

## Публічне управління у сфері фізичної культури і спорту: стратегічні завдання та шляхи їх реалізації

*Калита Лариса Володимирівна<sup>1</sup>, Приймак Марія Михайлівна<sup>2</sup>*

Опубліковано	Секція	УДК
12.01.2025	Освіта/Педагогіка	351:796

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14635450>

**Анотація.** Метою статті є аналіз нормативно-правового та організаційного забезпечення публічного управління сферою фізичної культури і спорту в Україні, дослідження міжнародного досвіду, а також формулювання стратегічних завдань для органів державного управління і місцевого самоврядування з метою покращення ефективності їх діяльності на цьому напрямку. Для досягнення поставленої мети використано порівняльний аналіз нормативно-правової бази України та міжнародних підходів до управління сферою фізичної культури і спортом. Метод узагальнення дозволив визначити стратегічні завдання розвитку сфери фізичної культури і спорту. Дослідження виявило численні прогалини в нормативно-правовому забезпеченні управління сферою фізичною культурою і спортом в Україні, а також визначило необхідність адаптації міжнародного досвіду до українських умов. Визначено стратегічні завдання для органів державного управління та місцевого самоврядування, що включають інтеграцію цифрових інструментів для підвищення прозорості, ефективності й інклюзивності управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту.

**Ключові слова:** публічне управління, сфера фізичної культури і спорту, європейський досвід, інновації, діджиталізація.

### **Public administration in the field of physical culture and sports: strategic tasks and their ways of implementation**

**Annotation.** Public management in the field of physical culture and sports is key to the development of a healthy society and improving the quality of life of citizens. In Ukraine, this process needs reforms, especially in integrating innovative digital technologies, such as blockchain, artificial intelligence and big data, which significantly increase the efficiency of management processes. In addition, the analysis of international experience in physical culture management provides an opportunity to study best practices and apply them to domestic realities.

<sup>1</sup> кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і економіки спорту, Національний університет фізичного виховання і спорту України, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6529-3164>

<sup>2</sup> кандидат наук з фізичного виховання і спорту, доцент, доцент кафедри менеджменту і економіки спорту, Національний університет фізичного виховання і спорту України; доцент кафедри фізичного виховання і педагогіки спорту, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3249-9902>

This article aims to analyse the regulatory and organisational support for public management of physical culture in Ukraine, study international experience, and formulate strategic tasks for state administration and local self-government bodies to improve the efficiency of their activities.

A comparative analysis of Ukraine's legal framework and international approaches to physical culture management was used to achieve the goal. Generalisation methods made it possible to form strategic tasks for developing the field of physical culture at the state and local levels. The study revealed numerous gaps in the regulatory and legal provision of physical culture management in Ukraine and also determined the need to adapt the international experience to Ukrainian conditions.

Strategic tasks for state administration and local self-government bodies have been identified, including integrating digital tools to increase the transparency, efficiency and inclusiveness of management processes in physical culture and sports. Among the crucial aspects are implementing decentralised ecosystems, using blockchain technology to attract investments and transparency of financial flows, and monitoring and evaluating results through digital sensors and analytical platforms.

Prospects for further research include a deeper study of the possibilities of applying blockchain technologies to the management of sports infrastructure and a survey of the impact of artificial intelligence on strategic planning and monitoring in physical culture.

**Keywords:** management, physical education and sports, European experience, innovation, digitalisation.

### Вступ

*Постановка проблеми.* Проблема ефективного публічного управління у сфері фізичної культури і спорту є однією з найважливіших складових розвитку спортивної галузі і суспільного благополуччя. В сучасних умовах фізична культура і спорт стали важливими економічними та соціальними чинниками. Цей аспект стає особливо актуальним для України, де, попри досягнення, існують серйозні проблеми в управлінні цією сферою. Зокрема, в країні наявна недостатність розвиненої та застарілої нормативно-правової бази, а також проблеми в організації і фінансуванні спортивної галузі, яка особливо загострилась під час воєнного стану.

Органи публічного управління як на національному, так і на місцевому рівнях, мають виступати ініціаторами та виконавцями стратегічних завдань у цій сфері. В Україні за формування державної політики у сфері фізичної культури і спорту відповідає Міністерство молоді та спорту України, яке визначає пріоритети та здійснює моніторинг і контроль за дотриманням законодавства. Однак, незважаючи на ці зусилля, в державному управлінні існують значні недоліки, які перешкоджають створенню ефективної системи управління.

Особливо гостро ці проблеми постають під час кризових ситуацій, таких як війна, коли неефективне управління та відсутність достатніх ресурсів значно ускладнюють процеси розвитку. Зокрема, проблеми включають брак стратегічних компетенцій у кадрів, слабку координацію між різними рівнями влади та недостатню залученість територіальних громад, громадських організацій і приватного сектору. Таким чином, в Україні досі не сформована ефективна та стійка система публічного управління сферою фізичної культури і спорту, яка б відповідала сучасним вимогам і реаліям.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Питання публічного управління у сфері фізичної культури і спорту є предметом досліджень як українських, так і зарубіжних науковців. У роботах М.М. Приймак, Л.В. Калити, О.М. Вареника [1, 2] особлива увага приділяється проблемам розробки ефективних стратегій розвитку спорту, залучення населення до занять фізичною культурою і спортом, а також удосконаленню нормативно-правової бази в цій сфері.

Н. Галунець, Є. Сандул, В. Бичкова [3] та І. Шевчук [4] наголошують на важливості державної підтримки у створенні сприятливих умов для розвитку фізичної культури та спорту, а також на необхідності адаптації управлінських підходів до сучасних викликів.

Ряд дослідників приділяють увагу економічним аспектам управління сферою фізичної культури і спорту, вказуючи на її здатність відігравати важливу роль в економіці країни, як прибуткової сфери для інвестування та розвитку бізнесу [5]. Зокрема, В. Гайдук та Л. Шевченко наголошують на проблемах фінансування, які залишаються одними з ключових бар'єрів у цій сфері [6].

Окремі праці акцентують увагу на ролі децентралізації у забезпеченні ефективності управління сферою фізичної культури і спорту. В цьому контексті С. Романенко вказав на важливість чіткого розподілу повноважень між державними органами та місцевим самоврядуванням, а також на необхідність залучення громадських організацій і приватного сектору до розробки та реалізації програм розвитку [7].

Попри суттєвий внесок попередніх досліджень, залишається ряд питань, які потребують додаткового розгляду. Наприклад, недостатньо дослідженими є питання впливу кризових явищ, таких як війна, на систему публічного управління сферою фізичної культури і спорту, а також можливості її трансформації за рахунок впровадження інноваційних підходів. Ці аспекти визначають наукову актуальність та практичну значущість даного дослідження, яке спрямоване на пошук нових шляхів забезпечення стратегічного розвитку сфери фізичної культури і спорту в Україні.

*Формулювання цілей статті (постановка завдання).* Мета статті полягає у розкритті стратегічних завдань публічного управління у сфері фізичної культури і спорту, визначенні основних проблем, що впливають на ефективність її функціонування, та визначення шляхів їх розв'язання з урахуванням сучасних викликів і можливостей для забезпечення сталого розвитку сфери фізичної культури і спорту в Україні.

*Завдання статті:*

- здійснити аналіз нормативно-правового та організаційного забезпечення публічного управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні;
- дослідити кращі практики і підходи до публічного управління у сфері фізичної культури і спорту на міжнародному рівні;
- визначити стратегічні завдання для органів державного управління та місцевого самоврядування з метою покращення ефективності їх діяльності.

### **Результати**

Публічне управління у сфері фізичної культури і спорту є одним із важливих напрямів державної політики України. Під ним розуміють комплекс організаційних, адміністративних і стратегічних заходів, спрямованих на регулювання, розвиток та підтримку спортивної сфери на рівні держави чи окремих регіонів [8]. Ця галузь має безпосередній вплив на здоров'я населення, формування активного способу життя, розвиток особистісного потенціалу й утвердження національної ідентичності. Фізична культура і спорт не лише сприяють покращенню фізичного та психічного стану населення країни, але й формують важливі соціальні цінності, такі як солідарність, дисципліна, відповідальність та патріотизм. Основні компоненти публічного управління у сфері фізичної культури і спорту узагальнено в таблиці 1.

**Основні компоненти публічного управління у сфері фізичної культури і спорту**

<b>Компонент</b>	<b>Опис</b>
Розробка та впровадження законодавчих актів	Формулювання та прийняття законів і політичних стратегій, що стосуються розвитку та функціонування сфери фізичної культури і спорту.
Створення фізкультурно-спортивних організацій та управління ними	Координація та розвиток різноманітних фізкультурно-спортивних організацій.
Забезпечення фінансових ресурсів	Виділення коштів для розвитку державних програм, будівництва інфраструктури, а також фінансування фізкультурно-спортивних організацій і спортсменів.
Планування та будівництво спортивних об'єктів	Проектування та зведення спортивних комплексів, стадіонів, спортивних майданчиків та басейнів тощо.
Популяризація спорту серед населення	Стимулювання здорового способу життя через організацію фізкультурно-оздоровчих заходів для населення та залучення уваги до спортивних подій в країні та за її межами.
Взаємодія з міжнародними спортивними організаціями	Співпраця з міжнародними організаціями, участь у змаганнях та дотримання міжнародних стандартів і правил.

Джерело: узагальнено авторами на основі [9].

Показники стану розвитку фізичної культури і спорту в Україні є ключовими орієнтирами, що визначають успішність реалізації державної політики в цій сфері. Відповідно до положень статті 7 Закону України «Про фізичну культуру і спорт», перелік таких показників затверджується центральним органом виконавчої влади, який формує державну політику в галузі [10].

Одним із головних індикаторів є рівень фізичного здоров'я різних категорій населення, адже саме цей показник відображає ефективність фізкультурно-оздоровчих заходів і загальну доступність спорту для населення. Також надзвичайно важливим є залучення різних категорій населення до масових спортивних активностей, що свідчить про рівень популяризації здорового способу життя серед населення.

Окрему увагу законодавство приділяє інклюзивності. Це стосується, на сам перед, програм фізкультурно-спортивної реабілітації осіб із інвалідністю. Важливим також є залучення дітей та молоді з вадами здоров'я до спеціалізованих фізкультурно-спортивних закладів. Така робота не лише сприяє інтеграції таких осіб в суспільне життя, а й забезпечує рівні можливості для їх самореалізації.

Ще одним важливим показником є успіхи українських спортсменів на міжнародній арені. Досягнення на Олімпійських, Параолімпійських, Дефлімпійських іграх, а також на інших міжнародних змаганнях стають гордістю країни та свідченням високого рівня підготовки і підтримки спортсменів.

Не менш важливим чинником залишається кадрове забезпечення галузі. Наявність висококваліфікованих фахівців у сфері фізичної культури і спорту є необхідною умовою для ефективною реалізації програм і досягнення поставлених цілей.

Матеріально-технічне забезпечення також входить до числа ключових показників. Сучасна спортивна інфраструктура, необхідне обладнання й інвентар є основою для забезпечення можливостей займатися спортом у комфортних і безпечних умовах.

Нарешті, створення умов для доступу осіб з інвалідністю до спортивних споруд і змагань є показником гуманності та соціальної справедливості. Ця складова відображає прагнення до побудови інклюзивного суспільства, де кожен має рівні можливості для самореалізації.

Ці показники є складовими комплексного підходу до оцінки стану розвитку сфери фізичної культури і спорту в Україні, що визначають як поточні досягнення, так і напрями її подальшого розвитку та вдосконалення.

Зауважимо, що сучасний стан в якому перебуває сфера фізичної культури і спорту викликає певне занепокоєння. Проблеми, що накопичувалися протягом останніх десятиліть, ускладнилися через широкомасштабну збройну агресію РФ. До ключових викликів, які визначили кризовий стан сфери, а саме: слабка матеріально-технічна база, недостатнє фінансування, нестача професійних кадрів, нерівномірний доступ до фізкультурно-спортивних послуг у різних регіонах, особливо в сільській місцевості додалися нові і більш загрозливі – руйнація численних спортивних об'єктів та загибель спортсменів, створення безпечних умов для занять спортом та проведення фізкультурно-спортивних заходів.

Упродовж багатьох років реформування сфери залишалося формальним. Парламентські слухання 2016 року підтвердили наявність серйозних організаційно-правових і фінансових проблем у сфері фізичної культури і спорту [9, с. 10]. Основними чинниками кризи називалися обмежена рухова активність населення, низький рівень забезпечення дитячо-юнацького спорту та відсутність належної спортивної інфраструктури. До того ж територіальні громади часто залишалися осторонь від процесу ухвалення важливих рішень, що поглиблювало нерівність доступу до фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг.

Спроби покращити ситуацію відбувалися через упровадження таких нормативних документів, як Концепція Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту до 2020 року. Програма спрямовувалася на оновлення спортивної інфраструктури, збільшення фінансування та заохочення населення до активного способу життя. Однак ряд завдань залишилися невиконаними.

Ситуація почала змінюватися разом із упровадженням децентралізації, яка передала значну частину повноважень на рівень місцевих органів влади. Це дозволило громадам більш оперативно вирішувати локальні проблеми та створювати умови для занять спортом відповідно до реальних потреб населення. Разом із тим цей процес виявив нові виклики, зокрема нерівномірність ресурсного забезпечення різних територій.

Окремої уваги заслуговує вплив міжнародних зобов'язань на розвиток фізичної культури і спорту в Україні. Зокрема, у Стратегії розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року враховано основні принципи Олімпійської хартії та рекомендації ЮНЕСКО [11]. Проте реалізація цих стратегічних цілей ускладнюється війною, що триває, і значним скороченням ресурсів (табл. 2).

Сфера фізичної культури і спорту в Україні наразі переживає складний період через наслідки повномасштабної війни, яка завдала значних руйнувань. Багато спортсменів долучилися до захисту держави, і серед них є втрати. Зруйновано або пошкоджено понад 320 спортивних об'єктів, збитки перевищили 250 млн дол. США [12, с. 98], а найбільше постраждали Луганська, Донецька, Сумська, Херсонська та Харківська області.

З початку вторгнення проведення фізкультурно-спортивних заходів фактично зупинилося і лише поступово їх вдалося відновити в регіонах, де дозволяє безпекова ситуація. Моральний тиск війни також позначився на спортсменах, викликаючи емоційні труднощі та, у деяких випадках, змушуючи їх шукати можливості продовжувати спортивну кар'єру за кордоном. Фінансові проблеми стали ще однією перешкодою, адже ресурси спрямовуються на оборону країни.

**Характеристика ключових аспектів Стратегії розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року**

Основні завдання	Засоби досягнення	Очікувані результати
Підвищення рівня фізичної активності населення	Реалізація освітніх і просвітницьких програм, популяризація здорового способу життя, створення умов для занять масовим спортом	Підвищення фізичної активності населення, зниження рівня захворюваності
Розвиток сучасної спортивної інфраструктури	Модернізація наявних спортивних об'єктів, будівництво нових споруд, доступних для всіх груп населення, включаючи осіб з інвалідністю	Створення умов для занять спортом для всіх груп населення
Підтримка спорту високих досягнень і міжнародного спортивного іміджу України	Фінансування участі українських спортсменів у міжнародних змаганнях, підтримка молодих талантів, забезпечення тренувального процесу	Збільшення кількості медалей і досягнень на міжнародній арені, формування позитивного іміджу України
Оптимізація кадрового забезпечення у сфері фізичної культури і спорту	Підготовка та підвищення кваліфікації спортивних менеджерів, тренерів, викладачів фізичного виховання, створення умов для професійного розвитку кадрів	Збільшення кількості висококваліфікованих спеціалістів
Цифровізація управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту	Впровадження сучасних інформаційних систем, створення онлайн-платформ для моніторингу й управління спортивними об'єктами і процесами	Підвищення ефективності управління галуззю, прозорість і зручність доступу до інформації.

Джерело: узагальнено авторами на основі [7; 12].

На тлі цих викликів актуальним є переосмислення пріоритетів галузі. В сучасних умовах фізична культура і спорт мають стати інструментами не лише покращення здоров'я населення, а також психологічної реабілітації, соціальної інтеграції і національної єдності.

Успішне реформування сфери фізичної культури і спорту вимагає максимальної адаптації до Європейських стандартів і активізації взаємодії між державними інституціями, громадськими організаціями, територіальними громадами та міжнародними спортивними організаціями.

Таким чином, сучасне публічне управління у сфері фізичної культури і спорту стикається зі значними труднощами, але в той самий час має потенціал для позитивних змін. Курс Європейської інтеграції відкриє нові можливості для трансформації цієї галузі в ефективний інструмент зміцнення здоров'я нації, активного довголіття та соціального добробуту українців.

Публічне управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні потребує активного використання досвіду західних країн, насамперед, Європейських країн, де

держава активно «втручається» у життєдіяльність сфери фізичної культури і спорту [14].

З 1974 року в Європі результативно працює міжурядова континентальна організація – Рада Європи, в структурі якої працює підрозділ Комітет розвитку спорту (CDDS). Рада Європи керується у своїй діяльності у сфері фізичної культури і спорту «Європейською хартією спорту для всіх».

Європейські країни, такі як Німеччина, Франція, Швеція та Іспанія, мають чітко структуровану систему підтримки спорту, яка охоплює і масовий спорт, розвиток спорту вищих досягнень, а також і в деяких випадках і професійний спорт. Так, у Німеччині діє програма «Допомога спорту», яка передбачає надання фінансової підтримки спортсменам, тренерам і спортивним організаціям. Важливою складовою спортивної політики є федеральні органи, які працюють у тісній координації з національними структурами, такими як Олімпійський комітет Німеччини і Німецький спортивний союз. Це дозволяє створювати ефективні стратегії розвитку спорту, що включають фінансування, навчання тренерів, створення умов для змагань і підтримки молодих талантів [9, с. 25].

Франція активно інвестує у створення нової спортивної інфраструктури, особливо помітним це стало в рамках підготовки до Літніх Олімпійських ігор 2024 року в Парижі. Проект «Grand Paris Sport» передбачає будівництво нових спортивних об'єктів і покращення існуючих, що дозволяє країні підтримувати високий рівень спортивних досягнень та популяризувати здоровий спосіб життя серед населення.

Швеція, у свою чергу, підтримує програму «Здоровий спорт для всіх», яка надає фінансову підтримку громадянам для заняття спортом. Ця ініціатива, спрямована на заохочення фізичної активності серед різних соціальних груп і вікових категорій населення, що має важливе значення для підвищення рівня здоров'я нації.

Іспанія реалізує національну програму «Школа та спорт», яка орієнтована на розвиток спорту серед школярів та студентів. Вона забезпечує фінансування шкільних спортивних команд та організацію змагань, сприяючи тим самим формуванню здорового способу життя з раннього віку.

У більшості європейських країн спорт регулюється через спеціалізовані міністерства або департаменти. Наприклад, у Великій Британії функція управління спортом інтегрована в Департамент цифрових технологій, культури, засобів масової інформації та спорту. Ця структура поєднує розвиток спорту, культурних ініціатив і технологій, що сприяє кращій координації політики [15].

Франція має Міністерство молоді і спорту, яке займається не тільки професійним спортом, але також масовими ініціативами для популяризації здорового способу життя. Подібні принципи реалізуються і в Норвегії, де спорт розглядається як доступна соціальна послуга для всіх верств населення. Польща зосереджується на підтримці національних змагань і вдосконаленні спортивної інфраструктури, що сприяє активному залученню молоді.

Слід зазначити, що Канада пропонує інший підхід, інтегруючи спорт у національну ідентичність та активно залучаючи державне фінансування до довгострокових програм. Особливістю канадської моделі є партнерство між державними та недержавними організаціями, що дозволяє залучати інвестиції у розвиток спорту і культурної спадщини.

Ці приклади демонструють важливість взаємодії державних органів, місцевих громад, громадських організацій і приватного сектору для популяризації фізичної активності і спорту, здорового способу життя серед широких верств населення країни. Цей досвід може стати в нагоді і для України, що збільшить кількість людей, які активно займаються фізичною культурою, глядачів і вболівальників та підвищить професійний рівень спортсменів.

Для підвищення ефективності діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування потрібно зосередитися на комплексному підході до реформування їхньої роботи. Основою має стати створення чіткої і прозорої системи управління, що об'єднає різні сфери, такі як культура, спорт, інформаційна політика та туризм. Варто забезпечити ефективну координацію між рівнями влади, залучаючи громади до прийняття рішень і впровадження ініціатив. Потрібно модернізувати нормативно-правову базу, адаптуючи її до сучасних викликів і вимог. Необхідно впроваджувати інноваційні підходи до фінансування, включаючи партнерства з приватним сектором і громадськими організаціями. Особливу увагу слід приділити цифровізації процесів управління для підвищення прозорості та доступності послуг. На місцевому рівні важливо сприяти розвитку інфраструктури для спорту і культурних заходів, створювати умови для масової участі у фізкультурно-спортивних заходах, підтримувати молодіжні ініціативи та заохочувати до активного способу життя. Інтеграція зусиль державних і місцевих органів і громадянського суспільства допоможе забезпечити довготривалий і стійкий розвиток усіх галузей, що перебувають у зоні їх відповідальності.

### Висновки

Аналіз нормативно-правового та організаційного забезпечення публічного управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні свідчить про актуальну потребу вдосконалення її нормативно-правової бази. Зокрема, треба інтегрувати сучасні принципи ефективного адміністрування, такі як прозорість, інклюзивність і діджиталізація. Важливо також адаптувати законодавство до викликів, які виникають у зв'язку із запровадженням цифрових технологій і нових форм управління.

Вивчення міжнародного досвіду продемонструвало, що інтегровані підходи до управління фізичною культурою і спортом можуть стати ключем до успіху. Це наочно демонструє приклад Великої Британії, що засвідчує ефективність поєднання культури, спорту, цифрових технологій та економічних інструментів у межах єдиного управлінського підходу. Використання таких механізмів, як децентралізовані автономні організації (DAO), блокчейн і штучний інтелект, підвищує рівень прозорості, підзвітності та залучення широкої громадськості.

Стратегічні завдання, визначені для органів державного управління та місцевого самоврядування, охоплюють необхідність перегляду підходів до планування та фінансування сфери фізичної культури і спорту. Це включає розробку нових нормативних актів, що враховують сучасні реалії, впровадження цифрових технологій для моніторингу та оцінки проєктів, а також розвиток партнерств із приватним сектором і міжнародними організаціями. Особливу увагу слід приділити залученню громадян через краудсорсинг, токенизацію активів та інші інноваційні фінансові механізми.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить створити ефективну систему публічного управління фізичною культурою і спортом, яка буде відповідати сучасним викликам, сприятиме розвитку спорту та здорового способу життя, а також підвищить якість життя громадян і конкурентоспроможність України на міжнародному рівні.

Перспективи подальших досліджень у сфері публічного управління фізичною культурою і спортом в Україні охоплюють кілька ключових напрямів. По-перше, важливим є поглиблений аналіз інтеграції сучасних цифрових технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект та великі дані, у процеси управління, фінансування та моніторингу фізкультурно-спортивних проєктів. По-друге, варто дослідити можливості адаптації успішних міжнародних практик до українських реалій, зокрема щодо створення децентралізованих автономних організацій. Також перспективним є

вивчення механізмів розширення партнерств між державним, приватним та громадським секторами, а також залучення громадян до процесів прийняття рішень.

#### Список використаних джерел

1. Pryimak M.M., Kalyta L.V., Varenyk O.M. Public administration in the field of physical culture and sports in Ukraine. Development trends in public management and administration in Ukraine and the Republic of Poland : International scientific conference (Częstochowa, Poland, November 1–2, 2023). Częstochowa, 2023. P. 29–32. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-371-2-8> (дата звернення: 08.12.2024).
2. Приймак М.М., Калита Л.В., Вареник О.М. Стратегічний менеджмент та інноваційні аспекти у публічному управлінні сферою фізичною культурою і спорту. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-49> (<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-49>(дата звернення: 08.12.2024).
3. Галунець Н.І. Сандул Є.С. Бичков В.А. Формування дієвої системи державного управління розвитку фізичної культури і спорту: регіональний аспект. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2019. № 14. С. 38–42. URL: <http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2019/14-2019/9.pdf>(дата звернення: 08.12.2024).
4. Шевчук І.В. Нормативно-функціональні та методологічні засади формування державного управління фізичною культурою і спортом на рівні адміністративно-територіального утворення. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1. С. 141–145. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=4189&i=26>(дата звернення: 08.12.2024).
5. Домбровська С. М., Вавренюк С. А., Палюх В. В. Державне регулювання фізичної культури та спорту в Україні: монографія. Харків, 2020. 313 с. URL: <http://repositc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/10760>(дата звернення: 08.12.2024).
6. Гайдук В., Шевченко Л. Фінансові аспекти управління розвитком фізичної культури і спорту в Україні. GrailofScience. 2024. №40. С. 572–577. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.06.2024.098>(дата звернення: 08.12.2024).
7. Романенко С. Стратегічні вектори управління спортивно-оздоровчою діяльністю. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 4. С. 155–162. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-24>(дата звернення: 08.12.2024).
8. Бондарець Є.М. Зарубіжний досвід державного управління розвитком спорту: найкращі практики для України. Публічне управління і адміністрування в Україні. Одеса: 2023. № 36. С. 23–27. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.36.4>(дата звернення: 08.12.2024).
9. Бондарець Є. Теоретичні, історичні та нормативно-правові засади публічного управління розвитком фізичної культури та спорту в Україні. Публічне управління та місцеве самоврядування. 2023. № 3. С. 8–14. URL: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-3-2>(дата звернення: 08.12.2024).
10. Про фізичну культуру і спорт : закон України від 24.12.1993 №3808-XII : станом на 16.07.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12>(дата звернення: 08.12.2024).
11. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року. Міністерство молоді та спорту України. URL: <https://mizhiria-osvita.gov.ua/uploads/1-1.pdf>(дата звернення: 08.12.2024).
12. Бондарець Є.М. Проблеми реалізації державної політики у сфері фізичної культури та спорту в умовах правового режиму воєнного стану. Публічне управління та

- адміністрування в Україні. 2023. № 37. С. 95–99. URL: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.37.18>(дата звернення: 08.12.2024).
13. Моргунов О.А. Світові моделі публічного адміністрування у сфері фізичної культури і спорту. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки. 2021. Т. 32 (71), № 6. С. 70–75. URL: <https://doi.org/10.32838/TNU-2707-0581/2021.6/11>(дата звернення: 08.12.2024).
14. Кушнір В. М. Механізм публічного управління крізь призму проблеми оновлення спортивної інфраструктури: ідентифікація понятійного апарату. Актуальні проблеми державного управління. 2024. № 1 (64). С. 82–96. URL: <https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/download/24062/21799>(дата звернення: 08.12.2024).
15. Щокін Р., Беленюк Ж. Зарубіжний досвід системи публічного управління сферою фізичної культури та спорту. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2022. № 4 (64). С. 115–120. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-4\(64\)-15](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-4(64)-15) (дата звернення: 08.12.2024).