

УДК 351.455:613/614

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-6-12>

Бабич Андрій, старший викладач кафедри фізичного виховання, спорту і здоров'я, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

Babych Andriy, Senior Lecturer at the Department of Physical Education, Sports and Health, Postgraduate Student at the Department of Public Management and Administration at Stepan Gzhytsky Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3650-449X>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МЕРЕЖІ СПОРТИВНИХ СПОРУД НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

CONCEPTUAL APPROACHES TO PROCESS-ORIENTED MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE NETWORK OF SPORTS FACILITIES AT THE LEVEL OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF LOCAL SELF-GOVERNMENT

Анотація. У статті обґрунтовано необхідність переходу від застарілих функціональних моделей до процесно-орієнтованого управління розвитком мережі спортивних споруд на рівні місцевого самоврядування України. Проаналізовано сучасний стан менеджменту в галузі, виявлено процедурні дисфункції, дублювання повноважень та низьку координацію між муніципальними підрозділами. Особливу увагу приділено декомпозиції діяльності органів місцевої влади на чіткі бізнес-процеси: від стратегічного проєктування та залучення інвестицій до капітального будівництва й експлуатації об'єктів в умовах бюджетних обмежень.

Актуалізовано, що сучасний етап розвитку територіальних громад в Україні вимагає радикального перегляду підходів до менеджменту муніципальних активів, серед яких мережа спортивних споруд посідає одне з ключових місць для забезпечення соціально-економічного відтворення людського капіталу. Традиційна функціональна модель управління, що досі домінує в органах місцевого самоврядування, демонструє низьку ефективність в умовах жорсткого дефіциту бюджетних ресурсів, безпекових викликів воєнного стану та процесів євроінтеграції.

Досліджено інструменти реінжинірингу управлінських процедур на основі впровадження проблемно-орієнтованої цифровізації та інтеграції сучасних платформних рішень. Визначено, що ключовим механізмом фінансової стійкості проєктів має стати застосування моделей публічно-приватного партнерства, які базуються на оцінці повного життєвого циклу споруд. Запропоновано авторську систему ключових показників ефективності (KPI) для оперативної оцінки процесів управління, що забезпечує прозорість рішень та оптимізацію витрат на утримання керівного апарату.

Обґрунтовано, що практична значущість дослідження полягає у розробці конкретних рекомендацій для органів місцевого самоврядування щодо реструктуризації систем управління спортивними активами. Доведено, що перехід на процесні рейки дозволить мінімізувати часові втрати, підвищити інституційну спроможність громад та адаптувати спортивну мережу до кризових викликів. Сформульовані висновки можуть бути використані при підготовці програм місцевого економічного розвитку та в подальших наукових розробках з менеджменту інфраструктурних проєктів.

*Corresponding author



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

ISSN 2786-6246 (print)
ISSN 2786-9091 (online)

Ключові слова: процесно-орієнтоване управління, бізнес-процес, територіальна громада, спортивні споруди, децентралізація, сучасність, місцеве самоврядування, концептуальні підходи, публічно-приватне партнерство.

Abstract. The article substantiates the need to transition from outdated functional models to process-oriented management of the development of a network of sports facilities at the level of local self-government in Ukraine. The current state of management in the industry is analyzed, where procedural dysfunctions, duplication of powers and low coordination between municipal units are identified. Particular attention is paid to the decomposition of the activities of local authorities into clear business processes: from strategic design and investment attraction to capital construction and operation of facilities under budgetary constraints. It is emphasized that the current stage of development of territorial communities in Ukraine requires a radical revision of approaches to the management of municipal assets, among which the network of sports facilities occupies one of the key places for ensuring the socio-economic reproduction of human capital.

The traditional functional management model, which still dominates local government bodies, demonstrates low efficiency in conditions of severe shortage of budget resources, security challenges of martial law, and European integration processes. The tools for reengineering management procedures based on the implementation of problem-oriented digitalization and integration of modern platform solutions were investigated. It was determined that the key mechanism for the financial sustainability of projects should be the use of public-private partnership models based on the assessment of the full life cycle of structures.

An author's system of key performance indicators (KPI) was proposed for the operational assessment of management processes, which ensures the transparency of decisions and optimization of costs for maintaining the management apparatus. It was substantiated that the practical significance of the study lies in the development of specific recommendations for local governments regarding the restructuring of sports asset management systems. It was proven that the transition to process rails will minimize time losses, increase the institutional capacity of communities and adapt the sports network to crisis challenges. The formulated conclusions can be used in the preparation of local economic development programs and in further scientific developments in the management of infrastructure projects.

Keywords: process-oriented management, business process, territorial community, sports facilities, decentralization, modernity, local self-government, conceptual approaches, public-private partnership.

Постановка проблеми. Орієнтація структурних підрозділів на виконання ізольованих відомих функцій, а не на кінцевий результат, призводить до фрагментації управлінської ієрархії, дублювання повноважень, уповільнення процедур прийняття рішень та нераціонального розподілу капітальних інвестицій під час розбудови інфраструктури. Усунення цих інституційних патологій потребує впровадження процесно-орієнтованого підходу, який розглядає розвиток спортивної мережі як наскрізну систему взаємопов'язаних бізнес-процесів: від децентралізованого проєктування та залучення інвестицій до операційної експлуатації об'єктів.

Проте на сьогодні органи місцевого самоврядування стикаються із відсутністю чітких методологічних інструментів реінжинірингу управлінських процедур, слабким рівнем інтеграції сучасних цифрових платформ та браком адаптивних фінансово-експлуатаційних моделей публічно-приватного партнерства. Таким чином, виникає об'єктивна потреба у розробці організаційно-економічного механізму процесного управління, який би дозволив оптимізувати міжфункціональну координацію, впровадити дієві системи KPI та забезпечити фінансову стійкість громад у процесі модернізації спортивної інфраструктури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому дискурсі реформування спортивної сфери розглядається через призму технологічної модернізації та оптимізації

інституційних взаємозв'язків. Зокрема, Володимир Кушнір обґрунтовує методологію проблемно-орієнтованої цифрової трансформації на базі платформи ДРІМ як інструменту подолання процедурних дисфункцій в управлінні інфраструктурою [3]. Паралельно з цим, Ігор Лисенко та Володимир Ковальчук ідентифікують ключові патології багаторівневої системи управління галуззю та доводять необхідність переходу до міжсекторальної взаємодії та діджиталізації бізнес-процесів в умовах воєнного стану [4].

Інший вектор процесного підходу охоплює інвестиційний менеджмент, фінансове моделювання та просторове проєктування об'єктів. Досліджуючи фінансово-експлуатаційні моделі, Володимир Лич, Ганна Шпакова та Інна Серватинська розробили структурно-логічну модель оцінювання проєктів публічно-приватного партнерства, яка є готовим інструментом для формування системи ключових показників ефективності [5].

У свою чергу, Андрій Ніконьонко та Андрій Фальковський фокусують увагу на еволюції бізнес-процесів у сфері будівництва споруд – від централізованих моделей до децентралізованого стратегічного планування з урахуванням безпекових вимог та інклюзивності. Науковці доводять, що сучасний будівельний менеджмент муніципальних об'єктів вимагає створення комплексного інституційного середовища, яке інтегрує інтереси бізнесу, європейські стандарти та фінансову стійкість громад [6].

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження процесно-орієнтованого підходу до управління розвитком мережі спортивних споруд на рівні місцевого самоврядування. Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення наступних завдань: здійснити аналіз процедурних дисфункцій наявних функціональних моделей менеджменту муніципальної інфраструктури; визначити архітектуру ключових бізнес-процесів розвитку спортивної мережі громад від проєктування до експлуатації; запропонувати модель реінжинірингу управлінських рішень на основі інструментів цифровізації та публічно-приватного партнерства через систему ключових показників ефективності.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап реформування місцевого самоврядування в Україні потребує кардинального оновлення підходів до управління муніципальним майном, серед якого мережа спортивних споруд має стратегічне значення для формування здорового суспільства. Сталий розвиток цієї інфраструктури безпосередньо впливає на рівень людського капіталу в територіальних громадах та вимагає впровадження інноваційних управлінських рішень [3]. Традиційні підходи до вирішення цих завдань часто не відповідають викликам сьогодення, що зумовлює необхідність пошуку нових ефективних моделей управління.

Реалізація повноважень місцевої влади у сфері фізичної культури регулюється такими базовими документами як Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» та Закон України «Про фізичну культуру і спорт». Попри наявність законодавчої бази, практична діяльність муніципалітетів стикається з серйозними перешкодами через домінування застарілої функціональної моделі управління. У такій системі різні підрозділи працюють відокремлено, що призводить до розпорошення ресурсів та суттєво уповільнює ухвалення важливих рішень щодо модернізації спортивних об'єктів.

Перехід на засади процесно-орієнтованого управління дозволяє подолати ці бар'єри завдяки розгляду всієї діяльності як системи взаємопов'язаних процесів. Цей підхід забезпечує наскрізний контроль за станом спортивної інфраструктури на кожному етапі її створення та експлуатації. Замість виконання окремих відомчих інструкцій посадові особи орієнтуються на досягнення кінцевого результату, яким є якість, доступність та безпека спортивних споруд для кожного мешканця громади.

Дослідження практичної діяльності органів місцевого самоврядування виявляє глибокі процедурні дисфункції на етапах планування та утримання спортивних активів [5]. Структурні підрозділи з питань молоді та спорту визначають потребу в будівництві майданчиків, тоді як безпосередні закупівлі та будівництво здійснюють інші муніципальні відомства без належного узгодження подальших експлуатаційних вимог. Це призводить до ситуацій, коли новозведені

об'єкти вимагають значних фінансових ресурсів на утримання, які заздалегідь не передбачені в місцевому бюджеті.

Для чіткого розуміння розбіжностей між управлінськими моделями доцільно зіставити їхні ключові орієнтири у контексті надання публічних послуг. У традиційній схемі головна увага приділяється суворому виконанню посадових обов'язків та вертикальному підпорядкуванню, що породжує бюрократичну інерцію та уповільнює державне регулювання галузі. Натомість модель, що орієнтована на процеси, фокусується на горизонтальній взаємодії між різними відділами ради задля спільного створення суспільної цінності у сфері спорту.

Упровадження процесного менеджменту докорінно змінює саму логіку взаємодії суб'єктів муніципального управління. Замість тривалих узгоджень документів між кабінетами утворюються тимчасові міжвідомчі робочі групи під керівництвом відповідального власника процесу. Такий підхід усуває тривалі затримки на стиках між різними функціональними напрямками та суттєво підвищує інституційну спроможність органів місцевого самоврядування.

Побудова цілісної архітектури процесного управління потребує детальної декомпозиції діяльності органів місцевого самоврядування у сфері розвитку спортивної інфраструктури, що дозволяє трансформувати стратегічні цілі громади у конкретні послідовні кроки, де кожен виконавець чітко розуміє свою зону відповідальності та очікуваний кінцевий результат. Системний підхід до структурування завдань виступає надійною основою для подальшого зменшення витрат та суттєвого покращення якості надання послуг населенню.

У контексті повного життєвого циклу муніципального спортивного об'єкта доцільно виокремити чотири ключові макропроцеси, які охоплюють усі стадії взаємодії влади та громади. Ці макропроцеси мають циклічний характер та забезпечують безперервний розвиток інфраструктурної мережі шляхом послідовного виконання таких етапів: стратегічне планування та просторове проєктування спортивних об'єктів з урахуванням потреб мешканців; залучення інвестиційних ресурсів та безпосереднє будівництво або реконструкція споруд.

Також важливими елементами є операційне управління та надання якісних фізкультурно-оздоровчих послуг населенню; моніторинг ефективності використання комунального майна та фінансовий аудит експлуатаційних витрат. Перший етап передбачає ретельну оцінку запитів територіальної громади та визначення оптимальних локацій для майбутніх спортивних споруд [1]. На цій стадії місцева влада повинна обов'язково враховувати безпекові вимоги воєнного стану та законодавчі стандарти інклюзивності для забезпечення безперешкодного доступу всіх категорій громадян, просторове проєктування запобігає неефективному використанню земельних ресурсів та створює передумови для формування комфортного та здорового життєвого простору.

Реалізація будівельних робіт та подальша експлуатація споруд мають здійснюватися на засадах повної прозорості та підконтрольності громаді. Використання сучасних цифрових інструментів, серед яких особливе місце посідає державна екосистема управління відбудовою DREAM, забезпечує відкритий контроль за кожним етапом залучення та використання бюджетних коштів. Це мінімізує ризики зловживань та зміцнює довіру як місцевих жителів, так і потенційних приватних партнерів до інфраструктурних проєктів громади.

Ефективне розв'язання проблеми низької координації та дефіциту ресурсів полягає у проведенні реінжинірингу муніципальних процедур на основі впровадження платформних цифрових рішень. Інтеграція процесів будівництва та модернізації спортивних споруд у державну екосистему DREAM дозволяє автоматизувати контроль за цільовим використанням коштів та термінами виконання робіт. Завдяки створенню єдиного цифрового профілю для кожного інфраструктурного об'єкта усувається необхідність тривалого паперового погодження між різними відомствами місцевої влади, що кардинально прискорює ухвалення рішень та підвищує прозорість дій посадових осіб.

Паралельно з цифровізацією критично важливим інструментом подолання бюджетних обмежень стає практичне застосування моделей публічного та приватного партнерства [6]. Залучення приватного капіталу через довгострокові договори концесії або контракти на управління

дозволяє перекласти частину фінансових ризиків на бізнес при збереженні права комунальної власності та гарантованого доступу мешканців до оздоровчих послуг.

Така взаємодія виступає не просто заміником бюджетного фінансування, а інструментом об'єднання інвестицій, управлінської компетентності та соціальних результатів, де загальна ефективність проєкту визначається розподілом ризиків та суспільною корисністю. У межах цього партнерства спортивна споруда оцінюється як багатофункціональний актив соціального та економічного спрямування, де поєднуються фінансова спроможність, виконання сервісних критеріїв та доступність послуг для ветеранів чи осіб з інвалідністю. Проведені розрахунки та висока узгодженість експертних оцінок щодо пріоритетності економічного, організаційного та соціального блоків підтверджують суттєву вартісну перевагу такої моделі порівняно з традиційною публічною альтернативою.

Упровадження зазначених механізмів забезпечує формування стійкого організаційно-економічного механізму розвитку спортивної мережі. Органи місцевого самоврядування отримують чіткий алгоритм дій, де кожен етап життєвого циклу споруди фінансово та технологічно обґрунтований ще до моменту закладання фундаменту. Це дає змогу адаптувати муніципальну спортивну інфраструктуру до сучасних соціально-економічних викликів та гарантує раціональне використання бюджету територіальної громади.

Логічним завершенням реінжинірингу муніципального менеджменту є впровадження дієвої системи оцінювання результативності, яка базується на чітких кількісних та якісних критеріях. Традиційні підходи до оцінки діяльності підрозділів місцевої ради зазвичай обмежуються фіксацією рівня освоєння бюджетних коштів, що не відображає реальну ефективність функціонування спортивних об'єктів. Процесно-орієнтована модель вимагає застосування збалансованої системи ключових показників, які інтегруються у діяльність посадових осіб та стимулюють орієнтацію на кінцевий суспільний результат.

У межах такого підходу оцінювання ефективності здійснюється через комплексне поєднання взаємопов'язаних нормативно-правових, організаційно-інституційних, економічних, інформаційних та кадрових механізмів публічного управління [2]. Це дозволяє трансформувати систему контролю, спрямовуючи її на вирішення гострих проблем децентралізації, подолання міжвідомчої дискоординації та забезпечення вимог цифрової трансформації.

Завдяки такому розширенню критеріїв муніципальні процеси орієнтуються на виконання актуальних завдань європейської інтеграції та післявоєнного відновлення, де пріоритетне значення надається розвитку адаптивного та ветеранського спорту, а також забезпеченню доступності інфраструктури для психологічної та фізичної реабілітації населення територіальних громад.

Розроблена система оцінювання охоплює три взаємопов'язані блоки показників, що дозволяє контролювати стан процесів на всіх етапах життєвого циклу споруд. Перший блок показників фокусується на операційній ефективності використання комунальних активів та вимірює рівень завантаженості спортивних площ протягом дня. Сюди входить коефіцієнт корисного використання пропускної спроможності об'єкта та частка пільгових категорій населення, які безперешкодно отримали доступ до фізкультурних послуг.

Другий блок показників спрямований на оцінку фінансової стійкості інфраструктурних проєктів та ефективності взаємодії з приватними інвесторами. У межах цього напряму вимірюється обсяг залученого небюджетного капіталу на одну гривню муніципальних асигнувань, а також динаміка зниження витрат місцевого бюджету на утримання одного квадратного метра площі споруди. Такий підхід стимулює керівників комунальних установ до пошуку додаткових джерел фінансування та оптимізації енергоспоживання.

Третій блок показників оцінює якість та швидкість реалізації управлінських процедур у межах взаємодії структурних підрозділів ради. Він включає середній час проходження дозвільних та погоджувальних документів від моменту ініціювання проєкту до початку будівельних робіт, а також рівень задоволеності мешканців якістю наданих послуг. Отримання зворотного зв'язку від громади

дозволяє своєчасно коригувати параметри процесів та оперативно усувати виявлені недоліки в обслуговуванні споруд.

Систематичне використання запропонованих ключових показників забезпечує прозорість ухвалення муніципальних рішень та створює підґрунтя для запровадження об'єктивної системи мотивації працівників [4]. Керівництво територіальної громади отримує надійний інструмент контролю, який наочно демонструє внесок кожного підрозділу у розвиток спортивної мережі. Це дозволяє оптимізувати витрати на утримання адміністративного апарату та гарантує високу інституційну спроможність органів місцевого самоврядування в умовах сучасних викликів.

Висновки. Модернізація муніципального менеджменту у сфері фізичної культури потребує невідкладного переходу від застарілих функціональних моделей до прогресивного процесно-орієнтованого управління. Дослідження практичного стану галузі підтверджує, що відокремленість структурних підрозділів місцевої влади призводить до серйозних інституційних патологій, серед яких найгострішими є дублювання повноважень та нераціональний розподіл бюджетних ресурсів. Упровадження процесного підходу дозволяє розглядати розвиток мережі спортивних споруд як цілісну систему взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення суспільної цінності та зміцнення людського капіталу громади.

Розв'язання виявлених управлінських проблем забезпечується через інтеграцію сучасних інструментів цифровізації та залучення приватного капіталу на засадах партнерства. Використання можливостей державної екосистеми DREAM дозволяє автоматизувати контроль за будівництвом та усуває бюрократичні бар'єри на етапах погодження проєктної документації. Водночас практичне застосування довгострокових моделей публічно-приватного партнерства виступає ключовим механізмом подолання бюджетних обмежень, що дозволяє оптимізувати витрати громади на утримання інфраструктури та перекласти операційні ризики на приватні суб'єкти без втрати права комунальної власності.

Розроблена трикомпонентна система ключових показників ефективності виступає надійним практичним інструментом для оцінювання результативності муніципальних процесів. Інтеграція показників операційної ефективності, фінансової стійкості та якості управлінських процедур у діяльність органів місцевого самоврядування забезпечує повну прозорість прийняття рішень та оптимізацію витрат на утримання керівного апарату. Сформульовані рекомендації мають високу практичну значущість для розробки місцевих програм соціально-економічного розвитку та можуть бути безпосередньо використані територіальними громадами України для підвищення своєї інституційної спроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Борисенко Ю. Досягнення та виклики реформування місцевого самоврядування в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10. № 3. С. 42–50. <https://doi.org/10.15421/152218>
2. Бурик З.М., Попроцький О.В. Управління проєктами в місцевому самоврядуванні. *Економіка і регіон*. 2022. № 4 (87). [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\).2806](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2806)
3. Кушнір В.М. Оптимізація ресурсів через адресну цифровізацію: подолання системних дисфункцій в управлінні регіональною спортивною інфраструктурою України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2025. № 2(67). С. 454–471. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-2-23>
4. Лисенко І.А., Ковальчук В.В. Державне управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні: теоретико-методологічні засади та сучасні виклики. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 15*. 2026. № 6 (206). С. 79–85. [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2026.06\(206\).13](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2026.06(206).13)
5. Лич В.В., Шпакова Г.М., Серватинська І.М. Публічно-приватне партнерство як інструмент розвитку та ефективної експлуатації спортивних об'єктів. *Review of Transport Economics and Management*. 2026. № 15 (31). С. 227–236. <https://doi.org/10.15802/rtem2026/361711>
6. Ніконьонко А.В., Фальковський А.О. Еволюція публічного управління в сфері будівництва об'єктів спортивного призначення. *Державне будівництво*. 2025. № 1. С. 434–449. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-31>

REFERENCES

1. Borysenko, Yu. (2022). Dosiahnennia ta vyklyky reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini [Achievements and challenges of local self-government reform in Ukraine]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of Public Administration*, 10(3), 42-50. <https://doi.org/10.15421/152218> [in Ukrainian].

2. Buryk, Z.M., & Poprotskyi, O.V. (2022). Upravlinnia proektamy v mistsevomu samovriaduvanni [Project management in local self-government]. *Ekonomika i rehion – Economics and the Region*, 4(87). [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\).2806](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2806) [in Ukrainian].
3. Kushnir, V.M. (2025). Optymizatsiia resursiv cherez adresnu tsyfrovizatsiiu: podolannia systemnykh dysfunktsii v upravlinni rehionalnoi sportyvnoi infrastrukturoi Ukrainy [Resource optimisation through targeted digitalisation: overcoming systemic dysfunctions in regional sports infrastructure management in Ukraine]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Current Issues in Public Administration*, 2(67), 454-471. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-2-23> [in Ukrainian].
4. Lysenko, I.A., & Kovalchuk, V.V. (2026). Derzhavne upravlinnia u sferi fizychnoi kultury i sportu v Ukraini: teoretyko-metodolohichni zasady ta suchasni vyklyky [Public administration in the field of physical culture and sports in Ukraine: theoretical and methodological foundations and modern challenges]. *Naukovyi chasopys Ukrainskoho derzhavnoho universytetu imeni Mykhaila Drahomanova – Scientific Journal of the Mykhailo Dragomanov National University of Ukraine. Seriya 15*, 6(206), 79-85. [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2026.06\(206\).13](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2026.06(206).13) [in Ukrainian].
5. Lych, V.V., Shpakova, H.M. & Servatynska, I.M. (2026). Publichno-pryvatne partnerstvo yak instrument rozvytku ta efektyvnoi ekspluatatsii sportyvnykh ob'ektiv [Public-private partnership as a tool for development and efficient operation of sports facilities]. *Review of Transport Economics and Management*, 15(31), 227-236. <https://doi.org/10.15802/rtem2026/361711> [in Ukrainian].
6. Nikononok A.V., Falkovskyi A.O. (2025). Evoliutsiia publichnoho upravlinnia v sferi budivnytstva ob'ektiv sportyvnoho pryznachennia [Evolution of public administration in the sphere of construction of sports facilities]. *Derzhavne budivnytstvo – State Building*, 1, 434-449. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-31> [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:

Подано до редакції / Submitted to the editorial office (14.06.2026);

Прийнято до друку / Accepted for publication (20.09.2026);

Опубліковано / Published (10.10.2026)