

*Сиченко В.В., д.держ.упр., професор, ректор КЗВО«ДАНО» Дніпропетровської обласної ради», м. Дніпро, ORCID: 0000-0001-9655-2317,*

*Рибкіна С.О., доктор філософії зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування», КЗВО«ДАНО» Дніпропетровської обласної ради», м. Дніпро, ORCID: 0000-0002-1063-6462,*

*Соколова Е.Т., доктор філософії зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування», КЗВО«ДАНО» Дніпропетровської обласної ради», м. Дніпро, ORCID: 0000-0003-2430-751X*

*Sychenko V., Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Communal Institution of Higher Education “Dnipro Academy of Continuing Education” of Dnipropetrovsk Regional Council, Dnipro,*

*Rybkina S., PhD in public administration, Associate Professor of the department of public management and law, Communal Institution of Higher Education “Dnipro Academy of Continuing Education” of Dnipropetrovsk Regional Council, Dnipro,*

*Sokolova E., PhD in public administration, Associate Professor of the department of public management and law, Communal Institution of Higher Education “Dnipro Academy of Continuing Education” of Dnipropetrovsk Regional Council, Dnipro,*

## **ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В РОЗВИТКУ СПОРТИВНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ**

### **PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE DEVELOPMENT OF SPORTS INFRASTRUCTURE IN UKRAINE**

*У статті здійснюється теоретичний огляд та окреслюються практичні засади публічно-приватного партнерства у розвитку спортивної інфраструктури в умовах повоєнної відбудови в Україні як важливого аспекту розвитку громадянського суспільства. Визначено, що публічно-приватне партнерство у сфері розвитку спортивної інфраструктури є цілеспрямованою систематичною діяльністю органів державної влади та місцевого самоврядування, що спрямоване на загальне регулювання спортивної діяльності, розбудові спортивної інфраструктури, модернізації спортивних об'єктів, забезпечення їх належним обладнанням. Проаналізовано низку чинників, які у подальшому можуть бути*

вирішальними у формуванні державної політики розвитку спорту на регіональному рівні, зокрема з урахуванням особливостей сучасних демографічних процесів, розвитку системи громадського здоров'я, наслідків збройної агресії на території України. Методологічні засади дослідження узгоджуються з концепціями системного, інтеграційного та структурно-функціонального підходів. Проаналізовано особливості державної політики у застосуванні інструментарію публічно-приватного партнерства в умовах впровадження Законів України «Про фізичну культуру і спорт», «Про державно-приватне партнерство». Здійснено аналіз статистичної інформації щодо стрімкого зменшення усіх видів спортивних споруд, зокрема спортивних залів та майданчиків, стадіонів, футбольних полів, лижних та кінно-спортивних баз, що пов'язано з окупацією територій та знищенням або значним пошкодженням наявних споруд. Наразі спостерігається відсутність цілісної системи державного регулювання ринкових відносин та виникає необхідність у створенні умов організаційної, консалтингової, організаційно-правової та фінансової підтримки у розвитку, розбудові та відновленні спортивної інфраструктури. Визначено, що публічно-приватне партнерство передбачає моделювання спеціального інституційного середовища з чітко окресленою та визначеною нормативно-правовою базою, врахування державного регулювання у питаннях стратегічного розвитку та використання власності, можливостей приватного сектора. У роботі здійснено структурування позитивних і негативних наслідків у процесі реалізації публічно-приватного партнерства щодо розвитку спортивної інфраструктури.

**Ключові слова:** публічно-приватне партнерство, механізми публічного управління, фізична культура і спорт, спортивна інфраструктура.

*The article provides a theoretical overview and outlines the practical principles of public-private partnership in the development of sports infrastructure in the context of post-war reconstruction in Ukraine as an important aspect of civil society development. It is determined that public-private partnership in the field of sports infrastructure development is a purposeful systematic activity of public authorities and local self-government bodies aimed at general regulation of sports activities, development of sports infrastructure, modernization of sports facilities, and provision of their proper equipment. The author analyzes a number of factors that may be decisive in the future in shaping the state policy of sports development at the regional level, in particular, taking into account the peculiarities of modern demographic processes, the development of the public health system, and the consequences of armed aggression in Ukraine. The methodological foundations of the study are consistent with the concepts of systemic, integration and structural-functional approaches. The article analyzes the peculiarities of the state policy in the application of public-private partnership tools in the context of implementation of the Laws of Ukraine "On Physical Culture and Sports" and "On Public-Private Partnership". The article analyzes statistical information on the rapid decline in all types of sports facilities, including gyms and playgrounds, stadiums, football fields, ski and equestrian facilities, due to the occupation of territories and the destruction or significant damage to existing facilities. Currently, there is a lack of a comprehensive system of state regulation of market relations and there is a need to create conditions for organizational, consulting, organizational, le-*

*gal and financial support for the development, construction and restoration of sports infrastructure. It is determined that public-private partnership involves modeling a special institutional environment with a clearly defined and defined regulatory framework, taking into account state regulation in matters of strategic development and use of property and private sector opportunities. The paper structures the positive and negative consequences in the process of implementing public-private partnerships for the development of sports infrastructure.*

**Keywords:** *public-private partnership, public administration mechanisms, physical culture and sports, sports infrastructure.*

**Постановка проблеми.** Розвиток моделі публічного управління у галузі фізичної культури та спорту в Україні є принципово важливим аспектом повоєнного відновлення, реінтеграції територій, розбудови громад, удосконалення засад громадянського суспільства. Модернізація та оновлення територіальної забудови громади має відбуватися з урахуванням ролі та значення фізичної культури та спорту, посилення позицій охорони здоров'я, покращення добробуту населення, а також сприяння економічному зростанню, соціальному розвитку країни. У сучасних умовах, коли державний бюджет надзвичайно обмежений, публічно-приватне партнерство стає все більш важливим інструментом для фінансування та реалізації проєктів розвитку спортивної інфраструктури. Враховуючи соціальну значущість спорту, цей вид діяльності має стати одним із пріоритетних напрямів державної політики. Публічно-приватне партнерство наразі підтримується урядами багатьох країн світу для залучення приватного сектору у сфері розвитку, фінансування, розбудови спортивної інфраструктури. Незважаючи на наявність широкого кола досліджень у сфері управління сферою фізичної культури та спорту, спостерігаємо відсутність ґрунтовних наукових розвідок щодо імплементації принципів публічно-приватного партнерства у практичну діяльність.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Останні наукові розвідки у царині фізичної культури та спорту здійснювали такі вчені як В. Базенко, Д. Безуглий, Т. Мальцева, Н. Нерода, В. Черба [1, с. 172]. Дослідження правових засад функціонування та розвитку спортивної сфери, особливості фінансування висвітлені у працях Д. Гадайчука, О. Іванова, С. Нікітенка [11, с. 84]. Комплексний аналіз системи управління фізичною культурою та спортом, визначення механізмів державного управління, що є притаманними сфері спорту здійснено у працях О. Борисової, Л. Гасюк, О. Шевчука [6, с. 462]. Особливості державного регулювання фізичної культури та спорту в контексті досягнення цілей соціальної політики, визначення ролі економічного блоку у реформуванні сфери досліджено С. Домбровською, С. Вавренюком, В. Палюхом [5, с. 64]. Ґрунтовний аналіз закордонного до-

свіду управління у сфері державного управління спортом висвітлено у праці Є. Бондарець [3, с. 23].

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження теоретичних засад та практичного досвіду використання публічно-приватного партнерства у розвитку спортивної інфраструктури держави. Провідними завданнями дослідження є розкриття теоретичних засад функціонування публічно-приватного партнерства, аналіз досвіду використання публічно-приватного партнерства у розвитку спортивної інфраструктури в Україні, визначення основних моделей публічно-приватного партнерства, що застосовуються у сфері спорту, оцінка переваг та недоліків використання публічно-приватного партнерства для розвитку спортивної інфраструктури.

**Виклад основного матеріалу.** Визначальну роль у розвитку фізичної культури та підтримці здоров'я нації відіграє доступ до якісної спортивної інфраструктури. Усталений та вже традиційний підхід до розвитку сфери спорту у нашій країні здебільшого відзначався фінансуванням різноманітних спортивних заходів, підтримці участі команд у міжнародних змаганнях. Проте в умовах сьогодення та складних процесах повномасштабного воєнного вторгнення, необхідності відновлення міської інфраструктури, підтримці здоров'я населення все більше постає завдання щодо трансформації забудови громад, виділення територій під будівництво та (або) відновлення спортивних споруд, які були б доступні для відвідування пересічним громадянами. Постає необхідність у вдосконаленні спортивної сфери України, зокрема через підтримку та розвиток масового спорту, запровадження ефективних програм та ініціатив, спрямованих на залучення більшої кількості людей до занять спортом, створення сприятливих умов для популяризації здорового способу життя та фізичної активності, підтримки спортивних організацій та клубів, що діють на місцевому рівні. Для вирішення окреслених завдань значного розвитку потребує удосконалення мережі спортивної інфраструктури України в контексті будівництва та модернізації спортивних об'єктів по всій країні, забезпечення доступності спортивних майданчиків та обладнання для всіх верств населення, підтримки належного стану спортивної інфраструктури.

Відповідно до відомостей щорічного звіту про стан здоров'я та епідемічної ситуації за 2022 рік, визначено, що перспективи збільшення показника середньої тривалості життя для українців не є обнадійливими, і це пов'язано з ризиком виникнення й розвитку різноманітних хвороб, зловживання алкоголем, куріння, нездорового харчування, ожиріння та недостатньої фізичної активності. Відтак одним з пріоритетних напрямів збільшення тривалості життя в Україні є розвиток фізичної активності та створення безпечних умов для вільної спортивної діяльності [7, с. 24]. Широкомасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України призводить до серйозного зростання ризиків для системи громадського здоров'я,

зокрема через постійне руйнування інфраструктури системи життєзабезпечення територій. Зруйновані або пошкоджені тисячі спортивних об'єктів по всій країні, негативно впливають на розвиток спорту та загальне здоров'я населення. За даними Міністерства молоді та спорту України, станом на 16 травня 2024 року внаслідок війни зруйновано або пошкоджено більше ніж 1200 спортивних об'єктів, включаючи стадіони, басейни, спортзали, фітнес-центри та інші споруди. Частина спортивної інфраструктури України, розташована на тимчасово окупованих територіях, опинилася під контролем окупантів. Це призвело до втрати Україною доступу до цих об'єктів, а також до ризику їх використання в пропагандистських цілях. Внаслідок війни мільйони людей були змушені покинути свої домівки та переміститися в інші регіони України, що створило додаткове навантаження на спортивну інфраструктуру в тих областях, де зосередилися внутрішньо переміщені особи. Тому сьогодні ми спостерігаємо повсюдне зменшення можливостей для занять спортом як для професійних спортсменів, так і для широкого загалу, що негативно позначається на фізичній формі та здоров'ї населення. Руйнування спортивної інфраструктури також призводить до значних економічних втрат, повсякчас спортивна інфраструктура є важливою складовою туристичної індустрії, а також стимулює розвиток інших видів економічної діяльності. Втрата доступу до спортивних об'єктів може мати негативні психологічні наслідки для людей, адже спорт є важливим джерелом релаксації та емоційної розрядки, що особливо важливо в умовах підвищеної тривожності внаслідок повномасштабного вторгнення.

Публічне управління фізичною культурою та спортом – це цілеспрямована систематична діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, що спрямована на загальне регулювання спортивної діяльності, розвиток спортивної інфраструктури, зокрема будівництва та модернізації спортивних об'єктів, забезпечення їх належним обладнанням та інвентарем, стимулювання розвитку масового спорту [4, с. 57]. Імплементация державних ініціатив, підтримані Урядом України щодо розроблення ряду програм, спрямованих на відновлення та розвиток спортивної інфраструктури передбачають виділення коштів на будівництво та ремонт спортивних об'єктів, а також на підтримку розвитку спорту. Сьогодні також спостерігаємо поодинокі приклади підтримки міжнародної спільноти через надання Україні значної допомоги для відновлення спортивної інфраструктури. Ця допомога здебільшого зорієнтована на фінансування проєктів з будівництва та ремонту спортивних об'єктів, а також надання спортивного обладнання та інвентарю. Громадські організації та деякі приватні компанії також інвестують у відновлення спортивної інфраструктури України. Це все свідчить про те, що бізнес-структури визначають потенціал для розвитку спорту в країні перспективним і незважаючи на значні руйнування, є всі шанси відновлення та розвитку спортивної інфраструктури. Для цього

необхідні спільні зусилля уряду, міжнародної спільноти та приватного сектору, бо надзвичайно важливо, щоб спортивна інфраструктура стала доступною для всіх людей, незалежно від їх місця проживання та соціального статусу.

У результаті аналізу звіту статистичної інформації щодо спортивної інфраструктури відзначаємо стрімке зменшення усіх видів спортивних споруд, зокрема спортивних залів та майданчиків, стадіонів, футбольних полів, лижних та кінно-спортивних баз, що пов'язано з окупацією територій та знищенням або значним пошкодженням наявних споруд (рис. 1).

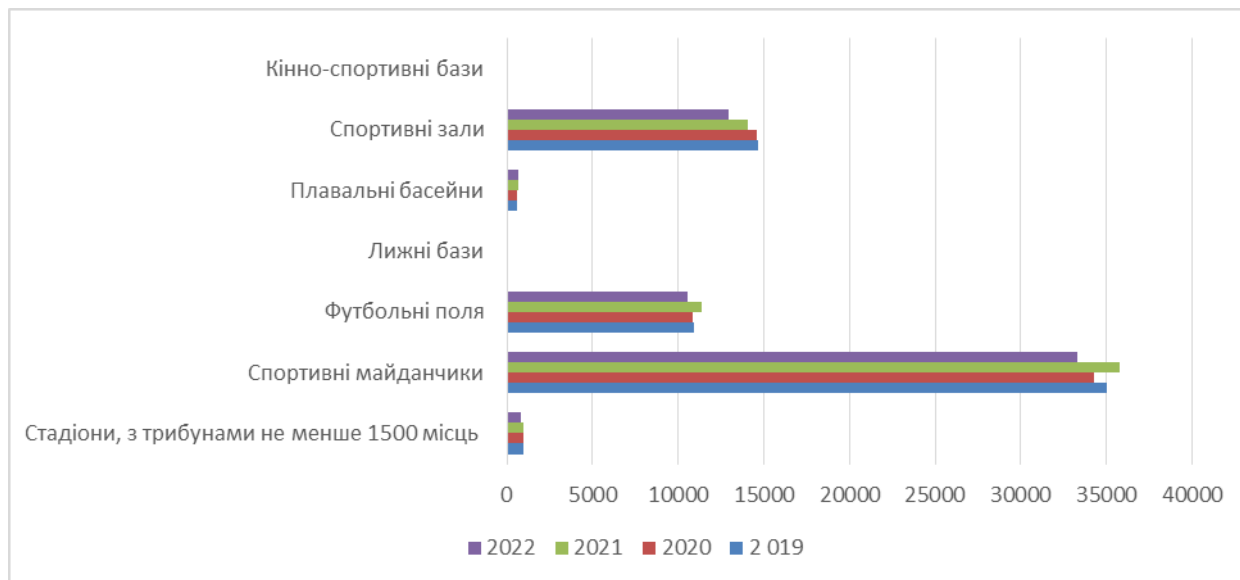


Рис. 1. Динаміка забезпечення спортивними спорудами України у 2019-2022 роках

Джерело: опрацьовано авторами на основі [7]

Водночас на думку таких науковців, як Ю. Наумко та Т. Самойлова відзначено, що складна макроекономічна ситуація в Україні зумовила кризовий фінансовий стан фізичної культури й спорту, що відображається через скорочення обсягу виділених з державного бюджету фінансових коштів та позначається в першу чергу на можливості використання спортивної інфраструктури [9, с. 523]. У дослідженнях В. Камінської здійснено ґрунтовний аналіз особливостей імплементації нормативних засад державно-приватного партнерства, зокрема змін, які необхідно застосувати. У першу чергу це стосується реалізації принципу доступності публічних послуг для усіх видів громадянського суспільства, створення конкретного переліку проєктів публічно-приватного партнерства у сфері спорту [8, с. 45]. Погоджуємось із дослідниками у частині відсутності цілісної системи державного регулювання ринкових відносин та створення умов організаційної, консалтингової, організаційно-правової та фінансової підтримки у розвитку, розбудові та відновленні спортивної інфраструктури. В умовах недо-

статнього фінансування, окремі блоки витрат щодо експлуатації, розвитку є необхідно перерозподілити за проєктами публічно-приватного партнерства, що створить передумови стрімкого зменшення фінансових тягарів для держави. Сучасний стан громадянського суспільства дозволяє реалізовувати державну політику у забезпеченні та підтримці здорового способу життя та змістовного дозвілля, підвищенню авторитету держави у світовому спортивному русі. Співпраця держави та приватного сектору у сфері фізичної культури і спорту України відкриває нові горизонти для розвитку вітчизняної економіки. Цей тандем зумовлює модернізацію міської інфраструктури та вдосконалення системи державного управління, стимулює появу нових видів послуг для населення, а також стає рушійною силою інноваційного розвитку [10, с. 89]. Зміни, які несе із собою публічно-приватне партнерство: оновлення інфраструктури міст, оптимізація процесів управління спортивною галуззю, підвищення її прозорості та підзвітності, розширення ринку послуг для спортивного дозвілля, тренувань та оздоровлення; інноваційний прорив як впровадження сучасних технологій у сфері спорту, що робить тренування та змагання більш ефективними та безпечними. Публічно-приватне партнерство у сфері фізичної культури і спорту – це не просто співпраця, це запорука динамічного розвитку всієї країни.

Публічно-приватне партнерство (ППП) у сфері спорту ґрунтується на співпраці між державними органами та приватними компаніями з метою спільного розвитку та управління спортивною інфраструктурою. Публічно-приватне партнерство ґрунтується на засадах взаємовигідності, розподілу ризиків, прозорості, спільної підзвітності, підтримка сталого розвитку. Таким чином, публічно-приватне партнерство має бути вигідним як для держави, так і для приватного сектору [8, с. 47]. Світові практики публічно-приватного партнерства свідчать про можливість залучення великої кількості зацікавлених сторін, чиї інтереси можуть конкурувати між собою, що призводить до конфлікту у реалізації цілей проєкту. У деяких випадках конкуренція зацікавлених сторін є основною причиною невиконання договорів публічно-приватного партнерства. У той же час, відносини зі стейкхолдерами є основним джерелом низької ефективності проєктів. Світовим банком визначено сім основних бар'єрів для приватних інвестицій, зокрема існування великого розриву між урядом і приватним сектором з точки зору очікувань; забезпечення операційної ефективності проєктів. Співпраця між державним і приватним секторами на різних етапах планування, будівництва, фінансового забезпечення, експлуатації та управління розвитком спортивної інфраструктури, забезпечується державним і публічним сектором [2, с. 64]. Однак, враховуючи можливість приватизації спортивних об'єктів, виникає необхідність для уряду виходу з певної сфери ринку державних послуг. Виходячи з того, що в основі публічно-приватного парт-

нерства лежить поділ власності та прийняття ризиків між державним і приватним секторами виникають відмінності у практиці застосування публічно-приватного партнерства.

Держава отримує доступ до необхідних ресурсів та експертизи, а приватний сектор отримує можливість отримувати прибуток від інвестицій у спортивну інфраструктуру. Ризики, пов'язані з проектом публічно-приватного партнерства, мають бути справедливо розподілені між державою та приватним сектором. Проекти публічно-приватного партнерства мають бути спрямовані на сталий розвиток спортивної інфраструктури та довгострокову підтримку потреб населення. Публічно-приватне партнерство у сфері спорту може бути реалізовано у таких формах як: концесії, лізинг, спільні підприємства. Моделювання принципів засад організації публічно-приватного партнерства у розвитку спортивної інфраструктури відображено на блок-схемі (рис. 2).



Рис. 2 Моделювання публічно-приватного партнерства у розвитку та оновленні спортивної інфраструктури в Україні  
Джерело: складено авторами на основі [4, 8, 11]

Публічно-приватне партнерство передбачає моделювання спеціального інституційного середовища, з чітко окресленою та визначеною нормативно-правовою базою, врахування державного регулювання у питаннях стратегічного розвитку та використання власності, можливостей приватного сектора.



Правові засади публічно-приватного партнерства можна визначити через розуміння реалізації органами публічної влади й приватними суб'єктами корреально-функціональної й конкордантно-цільової консолідації власних ресурсів для спільної реалізації проєктів розбудови спортивної інфраструктури за умови забезпечення пріоритетності публічних інтересів. Консорціумна узгодженість передбачає спільні дії та цілі усіх партнерів у межах проєктів по відбудові спортивної інфраструктури у громадах, які зближаються в частині необхідності досягнення об'єктивних результатів. Особливості застосування публічно-приватного партнерства у контексті ймовірних переваг та недоліків представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

Переваги і недоліки реалізації ППП у розбудові спортивної інфраструктури

Переваги	Недоліки
<b>Залучення інвестицій:</b> ППП дозволяють залучити приватні інвестиції у розвиток спортивної інфраструктури, що може призвести до значного збільшення ресурсів, доступних для цієї мети.	<b>Втрата контролю:</b> Уряд може втратити певний контроль над спортивною інфраструктурою, якщо ППП буде структуровано неправильно.
<b>Ефективність:</b> ППП можуть бути більш ефективними, ніж державні проєкти, завдяки оптимальному управлінню та стимулам для приватного сектору.	<b>Вартість:</b> ППП можуть бути дорожчими, ніж державні проєкти, через залучення приватного сектору.
<b>Інновації:</b> ППП можуть стимулювати інновації у розвитку спортивної інфраструктури, оскільки громадський сектор може бути більш схильним до ризику та впровадження нових технологій.	<b>Відсутність прозорості:</b> ППП можуть бути непрозорими, що може призвести до корупції та інших проблем.
<b>Доступність:</b> ППП можуть зробити спортивну інфраструктуру більш доступною для громадськості, оскільки приватний сектор може бути більш зацікавлений у створенні об'єктів, які користуються попитом.	<b>Соціальні наслідки:</b> ППП можуть мати негативні соціальні наслідки, наприклад, призвести до дискримінації певних груп людей.
<b>Досвід:</b> Уряд може отримати цінний досвід роботи з приватним сектором у розвитку спортивної інфраструктури.	<b>Політичний тиск:</b> ППП можуть бути піддані політичному тиску, що може призвести до прийняття неефективних або несправедливих рішень.

Джерело: опрацьовано автором на основі [2, 5, 8]

У процесі реалізації публічно-приватного партнерства у сфері спортивної інфраструктури є необхідність врахувати особливості визначення та оцінювання суспільної цінності та соціальної спрямованості в умовах розвитку громади. Проте, за твердженням Ю. Шарова, І. Чикаренко специфічні особливості розвитку фізичної культури і спорту не сприяють уніфікації критеріїв оцінювання та визначенню їх соціальних ефектів, наслідків [3, с. 25]. Відтак, налагодження системи конструктивної взаємодії між ключовими стейкхолдерами сфери фізичної культури та спорту, а саме органами публічного управління регіонального рівня, органами місцевого самоврядування та іншими установами сфери спорту є одним із найбільш ефективних інструментів удосконалення проєктно-орієнтованої діяльності в умовах публічно-приватного партнерства в регіоні.

**Висновки.** Мету статті щодо дослідження теоретичних засад та практичного досвіду використання публічно-приватного партнерства у розвитку спортивної інфраструктури держави досягнуто. Проаналізовано теоретичні засади функціонування публічно-приватного партнерства у розвитку спортивної інфраструктури в Україні. Здійснено аналіз чинників, що впливають на управління розвитком спортивної інфраструктури в частині викликів повномасштабної ворожої агресії, зміни демографічних показників у державі, стану громадського здоров'я. Визначено основні переваги та недоліки та принципові засади застосування публічно-приватного партнерства у сфері спорту та для розвитку спортивної інфраструктури з урахуванням функціонування інституційного середовища, з чітко окресленою та визначеною нормативно-правовою базою, державного регулювання у питаннях стратегічного розвитку та використання власності, залучення можливостей приватного сектора.

### Список використаних джерел

1. Базенко В.А. Механізми підтримки розвитку фізичної культури та спорту в умовах децентралізації. *Молодий вчений*. Херсон, 2017. № 1(41). С. 172–178.
2. Безуглий Д.Г., Шаров Ю.П. Проектний підхід в управлінні розвитком та співробітництвом укрупнених територіальних громад. *Аспекти публічного управління*. Львів, 2015. № 9 (23). С. 64–71.
3. Бондарець Є.М. Зарубіжний досвід державного управління розвитком спорту: найкращі практики для України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Одеса, 2023. №36. С. 23–27.
4. Вавренюк С.А. Державне управління реформуванням вищої освіти в Україні : монографія. Харків : НУЦЗУ, 2020. 284 с.
5. Вавренюк С. А., Домбровська С. М., Палюх В. В. Державне регулювання фізичної культури та спорту в Україні: монографія. Харків : НУЦЗУ, 2020. 307 с. URL:

<http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/10760>. (дата звернення 16.05.2024 р.).

6. Гасюк І. Л. Нормативно-правові засади державного управління фізичною культурою та спортом у країнах Європи. *Українські наукові записки*. № 4(48). С. 462–472 URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2009\\_2\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2009_2_55) (дата звернення 17.05.2024 р.).

7. Державна служба статистики України 2022. Статистичний щорічник України за 2022 рік. Культура, відпочинок, спорт і туризм. URL: <https://stat.gov.ua/sites/default/files/2024.pdf> (дата звернення 16.05.2024 р.).

8. Камінська В.В. Публічно-приватне партнерство у реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту в Україні: перспективи вдосконалення. *Держава та регіони. Серія Публічне управління і адміністрування*. Запоріжжя, 2022. №3(77). С. 45–51. DOI <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.3.7>.

9. Наумко Ю.С. , Самойленко Т.Г. Розвиток спортивної інфраструктури як дієвий інструмент впровадження соціальної політики в регіоні. *Інфраструктура ринку*. Одеса, 2019. № 37. С. 523–529.

10. Сиченко В.В., Лукашук М.В. Трансформація державного управління в умовах глобальних та євроінтеграційних вимірах. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Миколаїв, 2022. №33(72). С. 89–94.

11. Шевчук О.Р. Механізми державного регулювання фізичної культури й спорту в Україні : дис. канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Харків, 2019. 202 с. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/14782> (дата звернення 16.05.2024 р.).

### References:

1. Bazenko, V.A. “Mechanisms to support the development of physical culture and sports in the context of decentralization.” [Mekhanizmy pidtrymky rozvytku fizychnoi kultury ta sportu v umovakh detsentralizatsii]. *Molodyi vchenyi* 1 (2017) pp. 172–178. Print.

2. Bezuhlyi, D.H., Sharov, Yu.P. “Project-based approach to managing the development and cooperation of enlarged territorial communities.” [Proektnyi pidkhid v upravlinni rozvytkom ta spivrobotnytstvom ukрупnennykh terytorialnykh hromad]. *Aspekty publichnoho upravlinnia* 9 (23) (2015). pp. 64–71. Print.

3. Bondarets, Ye.M. “Foreign experience in public administration of sports development: best practices for Ukraine.” [Zarubizhnyi dosvid derzhavnoho upravlinnia rozvytkom sportu: naikrashchi praktyky dlia Ukrainy].

*Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini.* 36 (2023). pp. 23–27. Print.

4. Vavreniuk, S.A. State Administration of Higher Education Reform in Ukraine [Derzhavne upravlinnya reformuvanniam vy`shhoi osvity` v Ukraini]. Xarkiv, 2020. 284 p.

5. Vavreniuk, S.A., Dombrovska, S.M., Palyukh, V.V. State regulation of physical culture and sports in Ukraine [Derzhavne reguluvannya fizy`chnoi kul`tury` ta sportu v Ukraini]. Xarkiv, 2020. 307 p.

6. Hasiuk, I. L. “Regulatory and Legal Framework for Public Administration of Physical Culture and Sports in European Countries.” [Normatyvno-pravovi zasady derzhavnoho upravlinnia fizychnoiu kulturoiu ta sportom u krainakh Yevropy]. *Ukrainski naukovi zapysky* 4(48) (2009). pp. 462–472. Web. 17 May 2024. <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2009\\_2\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2009_2_55).

7. Statistical Yearbook of Ukraine for 2022. Culture, recreation, sports and tourism [Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy 2022. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2022 rik. Kultura, vidpochynok, sport i turyzm.] Web. 16 May 2024. <<https://stat.gov.ua/sites/default/files/2024.pdf>.

8. Kaminska, V.V. “Public-Private Partnership in the Implementation of State Policy in the Field of Physical Culture and Sports in Ukraine: Prospects for Improvement.” [Publichno-pryvatne partnerstvo u realizatsii derzhavnoi polityky u sferi fizychnoi kultury i sportu v Ukraini: perspektyvy vdoskonalennia]. *Derzhava ta rehiony. Serii Publichne upravlinnia i administruvannia* №3(77) (2022). pp. 45–51. Print.

9. Naumko, Yu.S., Samoilenko, T.H. “Development of sports infrastructure as an effective tool for implementing social policy in the region.” [Rozvytok sportyvnoi infrastruktury yak diievyi instrument vprovadzhennia sotsialnoi polityky v rehioni]. *Infrastruktura rynku.* 37 (2019). pp. 523–529. Print.

10. Sychenko, V.V., Lukashuk, M.V. “Transformation of public administration in the context of global and European integration dimensions.” [Transformatsiia derzhavnoho upravlinnia v umovakh hlobalnykh ta yevrointehratsiinykh vymirakh]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia.* №33(72) (2022). pp. 89–94. Print.

11. Shevchuk, O.R. “Mechanisms of state regulation of physical culture and sports in Ukraine.” [Mekhanizmy derzhavnoho rehuliuвання fizychnoi kultury y sportu v Ukraini] : dys. kand. nauk z derzh. upr. : 25.00.02. Kharkiv, 2019. 202 p. Web. 16 May 2024. <<http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/14782>.