

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра: публічного управління та адміністрування
(повна назва кафедри)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Механізми публічного управління у сфері
фізичної культури та спорту на місцевому рівні»

Виконала: студентка магістратури за
спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування заочної
форми навчання
Вікторія ЦЬОМИК

Керівник: завідувач кафедри
публічного управління та
адміністрування, доктор наук з
державного управління, професор
Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ

Рецензент: _____

АНОТАЦІЯ

Вікторія ЦЬОМИК. Механізми публічного управління у сфері фізичної культури та спорту на місцевому рівні. – Магістерська робота.

У магістерській роботі запропоновано розв'язання актуального наукового завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів публічного управління у сфері фізичної культури та спорту на місцевому рівні.

Розкрито сутність та особливості публічного управління в зазначеній сфері, проаналізовано його об'єктно-суб'єктну структуру, визначено ключові проблеми розвитку фізичної культури та спорту в Україні в умовах воєнних і повоєнних трансформацій.

Проведено комплексний аналіз зарубіжних моделей управління спортом (американської, європейської, азійської), що дало змогу окреслити релевантні для України напрями удосконалення державної політики та управлінських інструментів на рівні територіальних громад. Особливу увагу приділено викликам, можливостям і обмеженням повоєнної відбудови спортивної сфери, визначено роль місцевого самоврядування як ключового суб'єкта відновлення та розвитку спортивної інфраструктури, реабілітаційних практик та програм рухової активності населення.

Обґрунтовано шляхи модернізації механізмів публічного управління, зокрема в частині цифрової трансформації, удосконалення фінансових та організаційних інструментів, розширення доступу населення до фізкультурно-оздоровчих послуг, розвитку кадрового потенціалу та оновлення соціальних проєктів («Активні парки» тощо). На основі оцінки сучасних тенденцій сформовано пропозиції щодо впровадження інноваційних моделей управління сферою фізичної культури і спорту в умовах повоєнної відбудови, орієнтованих на потреби Хмельницької міської територіальної громади.

Ключові слова: сфера фізичної культури та спорту, публічне управління, механізми публічного управління, повоєнна відбудова диджиталізація публічного управління, державна політика, місцевий рівень.

SUMMARY

Victoria TsOMYK. Mechanisms of public administration in the field of physical culture and sports at the local level. – Master's thesis.

The master's thesis proposes a solution to a topical scientific problem, which consists in substantiating the theoretical foundations and developing practical recommendations for improving the mechanisms of public administration in the field of physical culture and sports at the local level. The essence and features of public administration in this area are revealed, its object-subject structure is analyzed, and key problems of the development of physical culture and sports in Ukraine in the conditions of military and post-war transformations are identified.

A comprehensive analysis of foreign models of sports management (American, European, Asian) is carried out, which made it possible to outline relevant directions for Ukraine for improving state policy and management tools at the level of territorial communities. Particular attention is paid to the challenges, opportunities and limitations of the post-war reconstruction of the sports sphere, the role of local government as a key subject of the restoration and development of sports infrastructure, rehabilitation practices and programs of physical activity of the population is determined.

Ways of modernization of public administration mechanisms are substantiated, in particular in terms of digital transformation, improvement of financial and organizational instruments, expansion of access of the population to physical culture and health services, development of human resources and renewal of social projects ("Active Parks", etc.). Based on the assessment of modern trends, proposals are formed for the implementation of innovative models of management of the sphere of physical culture and sports in the conditions of post-war reconstruction, focused on the needs of the Khmelnytskyi urban territorial community.

Keywords: sphere of physical culture and sports, public administration, public administration mechanisms, post-war reconstruction, digitalization of public administration, state policy, local level.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ.....	9
1.1. Сутність сфери фізичної культури та спорту як об'єкт публічного управління.....	9
1.2. Особливості публічного управління сферою фізичної культури та спорту.....	17
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	26
2.1. Аналіз організації національних систем фізичної культури та спорту розвинених країн світу.....	26
2.2. Оцінка особливостей реалізації механізмів публічного управління у сфері фізичної культури та спорту.....	35
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ.....	43
3.1. Модернізація публічного управління у сфері фізичної культури та спорту в умовах діджизатізації.....	43
3.2. Шляхи вдосконалення механізмів публічного управління у сфері фізичної культури та спорту в умовах повоєнної відбудови України.....	52
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Забезпечення високого рівня фізичного та психічного здоров'я населення є однією з ключових передумов сталого розвитку сучасних держав. Міжнародний досвід демонструє, що країни, які системно інвестують у розвиток фізичної культури та спорту, формують потужний людський капітал, здатний забезпечувати довгострокові економічні та соціальні результати. Саме тому фізична культура та спорт розглядаються не лише як складова соціальної сфери, а як стратегічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність держави та якість життя її громадян.

Розвиток фізичної культури та спорту є важливим соціально-економічним пріоритетом, оскільки забезпечує високу працездатність населення, знижує витрати бюджетів різних рівнів на охорону здоров'я, забезпечує здоров'я майбутніх поколінь. Окрім цього, розвиток професійного спорту забезпечує імідж країни на міжнародній арені, підвищує рівень туристично-рекреаційного потенціалу держави, національної свідомості та патріотизму.

З початком військової агресії з боку РФ за участю РФ, сфера фізичної культури і спорту зазнала втрат, які призвели до суттєвого пошкодження та повного руйнування об'єктів спортивної інфраструктури, призвели до загибелі та інвалідності багатьох спортсменів, втрати кадрового потенціалу, позбавили громадян України можливості займатися фізичною культурою та обраними видами спорту, спричинили порушення навчально-тренувального процесу з підготовки до міжнародних спортивних змагань. Відтак перед системою публічного управління в сфері фізичного виховання та спорту постає стратегічне завдання щодо забезпечення сталого розвитку фізичного виховання та спорту як фундаментального пріоритету формування мобілізаційного потенціалу держави та важливого інструменту забезпечення національної безпеки держави. Адже фізичне виховання та спорт сприяють покращенню фізичної форми та витривалості молоді, а відтак якості призовників та мобілізаційного потенціалу держави загалом, що надзвичайно

важливо для України в умовах війни.

Процес розвитку фізичної культури та спорту завжди є одним з базових державних пріоритетів, про що свідчить низка державних програм розвитку, зокрема Державна цільова соціальна програма розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року, Програма Президента України «25 спортивних об'єктів-магнітів», Програма Президента України «Реконструкція 18 спортивних інтернатів та 100 ДЮСШ». Проте вести мову про максимальну результативність реалізації зазначених програм не можна.

Аналіз наукових досліджень дає змогу виокремити низку праць вітчизняних і зарубіжних учених, присвячених теоретико-методичним засадам публічного управління та специфіці його реалізації у сфері фізичної культури і спорту. Серед українських дослідників варто відзначити М. Дутчака, який розглядав питання підготовки управлінських кадрів для розвитку масового й професійного спорту; Г. Ортіна, що аналізувала особливості публічного управління у відповідній сфері; І. П'ятничука, котрий досліджував механізми управління з урахуванням світового досвіду; а також О. Пархоменко-Куцевіл, яка акцентувала увагу на інституційних та нормативно-правових засадах розвитку галузі. У працях М. Журби та І. Сурая подано загальні рекомендації щодо вдосконалення процесів публічного управління фізичною культурою та спортом.

Серед іноземних авторів дослідження у цій сфері зосереджені на визначенні суспільних потреб, управлінських пріоритетів та моделей реалізації ефективних механізмів публічного адміністрування. Вагомий внесок зробили Д. Кілінг, Мері П. Фоллет, Д. Боакаерт та Р. Лікерт, які обґрунтували підходи до підвищення результативності управління та взаємодії суспільних інститутів.

Узагальнення наукових напрацювань дозволяє визначити ключові теоретичні засади впровадження механізмів публічного управління у сферу фізичної культури та спорту на різних етапах суспільного розвитку.

Відтак в умовах соціально-економічних та політичних перетворень

сучасної України питання публічного управління у сфері фізичної культури та спорту в умовах повоєнної відбудови набувають особливої актуальності. Водночас наукові дослідження, в яких розглядаються комплексні підходи публічного управління у сфері фізичної культури та спорту в цілому та функціонування механізмів публічного управління у сфері фізичної культури та спорту в умовах повоєнної відбудови України зокрема, практично відсутні.

Мета та завдання магістерської роботи. *Метою* магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних положень удосконалення механізмів публічного управління у сфері фізичної культури та спорту на місцевому рівні.

Для досягнення мети магістерської роботи було визначено такі *завдання* дослідження:

- розкрити сутність сфери фізичної культури та спорту як об'єкт публічного управління;
- з'ясувати особливості публічного управління сферою фізичної культури та спорту;
- провести аналіз організації національних систем фізичної культури та спорту розвинених країн світу;
- оцінити особливості реалізації механізмів публічного управління у сфері фізичної культури та спорту;
- визначити напрями модернізації публічного управління у сфері фізичної культури та спорту в умовах діджиталізації;
- запропонувати шляхи вдосконалення механізмів публічного управління у сфері фізичної культури та спорту в умовах повоєнної відбудови України.

Об'єктом дослідження є публічне управління у сфері фізичної культури та спорту.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні, прикладні основи механізмів публічного управління у сфері фізичної культури та спорту.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою магістерської роботи є сукупність способів наукового пізнання та загальнонаукових принципів проведення дослідження, що враховують фундаментальні положення щодо аспектів публічного управління.

У процесі написання магістерської роботи було використано низку наукових методів, зокрема, а саме: *аналізу та синтезу* – для визначення сутності сфери фізичної культури та спорту як об'єкт публічного управління; *порівняльного аналізу* – для аналізу організації національних систем фізичної культури та спорту розвинених країн світу; *структурно-функціонального аналізу* – для оцінки особливостей реалізації механізмів публічного управління у сфері фізичної культури та спорту; *системного підходу* – для обґрунтування шляхів удосконалення механізмів публічного управління у сфері фізичної культури та спорту на місцевому рівні тощо.

Інформаційною базою дослідження становили закони України, укази Президента України, нормативні акти Кабінету Міністрів України, звіти Державної служби статистики України, праці зарубіжних і вітчизняних учених, Інтернет-ресурси тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання висновків та практичних рекомендацій, які містяться в магістерській роботі, як в теоретичному, так і в прикладному значенні при удосконаленні механізмів публічного управління у сфері фізичної культури та спорту на місцевому рівні.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ

1.1. Сутність сфери фізичної культури та спорту як об'єкт публічного управління

Стан здоров'я населення є одним із ключових індикаторів соціального розвитку держави. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, у 2019 році Україна посідала 93 місце серед 169 країн за рівнем здоров'я громадян, що свідчить про наявність системних проблем у сфері збереження та зміцнення здоров'я. Однією з головних причин такого становища є поширення серцево-судинних та інших хронічних захворювань, від яких щороку помирають тисячі українців. Наукові дослідження переконливо доводять, що регулярні заняття фізичною культурою здатні знизити частоту серцево-судинних хвороб майже на третину, зменшити негативний вплив шкідливих звичок, підвищити рівень стресостійкості та сприяти формуванню соціально адаптованої поведінки. Попри очевидні переваги, рівень залучення населення до фізкультурно-оздоровчої діяльності залишається недостатнім. Згідно зі статистичною звітністю за формою «Звіт з фізичної культури і спорту», у 2019 році лише 14,7 % населення України брали участь у регулярній фізичній активності, що хоч і демонструє незначну позитивну динаміку порівняно з попередніми роками, проте свідчить про низький рівень фізичної культури суспільства в цілому [1].

Фізична культура та спорт відіграють багатовимірну роль у розвитку держави. Їхнє значення проявляється в таких основних аспектах:

- оздоровчому – фізична активність сприяє профілактиці захворювань, покращує загальний фізичний і психічний стан громадян, що знижує фінансове навантаження на систему охорони здоров'я;
- соціальному – спорт забезпечує інтеграцію різних соціальних груп, сприяє формуванню спільних цінностей і створює позитивні моделі поведінки;

- виховному – заняття спортом формують у молоді дисципліну, цілеспрямованість, командну взаємодію та відповідальність;
- економічному – спортивна індустрія виступає джерелом робочих місць, стимулює розвиток суміжних галузей, сприяє залученню інвестицій та розвитку спортивного туризму;
- дипломатичному – міжнародні спортивні події зміцнюють міждержавні контакти, формують позитивний імідж країни;
- національно-консолідаційному – успіхи спортсменів сприяють зростанню патріотизму й національної гідності;
- безпековому – регулярне фізичне виховання підвищує рівень фізичної підготовки молоді, що напряду впливає на якість призовного ресурсу та мобілізаційний потенціал держави.

На сучасному етапі значного впливу на спосіб життя людини набули соціальні та техніко-технологічні зміни, які супроводжуються збільшенням психоемоційних і фізичних перевантажень. Зростання інтенсивності праці, урбанізація, зниження рівня природної рухливості та поширення стресогенних факторів створюють додаткові ризики для здоров'я населення. У таких умовах особливого значення набувають різноманітні форми фізичної активності, які сприяють адаптації організму до навантажень, відновленню працездатності та загальному зміцненню здоров'я.

Отже, фізична культура і спорт є складним, багатофункціональним суспільним явищем, що впливає на широкий спектр соціальних процесів. Саме ця комплексність зумовлює потребу в ефективному публічному управлінні, здатному забезпечити створення умов для розвитку спортивної інфраструктури, підвищення рівня фізичної активності населення та реалізації державних пріоритетів у сфері фізичного виховання.

Необхідність модернізації системи публічного управління у сфері фізичного виховання та спорту зумовлюється комплексом проблем, які нині характеризують розвиток галузі. Серед ключових викликів можна виокремити такі:

- зниження рівня життя населення, що спричиняє погіршення стану здоров'я, зростання кількості хронічних захворювань та зменшення середнього віку їх прояву;
- нагальна потреба у фізичній та психологічній реабілітації цивільних осіб і військовослужбовців, які постраждали внаслідок повномасштабної військової агресії проти України;
- нераціональна фінансова політика, зокрема фінансування спортивної сфери за залишковим принципом, що знижує мотивацію до професійної діяльності у спорті та унеможлиблює формування сталих традицій масової фізичної активності;
- недостатньо ефективні нормативно-правові та фінансові механізми, які обмежують можливості державного та місцевих бюджетів, а також ускладнюють залучення інвестицій у розвиток спортивної інфраструктури та фізичної культури загалом.

У таких умовах розвиток фізичної культури і спорту значною мірою залежить від якості державного регулювання, що передбачає розроблення нових нормативно-правових актів та оновлення чинного законодавства. Базові положення державної політики у цій сфері визначені Конституцією України та Законом України «Про фізичну культуру і спорт».

Конституція України [2] закріплює обов'язок держави щодо забезпечення розвитку фізичної культури та спорту, а також охорони здоров'я та санітарно-епідемічного благополуччя громадян. Держава має відповідати на суспільний запит щодо медичного обслуговування, реабілітаційних послуг, відновлення працездатності населення, зниження смертності та підтримання високої соціальної активності громадян. Ці завдання спрямовані на забезпечення зростання частки осіб працездатного віку та формування збалансованої демографічної структури суспільства.

Сфера фізичного виховання та спорту конкретизується Законом України «Про фізичну культуру і спорт» [3], який визначає засади державної політики щодо розвитку галузі. Закон підкреслює пріоритетність фізичної культури та

спорту у гуманітарній політиці держави, розглядаючи їх як важливий чинник всебічного розвитку особистості, формування здорового способу життя та зміцнення потенціалу суспільства.

Закон України «Про фізичну культуру і спорт» регулює питання, пов'язані з фізичною активністю, спортом і спортивною інфраструктурою в країні. Основні положення цього Закону:

- визначають основну мету розвитку фізичної культури і спорту в Україні, а саме забезпечення здорового способу життя громадян, підвищення фізичної активності населення, розвиток спортивних досягнень та змагань на національному та міжнародному рівні;
- встановлюють механізми фінансування фізичної культури і спорту в Україні, зокрема, виділення бюджетних коштів на розвиток спортивної інфраструктури, фінансування спортивних федерацій, підтримку спортсменів тощо;
- визначають структуру та функції органів управління фізичною культурою і спортом на різних рівнях – від центральних до місцевих;
- регламентують важливі аспекти спортивних відносин, включаючи реєстрацію спортивних організацій, ліцензування спортсменів і тренерів, антидопінговий контроль і боротьбу з допінгом, а також правила проведення спортивних змагань;
- сприяють масовій фізичній культурі.

Ефективність вітчизняної системи фізичного виховання та спорту значною мірою визначається якістю державного управління у цій сфері. Основними завданнями держави є розроблення та реалізація концепції сімейного дозвілля; удосконалення системи фізичного виховання й спорту в закладах освіти; реформування системи фізичної підготовки та масового спорту на підприємствах і в установах; підвищення рівня фізичної підготовки у Збройних Силах України та правоохоронних органах; стимулювання розвитку ринку оздоровчих, рекреаційних і реабілітаційних послуг; створення умов для розширення участі у масовому спорті осіб з інвалідністю та соціально

незахищених груп; забезпечення взаємозв'язку між фізичним вихованням та спортом вищих досягнень [4].

Незадовільний рівень фізичної підготовленості населення України актуалізує потребу у масовому залученні громадян до занять фізичною культурою та спортом. Водночас існує низка проблем, що стримують розвиток галузі: недостатній рівень участі населення у регулярній фізичній активності; невідповідність матеріально-технічної бази сучасним вимогам; значний знос спортивних споруд, більшість із яких експлуатуються понад 30 років; необхідність проведення капітального ремонту та реконструкції широкого спектра об'єктів; дефіцит кваліфікованих тренерських кадрів; недостатня популяризація фізичної культури і спорту на місцевому рівні; проблеми з утриманням спортивних споруд, переданих у комунальну власність промисловими підприємствами.

За цих умов важливим є окреслення державних функцій у сфері фізичного виховання та спорту. До основних функціональних напрямів державного регулювання належать:

1. Забезпечення доступності фізичного виховання та спорту – створення рівних умов для занять фізичною активністю, зокрема розвиток і утримання спортивних споруд, створення інфраструктури для занять у закладах освіти, а також підтримка програм для вразливих категорій населення.

2. Регулювання та нагляд – встановлення стандартів і правил організації фізичного виховання та спортивної діяльності, контроль за їх дотриманням, забезпечення безпеки спортивних заходів, здійснення антидопінгової політики та попередження порушень у сфері спорту.

3. Фінансова підтримка – виділення бюджетних коштів на розвиток спортивної інфраструктури, підтримку спортсменів і команд, фінансування програм масового та професійного спорту.

4. Розвиток масового спорту – стимулювання популяризації фізичної активності серед населення шляхом організації масових заходів, підтримки

аматорських клубів, інформаційних кампаній щодо формування здорового способу життя.

5. Підтримка спорту вищих досягнень – створення умов для підготовки елітних спортсменів, забезпечення їх спеціалізованим обладнанням, тренерським супроводом та участю в міжнародних змаганнях.

6. Розвиток спортивної науки та освіти – підтримка наукових досліджень у сфері спорту, формування системи професійної підготовки кадрів, створення спеціалізованих навчальних закладів та вдосконалення підготовки тренерів і фахівців.

Загальною метою реалізації зазначених функцій є формування здорового способу життя, підвищення рівня фізичної активності населення, розвиток спорту на всіх рівнях та забезпечення конкурентоспроможності країни у сфері спорту як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Важливу роль у формуванні державної політики у сфері фізичної культури і спорту відіграють стратегічні документи, державні програми розвитку та інші нормативно-управлінські акти. Зокрема, Стратегією розвитку фізичної культури та спорту на період до 2028 року визначено основні напрями державної політики, а також окреслено ключові проблеми та причини їх виникнення. Серед них варто виокремити такі [1]:

1. Напрямок «Фізично активна нація» – недосконала система взаємодії між державою та іншими суб'єктами галузі, що ускладнює ефективну популяризацію фізичної культури і спорту та стримує зростання рівня фізичної активності населення.

2. Напрямок «Спорт вищих досягнень» – недостатність належних умов для підготовки спортсменів високого рівня, що знижує конкурентоспроможність України на міжнародній спортивній арені.

3. Напрямок «Спортивна інфраструктура» – обмежена доступність та низька привабливість інфраструктурних об'єктів для регулярних занять спортом і фізичною активністю; значна частина матеріально-технічної бази перебуває у застарілому стані та потребує модернізації або реконструкції.

4. Напрямок «Цифрова трансформація сфери фізичної культури і спорту» – невідповідність рівня диджиталізації вітчизняної галузі сучасним світовим тенденціям, що унеможливилює реалізацію актуальних завдань без впровадження сучасних інформаційних технологій.

5. Напрямок «Кадрове забезпечення сфери фізичної культури і спорту» – відсутність системи визначення кадрових потреб, належного обліку фахівців, стандартизованих вимог до професійної діяльності та механізмів професійного розвитку працівників галузі.

Проблемні аспекти та негативні тенденції розвитку фізичної культури і спорту в Україні узагальнено та представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Існуючі проблеми розвитку фізичного виховання та спорту на різних рівнях публічного управління

Рівень управління	Існуючі проблеми
Державний	відсутність ефективної державної політики, спрямованої на забезпечення стратегічного вектору розвитку фізичної культури та спорту; неналежний рівень фінансування та використання матеріально-технічної бази фізичної культури та спорту на різних рівнях публічного управління та шляхом взаємодії із органами місцевого самоврядування та приватними стейкхолдерами; відсутність механізмів державно-приватного партнерства в розвитку спортивної інфраструктури; відсутність програми відновлення спортивної інфраструктури та кадрового забезпечення в умовах повоєнного відновлення України
Регіональний	відсутність регіональних програм розвитку фізичної культури та спорту; низький рівень фінансування фізичної культури та спорту; необхідність створення нової та модернізації існуючої матеріально-технічної бази розвитку фізичної культури та спорту; відсутність взаємодії з органами місцевого самоврядування, місцевою владою у напрямку розвитку фізичної культури та спорту
Місцевий	зменшення фінансування закладів фізичної культури та спорту; застаріла матеріально-технічна база; відсутність програм розвитку спорту в громадах; відсутність розподілу поноважень між новоутвореними громадами та районною владою; відсутність фінансування програм дитячого та молодіжного спорту; низький рівень доступності населення віддалених територій до послуг фізичної культури та спорту

Примітка. Складено автором на основі [5; 6].

Окремої уваги потребує посилення ролі системи фізичної культури та спорту в умовах війни, оскільки саме ця сфера стає важливим чинником забезпечення національної безпеки та стійкості держави. Фізичне виховання і спорт впливають на обороноздатність країни за кількома ключовими напрямками:

1. Підвищення рівня здоров'я та фізичної підготовки населення. Регулярна фізична активність сприяє підтриманню працездатності, зміцненню здоров'я та формуванню фізично витривалого населення, яке здатне ефективно протистояти загрозам та діяти в умовах надзвичайних ситуацій.

2. Формування кадрового потенціалу для національного господарства та сектору безпеки. Заняття спортом розвивають фізичні, моторні та когнітивні навички, що створює підґрунтя для підготовки кваліфікованих кадрів у різних сферах, включно з військовою службою, правоохоронними структурами та суміжними галузями.

3. Стимулювання громадянської активності. Фізичне виховання та спорт сприяють залученню громадян до активної суспільної діяльності, формують відповідальність, дисципліну та готовність діяти в інтересах держави, що є важливим елементом національної стійкості.

4. Зміцнення національної єдності та ідентичності. Участь спортсменів у змаганнях, їхні досягнення на міжнародних аренах та проведення спортивних заходів сприяють підвищенню рівня патріотизму, відчуття спільності та згуртованості населення.

5. Покращення міжнародного іміджу держави. Успіхи у спорті здатні підвищити престиж країни у світі, посилити її інформаційну та культурну присутність, а також сприяти реалізації зовнішньополітичних ініціатив.

6. Підготовка військовослужбовців і правоохоронців. Розвиток системи фізичної підготовки у Збройних Силах України та правоохоронних органах є важливою передумовою підготовки персоналу до фізичних, психологічних та бойових навантажень, що особливо актуально в умовах ведення військових дій.

Таким чином, фізичне виховання і спорт виступають важливими складовими національної безпеки, оскільки сприяють зміцненню фізичної, психологічної та соціальної стійкості суспільства. В умовах війни їх значення істотно зростає, перетворюючись на один із ключових елементів забезпечення обороноздатності та стійкості держави.

1.2. Особливості публічного управління сферою фізичної культури та спорту

Термін «публічне управління» (англ. *public management*), який поступово замінив поняття «публічне адміністрування» (*public administration*), уперше був введений у науковий обіг у 1972 році англійським державним службовцем Д. Кілінгом. У своїй праці «Management in Government» він визначив публічне управління як «спосіб використання ресурсів для досягнення основних цілей державної політики» [7], що заклало підґрунтя для формування нової управлінської парадигми в державному секторі.

Подальший розвиток концепції пов'язують із діяльністю Програми розвитку ООН, яка спиралася на підходи американського дослідника Джея М. Шавріца. За його визначенням, публічне управління – це галузь теорії та практики, що зосереджується на внутрішній діяльності державних органів, охоплюючи такі управлінські завдання, як контроль, керівництво, планування, організаційне забезпечення, використання інформаційних технологій, управління персоналом та оцінювання ефективності [8].

Водночас у науковому середовищі відсутній уніфікований підхід до трактування сутності публічного управління. У різних джерелах воно:

- розглядається як вплив суб'єкта, наділеного публічною владою, на об'єкт управління з метою реалізації суспільних інтересів [9, с. 9];
- трактується як нормотворча, розпорядча, контрольна та організаційна діяльність, що здійснюється на основі визначених норм, правил і процедур [10];

- визначається як процес управління суспільними справами у взаємодії держави та громадянського суспільства [11].

Різноманіття підходів свідчить про складність і багатовимірність феномену публічного управління, який постійно трансформується відповідно до суспільних потреб та державних інституційних змін.

Публічне управління є складним і багатовимірним видом діяльності, що здійснюється через систему взаємопов'язаних засобів, кожен з яких спричиняє певні юридичні наслідки для об'єктів управлінського впливу. У науковій літературі виокремлюють кілька форм публічного управління: втручальне, сприятливе, забезпечувальне, делеговане, виконавче та розпорядче [12]. Функціонування цієї системи ґрунтується на нормативно-правових актах, які регламентують діяльність суб'єктів та об'єктів управління, визначають їхні повноваження, процедури взаємодії та відповідальність.

Теоретичні та методологічні основи механізму публічного управління, представлені у дослідженнях А. Мінєнка [13], формують концептуальне підґрунтя якісно нової моделі регулювання суспільних процесів. Автор наголошує на необхідності впровадження сучасної моделі публічного управління в Україні, орієнтованої на ефективну діяльність державних інституцій і органів місцевого самоврядування, а також на активне залучення громадських об'єднань до процесів управління.

У дослідженнях Ф. Рагімова підкреслюється, що подальший розвиток публічного управління в Україні потребує формування системи як цілісного утворення з новими інтегративними властивостями, що виникають у процесі взаємодії її елементів [14]. Національна система публічного управління, на нашу думку, має враховувати: формалізовані правила демократичного врядування, сформовані в процесі євроінтеграції; здатність до саморегуляції та саморозвитку на різних рівнях; тенденції модифікації управлінських систем залежно від інформації про об'єкт та цілі управління; вимоги сталого розвитку, які передбачають узгодження соціальних, екологічних та економічних аспектів.

Н. Обушна, аналізуючи трансформацію соціально-економічної системи в ХХ столітті, виокремлює ключові суперечності, що визначають специфіку публічного управління як нової моделі державного управління в Україні [15]. Перше протиріччя полягає у необхідності забезпечення справедливого захисту інтересів суб'єктів управління при одночасному збереженні балансу цих інтересів. Друге стосується різниці між можливостями державних органів задовольняти потреби учасників управління та реальними потребами об'єктів управлінського впливу.

На думку Н. Філіпової, державне управління є специфічним видом діяльності держави, що ґрунтується на здійсненні організаційного впливу на сфери й сектори суспільного життя, які потребують регулювання. Такий вплив реалізується через повноваження органів виконавчої влади і спрямований на забезпечення належного функціонування суспільних систем [16].

Варто зазначити, що публічне управління завжди здійснюється в контексті реальних соціально-економічних, політичних, культурних та інших суспільних процесів. Воно не може бути ізольованим від суспільства, адже реалізується його ж представниками та перебуває у постійному взаємозв'язку з усіма елементами соціальної системи. Тому публічне управління як наукова категорія постає складним і багатоаспектним явищем, у якому поєднуються політичні, правові, управлінські та соціальні компоненти.

Публічне управління передбачає управлінський вплив на суспільні відносини та їхніх учасників, що здійснюється державою, органами місцевого самоврядування та уповноваженими ними суб'єктами. З огляду на багатовимірність цього явища, до основних ознак публічного управління належать:

- орієнтація на забезпечення суспільного блага;
- здійснення діяльності на основі законодавчо визначених норм і процедур;
- системний та інституціональний характер;

- консолідація органів влади та суспільства задля розвитку громади, регіону чи держави;
- участь суб'єктів державної влади, місцевого самоврядування, громадянського суспільства та приватного сектору;
- розгляд громадян як активних учасників управлінського процесу, що забезпечує публічність управління.

Усі ці компоненти в комплексі створюють умови для розвитку фізичної культури і спорту, забезпечують рівний доступ громадян до відповідних послуг та сприяють підвищенню рівня фізичної активності населення.

І. Гасюк трактує поняття «система державного управління розвитком фізичної культури і спорту» як цілеспрямований, систематичний та організуючий вплив державних органів на галузь з метою підвищення її ефективності та задоволення потреб держави, соціальних груп та окремих громадян [17, с. 197; 18]. На думку О. Дегтяра та С. Вавренюка, державне управління розвитком фізичної культури і спорту неможливе без ефективного планування, яке має різні форми – поточну, перспективну, середньо- та довгострокову, індикативну, директивну та стратегічну [19, с. 86].

Поглиблюючи розуміння природи публічного управління, Н. Обушна виокремлює низку ключових суперечностей, що формують його зміст: конфлікт між необхідністю захисту інтересів суб'єктів управління та забезпеченням балансу цих інтересів; а також суперечність між управлінськими можливостями держави та реальними потребами об'єктів впливу [15]. Це свідчить про динамічний характер системи публічного управління, що постійно адаптується до соціальних змін.

За визначенням Н. Філіпової, державне управління є специфічною діяльністю держави, яка здійснює організаційний вплив на сфери та галузі суспільного життя, що потребують регуляції, використовуючи для цього повноваження органів виконавчої влади [16].

З огляду на проведений аналіз, доцільно використовувати таке трактування публічного управління у сфері фізичної культури та спорту:

систематизована діяльність, спрямована на планування, регулювання та реалізацію державної політики у відповідній сфері, формування норм, правил і стандартів надання фізкультурно-спортивних послуг та організацію взаємодії між суб'єктами й об'єктами управління з урахуванням чинників зовнішнього й внутрішнього середовища. Відносини у цій сфері передбачають діяльність суб'єктів, наділених владними повноваженнями, і об'єктів – фізичних та юридичних осіб, що здійснюють діяльність у галузі фізичної культури і спорту, з метою задоволення потреб громади.

До ключових характеристик публічного управління у сфері фізичного виховання та спорту належать:

- формування механізмів управління на засадах надання публічних послуг відповідно до суспільних пріоритетів;
- підвищення прозорості та підзвітності органів державної влади й місцевого самоврядування;
- лібералізація регуляторних функцій через залучення приватного сектору та громадськості;
- забезпечення відкритого доступу до управлінських процесів усіх категорій населення;
- розгляд держави як найманого менеджера, відповідального за результативність і доброчесність;
- реалізація адміністративних та соціально-економічних заходів органами місцевого самоврядування для розвитку фізичного виховання та спорту.

У системі публічного управління важливо розмежовувати суб'єкт та об'єкт управлінського впливу: суб'єктом виступають органи державної влади, органи місцевого самоврядування та інші уповноважені структури, тоді як об'єктом є фізичні та юридичні особи, їх діяльність, ресурси та процеси, на які спрямоване управління. Відтак об'єктом публічного управління у сфері фізичної культури і спорту є фізичні або юридичні особи, які відповідно до

Закону України «Про фізичну культуру і спорт» здійснюють діяльність з метою розвитку фізичної культури і спорту [3].

До цієї категорії належать: фізичні особи, що займаються фізичною культурою і спортом, у тому числі спортсмени; фахівці сфери фізичної культури і спорту; заклади фізичної культури та спорту; відповідні органи влади; спортивні клуби; дитячо-юнацькі спортивні школи; заклади спеціалізованої спортивної освіти; школи вищої спортивної майстерності; центри олімпійської підготовки; центри студентського спорту; фізкультурно-оздоровчі заклади; центри фізичного здоров'я населення; заклади фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю; колективи фізичної культури; фізкультурно-спортивні товариства; спортивні федерації; громадські об'єднання спортивного спрямування; спортивна студентська спілка України; Українська федерація учнівського спорту; об'єднання ветеранів спорту; Національний олімпійський комітет України; суб'єкти паралімпійського й олімпійського руху; Спортивний комітет України.

Крім цього, об'єктами публічного управління можуть бути різні види діяльності, ресурси та процеси, пов'язані з організацією, регулюванням та розвитком спортивної сфери [20]. До них належать:

- спортивні заклади та інфраструктура (стадіони, зали, басейни, тренувальні бази);
- спортивні федерації та асоціації, що здійснюють розвиток певних видів спорту;
- програми і проєкти підтримки фізичної активності, оздоровлення та спорту;
- фінансові ресурси та бюджетні асигнування;
- нормативно-правові акти (антидопінгові правила, стандарти безпеки, регуляції спортивних організацій);
- управлінські системи та організаційні структури, що забезпечують координацію діяльності у сфері спорту;

– спортивні заходи та змагання, організація яких потребує управлінського супроводу.

Об'єктами публічного управління можуть бути також окремі структурні елементи розвитку галузі, зокрема:

1. Матеріально-технічна база – сукупність матеріальних ресурсів у сфері фізичної культури і спорту, що включає спортивну інфраструктуру, обладнання, інвентар і спортивну форму. Управління матеріально-технічною базою передбачає розподіл ресурсів, фінансування та розвиток потужностей на державному, регіональному, місцевому, приватному та громадському рівнях.

2. Кадровий потенціал – професійні спортсмени, аматори, учасники масового спорту та особи, які займаються фізичною культурою, а також спортивні менеджери. Управління різними категоріями кадрів має свої особливості: для спортсменів високого класу важливо забезпечити умови для тренувань, участі в змаганнях, мотивацію та захист інтересів, тоді як для масових груп ключовим є створення доступних і безпечних умов для занять.

Усі ці компоненти формують складну систему об'єктів публічного управління у сфері фізичної культури та спорту, яка потребує цілеспрямованого регулювання, планування та координації для забезпечення сталого розвитку галузі.

Суб'єктами публічного управління у сфері фізичного виховання та спорту є організації, установи й інституції, які наділені відповідними повноваженнями, ресурсами та відповідальністю за регулювання, координацію й організацію спортивної діяльності на національному, регіональному та місцевому рівнях. До основних суб'єктів публічного управління у цій сфері належать [20]:

1. Міністерство молоді та спорту України – центральний орган виконавчої влади, що формує та реалізує державну політику у сфері фізичної культури, спорту та молодіжної політики, забезпечує нормативно-правове регулювання, координацію заходів і розвиток галузі.

2. Національний олімпійський комітет України – організація, яка відповідає за координацію олімпійського руху, підготовку спортсменів до Олімпійських ігор, розвиток олімпійських видів спорту та представництво держави на міжнародній спортивній арені.

3. Регіональні та місцеві органи влади – обласні, міські та районні адміністрації, органи місцевого самоврядування, які забезпечують реалізацію спортивних програм, розвиток інфраструктури, організацію спортивних заходів та підтримку місцевих спортивних ініціатив.

4. Національні спортивні федерації – профільні організації, що здійснюють управління окремими видами спорту, розробляють регламенти, організовують змагання, здійснюють підготовку спортсменів і тренерів.

5. Спортивні клуби та об'єднання – структури, що забезпечують організацію спортивної діяльності на рівні команд, секцій, спортсменів; проводять тренувальний процес і змагання.

6. Заклади освіти – школи, коледжі та заклади вищої освіти, які реалізують програми фізичного виховання, організовують спортивні секції та команди, беруть участь у змаганнях і сприяють розвитку студентського спорту.

7. Громадські організації – об'єднання, що здійснюють інформаційну, просвітницьку, організаційну або іншу діяльність у сфері фізичної культури та спорту, сприяють популяризації здорового способу життя, розвитку масового спорту та підтримці спортсменів.

8. Стейкхолдери приватного сектору – підприємства, спонсори, партнери та інші суб'єкти, які беруть участь у фінансуванні спортивних заходів, підтримці спортсменів, розвитку інфраструктури та реалізації спортивних проєктів.

Суб'єкти публічного управління у сфері фізичного виховання та спорту забезпечують розвиток і функціонування спортивної галузі, створюючи умови для її стабільного функціонування через формування інфраструктури, фінансову підтримку, організацію діяльності та нормативно-правове

регулювання. Їхня діяльність спрямована на реалізацію державної політики у сфері фізичної культури і спорту та задоволення суспільних потреб у цій галузі.

Публічне управління у сфері фізичного виховання та спорту охоплює широкий спектр функцій і завдань, спрямованих на розвиток фізичної активності та спорту в суспільстві. До основних функцій належать:

- створення та впровадження правил, норм, стандартів і політик, що регулюють сферу фізичного виховання і спорту;
- забезпечення фінансової підтримки програм і проєктів, у тому числі шляхом бюджетних видатків, грантів та спонсорських ресурсів;
- управління та координація діяльності організацій, агентств і програм, які працюють у сфері фізичної культури і спорту;
- розвиток спортивної інфраструктури, включно з будівництвом і модернізацією спортивних об'єктів, тренувальних баз і комплексів;
- проведення інформаційних кампаній, просвітницьких заходів і освітніх програм, спрямованих на підвищення рівня фізичної активності населення;
- розробка та впровадження законодавчих актів і правил, що регулюють діяльність у сфері спорту, включно з антидопінговими нормами та регламентами змагань.

Таким чином, публічне управління у сфері фізичного виховання та спорту формує організаційні, правові та фінансові умови для розвитку галузі, забезпечує ефективну взаємодію суб'єктів управління та сприяє зростанню рівня фізичної активності населення. Саме комплексність цих функцій дозволяє забезпечити системний та стратегічно орієнтований розвиток спортивної сфери.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

2.1. Аналіз організації національних систем фізичної культури та спорту розвинених країн світу

Важливу роль у розвитку спорту відіграє міжнародна співпраця, яка дає змогу використовувати найкращі світові практики для формування ефективної національної системи публічного управління. Така взаємодія сприяє ідентифікації глобальних проблем та бар'єрів розвитку фізичної культури і спорту, визначенню пріоритетів державної політики, уточненню ролі фізичної культури у сучасному суспільстві та формуванню спільних механізмів співпраці в межах європейського простору. Серед важливих заходів міжнародного рівня варто назвати щорічну Конференцію міністрів спорту держав-членів Ради Європи та Європейський спортивний форум, які суттєво впливають на формування політики у сфері спорту.

Пошук оптимальних моделей і механізмів публічного управління у сфері фізичної культури і спорту потребує ґрунтовного аналізу міжнародного досвіду, зокрема вивчення основних міжнародних нормативно-правових актів, що визначають принципи та підходи до розвитку галузі. До таких документів належать:

1. Міжнародна хартія фізичного виховання, спорту та молоді (ЮНЕСКО, 1978) – важливий документ, що формує базові принципи розвитку фізичної культури та спорту у світовому масштабі. Хартія проголошує універсальність права кожної особи на доступ до фізичного виховання та спорту, наголошує на ролі фізичної активності у гармонійному розвитку особистості, забезпеченні рівноправ'я жінок і чоловіків, підтримці здоров'я та розвитку моральних і інтелектуальних якостей. Особливу увагу приділено міжнародній співпраці, спортивній чесності, вихованню молоді та розвитку освітніх програм у сфері спорту [21].

2. Загальна декларація прав людини (ООН, 1948) – стаття 27 гарантує право кожної людини на участь у культурному житті, що включає доступ до спортивних заходів як форми культурної активності [22].

3. Міжнародна конвенція про боротьбу з допінгом у спорті та Всесвітній антидопінговий кодекс (WADA, 2003) – документи, що встановлюють стандарти антидопінгової діяльності, регулюють відповідальність спортсменів і спортивних організацій та забезпечують чесність змагань на міжнародному рівні [23].

4. Міжнародні спортивні угоди та конвенції – акти міжнародних спортивних федерацій, які визначають правила конкретних видів спорту, регулюють трансфер спортсменів, організацію міжнародних змагань та інші важливі аспекти функціонування світового спортивного руху [24; 25].

5. Олімпійська хартія – ключовий документ Олімпійського руху, що визначає принципи Олімпізму, регулює діяльність Міжнародного олімпійського комітету та встановлює організаційні засади проведення Олімпійських ігор [26].

Узагальнюючи, міжнародні нормативно-правові акти є основою формування глобальних стандартів розвитку фізичної культури і спорту, вони забезпечують єдність підходів, сприяють обміну досвідом і підтримують інтеграційні процеси в галузі. Водночас кожна країна адаптує міжнародні норми відповідно до власних законодавчих особливостей, доповнюючи їх національними нормативами у сфері фізичного виховання та спорту.

Узагальнення підходів, представлених у наукових джерелах, дає змогу виокремити три базові моделі публічного управління спортом, що сформувалися у світі: американську, європейську та азійську. Кожна з них відображає специфіку державного устрою, історичні традиції, рівень громадської активності та ступінь залучення держави до регулювання спортивної сфери. Відповідно, у кожній країні функціонує власна національна система розвитку спорту з характерною роллю держави, стійкістю організаційно-правової структури та особливостями управлінських процесів.

Порівняльний аналіз зарубіжних моделей публічного управління у сфері фізичної культури та спорту доцільно здійснювати через призму таких ключових критеріїв [27]:

- рівень впливу держави на розвиток спорту та діяльність спортивних громадських об'єднань, включаючи національні спортивні федерації;
- форми управлінських структур, що координують галузь (державна, громадська або змішана модель);
- організаційна модель публічного управління у сфері фізичної культури та спорту;
- місія, цілі та принципи функціонування системи управління у відповідній країні;
- особливості нормативно-правового забезпечення, що регулює діяльність суб'єктів спортивної сфери;
- ресурсна база, яка включає фінансові, матеріально-технічні та кадрові ресурси, необхідні для розвитку фізичної культури та спорту.

Зазначені критерії дають можливість здійснити системний аналіз національних моделей та визначити найбільш ефективні підходи до управління, що можуть бути адаптовані для вдосконалення вітчизняної системи публічного управління сферою фізичної культури та спорту.

Відповідно до окреслених чинників, однією з ключових моделей публічного управління у сфері фізичної культури та спорту, яка становить значний науковий інтерес і має бути ретельно вивчена вітчизняними дослідниками, є модель Сполучених Штатів Америки. Її особливістю є високий рівень децентралізації та обмежена участь держави в управлінні спортивною сферою. На відміну від європейської моделі, де держава відіграє домінуючу роль у розвитку масового спорту, спорту вищих досягнень та інколи навіть професійного спорту, американська система ґрунтується переважно на діяльності приватних, громадських та некомерційних організацій, що формують розгалужену мережу саморегульованих структур.

У США управління масовим спортом, відомим як концепція «спорт для всіх», здійснюється переважно спортивними радами або комісіями, які функціонують як приватні неприбуткові організації. Вони виконують консультативну роль при муніципальній владі, координують діяльність спортивних клубів і команд, організовують спортивні заходи та забезпечують підтримку місцевих спортивних ініціатив. Їх діяльність базується на договірних відносинах, у тому числі з органами місцевого самоврядування, що є проявом децентралізованого та гнучкого управління.

Сфера спорту вищих досягнень має власну систему управління, яку забезпечують незалежні громадські організації, серед яких провідне місце посідає Олімпійський комітет США (United States Olympic Committee – USOC). До його структури входять представники олімпійських комітетів штатів, національні федерації з видів спорту та численні спортивні організації. Комітет здійснює фінансову та організаційну підтримку олімпійських видів спорту, забезпечує координацію підготовки спортсменів до міжнародних змагань та характеризується високим рівнем прозорості завдяки щорічній публікації детальних звітів. Додатково важливу роль у розвитку спорту вищих досягнень відіграють Національна асоціація студентського спорту (NCAA), що координує спортивну діяльність закладів вищої освіти, та Аматорський спортивний союз (AAU), який здійснює підготовку юних спортсменів і організацію масових змагань.

Професійний спорт у США розвивається під впливом потужних комерційних структур – професійних спортивних ліг, серед яких Національна баскетбольна асоціація (NBA), Національна хокейна ліга (NHL), Національна бейсбольна ліга (MLB) та Національна футбольна ліга (NFL). Ці організації мають високий ступінь автономії, визначають правила функціонування професійних команд, регулюють трудові відносини, укладання контрактів, трансфери та формують економічну політику спорту на комерційному рівні.

Державне втручання у розвиток спорту в США має опосередкований характер і полягає насамперед у нормативно-правовому регулюванні та

податковій політиці. Держава ухвалює акти, спрямовані на розвиток соціальної сфери фізичної культури і спорту, серед яких важливими є закони про трансляцію спортивних змагань національними телекомпаніями (1961, 1972, 1984, 1993 рр.). Важливе місце посідають і податкові інструменти, які створюють сприятливі умови для діяльності спортивних організацій: зокрема, звільнення Олімпійського комітету США від оподаткування, запроваджене вперше у 1933 році, а з 1950 року – на постійній основі. Такий підхід забезпечив фінансову стабільність комітету та сприяв розвитку олімпійського руху в країні. Крім того, значна увага приділяється регулюванню трудових та економічних відносин у професійному спорті, що є однією з ключових характеристик американської моделі.

Таким чином, американська модель публічного управління у сфері фізичної культури і спорту ґрунтується на принципах децентралізації, саморегулювання та активної участі недержавного сектору, тоді як роль держави зводиться переважно до створення нормативних рамок, податкових стимулів і загального стратегічного сприяння розвитку спортивної індустрії.

Європейська система публічного управління у сфері фізичної культури та спорту вирізняється високим рівнем інституційної упорядкованості та активною участю держави у формуванні та реалізації спортивної політики. Важливою особливістю цієї моделі є діяльність наддержавного координуючого органу – Комітету з розвитку спорту (CDDS) Ради Європи, який сприяє узгодженості політик держав-членів. Водночас наявність такого органу не виключає існування національних підходів та власних управлінських структур, що зумовлює певну диференціацію європейських країн за рівнем державного впливу та організаційною побудовою спортивної сфери [28].

У межах європейської моделі виокремлюють дві основні групи держав залежно від ступеня участі держави в управлінні спортом. До першої групи належать країни, у яких на загальнодержавному (федеральному) рівні функціонує самостійний орган державного управління спортом. Це, зокрема,

Франція (Міністерство молоді і спорту), Великобританія (Міністерство у справах спорту), Люксембург (Міністерство фізичного виховання і спорту), Норвегія (Міністерство спорту і культури), Португалія (Державний секретаріат спорту), Угорщина (Національний комітет фізичної культури і спорту) [29]. У таких країнах Національні олімпійські комітети здебільшого відіграють другорядну роль у розвитку спорту вищих досягнень і майже не залучені до розвитку масового спорту.

Другу групу складають держави, які не мають окремого спеціалізованого міністерства спорту, проте питання управління спортивною сферою перебувають у компетенції відповідних підрозділів великих міністерств, як-от Міністерство освіти, мистецтва і спорту Австрії або Міністерство внутрішніх справ Німеччини. У цих країнах управління фізичною культурою і спортом може здійснюватися за однією з трьох основних моделей.

Перша модель передбачає управління спортивною сферою громадською організацією, найчастіше – національним олімпійським комітетом. Такий підхід характерний для Бельгії, Італії та Люксембургу, де олімпійські структури відіграють значну роль у координації спортивних процесів.

Друга модель ґрунтується на спільному управлінні спортом національним олімпійським комітетом та спортивною конфедерацією, яка має ключовий вплив і об'єднує федерації, асоціації та спілки. Ця модель характерна для Німеччини, Данії, Норвегії та Австрії. У Німеччині питання спорту регулюються Німецьким спортивним союзом і НОК, а координація здійснюється як на федеральному рівні, так і на рівні земель: спорт вищих досягнень контролюється федеральним урядом, а масовий спорт та будівництво спортивних споруд – урядами земель. У Данії конфедерація спорту та Олімпійський комітет фактично функціонують як єдина організація. Аналогічна структура діє в Норвегії. В Австрії управління здійснюється федеральною спортивною організацією, що об'єднує всі спортивні федерації, у співпраці з НОК.

Третя модель передбачає провідну роль національних федерацій з окремих видів спорту за координуючої участі держави. Такий підхід застосовується у Великобританії, Іспанії та Португалії. В Іспанії розвиток спорту регулюється федеральним законом про спорт, а на рівні автономних регіонів діють власні законодавчі акти, що конкретизують загальні положення. У Греції держава субсидує спортивні організації та здійснює контроль за діяльністю спортивних союзів, які функціонують як безприбуткові об'єднання. В Італії значний обсяг повноважень у сфері управління спортом делеговано Олімпійському комітету Італії (CONI), а регіональні органи влади мають широкі повноваження щодо розвитку спорту на місцях.

Особливої уваги заслуговує система Великої Британії, яка демонструє ефективне поєднання регуляторного впливу держави та активного функціонування недержавних інституцій. Серед ключових організацій країни слід назвати орган ліцензування футболу, Олімпійський комітет, дистриб'ютора олімпійських лотерей, організації «Спорт Англії» та «Спорт Великої Британії», Антидопінговий центр, Національну адміністративну раду та професійні спортивні ліги (футболу, тенісу, регбі, автоспорту, баскетболу, боксу тощо) [30, с. 72]. Наприклад, «Спорт Англії» (Sport England) є позавідомчим державним органом, що функціонує у сфері масового спорту. Основними його завданнями є популяризація здорового способу життя, підтримка масової фізичної активності, взаємодія з урядовими структурами та партнерами, сприяння розвитку спорту на всіх рівнях, виявлення талановитої молоді та створення умов для їхнього спортивного зростання.

Узагальнюючи, європейська модель публічного управління у сфері фізичної культури і спорту характеризується багаторівневістю, активною роллю держави та широким залученням громадських інституцій. Таке поєднання інструментів управління дає можливість забезпечувати високий рівень організації спортивної діяльності, розвиток масового спорту та стабільне функціонування систем спорту вищих досягнень.

Азійська система публічного управління у сфері фізичної культури та спорту характеризується високим рівнем централізації, активним державним втручанням та чіткою ієрархією управлінських структур. Одним із найпоказовіших прикладів ефективної організації цієї сфери є Китай, де державна політика зорієнтована на суттєве підвищення рівня фізичної активності населення. Так, якщо у 2000 році частка дорослого населення, що брала участь у фізкультурно-спортивній діяльності, становила лише 18,3 %, то згідно з програмними документами планувалося збільшення цього показника до 40 % до 2020 року [31]. Досягнення таких масштабних цілей стало можливим завдяки комплексному удосконаленню системи управління як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях, зокрема у сферах спорту вищих досягнень, дитячо-юнацького та масового спорту, а також управління матеріально-технічною базою.

Публічне управління спортом у Китаї має чітку трирівневу адміністративну структуру, до якої належать центральний виконавчий орган, виконавчі органи на рівні адміністративних областей та місцеві органи влади. Провідна роль у цій системі належить Державному управлінню спортом КНР, що виконує ключові функції стратегічного керівництва, координації та контролю. Важливою особливістю китайської моделі є розмежування ролей між державними та громадськими інституціями: громадські організації відіграють переважно представницьку роль у взаємодії з міжнародними спортивними структурами, тоді як управлінські й організаційні повноваження зосереджені в державних органах.

Основним завданням суб'єктів публічного управління спортивною сферою в Китаї є створення умов для фізичного виховання дітей та молоді. Це передбачає розроблення й реалізацію національних програм і стандартів фізичної підготовки населення, систематичний моніторинг фізичного стану різних вікових груп, а також впровадження механізмів стимулювання фізичної активності через освітні та соціальні інституції.

Представником азійської моделі є також Південна Корея, де ключовим суб`єктом управління виступає Міністерство фізичної культури і спорту. Воно забезпечує комплексне управління розвитком фізичної культури, відповідає за стратегічне планування, організацію спортивної діяльності та міжнародне співробітництво у відповідній сфері.

Японія демонструє дещо відмінний підхід, що базується на поєднанні державного регулювання та сильної ролі громадських спортивних організацій. Організаційна модель публічного управління спортом тут представлена Японською асоціацією аматорського спорту, яка координує діяльність 43 спортивних асоціацій різних видів спорту. Управління асоціацією здійснює вища виконавча рада, до складу якої входить по одному представнику від кожної спортивної федерації та регіонального префектурного відділу. Такий підхід забезпечує поєднання централізованого стратегічного управління з широким представництвом інтересів національних та місцевих спортивних структур.

Азійська модель загалом характеризується високою роллю держави, жорсткою вертикаллю управління, системним підходом до планування та значними інвестиціями у спортивний сектор, що дозволяє досягати масштабних результатів як у масовому спорті, так і у спорті вищих досягнень.

Досвід розвинутих країн переконливо доводить, що політичних та економічних успіхів досягають саме ті держави, які приділяють посилену увагу фізичному та психічному розвитку свого населення та розуміють, що саме інвестиції в розвиток стратегічних ресурсів держави і забезпечать її соціальний та економічний розвиток. Тому в умовах соціально-економічних і політичних змін у сучасній Україні особливої актуальності набувають питання державного управління у сфері фізичної культури і спорту.

У ході аналізу зарубіжного досвіду державного регулювання у сфері фізичної культури та спорту встановлено, що ефективні моделі управління характеризуються поєднанням стратегічної ролі держави, розвинених громадських інституцій та гнучких механізмів координації між різними

суб'єктами. Порівняння американської, європейської та азійської моделей засвідчило необхідність адаптації їх окремих елементів до вітчизняних умов.

Для України особливо актуальними є: поглиблення децентралізації та підвищення узгодженості між органами державної влади й іншими інституціями спортивної сфери; впровадження цифрових інструментів управління; активізація розроблення та реалізації державних програм і стандартів фізичної підготовленості населення; удосконалення системи моніторингу фізичного стану різних вікових груп. Використання цих підходів може сприяти формуванню більш ефективної та стійкої національної системи публічного управління фізичною культурою і спортом.

2.2. Оцінка особливостей реалізації механізмів публічного управління у сфері фізичної культури та спорту

Реалізація механізмів публічного управління у сфері фізичної культури та спорту в сучасних умовах розвитку України набуває особливої актуальності, оскільки саме ефективність цих механізмів визначає рівень доступності та якості фізкультурно-спортивних послуг для населення. Важливою особливістю є те, що значна частина управлінських функцій, відповідальних за розвиток цієї сфери, покладена саме на місцеві органи влади та органи місцевого самоврядування, які найбільш наближені до потреб громади. Відтак, місцевий рівень виступає ключовим у забезпеченні сталого розвитку фізичної культури й спорту в територіальних громадах.

Децентралізаційна реформа в Україні суттєво трансформувала систему публічного управління фізичною культурою та спортом, розширивши повноваження територіальних громад, збільшивши їх відповідальність за формування та реалізацію місцевої політики у зазначеній сфері. Нині саме місцеві ради, виконавчі комітети, профільні структурні підрозділи та комунальні установи стають основними суб'єктами управління, які забезпечують організацію спортивних заходів, розвиток матеріально-

технічної бази, утримання спортивних споруд, підтримку дитячо-юнацького та масового спорту. Таким чином, місцевий рівень фактично перетворюється на осередок публічної політики у сфері спорту.

Особливості реалізації механізмів публічного управління на місцевому рівні зумовлені необхідністю поєднання нормативно-правових, організаційних, фінансових, кадрових та інформаційних інструментів. Саме від їх узгодженості залежить результативність політики громади у сфері фізичної культури та спорту. Місцева влада повинна забезпечити не лише виконання загальнодержавних стратегічних пріоритетів, а й адаптувати їх до реальних потреб громади, врахувати демографічні, соціальні, економічні, просторові та інфраструктурні особливості конкретного регіону.

Водночас практика доводить, що реалізація цих механізмів супроводжується низкою проблем: недостатнім фінансуванням, нестачею кваліфікованих кадрів, зношеністю спортивної інфраструктури, нерівномірністю розвитку спортивних закладів у сільських і міських громадах, а також низьким рівнем цифровізації управлінських процесів. Це зумовлює потребу у комплексній оцінці механізмів їхньої реалізації, виявленні слабких місць та визначенні можливості запозичення кращих зарубіжних практик.

Сучасні умови функціонування територіальних громад визначають необхідність врахування не лише наявних управлінських можливостей, а й широкого спектра зовнішніх чинників, безпосередньо пов'язаних із наслідками воєнних дій. Руйнування спортивної інфраструктури, переміщення населення, зміна пріоритетів бюджетного фінансування, зниження рівня фізичної активності населення та погіршення стану громадського здоров'я створюють нові управлінські виклики для місцевої влади. У цих умовах повоєнна відбудова формує принципово новий контекст для розроблення та реалізації політики у сфері фізичного виховання та спорту, орієнтований на відновлення інфраструктурної спроможності, реформування управлінських механізмів та забезпечення доступності спортивних послуг для різних категорій населення. Відтак виникає потреба в комплексному аналізі

специфічних викликів, можливостей та обмежень, що постають перед територіальними громадами у процесі відбудови галузі (рис. 2.1).

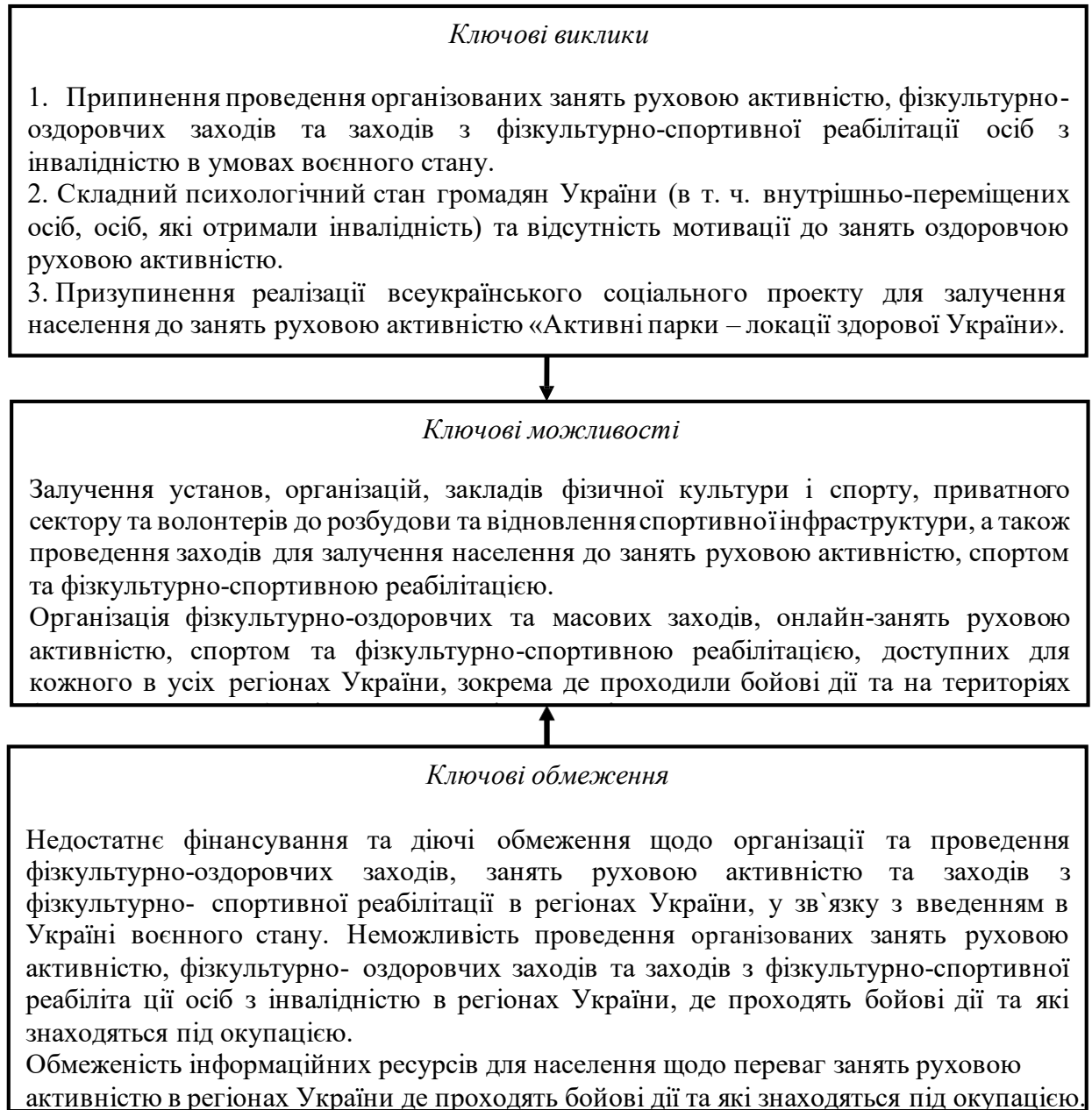


Рис. 2.1. Виклики, можливості та обмеження повоєнної відбудови сфери фізичного виховання та спорту

Примітка. Складено аатором.

Урахування виявлених викликів, можливостей та обмежень повоєнної відбудови підкреслює, що ефективність розвитку сфери фізичного виховання та спорту значною мірою залежить від дієвості застосовуваних механізмів публічного управління, особливо на місцевому рівні. Відновлення та модернізація галузі потребують не лише ресурсної підтримки, а й

удосконалення управлінських інструментів, які забезпечують планування, координацію, фінансування, кадрове забезпечення та моніторинг результатів. Саме тому подальший аналіз має бути спрямований на оцінку особливостей функціонування цих механізмів та їхню здатність забезпечувати стійкий розвиток фізичної культури і спорту в умовах повоєнної трансформації.

Механізм публічного управління у сфері фізичного виховання та спорту розглядається як комплекс політичних, економічних, організаційних, мотиваційних і правових інструментів, за допомогою яких суб'єкти управління – органи публічної влади та місцевого самоврядування – здійснюють вплив на об'єкти управління, тобто фізичних та юридичних осіб, діяльність яких спрямована на розвиток фізичної культури і спорту. Застосування цих механізмів має на меті забезпечення ефективної взаємодії між державою, місцевими громадами та громадянським суспільством, а також максимальне врахування потреб населення у сфері фізичного виховання та спорту [32].

Доцільним є погодження з науковою позицією Л. Громоздової, яка визначає співвідношення понять «механізм державного управління» та «механізм публічного управління» як співвідношення загального і часткового. Механізм державного управління становить концептуальну та функціональну основу механізму публічного управління, однак останній охоплює ширший спектр інструментів і процедур, оскільки орієнтований на активну участь громадськості та задоволення суспільних потреб. Тому при вивченні теоретико-методичних засад визначення поняття «механізм публічного управління» доцільно враховувати також категорії «механізм державного управління» і «механізм публічного адміністрування» [33].

В українських реаліях механізм публічного управління сформований на основі механізму державного управління, проте його відмінною рисою є спрямованість на підвищення рівня відкритості, підзвітності та залучення громадськості. Він передбачає створення умов для активної участі населення в управлінських процесах, що особливо важливо у сфері фізичної культури і

спорту, де результати політики безпосередньо впливають на якість життя різних соціальних груп. Отже, механізм публічного управління спрямований на досягнення суспільно значущих цілей, які забезпечують гармонійний розвиток фізичного потенціалу населення та відповідність потребам громади [34].

Аналізуючи механізм публічного управління у сфері фізичного виховання та спорту, можна виокремити його основні види, кожен з яких виконує специфічні функції на державному та особливо на місцевому рівні:

- фінансово-економічні механізми, що охоплюють банківські, інвестиційні, кредитні та податкові інструменти, спрямовані на забезпечення фінансування інфраструктурних проєктів, програм розвитку спорту, цифровізації спортивної сфери, а також підтримки комунальних спортивних установ у територіальних громадах;

- мотиваційні механізми, які включають адміністративні та соціально-економічні стимули, що спонукають державних службовців, управлінців та тренерсько-педагогічний персонал до підвищення ефективності роботи у спортивній галузі;

- організаційні механізми, що формують систему взаємодії суб'єктів і об'єктів управління, визначають їхні завдання, функції, структури та методи управління. На місцевому рівні цей механізм визначає порядок роботи спортивних відділів, комунальних закладів спорту, спортивних шкіл і громадських організацій;

- політичні механізми, які забезпечують формування державної, регіональної та місцевої політики у сфері фізичної культури і спорту, визначення стратегічних пріоритетів, розроблення цільових програм та координацію між різними рівнями владних структур;

- правові механізми, що включають нормативно-правове забезпечення діяльності у сфері спорту: закони, постанови, рішення місцевих рад, методичні настанови та інструкції, які регулюють функціонування спортивних установ і визначають стандарти надання фізкультурно-спортивних послуг.

З огляду на значну роль територіальних громад у реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту, особливо в умовах повоєнної відбудови, важливим завданням є оцінка ефективності основних механізмів публічного управління, які забезпечують функціонування зазначеної сфери на місцевому рівні. До таких механізмів належать інформаційний, фінансовий, матеріально-технічний, кадровий, науковий, медичний та меценатський. Кожен із них виконує специфічні завдання, що формують цілісну систему підтримки та розвитку фізкультурно-спортивної інфраструктури громади.

Інформаційний механізм відіграє ключову роль у забезпеченні відкритості місцевої політики та підвищенні обізнаності населення щодо можливостей занять фізичною культурою і спортом. Органи місцевого самоврядування здійснюють комунікаційну діяльність, спрямовану на пропагування здорового способу життя, інформування про спортивні послуги, секції, заходи та інфраструктуру. Важливим елементом є цифровізація: ведення електронних реєстрів, використання онлайн-платформ, проведення статистичних спостережень і збору адміністративних даних, які забезпечують управлінські рішення, орієнтовані на реальні потреби громади.

Фінансовий механізм визначає можливості громади щодо забезпечення сталого розвитку спортивної сфери. Він включає фінансування заходів із місцевого бюджету, співфінансування державних програм, залучення грантів, донорських коштів та інвестицій. У післявоєнний період особливої актуальності набуває акумулювання ресурсів для відбудови зруйнованих спортивних об'єктів, модернізації центрів олімпійської підготовки, а також реалізації програм психологічної та фізичної реабілітації населення. Ефективність цього механізму напряду залежить від спроможності місцевих органів влади формувати та реалізовувати фінансово обґрунтовану спортивну політику.

Матеріально-технічний механізм забезпечує розвиток спортивної інфраструктури громади, включаючи будівництво, реконструкцію та утримання спортивних споруд, а також забезпечення закладів необхідним

обладнанням. Значного значення він набуває у громадах, де спортивні об'єкти зазнали руйнувань, а також у тих, де інфраструктура була застарілою. Встановлення нормативів матеріально-технічного забезпечення сприяє рівномірному доступу населення до спортивних послуг та забезпечує стандартизацію умов для тренувального процесу.

Кадровий механізм формує професійний потенціал спортивної галузі. Держава та місцеві органи влади забезпечують підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації фахівців – тренерів, інструкторів, викладачів фізичної культури, менеджерів спорту. На місцевому рівні особливого значення набуває питання кадрової стабільності, адже після початку повномасштабної війни спостерігається суттєвий відтік фахівців. Важливою складовою залишається участь центрального органу виконавчої влади у ліцензуванні та акредитації освітніх програм, що забезпечує якість професійної підготовки.

Науковий механізм спрямований на впровадження науково обґрунтованих підходів до організації фізичної культури і спорту. Він передбачає проведення досліджень, розробку методичних рекомендацій, підготовку наукових кадрів, аналіз виконання планів НДР. Для місцевого рівня науковий компонент є важливим інструментом оцінки фізичного стану населення, планування програм розвитку масового спорту та впровадження інновацій у тренувальний процес.

Медичний механізм (спортивна медицина) забезпечує безпеку та медичний супровід осіб, що займаються фізичною культурою і спортом. Він включає оцінку стану здоров'я, профілактику та лікування спортивних травм, визначення придатності до занять спортом та медико-оздоровчий супровід спортсменів. На місцевому рівні створення та фінансування служби спортивної медицини є важливим для забезпечення якісних умов для занять спортом, особливо у випадку роботи з дітьми, молоддю та ветеранами війни.

Меценатський механізм створює додаткові можливості для розвитку спортивної сфери через залучення приватних коштів, спонсорських внесків і

благодійних ініціатив. Державні гарантії та інформаційна підтримка меценатських проєктів сприяють активізації соціально відповідального бізнесу та громадських ініціатив на місцевому рівні, що є особливо актуальним в умовах обмеженості бюджетних ресурсів.

Усі зазначені механізми створюють цілісну систему, яка забезпечує реалізацію політики у сфері фізичної культури і спорту в територіальних громадах.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ

3.1. Модернізація публічного управління у сфері фізичної культури та спорту в умовах діджиталізації

Сучасні процеси цифрової трансформації істотно змінюють підходи до організації та реалізації публічного управління, формуючи нові можливості для підвищення прозорості, ефективності та доступності управлінських рішень. У сфері фізичної культури та спорту діджиталізація стає ключовим інструментом модернізації, оскільки забезпечує розвиток цифрових сервісів, електронного документообігу, аналітичних платформ та онлайн-комунікацій з громадянами. Це створює підґрунтя для побудови сучасної моделі управління, яка базується на принципах відкритості, швидкодії та орієнтованості на потреби населення.

В умовах повоєнної відбудови України роль цифрових рішень у розвитку сфери фізичного виховання та спорту суттєво зростає. Втрата інфраструктури, міграційні процеси, зміна потреб населення та необхідність оперативного перерозподілу ресурсів потребують нових управлінських підходів, заснованих на актуальних даних та можливостях цифрового моніторингу. Саме діджиталізація дозволяє органам влади формувати інформаційно-аналітичні системи, що забезпечують оцінку стану спортивних об'єктів, потреб у спортивних послугах, рівня залученості населення та ефективності місцевих програм.

Особливе значення діджиталізація має на місцевому рівні, адже саме громади є первинною ланкою надання фізкультурно-спортивних послуг. Використання цифрових сервісів (електронних карт спортивної інфраструктури, онлайн-платформ запису на секції, мобільних застосунків для моніторингу активності населення, систем управління спортивними

зкладами) сприяє покращенню управлінських процесів та підвищує якість послуг для громадян. Це також розширює можливості громад щодо залучення зовнішнього фінансування та участі в міжнародних програмах підтримки.

Таким чином, цифрова трансформація є важливим напрямом модернізації публічного управління сферою фізичного виховання та спорту. Вона дозволяє підвищити прозорість і підзвітність управління, оптимізувати використання ресурсів, забезпечити оперативну взаємодію між владою, спортивними установами та громадськістю, а також створити ефективну інфраструктурну основу для розвитку спорту на місцевому та національному рівнях.

Стрімкий розвиток ІТ-сектору та цифрових послуг в Україні створив сприятливе підґрунтя для активного впровадження процесів діджиталізації у публічне управління. Після початку повномасштабної агресії цифрова трансформація державного сектору набула ще більшої динаміки, оскільки саме цифрові рішення забезпечили безперервність надання адміністративних послуг, доступ громадян до публічної інформації та збереження управлінської ефективності в умовах кризи [35]. За попередніми оцінками, частка ІКТ у ВВП України до війни перевищувала 4% і мала стабільну тенденцію до зростання. У 2021 році експорт комп'ютерних послуг збільшився на 36% порівняно з 2020 роком, досягнувши 6,8 млрд дол. США, що підтверджує високий потенціал галузі як драйвера цифрових трансформацій.

До широкомасштабного вторгнення Україна входила до групи європейських лідерів за темпами розвитку сфери відкритих даних, посідаючи шосту позицію в рейтингу European Open Data Maturity 2021. Послугами на основі відкритих даних щомісяця користувалися близько семи мільйонів громадян, що вказує на сформований попит суспільства на цифрові сервіси та їхню інтегрованість у повсякденне життя. Значні результати були досягнуті й у розвитку інфраструктури: на початок 2022 року покриття сільського населення оптоволоконними мережами становило 89%, а мобільним

інтернетом 4G – також 89%, що створює технічні передумови для розбудови цифрових сервісів у громадах.

Важливим напрямом цифрової трансформації стало стрімке розширення електронних послуг. На Єдиному державному вебпорталі електронних послуг було доступно понад 100 сервісів, частина з яких працювала також через мобільний застосунок. У поширення цифрових сервісів в органах влади суттєвою подією стало створення та модернізація мережі центрів надання адміністративних послуг, кількість яких досягла 2891 точки доступу. Це забезпечило інституційне підґрунтя для цифровізації та стандартизації процесів взаємодії громадян із владою.

Розвиток цифрових сервісів та інфраструктури створює нові можливості для модернізації публічного управління на місцевому рівні, зокрема у сфері фізичної культури і спорту. Діджиталізація відкриває широкий спектр інструментів для ефективного планування, моніторингу, управління ресурсами, взаємодії з населенням та оптимізації роботи комунальних спортивних установ, що формує стратегічні передумови для відновлення та розвитку галузі в післявоєнний період.

Важливими передумовами цифрової трансформації публічного управління є сукупність економічних, соціальних та інституційних факторів, які визначають спроможність держави та територіальних громад до впровадження сучасних цифрових рішень. Згідно з аналітичними дослідженнями, ключовими чинниками, що впливають на цифровізацію державного управління та трансформацію суспільства загалом, є такі [36]:

- характеристика ринкової економіки, яка базується на підприємницькій свободі, мобільності робочої сили та конкурентному ринку праці, що створює сприятливе середовище для розвитку інновацій, ІТ-сектору та нових цифрових сервісів;
- розвиток громадянського суспільства та соціального партнерства в цифровому середовищі, що забезпечує активну участь громадян у прийнятті

рішень, підвищує рівень прозорості влади та формує запит на діджиталізацію публічних послуг;

- децентралізація влади та ефективна регіональна політика, які сприяють зміцненню місцевого самоврядування, розширенню повноважень територіальних громад та підвищенню їх відповідальності за організацію надання послуг, включаючи спортивні та фізкультурно-оздоровчі;

- реалізація соціально значущих проєктів, спрямованих на забезпечення рівності, інклюзивності та доступності, що стимулює впровадження цифрових інструментів для надання якісних публічних послуг широким верствам населення.

У сукупності ці фактори формують сприятливе середовище для цифрової модернізації публічного управління, зокрема й у сфері фізичного виховання та спорту. Вони забезпечують інституційну готовність до впровадження електронних сервісів, ефективних систем моніторингу, цифрових платформ управління спортивними об'єктами та інших рішень, необхідних для розвитку спорту на місцевому рівні.

Розвиваючи підхід О. Савченко до трактування цифровізації публічного управління, доцільно визначити, що цифровізація публічного управління у сфері фізичного виховання та спорту розуміється як комплексне впровадження цифрових технологій, онлайн-комунікацій та електронних сервісів у процеси прийняття управлінських рішень, надання адміністративних послуг, організацію взаємодії між владою та громадянами, а також у формування механізмів реалізації державної політики у спортивній сфері [37]. Цифрові технології покликані мінімізувати часові витрати на обмін інформацією між органами державної влади, місцевого самоврядування та кінцевими споживачами послуг, що забезпечує оперативність та прозорість управлінських процесів.

Запровадження цифрових інструментів у діяльність спортивної галузі створює низку практичних переваг, значущих як на національному, так і на місцевому рівнях:

1. Спрощення доступу громадян до адміністративних послуг та дозвільних документів, що стосуються спортивної діяльності, зокрема електронної реєстрації в спортивні секції, онлайн-бронювання спортивних об'єктів, отримання довідок чи участі в спортивних програмах;

2. Зменшення витрат місцевих бюджетів на утримання офлайн-системи надання адміністративних послуг, зокрема завдяки цифровому документообігу, онлайн-моніторингу та автоматизації управлінських процедур;

3. Мінімізація корупційних ризиків шляхом виключення прямого контакту між посадовими особами й отримувачами послуг, що створює умови для більшої прозорості, підзвітності та контролю за результатами діяльності;

У сукупності ці переваги формують підґрунтя для широкого впровадження цифрових технологій у сфері фізичної культури і спорту, що сприяє підвищенню доступності спортивних послуг, оптимізації управлінських рішень та ефективному використанню ресурсів територіальних громад.

Доречною є позиція І. Хім'як, яка, аналізуючи процеси цифрової трансформації публічного управління у сфері фізичного виховання та спорту, акцентує увагу на ініціативах Міністерства цифрової трансформації України, відображених у Стратегії розвитку фізичної культури та спорту до 2028 року. Зазначені пропозиції формують комплексне бачення цифрової модернізації спортивної галузі та передбачають впровадження кількох ключових напрямів цифровізації [1; 38; 39].

По-перше, цифрова трансформація спортивної інфраструктури орієнтована на створення єдиного реєстру оцифрованих паспортів спортивних споруд та впровадження онлайн-механізмів їх бронювання й оренди (платформа *e-Стадіон*). Це дозволяє забезпечити прозорість використання спортивних об'єктів, підвищити ефективність їхнього управління та спростити доступ громадян до інфраструктури.

По-друге, цифрова трансформація фізичної культури та масового спорту (ініціатива *e-Sport*) спрямована на автоматизацію процесів фінансування фізкультурно-спортивних послуг та створення інтегрованої онлайн-платформи для фахівців і користувачів спортивних послуг. Це сприяє активізації комунікації, підвищенню доступності інформації та формуванню єдиного цифрового середовища для підтримки масового спорту [40].

По-третє, цифрова трансформація спорту вищих досягнень (платформа *e-Чемпіон*) передбачає запровадження електронного єдиного календарного плану спортивних заходів, створення реєстру спортивних організацій, автоматизацію процедур спортивної медицини та посилення контролю за дотриманням антидопінгових правил. Це створює передумови для професійного вдосконалення системи управління спортом високих досягнень на основі сучасних цифрових технологій.

Важливо підкреслити, що реалізація зазначених цифрових рішень має безпосередній вплив на діяльність територіальних громад, адже саме на місцевому рівні здійснюється управління більшістю спортивних об'єктів, організація масових заходів та забезпечення доступності спортивних послуг. Цифрові системи відкривають нові можливості для ефективного ресурсного планування, моніторингу та залучення населення до здорового способу життя.

У контексті цифрової модернізації публічного управління доцільно виокремити ключові напрями цифрової трансформації сфери фізичного виховання та спорту, які формують системну модель впровадження цифрових рішень на державному та місцевому рівнях. Згідно з науковими підходами та нормативними рекомендаціями, пріоритетними варто вважати такі напрями:

1. Діджиталізація системи публічного управління, що передбачає впровадження цифрових інструментів у процеси планування, організації, мотивації та контролю [41]. Особливої ваги набуває розвиток цифрових компетентностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, адже саме вони є ключовими користувачами цифрових і мобільних робочих місць. Наявність компетентного персоналу дозволяє

забезпечити якісне виконання управлінських функцій, оптимізувати витрати та підвищити ефективність прийняття рішень у сфері фізичної культури і спорту.

2. Використання цифрових інструментів для популяризації фізичної культури та спорту, що передбачає розробку спеціальних інформаційних кампаній та платформ для стимулювання залученості населення [42]. Це може бути реалізовано шляхом залучення лідерів думок, амбасадорів окремих видів спорту, поширення соціальної реклами, створення офлайн-хабів для навчання фізичним навичкам. Доцільним є розроблення комплексної цифрової платформи «Дія. Спорт», яка б містила інтегровані програми фізичної активності, рекомендації щодо здорового харчування, цифрові щоденники активності та інші корисні сервіси для громадян.

Підсумовуючи результати проведених досліджень, доцільно запропонувати впровадження концепції «Спорт диджиталізований» як сервісно орієнтованої моделі публічного управління у сфері фізичної культури і спорту, що базується на сучасних цифрових технологіях. Реалізація цієї моделі дозволить забезпечити такі ключові результати:

- розвиток трансформаційного лідерства, формування нового управлінського мислення та підвищення цифрової спроможності на індивідуальному рівні;
- створення інтегрованої інституційної екосистеми через оновлення нормативно-правової бази та запровадження цифрових стандартів управління;
- трансформація організаційної структури та управлінської культури, що сприятиме швидшому впровадженню інновацій;
- формування системного підходу до вироблення політики й надання послуг, орієнтованого на потреби населення;
- розвиток сучасних інструментів управління даними, що забезпечують використання аналітичної інформації при прийнятті рішень, а також доступ громадськості до відкритих даних;

- розширення доступності цифрових технологій для всіх соціальних груп;
- мобілізація ресурсів, включно з державно-приватним партнерством, та узгодження пріоритетів стратегічного розвитку.

Отже, цифрова трансформація сфери фізичної культури і спорту розглядається як потужний інструмент подолання наявних управлінських, інфраструктурних та соціальних викликів шляхом інтеграції цифрових інформаційних рішень у всі ключові елементи функціонування галузі.

У таблиці 3.1 нами представлено напрями реалізації цифрової трансформації сфери фізичної культури та спорту на місцевому рівні.

Таблиця 3.1

Напрями реалізації цифрової трансформації сфери фізичної культури та спорту на прикладі Хмельницької міської територіальної громади

Напрями цифрової трансформації	Запропоновані заходи
Ухвалення обґрунтованих управлінських рішень на основі статистичних даних, аналітичних оцінок та моніторингу впровадження інноваційних технологій у сфері фізичної культури і спорту	- створення інформаційно-аналітичної платформи спортивного розвитку хмтг, що включає електронні паспорти спортивних об'єктів, дані про їх завантаженість, технічний стан і потреби реконструкції. - запровадження цифрової системи моніторингу фізичної активності населення, зокрема серед школярів, спортсменів та осіб похилого віку, із можливістю автоматичного формування статистичних звітів. - використання геоінформаційних систем (gis) для аналізу доступності спортивних об'єктів у межах громади та визначення територій із дефіцитом інфраструктури. - впровадження алгоритмів прогнозу аналітики для визначення пріоритетів розвитку спорту, розподілу фінансів та ефективності місцевих програм.
Запровадження сучасних цифрових інструментів для розвитку сфери фізичної культури і спорту	- розроблення мобільного застосунку «Спорт Хмельницького» з інтеграцією інтерактивних мап, запису на секції, онлайн-трансляцій масових заходів, електронних абонементів. - цифровізація взаємодії між тренерами, спортивними школами та батьками через електронні журнали відвідуваності, медичні картки спортсменів і рейтингові модулі результатів. - запровадження системи онлайн-бронювання спортивних споруд комунальної власності (подібно до державного “е-стадіон”, але локалізовано для ХМТГ).

	- використання технологій відеоаналітики для контролю якості тренувального процесу та безпеки спортивних майданчиків.
Оптимізація процесів планування, розподілу та використання фінансових ресурсів у сфері фізичної культури і спорту	- впровадження електронного бюджету спорту хмельницької громади, що дозволяє прозоро планувати та контролювати витрати на спортивні програми, інфраструктуру та персонал. - використання системи електронного аудиту проєктів реконструкції або будівництва спортивних споруд. - запровадження відкритого реєстру грантів, що спростить участь спортивних організацій у конкурсах місцевого фінансування. - застосування цифрової системи оцінки ефективності використання бюджетних коштів (КРІ) для ДЮСШ та спортивних клубів громади.
Запуск нового пілотного проєкту «Фінансування за результатом» з метою забезпечення населення доступними та якісними фізкультурно-оздоровчими послугами	- впровадження системи, у якій фінансування дюсш, клубів та секцій залежить від кількості та якості наданих послуг, рівня залучення дітей і молоді, спортивних досягнень та соціального ефекту. - розробка електронної системи оцінки задоволеності мешканців хмельницької громади спортивними послугами. - запровадження електронних ваучерів на спортивні послуги для дітей, ветеранів, людей з інвалідністю (кошти “йдуть за послугою”). - публічні електронні рейтинги спортивних закладів на основі об’єктивних цифрових даних.
Створення умов для широкого доступу населення до цифрових інформаційних сервісів, запроваджених у сфері фізичної культури і спорту	- створення єдиного місцевого порталу спортивних послуг, інтегрованого з «Дія». - оцифрування мережі спортивних майданчиків хмтг із зазначенням їхнього стану, доступності та графіків роботи. - організація точок доступу до цифрових сервісів у цнапах, бібліотеках і спортивних установах для маломобільних груп населення. - навчання мешканців громаді цифровому користуванню спортивними сервісами (майстер-класи, вебінари, інструкції).
Формування стимулів для розвитку національних ініціатив, спрямованих на створення та впровадження цифрових технологій у спортивній сфері	- створення у Хмельницькому міського інноваційного хабу спортивних технологій, що об’єднає іт-фахівців, тренерів, університети та стартапи. - проведення конкурсів цифрових інновацій у спорті для молоді та іт-компаній міста. - підтримка стартапів, що розробляють спортивні мобільні застосунки, системи біометричного моніторингу, VR-тренажери тощо. - розвиток партнерств між ХМТГ, бізнесом та університетами для створення локальних цифрових продуктів.

Примітка. Складено автором.

Отже, аналіз цифрової трансформації у сфері фізичної культури та спорту свідчить, що діджиталізація стає ключовим чинником модернізації публічного управління на місцевому рівні. Хмельницька міська територіальна

громада має високий потенціал для впровадження цифрових рішень завдяки розвинутій цифровій інфраструктурі, наявності ІТ-спільноти та запиту населення на сучасні, доступні та прозорі послуги у спортивній сфері. Реалізація напрямів цифрової трансформації – від аналітичного супроводу рішень та оптимізації фінансових потоків до популяризації спорту засобами цифрових сервісів і стимулювання локальних інновацій – створює можливості для формування адаптивної та результативної системи управління. Цифрові технології стають не лише інструментом удосконалення управлінських процесів, а й драйвером соціальних змін, підвищуючи доступність спортивних послуг та рівень залученості мешканців громади до фізичної активності.

3.2. Шляхи вдосконалення механізмів публічного управління у сфері фізичної культури та спорту в умовах повоєнної відбудови України

Повоєнна відбудова України формує новий контекст функціонування сфери фізичної культури та спорту, що потребує переосмислення змісту, інструментів та механізмів публічного управління. Масштабні руйнування спортивної інфраструктури, міграційні процеси, погіршення стану громадського здоров'я, зниження рівня фізичної активності населення та зростання потреб у реабілітаційних послугах зумовлюють необхідність зміцнення управлінської спроможності держави та територіальних громад. Відтак вдосконалення механізмів публічного управління постає ключовою умовою формування стійкої та функціональної моделі розвитку фізичної культури і спорту у післявоєнний період.

Особливої важливості набуває місцевий рівень управління, адже саме територіальні громади є безпосередніми організаторами надання фізкультурно-спортивних послуг та першими реагують на потреби населення. Ефективність їхньої діяльності визначається здатністю адаптувати існуючі механізми фінансового, організаційного, правового, кадрового та матеріально-

технічного забезпечення до умов відбудови, а також упроваджувати інноваційні підходи, включаючи цифровізацію та партнерську взаємодію [43].

У повоєнних умовах механізми публічного управління мають стати більш гнучкими, адаптивними та орієнтованими на результат. Підвищення їхньої ефективності передбачає розширення ресурсної бази, модернізацію інфраструктури, зміцнення кадрового потенціалу, посилення міжвідомчої координації, активізацію участі громадськості та розвиток державно-приватного партнерства. У цьому контексті важливим завданням є не лише відновлення втрачених об'єктів, а й створення сучасної, інклюзивної та стійкої системи фізичного виховання і спорту, здатної забезпечити розвиток людського капіталу та зміцнення національної безпеки.

Відтак у контексті повоєнної відбудови доцільно розглядати модернізацію публічного управління у сфері фізичного виховання та спорту через призму трансформації діяльності ключових суб'єктів цієї сфери. У післявоєнний період стратегічні цілі галузі мають бути спрямовані на відновлення інституційного потенціалу, забезпечення безперервності тренувального процесу, підтримку спортсменів та створення умов для міжнародної спортивної інтеграції України. Основними цілями такої трансформації мають стати:

1. Відновлення діяльності закладів фізичної культури і спорту, зокрема дитячо-юнацьких спортивних шкіл, спеціалізованих закладів та центрів підготовки резервного спорту, що забезпечують розвиток масового та професійного спорту;

2. Створення умов для підготовки та участі національних збірних команд України у міжнародних спортивних змаганнях, а також організація міжнародних подій на території України для формування позитивного іміджу держави у світовій спортивній спільноті;

3. Актуалізація ролі спорту в міжнародній комунікації, спрямована на формування у світовому спортивному русі розуміння значення спорту як

інструменту боротьби проти агресії російської федерації та республіки білорусь;

4. Відновлення кадрового потенціалу галузі, який зазнав значних втрат через переміщення фахівців, мобілізацію та зниження можливостей для професійного розвитку в умовах воєнних дій;

5. Відновлення повноцінного функціонування національної антидопінгової системи, діяльність якої була частково призупинена через неможливість проведення тестувань та припинення всеукраїнських і міжнародних змагань на території України;

6. Посилення інституційної спроможності антидопінгової системи, включно з підвищенням кадрового забезпечення та розбудовою організаційних умов для її стабільного функціонування навіть в умовах воєнного стану.

Реалізація зазначених цілей вимагає адаптації існуючих механізмів публічного управління та розроблення нових управлінських рішень, здатних забезпечити стійкий розвиток спортивної сфери в післявоєнний період.

У післявоєнний період особливої актуальності набуває модернізація управлінських механізмів у сфері фізичної культури і спорту на місцевому рівні, що зумовлено необхідністю відновлення соціального потенціалу громад, інтеграції внутрішньо переміщених осіб, реабілітації військовослужбовців та забезпечення суспільної стійкості. У цьому контексті органи місцевого самоврядування мають виконувати ключову роль, формуючи власні програми відновлення та адаптації спортивної інфраструктури та послуг до нових потреб. З огляду на це доцільним є вдосконалення механізмів публічного управління за такими напрямками:

1. Удосконалення механізмів відновлення занять руховою активністю, фізкультурно-оздоровчих заходів та реабілітаційних програм для осіб з інвалідністю.

На місцевому рівні, зокрема у Хмельницькій МТГ, доцільно впровадити такі управлінські рішення:

- створення та фінансування муніципальних програм фізкультурно-спортивної реабілітації, орієнтованих на військовослужбовців, ветеранів та осіб, які отримали інвалідність внаслідок бойових дій;
- інтеграція фізкультурно-оздоровчих послуг у систему соціального захисту громади, включно з можливістю отримання цих послуг через ЦНАП або електронні сервіси;
- розвиток інклюзивної спортивної інфраструктури, зокрема облаштування доступних тренажерних зон у парках, адаптація спортивних майданчиків для занять осіб з інвалідністю;
- співпраця комунальних спортивних закладів із медичними та реабілітаційними установами для створення мультидисциплінарних програм відновлення;
- підготовка інструкторів з лікувальної фізкультури та адаптивного спорту за рахунок місцевих бюджетів або партнерських проєктів із міжнародними організаціями.

2. Удосконалення механізмів відновлення психологічного стану громадян України через засоби фізичної культури і спорту

Фізична активність є важливим інструментом психоемоційної реабілітації у повоєнний період. Для забезпечення цього на місцевому рівні доцільно впровадити:

- розроблення та реалізацію муніципальних програм психофізичної підтримки населення, які поєднують фізичні вправи, групові заняття та елементи когнітивно-поведінкових методик;
- створення безпечних відкритих просторів для активного відпочинку, що сприяють зниженню рівня стресу та підтримці соціальної взаємодії;
- проведення масових оздоровчих заходів (скандинавська ходьба, йога, фітнес просто неба) як доступних та маловартісних форм відновлення психологічного здоров'я;
- організація спортивних заходів для ВПО, дітей військовослужбовців, ветеранів, що сприятиме зміцненню соціальної єдності;

- підготовка тренерів та інструкторів із навичками психологічної підтримки, що дозволить робити спортивні заняття більш терапевтичними.

3. Відновлення та розвиток всеукраїнського соціального проєкту «Активні парки – локації здорової України» на місцевому рівні

У контексті повоєнного відновлення громади мають перетворювати проєкт на багатофункціональний інструмент реабілітації, оздоровлення та соціальної згуртованості. Для цього пропонується:

- оновлення та розширення мережі «Активних парків» з урахуванням потреб усіх вікових груп, у тому числі ветеранів та осіб з інвалідністю;
- впровадження елементів цифровізації, зокрема QR-кодів із відеоінструкціями, реєстрацією активності та рекомендаціями для тренувань;
- створення спеціалізованих маршрутів для реабілітації військовослужбовців, які поєднують фізичні вправи з техніками дихання та відновлення;
- залучення локальних тренерів, громадських організацій та ініціативних груп до проведення занять у парках;
- інтеграція активних парків у шкільні та молодіжні програми, що сприятиме формуванню навичок здорового способу життя у дітей і молоді;
- створення системи моніторингу ефективності активних парків через цифрові сервіси «Дії» або місцевих ресурсів.

4. Модернізація управлінських механізмів для забезпечення стійкого розвитку галузі

На основі зазначених напрямів доцільно:

- посилити міжсекторальну взаємодію між освітою, охороною здоров'я, соціальним захистом і спортивними установами;
- залучати міжнародні грантові та донорські програми для відновлення спортивної інфраструктури;
- розробити місцеві стандарти якості спортивних послуг, орієнтовані на потреби післявоєнного населення;

- впроваджувати інструменти публічного контролю, такі як відкриті бюджети спортивних програм.

Узагальнюючи окреслені напрями повоєнного реформування та відновлення сфери фізичної культури і спорту, можна стверджувати, що ефективне публічне управління у період після завершення воєнних дій ґрунтується на системному поєднанні інфраструктурних, організаційних, соціальних та цифрових трансформацій. Місцевий рівень, зокрема Хмельницька міська територіальна громада, відіграє ключову роль у реалізації цих процесів, оскільки саме громади є найближчими до населення та володіють найбільш актуальною інформацією про потреби мешканців.

Повоєнна відбудова вимагає формування комплексних механізмів, спрямованих на забезпечення доступності рухової активності, розвитку реабілітаційних практик для військовослужбовців і осіб з інвалідністю, відновлення психологічного благополуччя громадян та переосмислення соціальних проєктів, таких як «Активні парки – локації здорової України», у нових умовах. Удосконалення місцевих систем управління має також включати цифровізацію, оптимізацію фінансування, залучення громадськості та міжсекторальну взаємодію, що забезпечить стійкість і результативність відновлювальних процесів.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі запропоновано розв'язання актуальної проблеми, що полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів публічного управління у сфері фізичної культури та спорту на місцевому рівні.

1. У процесі дослідження визначено, що сфера фізичної культури і спорту є важливим чинником соціального розвитку та національної безпеки, оскільки впливає на стан здоров'я населення, рівень соціальної інтеграції та формування людського потенціалу. Галузь стикається з низкою проблем: низьким рівнем залучення громадян до фізичної активності, застарілою інфраструктурою, браком кваліфікованих кадрів, недосконалістю нормативного забезпечення та недостатнім фінансуванням.

Подальший розвиток сфери потребує вдосконалення механізмів публічного управління, модернізації спортивної інфраструктури, підвищення якості підготовки кадрів, зміцнення фінансової підтримки та створення умов для розвитку масового спорту й спорту вищих досягнень. В умовах воєнної агресії значення фізичної культури та спорту суттєво посилюється, адже вони сприяють зміцненню мобілізаційного потенціалу та стійкості суспільства.

2. З'ясовано, що публічне управління у сфері фізичної культури та спорту має комплексний характер і охоплює нормативно-правові, організаційні, інфраструктурні та кадрові механізми, які формують умови для розвитку галузі. Функціонування системи передбачає взаємодію широкого кола суб'єктів – державних органів, місцевого самоврядування, громадських інституцій та приватного сектору, діяльність яких спрямована на забезпечення доступності спортивних послуг та ефективну реалізацію державної політики.

Узгоджені дії суб'єктів управління забезпечують розвиток спортивної інфраструктури, підтримку масового спорту та спорту вищих досягнень, а також сприяють популяризації здорового способу життя. У результаті публічне управління постає ключовим чинником, що визначає якість та динаміку розвитку фізичної культури і спорту в Україні.

3. У результаті проведеного порівняльного аналізу зарубіжних моделей публічного управління сферою фізичної культури та спорту встановлено, що ефективність національних систем визначається рівнем узгодженості управлінських механізмів, ступенем державного втручання та якістю взаємодії з громадським і приватним секторами. Американська модель демонструє результативність децентралізованого управління та саморегулювання спортивних організацій, європейська – інституційну підтримку та активну участь держави, тоді як азійська модель вирізняється високим рівнем централізації, жорсткою вертикаллю управління та виразною орієнтацією на державні стратегії розвитку спорту, що забезпечує швидке досягнення поставлених цілей.

Для України важливим є адаптування найуспішніших елементів цих моделей, зокрема: посилення координації між суб'єктами управління, розширення цифрових інструментів адміністрування, удосконалення нормативно-правової бази, зміцнення кадрового й інфраструктурного потенціалу та впровадження системних стандартів фізичної підготовленості населення. Інтеграція цих підходів сприятиме підвищенню ефективності національної системи публічного управління фізичною культурою та спортом та її відповідності сучасним міжнародним практикам.

4. Встановлено, що ефективність реалізації механізмів публічного управління у сфері фізичної культури і спорту значною мірою визначається спроможністю територіальних громад забезпечувати їх узгоджене функціонування. Оцінка інформаційного, фінансового, матеріально-технічного, кадрового, наукового, медичного та меценатського механізмів засвідчує, що саме на місцевому рівні формується практичний зміст державної політики у цій сфері, оскільки громади виступають безпосередніми організаторами та виконавцями фізкультурно-спортивних послуг. З'ясовано, що повоєнні виклики актуалізують потребу у модернізації цих механізмів, посиленні міжсекторальної взаємодії та розширенні можливостей для залучення позабюджетних ресурсів. Подальше підвищення ефективності

публічного управління вимагає зміцнення інституційної та ресурсної спроможності громад, що створить підґрунтя для сталого розвитку сфери фізичного виховання та спорту.

5. Доведено, що цифрова трансформація є важливим стратегічним ресурсом модернізації публічного управління у сфері фізичної культури та спорту. У Хмельницькій міській територіальній громаді цифровізація створює умови для підвищення прозорості управлінських процесів, удосконалення фінансового планування, розвитку спортивної інфраструктури та розширення доступу населення до якісних фізкультурно-оздоровчих послуг. Запровадження сучасних цифрових інструментів забезпечує можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення, оптимізувати діяльність спортивних установ та формувати інноваційні моделі взаємодії між владою, спортивними організаціями й мешканцями громади. Цифровізація стає ключовою передумовою ефективного розвитку локальної спортивної сфери, здатною забезпечити її стійкість і конкурентоспроможність після війни.

6. Удосконалення механізмів публічного управління у сфері фізичної культури та спорту в умовах повоєнної відбудови потребує орієнтації на локальний рівень управління, який є базовою ланкою реалізації державної політики. Визначені напрями – відновлення рухової активності та реабілітаційних програм, підтримка психологічного здоров'я населення, модернізація соціальних проєктів, розвиток цифрової інфраструктури та створення стимулів для інновацій – формують комплексну модель трансформації галузі.

Територіальні громади мають потенціал стати центрами відновлення фізичного та соціального здоров'я населення, адаптуючи загальнонаціональні підходи до конкретних місцевих умов. Реалізація запропонованих управлінських рішень здатна забезпечити сталий розвиток сфери фізичної культури та спорту, підвищити рівень соціальної стійкості та сприяти формуванню здорової, активної та згуртованої спільноти у післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 листопада 2020 р. № 1089. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-п>
2. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96- ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-вр>
3. Про фізичну культуру і спорт: Закон України від 24.12.1993 р. № 3808-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text>
4. Бачинська Н., Долгієр А. Розвиток масового спорту в Україні. URL: https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/22239/1/ZEcon_S4_3_3.pdf
5. Базенко В. А. Розвиток фізичної культури та спорту на рівні територіальної громади в умовах децентралізації влади в Україні: дис. ... канд. юрид. наук: 25.00.04. Одеса, 2019. 267 с.
6. Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К.: ТОВ «Софія». 2012. 128 с.
7. Keeling D. Management in Government / D. Keeling. – London : Allen & Unwin, 1972. Р. 15.
8. Глосарій Програми розвитку ООН. URL: <http://www.unpan.org/Directories/UNPublicAdministrationGlossary>
9. Бакуменко В. Д. Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. Зб. наук. пр. Академії муніципального управління. № 1. 2015. С. 8–26.
10. Босак О. З. Становлення та розвиток системи публічного управління в Україні // Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє: монографія / О. З. Босак / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; відп. ред. І. А. Грицяк. К.: К.І.С., 2009. 240 с.

11. Вольська О. М. Трансформація механізмів державного управління соціальним розвитком. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 1. С. 30-34.

12. Detterbeck S. Allgemeines Verwaltungsrecht mit Verwaltungsprozessrecht [Text] / S. Detterbeck. 4. Auflage. München : Verlag C. H. Beck, 2006. 612 s.

13. Міненко М. А. Трансформація системи державного управління в сучасні моделі регулювання суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=581>

14. Рагімов Фаіг Вагіф Еволюція публічного управління в контексті сучасного процесу державотворення в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. вип. 2 (45). С. 70 – 76.

15. Обушна Н. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. *Збірник наукових праць. «Ефективність державного управління»*. 2015. Вип. 44.

16. Філіпова Н. В. Зміна співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування», «публічне управління» в системі суспільно-політичної трансформації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 6.

17. Гасюк І.Л. Державне управління фізичною культурою та спортом: стан та перспективи розвитку: монографія. Х.: ПП Балюк І. Б., 2011. 432 с.

18. Гасюк І. Л. Механізм фінансового регулювання розвитку сфери фізичної культури та спорту в Україні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2013. Вип. 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2013_12_6

19. Дегтяр О. А., Вавренюк С. А. Стратегічні підходи в державному управлінні розвитком фізичної культури і спорту для студентів вищих навчальних закладів України. *Публічне урядування*. 2017. № 4 (9). С. 83-91.

20. Організаційно-правові засади публічного управління та адміністрування: навч. посіб. / Укладачі: О. В. Надьон, І. М. Хмиров, Т.О. Луценко. Х.: НУЦЗУ, 2020. 175 с.

21. Міжнародна хартія фізичного виховання, спорту та молоді (ЮНЕСКО). UNESCO. International Charter of Physical Education, Physical Activity and Sport. Paris : UNESCO, 1978. 12 p.

22. Загальна декларація прав людини (ООН). United Nations. Universal Declaration of Human Rights. New York : United Nations, 1948. 14 p.

23. Міжнародна конвенція про боротьбу з допінгом у спорті (ЮНЕСКО). UNESCO. International Convention Against Doping in Sport. Paris : UNESCO, 2005. 18 p.

24. Всесвітній антидопінговий кодекс (WADA). World Anti-Doping Agency. World Anti-Doping Code. Montreal : WADA, 2003. 132 p.

25. Копенгагенська декларація про боротьбу з допінгом у спорті. World Anti-Doping Agency. Copenhagen Declaration on Anti-Doping in Sport. Copenhagen : WADA, 2003.

26. Олімпійська хартія (МОК). International Olympic Committee. Olympic Charter. Lausanne : IOC, 2021. 110 p.

27. Базенко В. А. Європейський досвід управління розвитком фізичної культури та спорту на місцевому рівні. *Ефективність державного управління*: зб. наук. пр. Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Вип. 1 (50): у 2 ч. / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В.С. Загорського, доц. А.В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2017. С. 156-168.

28. Сергеев А. Ю. Зарубіжний досвід державного регулювання сфери фізичної культури і спорту. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова*. Випуск 12 (67). 2015. С. 104-108.

29. Беленюк Ж., Щокін Р. 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).

30. Моргунов О.А. Світові моделі публічного адміністрування у сфері фізичної культури і спорту. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: юридичні науки Том 32 (71) №6 2021 https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/6_2021/13.pdf

31. Глоба Г.В. Система фізичного управління в школах Китаю. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-fizicheskogo-vospitaniya-v-shkolah-kitaya/viewer>

32. Беленюк Ж. В. Формування механізму публічного управління в системі повоєнного відновлення сфери фізичного виховання і спорту України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. Том 34 (73). № 2. С. 129–133. URL : <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.2/22>.

33. Громоздова Л., Малярський В., Маркіна М. Теоретичні основи поняття «механізм публічного управління». URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d43f8c69-076d-4539-b2cc-8d518d14090b/content>

34. Дашко І. М. Сутність та механізм здійснення процесу публічного адміністрування. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018 р. Випуск 1 (13). С. 99-103. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/859/1/21.pdf>

35. Проект Плану відновлення України. URL: https://uploads.ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c4577defe5bf7afedc5b4a_Діджиталізація.pdf

36. Якушенко К.В., Шиманська А.В. Цифрова трансформація інформаційного забезпечення управління економікою держав-членів ЄАЕС. *Новини науки і технологій*. 2017. № 2 (41). С. 11-20.

37. Савченко О. Систематизація наукових підходів до поняття «цифровізація у публічному управлінні». *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*, 2022 р., № 2 (76). URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/12.pdf

38. Проєкти цифрової трансформації. Дія. Державні послуги онлайн: веб-сайт. URL: <https://plan2.dia.gov.ua/projects>

39. Хім'як І. Цифрові трансформації публічного управління у сфері фізичного виховання та спорту. *Сучасні проблеми управління: Трансформація публічного управління у постковідному світі*: зб. матер. Всеукр. наук.-практ. <http://sup.fsp.kpi.ua/proc/issue/view/14889>

40. Струтинська І., Козбур Г. Основні стимули цифрових трансформацій малого та середнього бізнесу України. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/>

41. Сурай І. Г. Трансформація центрального органу державного управління України сферою фізичної культури і спорту. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.2.2>.

42. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. URL: <http://customs.admin.umsf.in.ua/archive/2020/2/27.pdf>

43. Шевчук І. В. Механізми державного регулювання фізичної культури і спорту в Україні: дис. ... канд. з держ. упр.: 25.00.02. Харків, 2019. 202 с.

Виконала: студентка
магістратури за спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування заочної форми
навчання

Вікторія ЦЬОМИК

Науковий керівник:
завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування,
д.держ.упр., професор

Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ

Робота допущена до захисту:
завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування,
д.держ.упр., професор

Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ