

УДК 351:316

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-178-184>

Приставський Тарас, в.о. завідувача кафедри фізичного виховання, спорту і здоров'я, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

Prystavskyi Taras, Acting Head of the Department of Physical Education, Sports and Health, Postgraduate Student of the Department of Public Management and Administration at Stepan Gzhytskyi Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7309-8024>

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ СПОРТИВНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ГРОМАД ЗА ЄВРОПЕЙСЬКИМИ СТАНДАРТАМИ

ORGANIZATIONAL TRANSFORMATIONS IN PUBLIC MANAGEMENT OF COMMUNITY SPORTS INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT ACCORDING TO EUROPEAN STANDARDS

Анотація. У статті обґрунтовано об'єктивну необхідність проведення комплексних організаційних трансформацій в управлінні розвитком спортивної інфраструктури на рівні територіальних громад України. Дослідження поточного стану муніципального менеджменту виявляє глибокі процедурні дисфункції, брак міжвідомчої координації та розпорошення фінансових ресурсів, що суттєво знижує загальну інституційну спроможність органів місцевого самоврядування. Зазначені проблеми потребують невідкладного розв'язання шляхом переходу від застарілих функціональних моделей до сучасного процесно орієнтованого управління, яке повною мірою відповідає європейським стандартам надання публічних послуг та викликам післявоєнного відновлення.

Доведено, що провідним механізмом модернізації інфраструктурної мережі виступає інтеграція цифрових платформних рішень, зокрема екосистеми DREAM, та системне впровадження ефективних моделей публічного і приватного партнерства. Взаємодія влади та бізнесу розглядається не просто як заміник бюджетного фінансування, а як дієвий інструмент поєднання інвестицій, управлінської компетентності та соціальної відповідальності. Спортивна споруда у межах такого партнерства оцінюється як багатофункціональний соціально економічний актив, життєвий цикл якого потребує оптимального розподілу ризиків між усіма учасниками процесу задля досягнення максимальної суспільної корисності.

Практична значущість одержаних результатів полягає у розробці авторської збалансованої системи ключових показників ефективності для оцінювання муніципальних процесів. Запропонована система органічно поєднує критерії економічної спроможності, параметри організаційної дисципліни та показники соціальної доступності послуг для ветеранів, осіб з інвалідністю та інших пільгових категорій. Упровадження цих організаційних трансформацій дозволить територіальним громадам оптимізувати використання ресурсів, подолати інституційну нестабільність і сформувати спортивну інфраструктуру, здатну забезпечити фізичну та психологічну реабілітацію населення.

Встановлено, що органи місцевого самоврядування стикаються із відсутністю чітких методологічних інструментів реінжинірингу управлінських процедур, кадровим дефіцитом на місцевому рівні та браком адаптивних фінансових моделей взаємодії з приватним сектором. Таким

*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)

чином, виникає об'єктивна потреба у розробці цілісного організаційно управлінського механізму, який би дозволив оптимізувати міжфункціональну координацію через інструменти цифровізації, впровадити дієві моделі партнерства та забезпечити високу інституційну спроможність громад у процесі модернізації спортивної інфраструктури за кращими європейськими практиками.

Ключові слова: державна політика, організаційні трансформації, публічне управління, територіальна громада, спортивна інфраструктура, місцеве самоврядування, європейські стандарти, публічно-приватне партнерство.

Abstract. The article substantiates the objective need for comprehensive organizational transformations in the management of sports infrastructure development at the level of territorial communities of Ukraine. A study of the current state of municipal management reveals deep procedural dysfunctions, lack of interdepartmental coordination and dispersion of financial resources, which significantly reduces the overall institutional capacity of local governments. These problems require urgent solutions by transitioning from outdated functional models to modern process-oriented management, which fully meets European standards for the provision of public services and the challenges of post-war reconstruction. It is proven that the leading mechanism for modernization of the infrastructure network is the integration of digital platform solutions, in particular the DREAM ecosystem, and the systematic implementation of effective models of public and private partnership.

The interaction of government and business is considered not simply as a substitute for budget financing, but as an effective tool for combining investment, managerial competence and social responsibility. A sports facility within such a partnership is assessed as a multifunctional socio-economic asset, the life cycle of which requires optimal risk distribution between all participants in the process in order to achieve maximum social utility. The practical significance of the results obtained lies in the development of an author's balanced system of key performance indicators for assessing municipal processes. The proposed system organically combines the criteria of economic capacity, parameters of organizational discipline and indicators of social accessibility of services for veterans, persons with disabilities and other privileged categories.

The implementation of these organizational transformations will allow territorial communities to optimize the use of resources, overcome institutional instability and form a sports infrastructure capable of ensuring the physical and psychological rehabilitation of the population. It has been established that local governments face the lack of clear methodological tools for reengineering management procedures, a shortage of personnel at the local level and a lack of adaptive financial models of interaction with the private sector. Thus, there is an objective need to develop a holistic organizational and management mechanism that would optimize inter-functional coordination through digitalization tools, implement effective partnership models, and ensure high institutional capacity of communities in the process of modernizing sports infrastructure according to best European practices.

Keywords: state policy, organizational transformations, public administration, territorial community, sports infrastructure, local self-government, European standards, public-private partnership.

Постановка проблеми. 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 необхідності швидкої адаптації до європейських стандартів.

Орієнтація структурних підрозділів на виконання ізолюваних відомчих функцій, а не на кінцевий результат, призводить до фрагментації управлінської ієрархії, уповільнення процедур прийняття рішень та нераціонального розподілу капітальних інвестицій під час розбудови інфраструктури. Усунення цих інституційних патологій потребує системних організаційних

трансформацій на основі процесного підходу, який розглядає розвиток спортивної мережі як наскрізну систему взаємопов'язаних процесів від просторового проєктування до операційної експлуатації об'єктів. Особливої актуальності ці перетворення набувають у контексті європейської інтеграції та завдань післявоєнного відновлення, де пріоритетними напрямками публічної політики стають розвиток адаптивного та ветеранського спорту, а також забезпечення безперешкодного доступу всіх категорій громадян до об'єктів фізичної і психологічної реабілітації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковому дискурсі питання подолання кризових явищ у спортивній сфері досліджуються через призму фінансово-економічних втрат та інституційних обмежень. Зокрема, І. Гринченко та І. Собко [1] доводять, що масштабні руйнування спортивної інфраструктури загострили давні системні недоліки вітчизняного менеджменту, та обґрунтовують необхідність фундаментальної трансформації управління процесами відбудови через інструменти публічно-приватного партнерства та залучення інвестицій. У свою чергу, Ж. Беленюк [2] акцентує увагу на операційних бар'єрах кризового управління, пов'язаних із зупиненням реалізації ключових національних стратегічних програм, втратою кадрового потенціалу внаслідок вимушеної міграції та особливостями адміністрування взаємодії з міжнародними спортивними організаціями.

Пошук ефективних моделей модернізації управління на рівні громад здійснюється шляхом компаративного аналізу та впровадження систем оцінювання результативності. Так, Р. Щокін та Ж. Беленюк [3] здійснюють типізацію зарубіжних інституційних моделей (американської, азійської та європейської), виокремлюючи досвід децентралізованого управління спортивною інфраструктурою в країнах ЄС та наголошуючи на необхідності діджиталізації управлінських процесів в Україні. Водночас, практичний інструментарій оцінювання ефективності менеджменту на місцевому рівні заповнюють Д. Дзвінчук та М. Лютий [4], які пропонують систему інноваційних індикаторів, що дозволяє оптимізувати витрати громад при реалізації інфраструктурних проєктів.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка прикладних рекомендацій в галузі науки публічного управління щодо здійснення комплексних організаційних трансформацій в управлінні розвитком спортивної інфраструктури територіальних громад на засадах процесно-орієнтованого підходу та відповідно до європейських стандартів.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап розвитку місцевого самоврядування в Україні вимагає докорінного перегляду підходів до управління муніципальним майном, серед якого мережа спортивних споруд посідає одне з ключових місць у контексті відтворення людського капіталу територіальних громад. Традиційна лінійно функціональна модель управління, яка орієнтована на виконання ізольованих поручень керівництва, демонструє повну неспроможність оперативно реагувати на гострі безпекові та фінансові виклики воєнного стану.

Розпорошеність повноважень між різними відділами та департаментами місцевої ради призводить до штучного уповільнення процедур погодження проєктів, дублювання функцій та неефективного розподілу бюджетних асигнувань. Подолання цих хронічних управлінських патологій потребує негайного проведення цілеспрямованих організаційних трансформацій, здатних забезпечити високу якість муніципальних послуг та підвищити інституційну спроможність органів публічної влади.

Теоретичним підґрунтям таких перетворень виступає прогресивний процесно орієнтований підхід, який дозволяє розглядати діяльність із розвитку спортивної мережі не як набір відрваних одна від одної функцій, а як цілісну систему взаємопов'язаних процесів. Упровадження цієї методології передбачає повну декомпозицію муніципального управління на наскрізні технологічні етапи від початкового просторового планування до безпосереднього операційного управління об'єктами [4]. Завдяки руйнуванню жорстких міжвідомчих бар'єрів фінансові, архітектурні та соціальні підрозділи ради починають діяти у межах єдиного логічного регламенту, де кожен учасник чітко усвідомлює свій внесок у створення кінцевої суспільної цінності для жителів громади.

Важливим вектором модернізації вітчизняного публічного управління є обов'язкова гармонізація наявних процедур із передовими європейськими стандартами та принципами

Європейської хартії спорту. Європейська практика орієнтує місцеву владу на сприйняття спортивної інфраструктури як багатофункціонального соціально економічного активу, який потребує оцінювання з позицій повного життєвого циклу споруди. Раціональність будівництва чи реконструкції об'єкта обґрунтовується ще до моменту закладання фундаменту, враховуючи витрати на енергоносії, експлуатаційну готовність та рівень задоволеності населення якістю отриманих фізкультурно оздоровчих послуг. Водночас організаційні трансформації на муніципальному рівні повинні гнучко інтегрувати європейські вимоги інклюзивності та універсального дизайну в актуальний контекст післявоєнного відновлення України.

Пріоритетними напрямками місцевої спортивної політики стають швидка адаптація наявних площ під потреби фізичної та психологічної реабілітації ветеранів, розвиток адаптивного спорту та забезпечення безперешкодного доступу для осіб з інвалідністю чи інших пільгових категорій мешканців. Створення оновленої організаційної структури, яка базується на поєднанні процесного управління та європейських соціальних стандартів, дозволить українським громадам сформувати стійку інфраструктурну мережу та залучити значні обсяги міжнародної грантової допомоги.

Практична реалізація організаційних трансформацій вимагає чіткої декомпозиції діяльності органів місцевого самоврядування у межах повноважень, визначених Законом України про місцеве самоврядування в Україні [5]. Перехід до процесної моделі управління дозволяє переформатувати роботу профільних виконавчих органів ради, забезпечуючи наскрізне планування від ініціювання проєкту до його повної утилізації чи реновації.

Моделювання життєвого циклу спортивного об'єкта як єдиного муніципального процесу унеможлиблює ситуації, коли збудована за бюджетні кошти споруда залишається без належного фінансового забезпечення на стадії експлуатації через брак координації між управлінням капітального будівництва та фінансовим департаментом. Процесний підхід забезпечує безперервність управління, де кожна стадія життєвого циклу регламентується відповідними сервісними картами та стандартами якості надання публічних послуг. Упорядкування цих процесів має безпосередньо спиратися на положення Закону України про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України [6], що зобов'язує громади узгоджувати інфраструктурні проєкти з довгостроковими стратегічними цілями територій.

Перша стадія оновленого процесу охоплює просторове планування та вивчення реальних потреб мешканців, що корелює із вимогами Закону України про регулювання містобудівної діяльності [7] щодо обов'язкового врахування інтересів громадськості під час розроблення містобудівної документації. Наступні стадії включають залучення фінансування, безпосереднє будівництво та операційне керування майном, що дозволяє усунути інституційну нестабільність та сформувати прозору систему моніторингу за кожним етапом використання комунальних активів.

Особливого значення процесна декомпозиція набуває у контексті виконання вимог Закону України про фізичну культуру і спорт [8], який визначає обов'язки місцевої влади щодо створення належних умов для фізкультурно оздоровчої діяльності населення. Організаційне моделювання процесів дозволяє чітко інтегрувати у структуру життєвого циклу об'єктів специфічні вимоги чинного законодавства щодо інклюзивності, безбар'єрності та пріоритетного розвитку адаптивного спорту. Таким чином, органи місцевого самоврядування отримують дієву управлінську матрицю, яка перетворює нормативні приписи держави на покрокові виконавчі процедури, спрямовані на досягнення високої суспільної корисності в межах кожної територіальної громади.

Важливим інструментом здійснення організаційних трансформацій є цифровізація муніципальних процесів, яка базується на Законі України про Національну програму інформатизації [8]. Інтеграція проєктів розвитку спортивної інфраструктури у державну екосистему управління відбудовою DREAM дозволяє повністю автоматизувати рутинні операції та забезпечити прозорість використання публічних коштів [10]. Створення цифрового профілю для кожної споруди дає змогу відстежувати хід виконання робіт у реальному часі, що мінімізує корупційні ризики та зміцнює інституційну довіру між громадою та міжнародними донорами.

Застосування сучасних інформаційних платформ кардинально змінює логіку ухвалення рішень, оскільки замість суб'єктивних звітів посадовці спираються на об'єктивні дані моніторингу. Цифровізація усуває паперовий обіг документів між архітектурними та фінансовими службами, прискорюючи проходження погоджувальних процедур у кілька разів. Це дозволяє суттєво європеїзувати муніципальний сервіс та забезпечити високу швидкість реалізації інфраструктурних проєктів в умовах обмеженого часу.

Використання відкритих даних згідно із Законом України про доступ до публічної інформації залучає мешканців до безпосереднього контролю за якістю та термінами будівництва майданчиків [11]. Громадяни отримують можливість бачити кожен витрачений гривню та оцінювати ефективність роботи місцевих чиновників. Такий рівень прозорості є обов'язковою вимогою європейських інституцій під час надання грантової допомоги на відновлення українських територіальних громад. Паралельно з цифровізацією критично важливим інструментом подолання бюджетних обмежень стає практичне застосування моделей публічного та приватного партнерства.

Відповідно до Закону України про публічно-приватне партнерство [12], 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 [3]. Практичне впровадження подібних змішаних моделей управління на основі Закону України про концесію дозволяє громадам формувати фінансово стійку інфраструктуру без нарощування боргових зобов'язань.

Успіх реалізації проєктів партнерства безпосередньо залежить від чіткості фінансового моделювання та наявності дієвих санкцій за невиконання експлуатаційних показників приватною стороною. Публічний замовник має виступати суворим контролером дотримання соціальних гарантій, забезпечуючи безкоштовні години для дитячих секцій та програм реабілітації військовослужбовців. Саме такий баланс інтересів бізнесу та громади закладений у сучасну європейську філософію розвитку міського простору та враховується під час розробки довгострокових інвестиційних контрактів.

Логічним завершенням реінжинірингу та головним інструментом вирішення проблеми міжвідомчої дискоординації є впровадження дієвої системи оцінювання результативності на основі чітких кількісних та якісних критеріїв. 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 щоденну 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, що дозволяє трансформувати систему контролю та спрямувати її на виконання актуальних завдань європейської інтеграції та післявоєнного відновлення.

Практичне вирішення проблеми низької результативності муніципальних інфраструктурних проєктів забезпечується структуруванням оцінювання за трьома взаємопов'язаними блоками показників. Проведені розрахунки підтверджують високу ефективність цієї моделі, демонструючи

суттєву вартісну перевагу подібного проєкту на рівні сорока дев'яти цілих та семи десятих мільйона гривень, що становить вісімнадцять цілих та чотири десяті відсотка порівняно з традиційною публічною альтернативою, при інтегральному індексі ефективності вісімсот сорок сім тисячних. Надійність цих висновків спирається на високу узгодженість експертних оцінок із коефіцієнтом конкордації сімдесят п'ять сотих при вагових коефіцієнтах економічного, організаційного, соціального блоків на рівнях сорок сотих та тридцять сотих і тридцять сотих відповідно.

Запровадження такої трикомпонентної системи показників створює міцне підґрунтя для подолання кадрового дефіциту та інституційної нестабільності у громадах. Соціальний блок виступає найважливішим індикатором успішності організаційних трансформацій, оскільки фіксує динаміку залучення мешканців до регулярної фізичної активності та пріоритетний розвиток адаптивного і ветеранського спорту [2]. Регулярне отримання зворотного зв'язку через цифрові опитування дозволяє оперативно коригувати роботу комунальних установ та приватних операторів, забезпечуючи доступність інфраструктури для психологічної та фізичної реабілітації населення територіальних громад.

Висновки. Успішний розвиток спортивної інфраструктури українських громад в умовах сучасних викликів неможливий без радикальних організаційних трансформацій чинної системи публічного управління. Перехід від лінійно функціональних структур до процесно орієнтованого управління дозволяє ліквідувати хронічні інституційні патології, серед яких найбільш гострими є міжвідомча ізоляція, кадровий дефіцит та неефективне використання комунального майна.

Орієнтація на європейські стандарти вимагає сприйняття спортивних об'єктів як багатофункціональних соціально-економічних активів, управління якими має базуватися на принципах відкритості, інклюзивності, тотальної цифровізації процесів через інтеграцію в екосистему DREAM та активного впровадження партнерських моделей взаємодії з приватним сектором. Публічно приватне партнерство у спорті забезпечує високу вартісну перевагу для територіальних громад, оптимізує операційні витрати та гарантує збереження комунальної власності при високій якості обслуговування населення. Поєднання економічних, організаційних та соціальних індикаторів із чітко визначеними ваговими параметрами дозволяє здійснювати моніторинг суспільних процесів і адаптувати спортивну мережу до потреб адаптивного та ветеранського спорту.

Надійність обґрунтованих рішень підтверджується високим рівнем узгодженості експертних думок щодо пріоритетності критеріїв оцінювання, що робить запропонований підхід цілісним організаційно управлінським механізмом. Сформульовані рекомендації мають безпосереднє прикладне значення і можуть бути ефективно використані органами місцевої влади під час розробки стратегій соціально економічного розвитку та програм післявоєнного відновлення територіальних громад України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Hrynchenko I., Sobko I., Kyrpenko V., Palevych S. Sports infrastructure in Ukraine during war and post-war reconstruction: Analysis, challenges, and modernisation mechanisms. *Educational Challenges*. 2025. Vol. 30, No 2. P. 153–164. <https://doi.org/10.34142/2709-7986.2025.30.2.12>.
2. Беленюк Ж.В. Сучасний стан сфери фізичного виховання та спорту України в умовах військової агресії росії. *Публічне урядування*. 2023. №1(34). С. 100–104. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1\(34\)-12](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-12).
3. Щокін Р.Г., Беленюк Ж.В. 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. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-4\(64\)-15](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-4(64)-15).
4. Дзвінчук Д.І., Лютий М.О. Про оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами. *Публічне урядування*. 2022. № 1(29). С. 42–51. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-6).
5. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 30.06.2026).
6. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> (дата звернення: 30.06.2026).
7. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> (дата звернення: 30.06.2026).

8. Закон України «Про фізичну культуру і спорт». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text> (дата звернення: 30.06.2026).
9. Закон України «Про Національну програму інформатизації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text> (дата звернення: 30.06.2026).
10. Городня Т.А., Окопний А.М., Городня М.О. Трансформація спортивного простору: вплив військових подій в Україні на міграцію спортсменів. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 76. С. 60–65. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-76-07>.
11. Закон України «Про доступ до публічної інформації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 30.06.2026).
12. Закон України «Про публічно-приватне партнерство». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#n1065> (дата звернення: 30.06.2026).

REFERENCES

1. Hrynchenko, I., Sobko, I., Kyrpenko, V. & Palevych, S. (2025). Sports infrastructure in Ukraine during war and post-war reconstruction: Analysis, challenges, and modernisation mechanisms. *Educational Challenges*, 30(2), 153-164. <https://doi.org/10.34142/2709-7986.2025.30.2.12> [in English].
2. Beleniuk, Zh. V. (2023). Suchasnyi stan sfery fizychnoho vykhovannia ta sportu Ukrainy v umovakh viiskovoi ahresii rosii [The current state of physical education and sports in Ukraine in the context of russia's military aggression]. *Publichne uriaduvannia – Public Administration*, 1(34), 100-104. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1\(34\)-12](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-12) [in Ukrainian].
3. Shchokin, R.H. & Beleniuk, Zh.V. (2022). Zarubizhnyi dosvid systemy publichnoho upravlinnia sferoiu fizychnoi kultury ta sportu [Foreign experience of the system of public management in the field of physical culture and sports]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia – Scientific Works of the Interregional Academy of Human Resource Management. Political Science and Public Administration*, 4(64), 115-120. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-4\(64\)-15](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-4(64)-15) [in Ukrainian].
4. Dzvinchuk, D.I. & Liutyi, M.O. (2022). Pro otsiniuvannia efektyvnosti publichnoho upravlinnia terytorialnymy hromadamy [About on evaluation of the effectiveness of public governance of territorial communities]. *Publichne uriaduvannia – Public Administration*, 1(29), 42-51. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-6) [in Ukrainian].
5. Zakon Ukrainy «Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini» [Law of Ukraine “On Local Self-Government in Ukraine”]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
6. Zakon Ukrainy «Pro derzhavne prohnozuvannia ta rozroblennia proham ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy» [Law of Ukraine “On State Forecasting and Development of Programs for Economic and Social Development of Ukraine”]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> [in Ukrainian].
7. Zakon Ukrainy «Pro rehulivannia mistobudivnoi diialnosti» [Law of Ukraine “On Regulation of Urban Planning Activities”]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> [in Ukrainian].
8. Zakon Ukrainy «Pro fizychnu kulturu i sport» [Law of Ukraine “On Physical Culture and Sports”]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text> [in Ukrainian].
9. Zakon Ukrainy «Pro Natsionalnu prohramu informatyzatsii» [Law of Ukraine “On the National Informatization Program”]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text> [in Ukrainian].
10. Horodnia, T.A., Okopnyi, A.M. & Horodnia, M.O. (2024). Transformatsiia sportyvnoho prostoru: vplyv viiskovykh podii v Ukraini na mihratsiiu sportsmeniv [Transformation of the sports space: impact of military events in Ukraine on the migration of athletes]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, 76, 60-65. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-76-07> [in Ukrainian].
11. Zakon Ukrainy «Pro dostup do publichnoi informatsii» [Law of Ukraine “On Access to Public Information”]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> [in Ukrainian].
12. Zakon Ukrainy «Pro publichno-privatne partnerstvo» [Law of Ukraine “On Public-Private Partnership”]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#n1065> [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:

Подано до редакції / Submitted to the editorial office (20.07.2026);

Прийнято до друку / Accepted for publication (20.09.2026);

Опубліковано / Published (10.10.2026)