагає певних управлінських компетентностей: здатності готувати якісні проєктні заявки, забезпечувати співфінансування, звітувати згідно з міжнародними стандартами.

На місцевому рівні певну роль у фінансуванні спортивних проєктів відіграє механізм громадського бюджету (партисипативного бюджетування). Громадяни, у тому числі молодь, можуть подавати проєкти, пов’язані з облаштуванням спортивних майданчиків, підтримкою змагань, створенням велодоріжок або воркаут-зон, а потім шляхом голосування визначати, які з них отримають фінансування з бюджету громади [19; 25]. Цей інструмент не лише забезпечує додатковий фінансовий ресурс, а й підвищує рівень залучення громадськості, формує відповідальне ставлення до спільних ресурсів. Проблемою залишається те, що в окремих громадах спортивні проєкти програють конкуренцію іншим сферам, а сама процедура інколи використовується більше як політичний, а не управлінський інструмент.

Фінансові механізми не можуть бути ефективними без належного рівня прозорості й підзвітності. У сфері фізичної культури і спорту, як і в інших секторах публічного управління, існують ризики нецільового використання коштів, завищення вартості робіт, корупційних практик при закупівлях і тендерах [15; 18]. Запровадження системи електронних закупівель, відкритих бюджетів, публічного звітування органів влади, а також посилення ролі громадського контролю та журналістських розслідувань поступово змінює ситуацію, однак ці процеси потребують подальшого інституційного закріплення та зміни управлінської культури.

Отже, фінансові механізми розвитку фізичної культури і спорту в Україні поєднують бюджетні та позабюджетні джерела, традиційні підходи до фінансування та інноваційні інструменти, зокрема державно-приватне партнерство, гранти, громадський бюджет. Їхньою спільною проблемою є обмеженість ресурсів, нерівність між громадами, недостатня прозорість і низька орієнтація на результати, що вимагає подальшого вдосконалення системи фінансового планування, запровадження реалістичних індикаторів ефективності та активнішого залучення бізнесу й громадянського суспільства до спільного фінансування спортивних ініціатив [8; 15; 16; 23].

2.3. Інфраструктура та масовий спорт: доступність, інклюзія, спорт у громадах

Матеріально-технічна база є фізичним фундаментом для реалізації права громадян на заняття фізичною культурою і спортом. Від стану, доступності й інклюзивності спортивної інфраструктури залежить рівень залучення населення до рухової активності, можливості розвитку масового спорту, умов підготовки спортсменів різного рівня, а також загальна якість життя у громадах [17; 18; 24]. Інфраструктура включає широкий спектр об’єктів – від великих стадіонів, спортивних арен, басейнів і спортивних комплексів до шкільних спортзалів, пришкільних майданчиків, парків активного відпочинку, скейт- і велопарків, воркаут-майданчиків.

Більшість дослідників зазначають, що значна частина спортивної інфраструктури в Україні сформувалася ще в радянський період і нині потребує модернізації або капітального ремонту [17; 18; 20]. Рівень зношеності матеріально-технічної бази в багатьох регіонах є критичним, особливо в сільській місцевості та малих містах. Наявні об’єкти часто не відповідають сучасним вимогам безпеки, енергоефективності, інклюзивності й багатофункціональності. При цьому існують суттєві регіональні диспропорції: обласні центри та великі міста мають набагато більш розвинуту мережу

спортивних споруд, тоді як периферійні громади обмежуються шкільними залами, окремими майданчиками або зовсім не мають спеціалізованих об’єктів [18; 19; 24].

Важливою складовою інфраструктури є спорт у системі освіти. Шкільні спортзали, пришкільні стадіони й майданчики, спортивні споруди закладів фахової передвищої та вищої освіти забезпечують базові умови для уроків фізичної культури та занять у спортивних секціях [3; 19]. Однак значна частина таких об’єктів є морально й фізично застарілою, не обладнана сучасним інвентарем, не пристосована для інклюзивної освіти та потреб дітей з особливими освітніми потребами. В окремих закладах освіти заняття з фізичної культури проводяться в малопристосованих приміщеннях, а стадіони потребують реконструкції [18; 20]. Разом із тим саме шкільна інфраструктура має значний потенціал для організації масового спорту та дозвілля не лише для учнів, а й для громади в цілому, якщо забезпечити доступ громадян до цих об’єктів поза навчальним часом.

На рівні громад важливу роль відіграють відкриті простори для фізичної активності: парки й сквери з пішохідними й біговими доріжками, веломаршрути, воркаут-майданчики, майданчики для ігрових видів спорту, зони для тренування людей старшого віку, майданчики для вигулу собак тощо [19; 21; 24]. У багатьох містах та громадах в останні роки активно розвивається мережа універсальних майданчиків зі штучним покриттям, які використовуються для футболу, баскетболу, волейболу та інших видів спорту. Це відповідає сучасним підходам до формування «активних громадських просторів», де спорт інтегрується в повсякденне міське життя [19; 21].

Масовий спорт у громадах нерозривно пов’язаний із доступністю інфраструктури. Якщо спортивні об’єкти розташовані далеко від місць проживання, мають обмежений режим роботи, є платними або незручними, рівень залучення населення до рухової активності закономірно знижується [22]. Натомість коли громада створює мережу доступних, безпечних і привабливих для різних вікових груп просторів, коли спорт не обмежується формальними

уроками у школі, а стає частиною публічного простору, це сприяє зростанню частки людей, які регулярно займаються фізичною активністю [19; 21; 22].

Окремим аспектом є інклюзивність спортивної інфраструктури. Мова йде не лише про наявність спеціалізованих об’єктів для адаптивного спорту, а й про впровадження принципів універсального дизайну при будівництві та реконструкції будь-яких спортивних споруд [5; 18; 22]. Пандуси, ліфти, тактильні елементи, адаптовані роздягальні й душові, доступні маршрути руху дозволяють людям з інвалідністю, старшим людям, батькам із дитячими візочками користуватися інфраструктурою на рівні з іншими. На практиці рівень доступності залишається нерівномірним: поодинокі зразки сучасних інклюзивних об’єктів співіснують із більшістю споруд, де бар’єри досі не усунуті [18; 20].

Питання інклюзивності стосується також гендерного виміру та вікових груп. Спортивні простори мають враховувати потреби не лише молодих чоловіків, які займаються традиційними ігровими видами спорту, а й дівчат і жінок, дітей молодшого віку, людей старшого віку, сімей із дітьми [19; 22; 24]. Практика показує, що у громадах, де органи влади ведуть діалог з різними групами населення, враховують їхні побажання при проєктуванні й облаштуванні інфраструктури, рівень задоволеності та фактичної участі в масовому спорті є значно вищим [19; 25].

Особливої актуальності набуло питання збереження та відновлення спортивної інфраструктури в умовах війни. Частина об’єктів була зруйнована або пошкоджена, деякі перебувають у прифронтових зонах і не можуть використовуватися за призначенням. Водночас у безпечніших регіонах посилився тиск на інфраструктуру через внутрішнє переміщення населення, необхідність організації реабілітаційних та оздоровчих програм для військових і ветеранів [20]. Це створює нові виклики для громад: потрібно одночасно відновлювати знищені об’єкти, підтримувати в належному стані діючі й адаптувати їх до нових потреб.

У цьому контексті зростає значення стратегічного планування розвитку інфраструктури та її інтеграції в ширший контекст просторового планування громад. Інвентаризація наявних об’єктів, створення електронних реєстрів, проведення аудитів стану споруд, виявлення «білих плям» на карті громади, де відсутні можливості для занять спортом, дозволяють приймати інформовані рішення про пріоритетність інвестицій [17; 18; 24]. Важливим є також узгодження планів розвитку спортивної інфраструктури з планами відновлення територій, програмами розвитку транспорту, освіти, охорони здоров’я.

Перспективним напрямом є розвиток багатофункціональних, енергоефективних та екологічно сталих спортивних об’єктів, які можуть використовуватися різними групами населення в різний час доби, поєднувати навчальні, тренувальні, змагальні та рекреаційні функції [21; 24]. У світовій практиці поширюються рішення, коли шкільні спортивні зали та стадіони після уроків відкриті для громади, коли спортивні комплекси інтегруються з медичними й реабілітаційними центрами, освітніми установами, молодіжними просторами. В Україні такі підходи тільки починають впроваджуватися, але саме вони відповідають тенденціям ефективного використання ресурсів і формування «активних громад».

Таким чином, стан інфраструктури та масового спорту в українських громадах характеризується поєднанням значного потенціалу та серйозних викликів. Потенціал полягає у зростанні суспільного розуміння важливості рухової активності, розвитку окремих успішних практик громад, появі нових моделей відкритих спортивних просторів. Виклики – у зношеності матеріально-технічної бази, регіональних диспропорціях, недостатній інклюзивності, наслідках війни. Вирішення цих проблем вимагає інтеграції інфраструктурної політики з організаційними й фінансовими механізмами, активної участі громадськості, залучення міжнародної підтримки та застосування сучасних підходів до планування й управління.

Висновки до розділу 2

Аналіз стану та механізмів розвитку фізичної культури і спорту в Україні показує, що сфера характеризується складною багаторівневою системою управління, у якій поєднуються органи державної влади, місцевого самоврядування, національні та місцеві спортивні організації, громадські об’єднання й приватний сектор. Формально створено розгалужену нормативно-правову базу, розроблено стратегічні документи та цільові програми, однак ефективність їхньої реалізації значною мірою залежить від якості організаційних, фінансових та інфраструктурних механізмів, що застосовуються на практиці.

Організаційні механізми включають розподіл повноважень між центральним, регіональним і місцевим рівнями, діяльність спортивних федерацій, національних олімпійських і паралімпійських структур, консультативно-дорадчих органів, систему програмно-цільового планування, моніторингу та оцінювання. Їхньою сильними сторонами є багатосуб’єктність, можливість залучення громадянського суспільства та бізнесу, формальна відкритість до партнерств. Водночас на практиці ці механізми часто стикаються з проблемами недостатньої координації, дублювання функцій, формалізму в діяльності консультативних органів, слабкої участі громадськості в ухваленні рішень.

Фінансові механізми базуються переважно на бюджетному фінансуванні, доповненому позабюджетними джерелами, грантами, спонсорською підтримкою, окремими проєктами державно-приватного партнерства та громадським бюджетом. Ключовими викликами є обмеженість фінансових ресурсів, нерівномірність їх розподілу між регіонами та громадами, домінування поточних витрат над капітальними інвестиціями, недостатня прозорість і низький рівень орієнтації на результат. Разом із тим децентралізація та розвиток нових фінансових інструментів створюють передумови для більш гнучкої та інноваційної фінансової політики в цій сфері.

Інфраструктурний вимір показує, що матеріально-технічна база фізичної культури і спорту в Україні є неоднорідною: поряд із сучасними об’єктами, збудованими або реконструйованими за новими стандартами, існує велика кількість застарілих споруд, які не відповідають вимогам безпеки, енергоефективності та інклюзивності. Особливо гострими є проблеми доступності інфраструктури для сільського населення, людей з інвалідністю, дітей і молоді в малих громадах. Війна посилила ці проблеми, спричинивши руйнування частини об’єктів і збільшивши навантаження на інші. Попри це в окремих громадах з’являються успішні приклади розвитку відкритих спортивних просторів, інклюзивних майданчиків, інтеграції шкільної інфраструктури в життя громади.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що подальший розвиток фізичної культури і спорту в Україні потребує не стільки створення нових декларативних документів, скільки послідовного вдосконалення наявних механізмів. Це передбачає посилення координації між суб’єктами публічного управління, розвиток культури партнерства й участі громадськості, формування системи доказового фінансового планування, розширення застосування державно-приватного партнерства, модернізацію та інклюзивну трансформацію спортивної інфраструктури. Саме інтегрований підхід до організаційних, фінансових та інфраструктурних аспектів дозволить забезпечити реальне зростання рівня залучення населення до фізичної активності та підвищення якості життя в українських громадах.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СПОРТУ

3.1. Оцінка ефективності програм і політик: показники результативності

Оцінка ефективності є ключовим елементом сучасного публічного управління, адже без системного зворотного зв'язку неможливо ні коригувати, ні обґрунтовувати подальший розвиток політик і програм. У сфері фізичної культури і спорту це особливо актуально, оскільки результат державних і місцевих заходів проявляється не лише у кількості збудованих об'єктів чи проведених змагань, а передусім у зміні поведінкових моделей населення, рівня рухової активності, стану здоров'я, соціальної інтеграції та якості життя [26; 27].

У науковій літературі розрізняють моніторинг і оцінювання. Моніторинг здебільшого зосереджується на відстеженні ходу реалізації програм, дотриманні календарних планів, виконанні заходів та використанні ресурсів. Оцінювання, своєю чергою, спрямоване на аналіз досягнення поставлених цілей, виявлення причин успіхів і невдач, аналіз ефектів та впливів політики [26]. Для сфери фізичної культури і спорту важливо поєднувати обидва підходи: регулярний моніторинг дозволяє своєчасно виявляти проблеми впровадження, а глибоке оцінювання дає змогу коригувати концептуальні засади програм.

Основою оцінки ефективності є логіка програмно-цільового управління, яка передбачає формулювання чіткої ієрархії «цілі – завдання – заходи – результати – вплив». На рівні заходів здебільшого фіксуються так звані «виходи» (output), тобто безпосередні продукти діяльності: кількість побудованих майданчиків, тренінгів, змагань, учасників. На рівні результатів (outcome) оцінюються зміни у поведінці та стані цільових груп: зростання частки населення, яке регулярно займається фізичною активністю, збільшення кількості дітей, охоплених секційною роботою, підвищення рівня задоволеності якістю послуг. На рівні впливу (impact) аналізуються довгострокові ефекти: зниження

рівня захворюваності, підвищення тривалості активного життя, покращення соціальної згуртованості, зміцнення міжнародного іміджу держави через спортивні досягнення [26; 28].

Специфіка сфері фізичної культури і спорту полягає у необхідності комбінувати кількісні та якісні показники. До кількісних, як правило, відносять частку населення, яке регулярно займається фізичною активністю; кількість спортивних споруд на 10 тисяч населення; кількість дитячо-юнацьких спортивних шкіл, секцій, клубів; чисельність підготовлених тренерів; результати виступів національних збірних на міжнародних змаганнях; обсяги фінансування з різних джерел [4; 22; 29]. Якісні показники включають рівень задоволеності громадян спортивними послугами, доступність інфраструктури для вразливих груп, сприйняття спорту як цінності, рівень довіри до спортивних інституцій. Саме поєднання цих двох груп дає змогу оцінити справжню результативність політики, а не лише «галочки» у звітності.

У практиці українського публічного управління поки що домінує орієнтація на індикатори діяльності, а не результату. Часто звітність органів влади обмежується переліком проведених заходів, кількістю учасників або сумами освоєного фінансування. Такий підхід частково є спадком попередньої адміністративної культури, що зосереджувалася на процесі, а не на результатах [27; 30]. У сфері спорту це проявляється в тому, що кількість турнірів або майданчиків сприймається як самодостатній успіх, навіть якщо вони мало використовуються населенням або не змінюють загального рівня рухової активності.

Модернізація системи оцінювання вимагає переходу до управління, орієнтованого на результат (results-based management). У цьому підході показники результативності формуються ще на етапі планування програми, узгоджуються з основними стейкґолдерами, а їх досягнення стає ключовим критерієм успішності політики [28; 31]. Для сфери фізичної культури і спорту це означає, що кожна програма (наприклад, розвиток масового спорту в громаді, підтримка дитячо-юнацького спорту, модернізація інфраструктури) має містити

чітко визначені цільові значення: яку частку населення планується залучити, скільки додаткових годин фізичної активності в середньому має з'явитися в розкладі громадян, наскільки має зрости доступність об'єктів для людей з інвалідністю тощо.

Важливою складовою є диференціація показників за віком, статтю, місцем проживання, соціальним статусом, а також виокремлення вразливих груп (люди з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи, ветерани війни, люди старшого віку) [22; 29]. Без такої деталізації легко отримати «усереднену» картину, яка приховує нерівність доступу та використання спортивних послуг. Наприклад, загальний рівень рухової активності може виглядати прийнятним, але при розрізі за статтю виявиться, що дівчата-підлітки значно рідше займаються спортом, ніж хлопці.

Оцінка ефективності також передбачає різні часові горизонти: ex ante (до початку реалізації) – для аналізу доцільності та очікуваних ефектів програми; проміжну оцінку – для коригування під час реалізації; ex post – для аналізу результатів і впливу після завершення [26; 31]. У сфері спорту це допомагає уникати ситуацій, коли великі інфраструктурні проєкти реалізуються без належного аналізу потреб громади, а згодом виявляється, що об'єкт не використовується належним чином.

Суттєвою проблемою залишається якість статистичних даних та інформаційних систем, які використовуються для моніторингу й оцінювання. Дані збираються різними органами влади та спортивними організаціями за різними методиками, нерідко без єдиних стандартів і без подальшого глибокого аналізу [17; 20; 29]. Це ускладнює порівняння результатів між регіонами, планування на основі доказів та інтеграцію в європейські статистичні системи. Тому впровадження єдиних стандартів збору й обробки даних, а також створення інтегрованих інформаційно-аналітичних платформ є важливим напрямом удосконалення механізмів оцінювання [27; 32].

Окремий аспект – залучення громадськості й цільових груп до процесу оцінювання. Міжнародна практика показує, що участь користувачів послуг,

спортсменів, тренерів, громадських організацій у формуванні критеріїв і показників, у проведенні опитувань, у публічному обговоренні результатів підвищує легітимність висновків, сприяє кращому розумінню проблем і формуванню більш реалістичних рекомендацій [21; 23; 26]. В Україні ця практика лише формується, однак саме в сфері фізичної культури і спорту вона має значний потенціал, оскільки спорт природно об'єднує різні верстви населення та може слугувати майданчиком для діалогу.

Таким чином, удосконалення механізмів оцінки ефективності програм і політик у сфері фізичної культури і спорту передбачає перехід від формальної звітності до змістовного аналізу результатів і впливів, від домінування кількісних показників діяльності до балансу кількісних і якісних індикаторів, від закритих процедур оцінювання до відкритих і партисипативних підходів. Це, у свою чергу, створює передумови для раціональнішого використання ресурсів, більш справедливого розподілу можливостей і підвищення довіри до публічної влади.

3.2. Напрями модернізації управління: цифровізація, сервісні моделі, прозорість

Модернізація публічного управління у сфері фізичної культури і спорту відбувається в ширшому контексті трансформації державного управління, переходу від традиційної бюрократичної моделі до сервісних і партнерських моделей, заснованих на принципах «good governance», участі громадян та цифрових технологій [27; 30]. Для спорту це означає переосмислення ролі держави – від «контролера» та «розподілювача ресурсів» до «провайдера якісних послуг» і «фасилітатора розвитку» в партнерстві з громадами, бізнесом, громадянським суспільством.

Сервісна модель управління передбачає фокус на потребах і очікуваннях конкретних користувачів: дітей і батьків, молоді, людей старшого віку, осіб з інвалідністю, спортсменів-професіоналів, тренерів, волонтерів [26; 31]. У такій

моделі органи влади повинні не лише розробляти програми «для населення», а й разом з ним: проводити опитування, фокус-групи, співпрацювати з молодіжними та спортивними радами, спільно визначати пріоритети розвитку інфраструктури, формати заходів, режими роботи об’єктів. Важливою стає культура зворотного зв’язку: можливість швидко повідомити про проблеми, висловити пропозиції, оцінити якість послуг.

Цифровізація є ключовим інструментом реалізації сервісної моделі. Створення електронних реєстрів спортивних споруд, інтерактивних карт доступності інфраструктури, онлайн-сервісів для запису до спортивних секцій, реєстрації на змагання, бронювання спортивних майданчиків значно спрощує доступ громадян до послуг, зменшує адміністративні бар’єри та підвищує прозорість управлінських процесів [22; 32]. Для органів влади цифрові інструменти відкривають можливість оперативного аналізу даних, виявлення «білих плям» у покритті послугами, планування на основі реальних патернів використання інфраструктури.

Одним із перспективних напрямів є інтеграція даних про спорт з іншими секторальними інформаційними системами, зокрема eHealth, освітніми е-системами, муніципальними реєстрами. Це дозволяє оцінювати зв’язок між участю у спортивних програмах і станом здоров’я, успішністю в навчанні, показниками соціальної інтеграції [22; 30]. Водночас такий підхід потребує високих стандартів захисту персональних даних, етичних правил використання інформації та прозорих процедур доступу до неї.

Цифровізація управління у сфері спорту проявляється також у використанні мобільних додатків і онлайн-платформ для популяризації рухової активності, організації челенджів, масових забігів, фітнес-програм, проведення онлайн-тренувань. Під час пандемії COVID-19 такі формати стали одним із небагатьох способів підтримувати фізичну активність, а в умовах війни набули додаткового значення для внутрішньо переміщених осіб та українців за кордоном [22; 32; 33]. Для органів публічної влади партнерство з такими

платформами може стати механізмом масштабування програм рухової активності з відносно низькими витратами.

Не менш важливим напрямом модернізації є посилення прозорості та підзвітності. Відкриті бюджети, оприлюднення інформації про видатки на спорт, про критерії відбору проєктів для фінансування, про результати конкурсу грантів та програм підтримки створюють умови для громадського контролю, зменшують ризики корупції та неефективного використання ресурсів [23; 30]. Впровадження стандартів відкритих даних у сфері спорту (open data) дозволяє дослідникам, журналістам, громадським організаціям здійснювати незалежний аналіз, виявляти проблеми й пропонувати альтернативні рішення.

Модернізація також пов’язана з розвитком механізмів партисипативного управління: громадські слухання, консультації щодо програм розвитку спорту, використання інструментів електронної демократії для опитування думки громадян, запровадження партисипативного бюджетування, створення дорадчих органів із реальними повноваженнями [25; 31]. Для молоді та активних мешканців спортивна сфера часто стає першим майданчиком, де вони вчаться впливати на публічну політику, тому якісна організація цих процесів має важливий виховний потенціал.

Важливою складовою модернізації є розвиток управлінських компетентностей кадрів у сфері спорту. Від фахівців вимагається не лише традиційна спортивна або педагогічна освіта, а й розуміння основ стратегічного планування, фінансового менеджменту, проєктного підходу, цифрових інструментів, навичок комунікації з громадськістю [7; 26; 34]. Тому актуальними є програми підвищення кваліфікації, міжсекторальні тренінги, стажування у громадах, де вже впроваджені сучасні моделі управління, а також використання онлайн-курсів і освітніх платформ.

Сучасні виклики, пов’язані з війною, вимагають від системи управління у сфері фізичної культури і спорту додаткової гнучкості. Необхідно забезпечити безперервність фізичного виховання у закладах освіти навіть за дистанційних або змішаних форматів навчання, організувати реабілітаційні та оздоровчі

програми для військових і ветеранів, створити можливості для фізичної активності внутрішньо переміщених осіб, адаптувати інфраструктуру до умов безпеки [20; 33]. У цих умовах цифрові інструменти, сервісна модель і прозорість не є лише «модними трендами», а стають інструментами виживання й відновлення.

Отже, напрями модернізації управління розвитком спорту охоплюють комплекс взаємопов'язаних змін: переорієнтацію на потреби користувачів, широке застосування цифрових технологій, посилення прозорості та участі, розвиток кадрового потенціалу, адаптацію до нових безпекових та соціальних умов. Їхня реалізація потребує не лише нормативних змін, а й трансформації управлінської культури, готовності органів влади до діалогу та співпраці.

3.3. Розвиток спортивної інфраструктури та залучення населення до рухової активності

Розвиток спортивної інфраструктури нерозривно пов'язаний із завданням залучення населення до регулярної рухової активності. Світові дослідження підтверджують, що фізичне оточення суттєво впливає на поведінку людей: наявність поруч із місцем проживання безпечних парків, доріжок, майданчиків, басейнів і залів істотно підвищує ймовірність того, що людина буде більше рухатися [22; 28]. Відтак інфраструктурна політика є не просто «будівництвом об'єктів», а інструментом формування здорових звичок і соціальної згуртованості.

В умовах українських громад ключовим завданням є поєднання модернізації існуючих об'єктів із розбудовою нових, орієнтованих на різні цільові групи. Стратегічним кроком має стати проведення повної інвентаризації спортивної інфраструктури на рівні громади: фіксація наявних об'єктів, аналіз їхнього технічного стану, визначення їх фактичного використання, доступності для мешканців різних районів і соціальних груп [17; 24]. Така «інфраструктурна карта» дозволяє ідентифікувати території, де можливості для занять спортом

обмежені або відсутні, а також визначити об’єкти, які мають потенціал стати центрами активності.

Розвиток інфраструктури повинен ґрунтуватися на принципах інклюзивності та універсального дизайну. Це означає, що плануючи нові майданчики чи реконструкцію існуючих, громада має враховувати потреби дітей різного віку, молоді, людей старшого віку, осіб з інвалідністю, сімей із дітьми, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб [5; 18; 22]. Практичні рішення можуть включати облаштування безбар’єрних маршрутів, зручних лавок і зон відпочинку, адаптованих тренажерів, зон для маломобільних груп, спеціальних просторів для сімейного відпочинку. Такий підхід не лише підвищує рівень участі, а й демонструє повагу до гідності кожної людини.

Важливим інструментом залучення населення є інтеграція спортивних просторів у повсякденне життя громади. Йдеться про те, щоб спортивні майданчики, треки, воркаут-зони, шкільні стадіони та зали використовувалися не лише під час організованих змагань чи уроків фізичної культури, а були доступними для вільних занять у зручний час [19; 21; 24]. Для цього органи місцевого самоврядування можуть запроваджувати гнучкі режими роботи, системи запису або електронної броні, правила співкористування об’єктами між школами, клубами та мешканцями.

Залучення населення потребує також інформаційної підтримки. Кампанії, що популяризують фізичну активність, історії успіху місцевих спортсменів-аматорів, освітні матеріали про користь руху для фізичного й психічного здоров’я, промоція безкоштовних або доступних можливостей для занять спортом у громаді можуть суттєво впливати на мотивацію людей [22; 33]. Ефективними є форми, які поєднують онлайн-інструменти (соціальні мережі, мобільні додатки) з офлайн-активностями.

Спорт відіграє ключову роль в сучасному суспільстві, впливаючи не лише на здоров’я та добробут людей, а й на соціально-економічний розвиток країн. У зв’язку зі зростаючою популярністю здорового способу життя та розумінням значення фізичної активності, уряди по всьому світу все більше усвідомлюють

необхідність розвитку ефективної публічної політики в галузі фізичної культури і спорту. Ця політика має відповідати сучасним викликам, таким як боротьба з ожирінням, забезпечення рівного доступу до спортивних ресурсів для всіх категорій населення, та використання спорту як інструменту для досягнення соціальної інтеграції.

Доречно зауважити, що спорт має безліч функцій в сучасному світі: від зміцнення здоров'я і формування особистісних якостей до розвитку міжнародних відносин та підтримки національної гордості. Він також є важливим елементом культури та ідентичності багатьох націй, об'єднує людей різного віку, статі, етнічної приналежності та соціального статусу. Масовий спорт сприяє залученню громадян до регулярних фізичних вправ, в той час як професійний спорт надихає та мотивує молодь досягати високих результатів [48, с. 95–99].

Водночас слід відмітити, що спортивна галузь стоїть перед складними завданнями, що вимагають уваги та відповідальних дій з боку урядів. Обмеженість фінансових ресурсів часто обмежує можливості розвитку спортивної інфраструктури та доступності спорту для всіх верств населення. Боротьба з допінгом та забезпечення безпеки на масових спортивних заходах також залишаються пріоритетними напрямками для влади, що вимагають постійної уваги та ресурсів. Проте, ці самі виклики можуть стати каталізаторами інновацій та розвитку: необхідність ефективнішого використання обмежених фінансових ресурсів може спонукати до пошуку новаторських підходів у фінансуванні спорту, включаючи приватно-державні партнерства та залучення інвестицій; боротьба з допінгом стимулює наукові дослідження в галузі спортивної медицини та біотехнологій; технологічні інновації пропонують нові способи для моніторингу та управління натовпами; розвиток інфраструктури може відбуватися в контексті сталого розвитку через використання екологічно чистих матеріалів та технологій.

Створення інклюзивної спортивної політики, яка враховує ці виклики та можливості, може не лише сприяти соціальній згуртованості, але й слугувати важливим інструментом економічного розвитку. Така політика може відкривати шлях для розвитку місцевої спортивної індустрії, створення нових робочих місць та залучення туристів. На міжнародному рівні, успішне впровадження такої політики може підвищити престиж країни, демонструючи її зобов'язання перед цінностями рівності, здоров'я та чесної гри [9].

Доречно додати, що державна політика у сфері розвитку фізичної культури та спорту має поєднувати кілька пріоритетних напрямів, що взаємопов'язані та спрямовані на створення суспільства, орієнтованого на здоровий спосіб життя. На перше місце виходить популяризація масового спорту, де важливо забезпечити, щоб спортивні заходи та об'єкти були доступні для кожного громадянина, незалежно від соціального статусу або віку. Тут ключовим є втілення концепції "Спорт для всіх", яка передбачає інвестиції у спортивну інфраструктуру та програми, що стимулюють регулярну фізичну активність серед населення [266].

Окрім того, надзвичайно важливою є роль держави у становленні культури здорового способу життя, яка включає комплексний підхід до здоров'я громадян. Фізична активність, без сумніву, є ключовим елементом, але вона має іти рука об руку з освітніми кампаніями щодо здорового харчування та промоції відмови від шкідливих звичок, таких як куріння, алкоголізм, та надмірне споживання перероблених продуктів. Структуровані програми, що виховують свідоме ставлення до здоров'я з раннього віку, можуть мати довгостроковий позитивний вплив на здоров'я нації та сприяти зменшенню фінансового тягаря на систему охорони здоров'я завдяки профілактиці різноманітних захворювань.

Держава також повинна вживати активних заходів для розробки та підтримки спеціалізованих програм, орієнтованих на різні демографічні групи. Програми для молоді можуть включати в себе не лише спортивні заходи, але й освітні сесії, які навчають навичкам командної роботи, лідерства та витривалості [246, с. 114–116]. Залучення дітей до спорту з маленьких років є

основоположним для формування здорових звичок на все життя та розвитку фізичних та соціальних навичок. Не менш важливими є програми, спрямовані на збереження активності та здоров'я літніх осіб, які не тільки підтримують фізичний стан, але й сприяють соціалізації, боротьбі з самотністю та збереженню психічного здоров'я. Інклюзивні проєкти, в свою чергу, відкривають можливості для людей з особливими потребами не тільки брати участь у спортивному житті, але й відчувати себе повноцінними членами спільноти, що веде до підвищення їхньої самооцінки та якості життя.

Враховуючи зазначене необхідно сказати, що залучення населення до регулярних фізичних навантажень, формування культури здоров'я та надання можливостей для занять спортом для кожного є ключовими аспектами, на яких має триматися публічна політика у сфері фізичної культури і спорту. Забезпечення державної підтримки у цих напрямках – це інвестиція у майбутнє нації, що забезпечить створення міцного фундаменту для здорового та активного суспільства.

Враховуючи глобальну конкурентність у професійному спорті, державна підтримка спортсменів високого класу стає вирішальним фактором у їхньому розвитку та досягненнях. Встановлення державних програм для виявлення та розвитку талановитих спортсменів і тренерів є критично важливим для того, щоб країна могла ефективно конкурувати на міжнародній арені. Це включає фінансування, яке спрямовується на підготовку атлетів до великих спортивних подій, як-от Олімпійські ігри, світові чемпіонати та інші значущі турніри, а також розвиток наукових досліджень у сфері спорту, забезпечення доступу до новітнього спортивного обладнання та технологій, створення можливостей для міжнародних тренувальних таборів і змагань [107, с. 163–165].

Принагідно додати, що освітній аспект у сфері спорту займає не менш значущу позицію у формуванні публічної політики. Важливо забезпечити інтеграцію фізичної культури в освітню програму на різних рівнях – від шкільної до вищої освіти. Навчальні програми повинні включати не лише практичні заняття з різних видів спорту, але й теоретичні курси, що охоплюють аспекти

здорового способу життя, спортивної медицини та психології. Це сприятиме не тільки фізичному розвитку молоді, але й формуванню свідомого ставлення до власного здоров'я і ролі фізичної активності в житті [223]. Також слід підкреслити роль післядипломної освіти і професійного розвитку тренерів та спортивних менеджерів, які є каталізаторами розвитку спорту на професійному рівні.

Слід також зауважити, що комплексна спортивна інфраструктура становить основу для розвитку фізичної культури та спорту на всіх рівнях. Без адекватних спортивних майданчиків, стадіонів, басейнів та інших об'єктів забезпечити широкий доступ до спортивних заходів для всіх верств населення було б неможливим. Ефективне фінансування та управління спортивними об'єктами є критичною частиною цієї стратегії, а публічно-приватні партнерства чи спонсорство можуть забезпечити сталість у розвитку спортивних споруд [49]. Важливо, щоб спортивні зони та місця для відпочинку були зручно розташовані неподалік від місць проживання людей, включаючи урбанізовані та сільські регіони, і були відкриті для всіх категорій громадян.

Одним з ключових аспектів розвитку публічної політики в галузі спорту слід вважати активну участь держави в міжнародних спортивних програмах. Така участь відкриває шляхи до глобальних спортивних партнерств та ефективного обміну досвідом, який збагачує національну спортивну практику новими методиками і підходами. Не менш важливу роль відіграють міжнародні спортивні змагання, які не тільки підвищують спортивний престиж країни, але й стимулюють розвиток внутрішньої спортивної інфраструктури та мотивацію населення до занять спортом.

Важливо відзначити, що здоров'я та безпека в спорті є критичними компонентами успішної спортивної політики. Одним із ключових пріоритетів є непохитна протидія допінгу, що включає розробку всебічних антидопінгових програм, активне інформування та освіту спортсменів про ризики та наслідки вживання заборонених препаратів. Особливу увагу потрібно приділити стандартам безпеки та здоров'я, профілактиці травм, підготовці тренерського та

медичного персоналу до ефективної реакції на надзвичайні ситуації, а також медичному забезпеченню спортивних заходів як обов’язковому елементу підготовки [4].

Принагідно відмітити, що пріоритет рівності та інклюзивності у спорті підкреслює важливість створення умов, за яких кожна людина, незалежно від фізичних можливостей, статі чи соціального походження, має доступ до спортивних активностей і може займатися спортом на комфортних і рівних умовах.



Рис. 3.4. Шлях до доступності у спортивній індустрії, *розробка автора.*

Розглядаючи питання доступу до спортивної інфраструктури, доречно також звернути увагу на підтримку спортивних ініціатив для соціальних меншин, яка служить засобом соціальної інтеграції, виховання толерантності та

взаєморозуміння. Організація спільних спортивних заходів та програм для представників різних соціальних груп сприяє згуртованості та солідарності, а для молоді може відкривати шлях до освіти, стипендій та кар'єрних можливостей.

Цікавим є те, що спорт виступає не лише як засіб зміцнення здоров'я і соціальної інтеграції, а й як двигун економічного розвитку. Спортивні події приваблюють відвідувачів і стимулюють готельний бізнес, громадське харчування, транспорт та інші супутні послуги, а великі міжнародні змагання можуть підвищити інтерес до регіону та інвестиції у місцеву інфраструктуру [180, с. 196–200]. Інвестиції в розбудову спортивних об'єктів стимулюють розвиток будівельного сектора, архітектури, інжинірингу та сервісних галузей, а профілактика захворювань через регулярну фізичну активність зменшує витрати на охорону здоров'я і підвищує загальний добробут нації [13].

В умовах післявоєнного відновлення розвиток спортивної інфраструктури може стати одним із напрямів реалізації політики «building back better» – відновлення з підвищенням якості та стійкості. Це означає, що зруйновані чи пошкоджені об'єкти доцільно не просто відновлювати в попередньому вигляді, а переосмислювати їхню функцію, робити більш багатофункціональними, безбар'єрними, енергоефективними, здатними слугувати укриттями або центрами підтримки громади у кризових ситуаціях [20; 24; 33]. При цьому важливо інтегрувати принципи екологічної стійкості – використання зелених технологій, раціональне використання води та енергії, збереження природних ландшафтів.

Не можна оминути і роль партнерств у розвитку інфраструктури та залученні населення. Державно-приватне партнерство, соціально відповідальний бізнес, діяльність благодійних фондів, міжнародні грантові програми можуть стати джерелом додаткових ресурсів для реалізації проєктів, які самостійно громада профінансувати не може [18; 21; 23]. При цьому публічна влада має забезпечити прозорість умов партнерства, рівний доступ до участі в конкурсах, чіткий розподіл обов'язків і відповідальності.

Таким чином, розвиток спортивної інфраструктури й залучення населення до рухової активності повинні розглядатися як єдиний комплекс завдань. Фізичні об’єкти мають проектуватися й управлятися так, щоб максимально полегшувати людям вибір на користь руху, а програми активності – відповідати можливостям і особливостям середовища. Лише за таких умов інвестиції у спорт принесуть не лише короткостроковий ефект «відкриття об’єкта», а й довгострокові результати у вигляді здоровішої, активнішої та згуртованішої спільноти.

Висновки до розділу 3

Удосконалення механізмів публічного управління розвитком спорту в Україні вимагає цілісного підходу, що поєднує зміни в системі оцінювання програм і політик, модернізацію управлінських моделей та цілеспрямований розвиток інфраструктури для масової рухової активності. Аналіз показав, що чинна система оцінки ефективності переважно зосереджена на фіксації заходів і витрат, тоді як реальні результати та впливи часто залишаються поза увагою. Перехід до управління, орієнтованого на результат, вимагає формування ієрархії чітких цілей і показників, які відображають не лише кількість об’єктів та заходів, а й зміни у поведінці населення, рівні інклюзивності, стані здоров’я, соціальній інтеграції.

Модернізація управління передбачає зміщення фокусу від владоцентричної моделі до сервісної й партнерської, в центрі яких перебувають потреби користувачів послуг і участь громадськості. Цифрові технології відкривають широкі можливості для спрощення доступу до спортивних послуг, покращення збору й аналізу даних, впровадження прозорих процедур, розвитку електронної демократії. Прозорість і підзвітність посилюються через відкриті бюджети, оприлюднення даних про використання ресурсів, залучення громадських організацій і медіа до моніторингу політики. Водночас успіх цих змін значною мірою залежить від розвитку управлінських компетентностей

кадрів, готовності органів влади до діалогу, сприйняття нових ролей і відповідальності.

Розвиток спортивної інфраструктури та залучення населення до рухової активності є взаємопов’язаними процесами. Інфраструктура повинна відповідати принципам інклюзивності, універсального дизайну, багатофункціональності й інтегрованості у повсякденне життя громади. Вона має створювати можливості для регулярної активності різних вікових і соціальних груп, підтримувати сімейні форми дозвілля, враховувати потреби людей з інвалідністю, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб. Водночас сам факт наявності об’єктів не гарантує високого рівня залучення; необхідні програми мотивації, інформаційні кампанії, регулярні заходи й ініціативи, що роблять спорт доступним, цікавим і соціально значущим.

В умовах війни та повоєнного відновлення всі розглянуті механізми набувають додаткового виміру. Спорт і рухова активність стають не лише інструментами зміцнення здоров’я, а й засобами психосоціальної підтримки, реабілітації, інтеграції ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, відновлення почуття нормальності й спільності. Тому удосконалення управління у сфері фізичної культури і спорту має розглядатися як складова загальної стратегії відновлення України, спрямованої на формування стійкого, згуртованого та активного суспільства.

У цілому, реалізація запропонованих підходів – посилення системи оцінки ефективності, впровадження цифрових і сервісних моделей управління, розвиток інклюзивної та доступної інфраструктури – створює передумови для переходу від фрагментарних заходів до комплексної політики, здатної забезпечити сталий розвиток спорту як важливої складової людського капіталу та суспільного добробуту.

ВИСНОВКИ

Досліджено інституційні засади та суб’єктний склад публічного управління у сфері фізичної культури і спорту, з’ясовано логіку розподілу повноважень і відповідальності між рівнями управління та визначено, як організаційна побудова впливає на результативність реалізації державної політики. Обґрунтовано, що спроможність системи забезпечувати сталі результати залежить від чіткості функціонального розмежування, узгодженості управлінських рішень і наявності дієвих механізмів координації, які зменшують дублювання, прогалини та ситуативність у прийнятті рішень. Доведено, що партнерські формати взаємодії з інститутами громадянського суспільства, освітніми установами, спортивними федераціями та іншими учасниками підсилюють охоплення населення фізкультурно-оздоровчими і спортивними практиками, однак потребують формалізованих правил співпраці, прозорих процедур, визначених критеріїв результативності та підзвітності. Установлено, що якість програмної взаємодії визначається не лише наявністю програм і заходів, а й їхньою узгодженістю з реальними потребами громад, стабільністю організаційної підтримки та здатністю суб’єктів управління забезпечувати наступність політики. У підсумку доведено, що організаційний компонент є базовою умовою цілісності управлінської архітектури, без якої фінансові й інфраструктурні рішення не формують стійкого соціального ефекту.

Охарактеризовано фінансові механізми забезпечення сфери фізичної культури і спорту та узагальнено їхній змішаний характер, що передбачає поєднання бюджетного фінансування з грантовими інструментами, державно-приватною взаємодією та меценатською підтримкою. З’ясовано, що ключовою передумовою стабільності фінансування є прогнозованість видатків і узгодженість фінансового планування з реальними цілями політики, а не лише з поточними потребами утримання установ чи проведення окремих заходів. Обґрунтовано, що результативне фінансове забезпечення має будуватися на принципах цільової спрямованості, прозорості розподілу ресурсів та орієнтації

на соціальний ефект, зокрема через підтримку масового спорту, інклюзивних програм і відновлювальних напрямів. Доведено, що залучення позабюджетних ресурсів може підсилювати розвиток галузі за умови визначених правил взаємодії, запобігання конфлікту інтересів і наявності механізмів контролю якості та суспільної корисності витрат. Узагальнено, що слабкими ланками фінансового механізму виступають нерівномірність ресурсного забезпечення, залежність окремих напрямів від разових джерел та недостатня зв'язаність фінансування з вимірюваними результатами. У підсумку доведено, що підвищення ефективності фінансових механізмів можливе через поєднання довгострокового планування, прозорої підзвітності та фокусування на суспільно значущих результатах.

*О*цінено стан інфраструктури та масового спорту з акцентом на доступність і інклюзію, а також узагальнено роль громад як ключового середовища забезпечення регулярної рухової активності населення. З'ясовано, що інфраструктурна складова має системоутворювальний характер, оскільки саме наявність, якість і територіальна наближеність об'єктів визначають реальну можливість участі різних груп у фізкультурно-оздоровчих і спортивних практиках. Обґрунтовано, що доступність слід розглядати комплексно: як фізичну досяжність, безбар'єрність, безпечність, організаційну зручність та економічну прийнятність, а інклюзію – як здатність середовища враховувати потреби дітей, молоді, осіб з інвалідністю, ветеранів та інших груп, для яких рухова активність виконує також відновлювальну й соціалізаційну функції. Доведено, що розвиток масового спорту у громадах є не похідним, а центральним напрямом, який прямо пов'язаний із рівнем здоров'я населення, соціальною згуртованістю та стійкістю громад. Узагальнено, що інфраструктурні рішення мають орієнтуватися не лише на підтримку окремих об'єктів, а на формування цілісного безпечного простору рухової активності в життєвому середовищі людини. У підсумку доведено, що підвищення спроможності громад у цьому напрямі є необхідною умовою для стійкого

розвитку фізичної культури і спорту та досягнення вимірюваного суспільного ефекту.

Узагальнено ключові проблеми реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту та визначено управлінські пріоритети подальшого розвитку галузі. З’ясовано, що проблемність реалізації політики проявляється у фрагментарності управлінських практик, нерівномірності ресурсного забезпечення, диспропорціях між підтримкою змагального й масового напрямів, а також у відмінностях спроможності громад забезпечувати регулярну рухову активність населення. Обґрунтовано, що за таких умов критично важливою є узгодженість управлінських рішень між рівнями влади, сталість правил і процедур, а також підзвітність за досягнуті результати, а не лише за виконання формальних планів. Доведено, що управлінські пріоритети мають концентруватися на посиленні координації та програмної взаємодії, удосконаленні фінансового планування і контролю, а також на інфраструктурному розвитку, зорієнтованому на доступність і інклюзію як базові принципи публічної політики. Узагальнено, що інтеграція інституційної узгодженості, фінансової стійкості та інфраструктурної спроможності формує цілісний механізм, який забезпечує соціально значущі результати – зміцнення здоров’я населення, розширення участі у масовій руховій активності, зростання соціальної згуртованості та підтримку відновлення і реабілітації в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР.

2. Про фізичну культуру і спорт: Закон України від 24 грудня 1993 р. № 3808-XII (зі змінами і доповненнями).

3. Про освіту: Закон України від 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII.

4. Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 листопада 2020 р. № 1089.

5. Про схвалення Національної стратегії з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація»: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 9 червня 2016 р. № 413-р.

6. Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на відповідний період: Постанова Кабінету Міністрів України (остання редакція станом на час підготовки роботи).

7. Чокля О. І. Публічне управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні: понятійно-категоріальний апарат. Актуальні проблеми державного управління. 2021. Т. 3, № 84. С. 46–50.

8. Ivanova O. V. Mechanisms of public administration in the field of physical culture and sports in Ukraine. У: Public Administration and Management in Modern Conditions: Collective Monograph. 2021.

9. Зубарєв Ю. А. Менеджмент у фізичній культурі і спорті: навчальний посібник. Волгоград: ВГАФК, 2001. 198 с.

10. Кельман М., Мурашин О., Хома Н. Загальна теорія держави і права: підручник. 3-є вид., стереотип. Львів: Новий світ-2000, 2013. 586 с.

11. Палюх А. Я. Юридична конструкція спортивних правовідносин. Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ. 2019. № 2 (111). С. 34–40.

12. Салманова О. Ю., Комзюк А. Т., Бугайчук К. Л. Сутність та особливості міжнародного співробітництва у сфері фізичної культури та спорту. Вісник Кримінологічної асоціації України. 2023.

13. Андрєєва О. О. Організаційні засади публічного управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні: монографія. Київ: НАДУ, 2020.

14. Бєляєв С. М. Управління розвитком фізичної культури і спорту в об'єднаних територіальних громадах: теорія і практика. Харків: Право, 2021.

15. Бондаренко І. С. Фінансове забезпечення розвитку фізичної культури і спорту в Україні. Фінанси України. 2019. № 4. С. 85–96.

16. Кравченко Л. В. Проблеми та перспективи фінансування фізичної культури і спорту в умовах децентралізації. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 112–117.

17. Державна служба статистики України. Соціальні індикатори рівня життя населення України: статистичний збірник. Київ, 2021. 328 с.

18. Дудко М. П. Матеріально-технічне забезпечення сфери фізичної культури і спорту в Україні: стан і напрями модернізації. Державне управління: теорія та практика. 2020. № 2. С. 73–81.

19. Гоцул І.Є. Напрями удосконалення діяльності дитячо-юнацьких спортивних шкіл в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні:* зб. наук. пр. Причорноморського наук.-досл. ін-ту економ. та іннов. Вип. 13, 2019. С. 9-13. URL: http://pag-journal.iei.od.ua/13-2019-ukr.

20. Гоцул І.Є. Публічна політика розвитку фізичної культури і спорту: досвід країн Європи. *"Наукові перспективи" (Серія "Державне управління").* № 9 (15), 2021. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-76-84.

21. Гоцул І.Є. Нормативно-правове забезпечення державної політики в галузі фізичної культури та спорту. *"Актуальні питання у сучасній науці" (Серія "Державне управління").* № 3 (3), 2023. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2022-3(3)-23-33.

22. Гоцул І.Є. Реалізація державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури та спорту в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І.*

Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 33 (72) № 6 2022. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/12 URL: http://www.pag-journal.iei.od.ua/.

23. Гоцул І.Є. Основні напрямки удосконалення механізму публічного управління у сфері фізичної культури та спорту в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування.* Том 34 (73) № 1 2023. 2023. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/07. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1_2023/1_2023.pdf.

24. Hotsul I. Ensuring the availability and quality of sports services: the role of local self-government in European countries «KELM (Knowledge, Education, Law, Management)» № 6(58), 2023. URL: Hotsul I. Ensuring the availability and quality of sports services: the role of local self-government in European countries «KELM (Knowledge, Education, Law, Management)» № 6(58), 2023. P. 125-130. DOI: https://doi.org/10.51647/kelm.2023.6.20. URL: https://cuesc.org.ua/zhurnali/kelm/.

25. Hotsul, I., Honiukova, L., Yudvenko, O., & Maistrenko, K. (2024). Formation of public policy in the field of physical education and sports in Ukraine. *Viešoji Politika Ir Administravimas*, 23(3), 324-343. DOI: https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.23.3.33270.

26. Гоцул І.Є. Фізична культура і спорт як один із пріоритетних напрямків формування публічної політики. *Шевченківська весна – 2022: публічне управління та державна служба* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 19 квіт. 2022 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, О. М. Андрєєвої. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2022. 268 с. С. 51-53. URL: https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1928/files/e2d6b0e4-8b82-4770-bc40-87ce3af74f68.pdf.

27. Гоцул І.Є. Спорт як механізм розширення міжнародного гуманітарного співробітництва. *Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього : матеріали міжнар. наук.- практ. конф.* (Київ, 7–8 черв. 2022 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ : ННІ ПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2022.

467 с. С. 103-104. URL: https://ipacs.knu.ua/pages/dop/316/files/dbca2488-6b24-4608-9db6-0931798c158b.pdf

28. Гоцул І.Є. Публічна політика у галузі спорту в умовах військового стану України. *Шевченківська весна – 2023: публічне управління та державна служба :* матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 29 берез. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023. 340 с.

29. Гоцул І. Пріоритетні напрями розвитку публічної політики в галузі фізичної культури і спорту. Влада та управління: Збірник наукових праць. Вип. 8. Чернівці: «Букрек», 2021.С.263-270.

30. Гоцул І. Публічна політика: напрями розвитку галузі фізичної культури і спорту в Україні: Матер. Всеукр. відкритої наук.-практ. конфернції м. Київ, Таврійський національний у-тет, 17 грудня 2021 р. к.-ДКС-Центр, 2021. 176 с. С.143-146.

31. Аврутин С.Ю., Артюшенко А.Ф., Беца Н.Н., Гоцул І.Є. та ін. Легка атлетика. Підручник для студентів ЗВО. Київ : Логос, 2017. 760 с. URL: http://31.134.120.154:4001/handle/787878787/1546

32. Гоцул І.Є. Дослідження суб'єктів вироблення державної політики. *Дослідження державних політик: методологія, процедури та європейські практики*. Монографія / авт. кол. : [Л. В. Гонюкова, В. М. Козаков, В. А. Ребкало та ін.] ; за заг. ред. Л. В. Гонюкової, В. М. Козакова. Київ : НАДУ, 2018. 400 с. С. 110-137. URL : http://academy.gov.ua/ social/pages/dop/2/files/b710d940-b89c-4a73-9c68-ba033e1bd602.pdf.

33.

34. Спорт для всіх: сучасні підходи до розвитку масового спорту в територіальних громадах: колективна монографія / за ред. О. В. Єфремова. Львів: ЛНУФК, 2021. 244 с.

35. Міністерство молоді та спорту України. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку фізичної культури і спорту в Україні. Київ, 2022. 156 с.

36. Sport for All: Strategies and Good Practices in Europe. Council of Europe. Strasbourg, 2018. 142 p.

37. Global Action Plan on Physical Activity 2018–2030: More Active People for a Healthier World. World Health Organization. Geneva, 2018. 104 p.

38. Шульга Н. А. Партнерство влади, бізнесу та громадянського суспільства у сфері спорту: українські реалії та європейський досвід. Публічне управління та адміністрування. 2022. № 1. С. 59–67.

39. Литвиненко В. С. Розвиток спортивної інфраструктури як чинник підвищення якості життя населення: регіональний вимір. Регіональна економіка. 2020. № 3. С. 128–136.

26. Пархоменко Р. О. Участь громадськості у формуванні місцевої політики у сфері фізичної культури і спорту. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. № 2. С. 102–109.

27. Hatry H. P. Performance Measurement: Getting Results. Washington, D.C.: Urban Institute Press, 2006. 432 p.

28. Osborne S. P. The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. London: Routledge, 2010. 448 p.

29. Eime R. M., Young J. A., Harvey J. T. et al. A systematic review of the psychological and social benefits of participation in sport for children and adolescents. International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity. 2013. Vol. 10. P. 98–119.

30. European Commission. Sport and Physical Activity: Special Eurobarometer 472. Brussels, 2018. 124 p.

31. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2017. 364 p.

32. Юрійчук В. В. Оцінювання результативності державних цільових програм: теоретико-методологічний аспект. Ефективність державного управління. 2020. Вип. 2. С. 45–53.

33. Гнідий О. В. Цифровізація управління у сфері фізичної культури і спорту: можливості та виклики. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 10.

34. World Health Organization. WHO guidelines on physical activity and sedentary behaviour. Geneva, 2020. 104 p.

35. Мельник А. Ф., Васильєва Н. В. Підготовка управлінських кадрів для сфери фізичної культури і спорту: сучасні тенденції. Державне управління та місцеве самоврядування. 2021. № 3. С. 119–126.

36. Coalter F. Sport-for-Development: Going beyond the Boundary? Sport in Society. 2010. Vol. 13, No. 9. P. 1374–1391.

37. Концептуальні засади взаємодії політики й управління: навч посіб. авт. кол.: Е. А. Афонін, Я. В. Бережний, О. Л. Валевський та ін. К.: НАДУ, 2010. 300 с.

38. Концепція Загальнодержавної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на 2012 – 2016 роки. URL: http://dsmsu.gov.ua/index/ua/category/54/2012/1

39. Корж В. П. Нормативно – правове та організаційно – управлінське забезпечення розвитку фізичної культури і спорту в Україні. Актуальні проблеми фізичної культури і спорту. 2006. № 10. С. 4-12.

40. Костенко М.П. Законодавче та нормативно – правове забезпечення розвитку спорту вищих досягнень в Україні [Текст] Актуальні проблеми фізичної культури і спорту : Зб. наук. праць. К.: Науковий світ. 2003. С. 12-17.

41. Костюк І. Державне управління в Україні в період реалізації адміністративної реформи: основні поняття та категорії. Державне управління та місцеве самоврядування. 2013. Вип. 1. С. 53–60. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/dums_2013_1_9.pdf

42. Кошелева Л.Є. Основні теоретичні підходи до визначення публічного адміністрування. Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. 2018. Вип. 2 (37). С. 13-19.

43. Кошовий О. Спортивна реформа в рамках євроінтеграції. URL: http://usf.org.ua/news/201410221337.html

44. Кривоконь Н. Соціалізація та досвід особистості в контексті психології соціальної роботи. Пробл. заг. та пед. психології: зб. наук. пр . 2011. Т. 13, ч. 1. С. 223-231.

45. Кримінальний кодекс України від 05 квітня 2001р. № 2341-III URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2341-14

46. Куроченко І. П. Організація фізичної культури і спорту в об'єднаних територіальних громадах. Київ: Паливода А. В., 2019. 176 с.

47. Кубай Т. Муніципальне управління в країнах Європейського союзу: досвід для України. Модернізація системи державного управління та державної служби: теорія і практика: матер. Філософія спорту в екзистенційно-онтологічній проблематиці фізкультурно-спортивного наукознавства. URL: http://bo0k.net/index.php?p=achapter& bid=16047&chapter=1

48. Куделко В. Е. Організація і технологія управління фізичною культурою і спортом у системі районного територіально-адміністративного утворення. Харків: видавництво Харківської державної академії фізичної культури, 2005. 20 с.

49. Кудлата К. В. Нормативно-правові та функціональні засади державного управління фізичною культурою і спортом на регіональному рівні. Економіка та держава. 2014. № 3. С. 144-148. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2014_3_36 .

50. Кузьменко О. О. Сучасний стан державного управління фізичною культурою й спортом в Україні та Європі. *Держава та регіони.* (Серія: Державне управління). 2011. № 3. С. 36-41.

51. Куліченко В. Правова соціалізація особистості як об'єкт соціально – філософського аналізу: автореф. дис. ... канд. філос. наук : 09.00.03 Житомир. держ. ун–т ім. Івана Франка. Житомир. 2013. 20 с.

52. Кучабський О. Адміністративно-територіальна організація України: теорія, методологія, механізми становлення: монографія Львів, Лріду Наду. 2010. 316 с.

53. Леонов Я. В. Роль сфери послуг у розвитку сучасного міста. Вчені записки Хаківського інституту управління № 32. Харків : ХІУ. 2012. С. 234–236.

54. Леонова А.О., Давидова В.П., Новачук О.О. Ефективність державного управління в контексті євроінтеграції України: Навч.-метод.посіб. К.: ДПА України, 2007. 390 с.

55. Литвинчук О. Соціалізація маргінального індивіда в умовах суспільних трансформацій: соціально – філософський аналіз.. Гілея: науковий вісник. 2013. № 72. С. 428–432. URL: http://nbuv.gov.ua/j- pdf/gileya_2013_72_82.pdf

56. Леонова Ю. О., Бондар А. С. Управління ринком спортивнооздоровчих послуг: проблеми та особливості. Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал. 2020. № 43. URL: http://www.market- infr.od.ua/uk/43-2020.

57. Лукащук В. І. Спорт як індикатор якості життя Парадигма здорового способу життя: духовні та фізичні компоненти : матеріали 2–ї міжнар. наук. –теор. конф. каф. соц. гуман. дисциплін. К. : Нац. ун-т фіз. вих. і спорту України. 2010. С. 25–28.

58. Лукащук В. І. Основні етапи розвитку соціології спорту SOCIOПРОСТІР: міждисциплінарний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи. 2011. № 1(2). С. 77–83.

59. Лукащук В. І. Роль технологій у розвитку індустрії спорту [Текст]. Вісник Харківського національного ун–ту імені В. Н. Каразіна. Серія: Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи. 2009. № 881. Вип. 24. С. 179-183. 85с.

60. Лукащук В. І. Соціологія спорту як навчальна дисципліна . Матеріали V Міжнародної науково- практичної конференції “Наука і соціальні проблеми суспільства: освіта, культура, духовність”. Х.: ХНПУ. 2008. Ч. І. С. 127–128.

61. Лукащук В.І. Тенденції розвитку спорту в умовах ринкових перетворень: Автореф. дис..канд.соц.наук. Харківський національний університет імені В. Н. Каразина. Х., 2006. 24 с.

62. Лундишев В. Форми і методі впливу місцевих органів влади на соціально-економічний розвиток регіонів. Вісник УАДУ. 2001. № 2. С. 16–21.

63. Малиновський В. Я. Державне управління: [навч. посіб. вид. 2–е доп. та перероб.] Київ.: Атіка. 2003. с.

64. Малімон О. О. Диференційований підхід у процесі фізичного виховання студентів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з фіз. виховання і спорту : спец. “Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення”. Луцьк. 1999. 19 с.

65. Мальона С. Б. Організаційно-правові основи фізичної культури: курс лекцій. Івано-Франківськ, 2008. 345 с.

66. Мамонов І. Публічне управління, державне управління, соціальна політика та місцеве самоврядування як складові соціального управління. Державне управління: теорія та практика. 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Dutp_2012_2_4.pdf

67. Мартиненко В. Демократичне врядування: проблеми теорії та практики. Публічне управління : теорія та практика: зб. наук. Праць.2010. № 1. С. 16-22.

68. Мельник М. І., Синютка О. М., Лещух І. В. Організаційно-інституційне забезпечення стратегічного планування розвитку метрополії: іноземний досвід та уроки для України. Регіональна економіка. 2015. № 2. С. 163-174.

69. Мельниченко О. А. Державне регулювання розвитку фізичної культури та спорту: аналіз проведених досліджень і виокремлення перспективних напрямів. Актуальні проблеми державного управління. 2016. № 1. С. 32-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2016_1_7 .

70. Меляков А. Гуманітарна сфера як предмет досліджень в науці державного управління. Теорія та практика державного управління : зб. наук. праць. Х. : вид–во ХарРі НАДУ “Магістр”. 2012. № 1. 205 с.

71. Місцеве самоврядування в сучасній Україні: проблеми і перспективи. В.М. Бесчастний, Ю.В. Делія, В.А. Устименко та ін. Донецьк: Донецьк. юрид. ін. –т МВС. 2012. 269 с.

72. Мічуда Ю. П. Функціонування та розвиток сфери фізичної культури та спорту в умовах ринку: автореферат дис.доктора наук. з фізичного виховання та

спорту : 24.00.02/Мічуда Ю.П.; Нац. Ун-т фіз.виховання та спорту України. К. 2008., 39 с.

73. Моргунов, О. А. Фізична культура та спорт як напрям публічного адміністрування в Україні. Прикарпатський юридичний вісник. Випуск 2(27). 2019.

74. Моргунов, О. А. Основні засади публічного адміністрування у сфері фізичної культури і спорту. Правові новели. № 15. 2021. С. 47-54.

75. Наказ Державного Комітету України з фізичної культури і спорту від06.05.98 р. №917 “Про затвердження Норм витрат на проведення спортивних змагань та навчально-тренувальних зборів”.

76. Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.01.2006 № 4 “Про затвердження Положення про організацію фізичного виховання і масового спорту у вищих навчальних закладах”. Офіційний вісник України від 29.03.2006. Київ. 2006. № 11. с. 342. ст. 770, код акту 35571/2006.

77. Наказ Міністерства у справах сім’ї, молоді та спорту від 04.02.2010 № 258 “Про затвердження Положення про порядок забезпечення вихованців, спортсменів, учнів та тренерів спортивних шкіл усіх типів, центрів олімпійської підготовки, шкіл вищої спортивної майстерності і спеціалізованих навчальних закладів спортивного профілю спортивним одягом, спортивним спеціальним взуттям, спортивним інвентарем індивідуального користування та терміни його використання”. Офіційний вісник України від 12.04.2010. 2010. №24. с. 105. ст. 963.

78. Наказ Міністерства у справах сім’ї, молоді та спорту від 07.02.2001 “Про перелік видів спорту, що визнані в Україні” Офіційний вісник України від 09.03.2001. Київ. 2001. № 8. с. 118. ст. 340, код акту 17903/2001.

79. Наказ Міністерства у справах сім’ї, молоді та спорту від 07.04.2006 № 1088 “Про затвердження Положення про Єдину спортивну класифікацію України”. Офіційний вісник України від 24.05.2006. 2006. № 19. с. 47. ст. 1382, код акту 36197/2006.

80. Наказ Міністерства у справах сім'ї, молоді та спорту від 23.09.2005 р.№ 2097 "Про впорядкування умов оплати праці працівників бюджетних установ, закладів та організацій галузі фізичної культури іспорту". Офіційний вісник України від 02.11.2005р. 2005. №42, № 44. 2005. ст. 348 (ДІ), с. 337. ст. 2702

81. Наказ Міністерства у справах сім'ї, молоді та спорту від 26.06.2007 № 2301 "Про Реестр спортивних рекордів з визнаних в Україні видів спорту". Офіційний вісник України від 27.07.2007. 2007. № 52. с. 232. ст. 2144, код акту 40418/2007.

82. Наказ Міністерства у справах сім'ї, молоді та спорту від 28.09.2009 №3399 "Про затвердження Ліцензійних умов провадження фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності: організації та проведення спортивних занять професіоналів та любителів спорту; діяльності з підготовки спортсменів до змагань з різних видів спорту, визнаних в Україні". Офіційний вісник України від 04.12.2009. 2009. № 91. с. 50. ст. 3086.

83. Нестерова А. В. Фінансове та матеріально-технічне забезпечення розвитку дитячо-юнацького спорту в України. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/PPMB/texts/2009_7/09navysu.pdf

84. Нижник Н. Р. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: [навч. посіб.] Львів: Вид–во Нац. ун–ту. "Львівська політехніка". 2002. 352 с.

85. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління: К. : УАДУ. 1998. 160 с.

86. Нікітенко С. В. Ефективність державного управління фізичною культурою та спортом в Україні. Актуальні проблеми державного управління. 2016. № 1. С. 49-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2016_1_10

87. Нікольська Н. Д. Виховання національно свідомої особистості засобами фізичної культури сборник. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 15: Теорія та методика навчання: фізична культура і спорт:* сборник. М-во освіти і науки України, НПУ ім. М. П. Драгоманова // К. : НПУ. 2005. Вип. 2. С. 50–54.

88. Обозна О. М. Розвиток фізичної культури і спорту як важливий напрям державної політики України щодо забезпечення здоров'я громадян. Державне управління: теорія та практика. 2014. № 2. С. 39-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2014_2_8

89. Олійник М. О., Скрипник А. П Правові основи організації та управління фізичною культурою, спортом і туризмом в України [Текст]. Вид. 3–є, переробл. і доповн. Х.: ХаДІФК. 2000. 292 с.

90. Олійник М. О. Правові основи організації та управління фізичною культурою, спортом і туризмом в України [Вид. 3–є, переробл. і доповн. Х.: ХаДІФК. 2000. 292 с.

91. Олійник М. О. Теоретичні і методичні основи управління фізичною культурою і спортом в Україні. Київ: видавництво Національного університету фізичної культури і спорту, 2000. 131с.

92. Орлов М. Метод комплексного аналітичного оцінювання професійної підготовки посадових осіб регіонального органу виконавчої влади. Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. праць. Дніпропетровськ : Дріду Наду. 2012. Вип. 4 (15). С. 222-230.

93. Ортега - і - Гассет Х. О. Повстання мас Вибрані праці. К., 1997. с.15-17.

94. Палюх, А. Я. (2020) Правові засади розвитку сфери фізичної культури і спорту. Монографія. Тернопіль. ФОП Паляниця В.А.,. 316 с.

95. Панагушина О. Соціалізація дітей підліткового віку у діяльності молодіжних організацій монографія. Херсон : РІПО. 2010. 248 с.

96. Папуша В. Г. Фізичне виховання школярів : форми, зміст, організація Тернопіль: Збруч. 2000 248 с.

97. Парсонс В. Публічна політика. Вступ до теорії й практики аналізу політики; пер. з англ. К.: Вид. дім. "Києво-Могилянська академія", 2006. С. 65; 57-59.

98. Парубчак І. Вплив громадських організацій та об'єднань на соціальні характеристики державного управління в Україні. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць Одес. регіон. Ін.-т держ. Нац. акад. держ.

упр. при Президентові України ; за заг. ред. Іжі М.М. Львів : ОРІДУ НАДУ, 2013. Вип. № 1 (53) С. 112-116.

99. Пашко Л. А. Сучасний підхід до професійної підготовки управлінців-менеджерів як необхідна умова підвищення ефективності державного управління. Менеджер. 2003. №4. С. 196-200.

100. Політична енциклопедія [голова редкол. Ю. Левенець]. К.: Парламентське видавництво, 2012. 808 с.

101. Політологія: навчально-методичний посібник (у схемах і таблицях) за наук. ред. проф. В. С. Бліхара. Львів: ПП "Арал", 2018. 540 с. URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1854/1/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F_29_10_2018.pdf

102. Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року. Постанова від 4 листопада 2020 р. № 1089 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text

103. Про затвердження Державної програми розвитку фізичної культури і спорту на 2007-2011 роки. Постанова Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2006 р. № 1594 "Офіційний вісник України від 27.11.2006. 2006 р., № 46, с. 45, ст. 3078, код акту 37876/2006.

104. Про встановлення винагород спортсменам України – чемпіонам, призерам спортивних змагань міжнародного рівня та їх тренерам. Постанова Кабінету Міністрів України від 22 березня 2000 р. № 539 Офіційний вісник України від 07.04.2000. 2000. № 12. с. 140. ст. 477, код акту 15278/2000.

105. Про заохочення спортсменів і тренерів з олімпійських видів спорту. Постанова Кабінету Міністрів України від 23 липня 2008 р. № 680 Офіційний вісник України від 08.08.2008 р. 2008. № 56. 54.. 1883.

106. Про автомобільні дороги: Закон України від 08 вересня 2005р. № 2862-IV URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2862-15

107. Про аквакультуру: Закон України від 18 вересня 2012р. № 5293-VI URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/5293-17

108. Про антидопінговий контроль у спорті : Закон України від 07 лютого 2017 р. № № 1835-VIII URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1835-19

109. Про відпустки: Закон України від 15 листопада 1996р. № 504/96-ВР URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/504/96-%D0%B2%D1%80

110. Про запобігання впливу корупційних правопорушень на результати офіційних спортивних змагань: Закон України від 03 листопада 2015 р. № 743-VIII URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/743-19

111. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики: Закон України від 01 липня 2010 р. № 2411-VI URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2411-17

112. Про захист тварин від жорстокого поводження: Закон України від 21 лютого 2006р. № 3447-IV URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/3447-15

113. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 05 квітня 2012 р. № 321 URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/321-2012-%D0%BF

114. Про культуру: Закон України від 14 грудня 2010р. № 2778-VI URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2778-17

115. Про недопущення закриття та перепрофілювання закладів фізичної культури і спорту, баз олімпійської та параолімпійської підготовки, фізкультурно-оздоровчих і спортивних споруд, лікувально-фізкультурних закладів: Постанова Верховної Ради України від 03.08.2006 р. Дата оновлення 03.08.2006 р. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/66-16

116. Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні. Верховна Рада УРСР; Закон від 21.03.1991 № 875–XII (Редакція станом на 09.12.2012).

117. Про основні засади молодіжної політики: Закон України від 27 квітня 2021р. № 1414-IX URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1414-20

118. Про охорону дитинства: Закон України від 26 квітня 2001р. № 2402-III URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2402-14

119. Про пенсії за особливі заслуги перед Україною: Закон України від 01 червня 2000 р. № 1767-III URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1767-14

120. Про підтримку олімпійського, паралімпійського руху та спорту вищих досягнень в Україні Закон України від 14.09.2000р. Верховна Рада

України. Законодавство України. URL: http://zakon1.rada.gov.ua/cgibin/laws/main.cgi?nreg=1954-14.

121. Про рекламу: Закон України від 03 липня 1996 р. № 270/96-ВР URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/270/96-%D0%B2%D1%80

122. Прощук Е. П. Європейський досвід теоретико-методологічних підходів до державного управління фізичною культурою і спортом. Право та державне управління. 2022 р., № 1. С. 189-196. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2022/28.pdf

123. Публічна чи державна політика – вітчизняна дилема вибору С. Телешун, С. Ситник, І. Рейтерович. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2012. Вип. 4. С. 185-196. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2012_4_25

124. Пулатіна Г. М. Організаційні аспекти оптимізації діяльності спортивних шкіл на основі програмно-цільового управління. Харків: видавництво Харківської державної академії фізичної культури, 2007. 20 с.

125. Путятіна Г. М. Маркетингова діяльність некомерційних організацій (на прикладі дитячо-юнацьких спортивних шкіл). Навч. Посіб. Харків: ХДАФК.2013.102 с.

126. Радченко О. В. Категорія “механізм” у системі державного управління. Держава та регіони: наук. виробн. журн. Серія “Державне управління”. 2009 р. № 3. С. 64−69.

127. Реформа публічної адміністрації в Україні: Проекти концепції та законів. URL: https://pravo.org.ua/books/reforma-publichnoyi-administratsiyi-v-ukrayini-proekty-kontseptsiyi-ta-zakoniv/.

128. Рибчич І. Є. Державне регулювання розвитку ресурсного забезпечення сфери фізичної культури та спорту в Україні. Теорія та практика державного управління. *Вісник ХарРІ НАДУ.* Вип. 1 (48). С. 133– 140.

129. Рибчич І. Є. Організаційно – правові механізми управління системою надання фізкультурно–спортивних послуг в державі. Ефективність державного управління : зб. наук. праць. Львів. регіон. Ін. т держ. Нац. акад. держ. упр. при

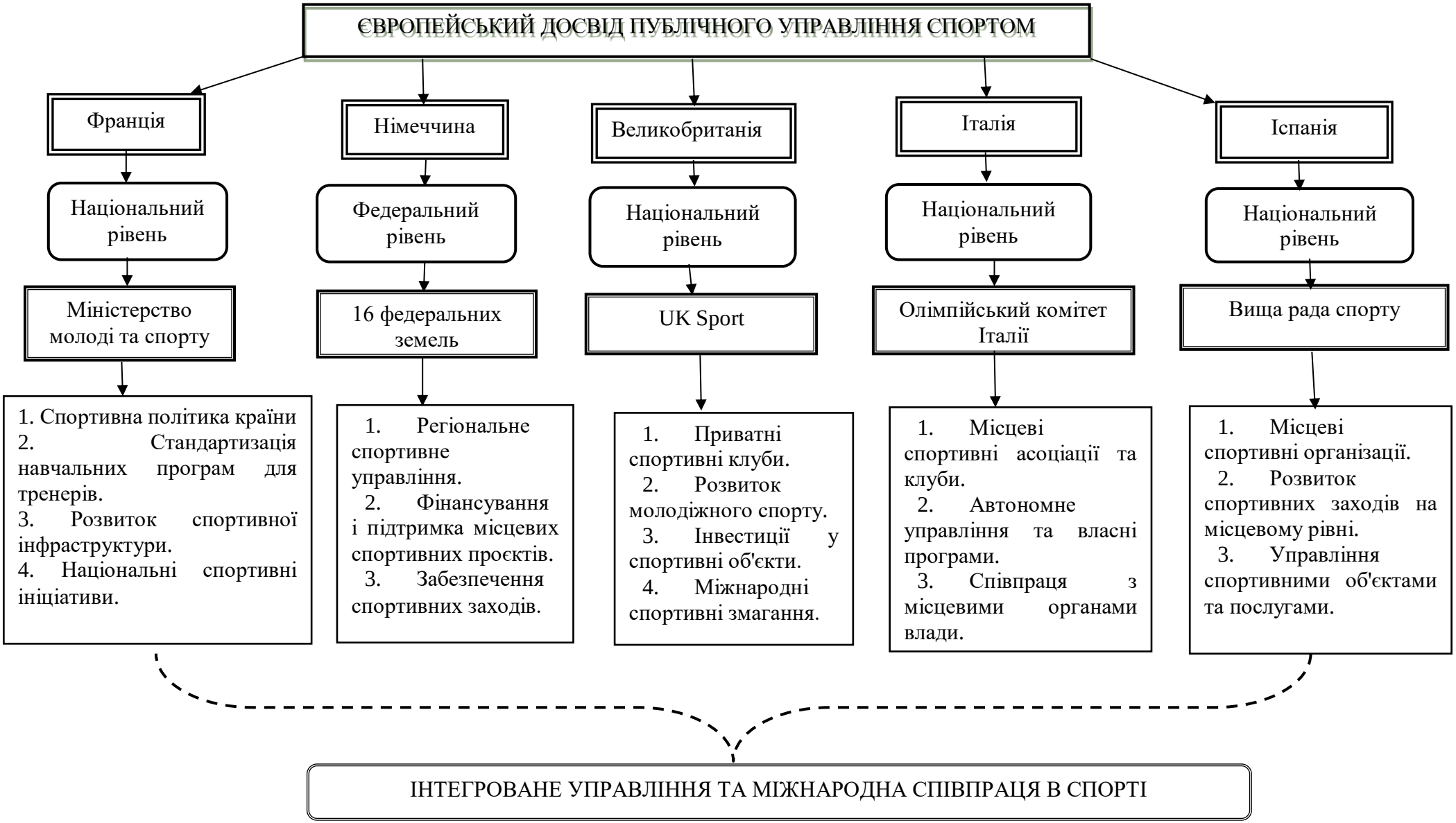
Президентові України; за заг. ред. Загорського В.С . Львів : ЛРІДУ НАДУ, Випуск № 42. С. 191-197.

130. Рибчич І. Є. Організаційно-правові засади регулювання розвитку фізичної культури і спорту у сфері публічного управління. Аналітика і влада: журн. експерт. аналіт. матеріалів і наук. пр. Ін-ту пробл. держ. упр. та місц. самовр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К.: НАДУ, 2014. № 9. С. 66-71.

131. Рибчич І. Є. Правові аспекти державного управління сферою фізичної культури і спорту в Україні. Державне будівництво : Електронне фахове видання з державного управління ; за заг. ред. Карамишева Д.В. Х. : Вид–во ХарРІ НАДУ. Вип. № 1. 2015.

132. Рибчич І. Є. Публічне адміністрування процесу реалізації особистості в спорті : соціально-філософський аспект *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. праць ХарРІ НАДУ. 2015. Вип. 1 (47). С. 405-412.

ДОДАТКИ



Організаційні структури управління спортом в обраних європейських країнах, *авторська розробка.*