

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

БОНДАРЕЦЬ ЄЛИЗАВЕТА МИКОЛАЇВНА

УДК 353:796

ДИСЕРТАЦІЯ

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ТА СПОРТУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ: ПРОЄКТНО-
ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД**

в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»
281 «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Є.М. Бондарець

Науковий керівник – Чикаренко Ірина Аркадіївна, д.держ.упр., професор

Дніпро – 2024

АНОТАЦІЯ

Бондарець Є.М. Публічне управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні: проєктно-орієнтований підхід. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Міністерство освіти і науки України, Дніпро, 2024.

Дисертація є завершеною науково-дослідною роботою, в якій наведено розв’язання актуального наукового завдання, що полягає у науковому обґрунтуванні комплексу підходів та інструментів публічного управління розвитком фізичної культури й спорту на регіональному рівні та розробленні методико-технологічного забезпечення їх реалізації.

Досліджено теоретичні, історичні та нормативно-правові засади публічного управління розвитком фізичної культури та спорту в Україні. Проаналізовано ключові директивні та програмно-цільові документи у цій сфері. Показано, що перші ознаки становлення системи публічного управління розвитком фізичної культури та спорту в УСРС прийшлися на 1917-1941 рр., а особливої актуальності ці питання набули після отримання Україною суверенітету, а також після затвердження у 2004 році Національної доктрини розвитку фізичної культури та спорту.

Показано, що успішна реалізація державної політики у сфері фізичної культури і спорту вимагає належного фінансового, матеріально-технічного, кадрового та іншого забезпечення, а також виконання широкого спектру завдань щодо фізкультурно-спортивного руху в Україні із комплексною взаємодією органів публічного управління з громадськими та спортивними вітчизняними й міжнародними організаціями, відомствами, товариствами, федераціями, центрами тощо.

Визначено проблеми реалізації державної політики в цій сфері під час дії правового режиму воєнного стану. Акцентовано на тому, що наразі перед

українським спортом багато викликів – сфера фізичної культури та спорту зазнала значних втрат, руйнувань та збитків унаслідок повномасштабного російського вторгнення РФ на територію України, та знаходиться у майже кризовому стані. Кожен день продовження війни приносить нові біди. Зроблено висновок, що під час війни державна політика у сфері фізичної культури та спорту має спрямовуватися, насамперед, на збереження та підтримку фізкультурно-спортивної діяльності на основі співпраці з міжнародними спортивними організаціями, федераціями та іншими структурами, які надають допомогу нашим спортсменам, а також на організаційне та фінансове забезпечення процесів розроблення та реалізації стратегій, програм та проєктів розвитку фізичної культури та спорту.

Проаналізовано теоретико-методологічні засади становлення та розвитку методології управління проєктами, основні концептуальні положення якої застосовано для досягнення мети дослідження. Показано, що існує широке коло різноманітних стандартів, концепцій та моделей у цій сфері, які постійно модернізуються, доповнюються, розробляються нові, що залежить від потреб, які виникають на відповідному ринку, а також від зміни умов та ситуації в цілому. Доведено, що підвищення ефективності та результативності публічного управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні можливо на засадах імплементації до діяльності органів публічного управління методології управління проєктами, заснованої на стандартах ISO, PMBOK та P2M, з одночасним використанням концепції проєктно-орієнтованого управління (або управління на основі проєктів), яка передбачає здійснення публічноуправлінської діяльності з реалізації сукупності (портфелю) проєктів із послідовним (або паралельним) керівництвом ними у міру переходу від одного проєкту до іншого.

Удосконалено понятійно-категоріальний апарат предметної сфери дослідження, а саме: дістало подальшого розвитку тлумачення поняття «методологічні засади управління проєктами» з проєкцією на сферу фізичної культури та спорту, сформульовано авторські дефініції понять «концепція

проектно-орієнтованого управління», «проектно-орієнтований підхід до управління у сфері фізичної культури та спорту», «проект розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні», «програма розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні», «регіональний портфель проектів розвитку фізичної культури та спорту», «цінність регіонального портфелю проектів розвитку фізичної культури та спорту», на базі чого обґрунтовано принципи успішної реалізації проектно-орієнтованого підходу до управління розвитком фізичної культури й спорту на регіональному рівні, серед яких: забезпечення комплексного впорядкованого та програмованого переходу від ситуації «без проекту» до бажаної ситуації (шляхом цілепокладання); відповідність цілям стратегії регіонального розвитку, визначеним як пріоритетні в конкретному регіоні, а також іншим програмно-цільовим документам вищого рівня, зокрема галузевої спрямованості; безальтернативність та неконкурентність проектів у складі регіонального портфелю; впливовість та орієнтація на перспективу; синергетичний ефект. Зроблено висновок, що застосування проектно-орієнтованого підходу до управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні буде сприяти удосконаленню діяльності органів публічного управління щодо задоволення потреб стейкхолдерів та населення регіону у створенні належного фізкультурно-оздоровчого та спортивного середовища на рівні кращих вітчизняних і міжнародних практик.

Проаналізовано сучасний стан та проблеми реалізації проектів і програм розвитку фізичної культури та спорту на регіональному та місцевому рівнях. Показано, що основною проблемою, зокрема, під час дії правового режиму воєнного стану, є недостатнє фінансування та слабкість матеріально-технічного забезпечення фізкультурно-спортивної діяльності та її інфраструктури, що наразі є ключовим обмеженням для реалізації суспільно-важливих проектів і програм у сфері реабілітації ветеранів та інвалідів війни, розвитку масового спорту та рухової активності тощо, тому пошук шляхів залучення додаткового фінансування для таких проектів та

максимальне сприяння їх реалізації є одним із найважливіших завдань регіональних органів публічного управління.

Проаналізовано зарубіжний досвід публічного управління у сфері фізичної культури та спорту. Ідентифіковано найкращі практики, які доцільно імплементувати до умов України, і які можуть слугувати важливим джерелом підвищення стратегічних і проєктних компетентностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, розвитку кадрового потенціалу та співпраці з усіма зацікавленими сторонами задля підтримки спорту та здоров'я нації. Виокремлено ключові напрями та можливості такої імплементації на регіональному рівні, серед яких: наближення вітчизняної нормативної бази до європейського спортивного законодавства; налагодження ефективної співпраці з громадськими організаціями та спортивними федераціями для спільного розвитку фізичної культури та спорту й розбудови та модернізації спортивної інфраструктури; удосконалення діяльності закладів вищої освіти, перегляд змісту тренерських програм та забезпечення участі у програмах академічної мобільності як здобувачів освіти, так і самих викладачів та тренерів задля їх професійного зростання тощо. Надано рекомендації щодо імплементації зарубіжного досвіду та кращих практик у зазначених напрямках.

Показано, що одним із сучасних інструментів забезпечення успішності публічного управління є взаємодія органів публічного управління регіонального рівня та органів місцевого самоврядування зі спортивними та громадськими організаціями, роль яких останнім часом підвищується.

Досліджено сутність понять «взаємодія» та «взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування», та принципи, на яких вона має базуватися, до яких, зокрема, віднесено: правову регламентацію діяльності кожного із суб'єктів взаємодії; гласність та прозорість процесів взаємодії; взаємну відповідальність сторін за спільні дії; ініціативність органів місцевого самоврядування у процесі взаємодії; досягнення консенсусу під час спільного вирішення проблемних та / або актуальних

питань. Окремо підкреслено важливість дотримання принципу паритетності, і саме забезпечення рівності кожного громадянина в отриманні ним «права на спорт» (або «спорт для всіх»), на якому наполягає Європейська спортивна Хартія.

Акцентовано на тому, що налагодження системи конструктивної взаємодії між ключовими стейкхолдерами сфери фізичної культури та спорту на регіональному рівні має великий потенціал для розвитку спорту в Україні, і може стати одним із найбільш ефективних інструментів вдосконалення проектно-орієнтованої діяльності з розвитку фізичної культури та спорту в регіонах. Ключовими завданнями такої взаємодії є створення сприятливих умов розвитку фізичної культури та спорту шляхом реалізації відповідних проектів та програм, формування спільних робочих груп (проектних команд), забезпечення належного фінансування та підтримки фізкультурно-спортивних заходів. Розроблено рекомендації щодо організації та підвищення ефективності взаємодії органів публічного управління з різними стейкхолдерами.

Здійснено подальшу систематизацію визначених нами принципів проектно-орієнтованого управління, зокрема, виокремлено ще низку принципів, дотримання яких є дуже важливим для забезпечення успішності формування та реалізації регіонального портфелю проектів, а саме: унікальність цілепокладання під час формування портфелю проектів (відповідно до конкретних умов кожного конкретного регіону); комбінація можливих джерел фінансування за принципами мінімальної вартості залучених інвестицій та достатності їх обсягів на всіх етапах реалізації портфелю проектів; управління очікуваннями основних стейкхолдерів портфелю проектів; професіоналізм в управлінні реалізацією портфелю проектів; оцінювання ефективності проектів з портфелю не тільки по їх завершенню, але й на всіх фазах життєвого циклу, починаючи з їх розроблення і закінчуючи процесами моніторингу їх реалізації.

Для формування регіонального портфелю проєктів та подальшого угруповання їх у програми запропоновано застосовувати проблемно-орієнтований підхід, для чого розроблено поетапний алгоритм діагностики та оцінювання проблем сфери фізичної культури та спорту на регіональному рівні. У результаті реалізації алгоритму визначається перелік проблем, які проранжовані за критеріями: кількістю громадян, на яких ця проблема впливає; можливими часовими обмеженнями щодо вирішення цих проблем; тяжкістю наслідків, якщо проблему не вирішувати. Зазначені критерії мають кількісний вимір, що створює необхідні передумови для усунення суб'єктивізму при формуванні регіонального портфелю проєктів.

Для здійснення процедури відбору пріоритетних проєктів до регіонального портфелю та оцінювання його підсумкової соціальної корисності (цінності) застосовано математичне моделювання на основі найпростіших елементів векторної та матричної алгебри, а також теорії функцій. Так, запропоновано здійснювати відбір проєктів до регіонального портфелю за критерієм їх максимальної соціальної корисності, для чого соціальну корисність проєкту представлено у вигляді функції від показників важливості проблеми, на вирішення якої спрямовано даний проєкт, та ступеню розв'язання цієї проблеми даним проєктом. Для отримання підсумкової оцінки соціальної корисності регіонального портфелю проєктів запропоновано підхід на основі універсальних кількісних показників, застосування яких дозволяє розрахувати оцінку соціальної корисності портфелю як суму добутків важливостей проблем на відсоток розв'язання цих проблем кожним із проєктів, включених до портфелю. Такий підхід забезпечує максимальну об'єктивність прийняття публічноуправлінських рішень через максимізацію функції соціальної корисності сформованого регіонального портфелю проєктів розвитку фізичної культури та спорту.

Обґрунтовано, що використання запропонованого підходу до оцінювання соціальної корисності регіонального портфелю проєктів розвитку фізичної культури та спорту буде сприяти підвищенню

ефективності цієї діяльності, наслідками якої має бути отримання суспільної цінності та задоволення колективних потреб (як цільових груп, так і кожного охочого мешканця регіону) у створенні належних умов для занять фізичною культурою та спортом за принципом «спорт для всіх» на рівні кращих вітчизняних та міжнародних практик. Надано рекомендації органам публічного управління щодо застосування запропонованого підходу.

Основні результати, що характеризують елементи наукової новизни:

уперше: обґрунтовано комплекс наукових положень, підходів та моделей, системне застосування яких методологічно забезпечує успішну реалізацію проектно-орієнтованого управління процесами відновлення та розвитку системи фізичної культури та спорту на регіональному рівні, що сприяє підвищенню ефективності діяльності органів публічного управління у цій сфері через формування регіонального портфелю відповідних проєктів та його інституціоналізацію шляхом упорядкування та формалізації зв'язків між проєктами, програмами та системою стратегічних та операційних цілей і завдань на різних рівнях управління;

удосконалено:

– понятійно-категоріальний апарат предметної сфери дослідження, а саме: сформульовано авторські дефініції понять «концепція проектно-орієнтованого управління», «проектно-орієнтований підхід до управління у сфері фізичної культури та спорту», «проект розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні», «програма розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні», «регіональний портфель проєктів з розвитку фізичної культури та спорту», «цінність регіонального портфелю проєктів розвитку фізичної культури та спорту», що дозволило побудувати структурно-логічну схему реалізації проектно-орієнтованого підходу в управлінні розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні;

– підхід до інтерпретації результатів аналізу зарубіжного досвіду та кращих практик у сфері фізичної культури та спорту, що дозволило виокремити ключові напрями та можливості імплементації цього досвіду та

кращих практик до вітчизняної системи публічного управління розвитком фізичної культури та спорту, зокрема, в умовах дії правового режиму воєнного стану;

дістали подальшого розвитку:

– підхід до періодизації становлення та розвитку сфери фізичної культури та спорту на різних етапах розвитку суспільства, що дозволило окреслити віхи становлення системи публічного управління розвитком фізичної культури та спорту на українських землях та виявити його основні характерні ознаки як за мирних часів, так і в умовах дії правового режиму воєнного стану;

– формалізація принципів проєктно-орієнтованого публічного управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні, серед яких: унікальність цілепокладання під час формування регіонального портфелю проєктів (відповідно до конкретних умов кожного конкретного регіону); багатоаспектність (пріоритетність виконання проєктів з портфелю та його різноплановість за цілями); безальтернативність та неконкурентність проєктів у складі портфелю; комбінація можливих джерел фінансування проєктів за принципами мінімальної вартості залучених інвестицій та достатності їх обсягів на всіх етапах реалізації портфелю; а також принципів взаємодії органів публічного управління з громадськими та спортивними організаціями, які доповнено принципом паритетності, а саме рівності кожного громадянина в отриманні ним «права на спорт»;

– методико-технологічне та організаційне забезпечення запровадження проєктно-орієнтованого підходу до публічного управління розвитком фізичної культури і спорту на регіональному рівні, зокрема, обґрунтовано підхід до формування регіонального портфелю проєктів (для чого розроблено відповідну матричну модель), а також підхід до оцінювання соціальної корисності сформованого портфелю проєктів (для чого запропоновано відповідну математичну модель); підготовлено рекомендації органам

публічного управління регіонального рівня з їх використання у практичній діяльності.

Ключові слова: публічне управління та адміністрування; розвиток фізичної культури та спорту на регіональному рівні; рухова активність; громадське здоров'я; спортивна інфраструктура; війна та повоєнне відновлення; європейський досвід; інструменти програмно-цільового, проєктно-орієнтованого та ціннісно-орієнтованого управління; принципи; стратегії, програми, проєкти та портфелі проєктів; результативність; оцінювання; показники; цінність; соціальна корисність.

SUMMARY

Bondarets E.M. Public administration of the physical culture and sport development at the regional level: a project-oriented approach. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the degree of Doctor of Philosophy in the speciality 281 «Public Management and Administration». Dnipro University of Technology, Ministry of Education and Science of Ukraine, Dnipro, 2024.

The dissertation is a completed research work that provides a solution to an urgent scientific task, which consists in the scientific substantiation of a set of approaches and tools for public administration of the development of physical culture and sports at the regional level and elaboration of methodological and technological support for their implementation.

The theoretical, historical and regulatory framework for public administration of the physical culture and sports development in Ukraine is studied. The key policy and programme-targeted documents in this area are analysed. The evolution of the national system of physical culture and sports at different stages of development of Ukrainian society is shown; however, the issues of physical culture and sports development became particularly relevant after

Ukraine gained sovereignty, as well as after Ukraine became an EU candidate country in June 2022.

The paper emphasises that successful implementation of the State policy in the field of physical culture and sports requires proper financial, logistical, personnel and other support, as well as the implementation of a wide range of tasks related to the physical culture and sports movement in Ukraine with comprehensive interaction of public authorities with public and sports domestic and international organisations, departments, societies, federations, centres, etc.

The author identifies the problems of implementing the state policy in this area during the legal regime of martial law. It is emphasised that Ukrainian sport is currently facing many challenges – the sphere of physical culture and sports has suffered significant losses, destruction and damage as a result of Russia's full-scale invasion of Ukraine and is in a near-crisis state. Every day the war continues brings new troubles. It is concluded that during the war, the state policy in the field of physical culture and sports should be aimed primarily at preserving and supporting physical culture and sports activities through cooperation with international sports organisations, federations and other structures that provide assistance to our athletes, as well as at organisational and financial support to design and implement strategies, programmes and projects for the development of physical culture and sports.

The article analyses the theoretical and methodological foundations of the formation and development of the project management methodology, the main conceptual provisions of which are applied to achieve the research goal. There is a wide range of different standards, concepts and models in this area, which are constantly being modernised, supplemented, and new ones are being developed, depending on the needs arising in the relevant market, as well as on changes in conditions and the situation in general. Increasing the efficiency and effectiveness of public administration of the development of physical culture and sports at the regional level is proved to be possible on the basis of the implementation of a project management methodology based on ISO, PMBOK and P2M standards in

the activities of public authorities, while using the concept of project-oriented management (or project-based management), which involves the implementation of public administration activities to implement a set (portfolio) of projects with consistent (or parallel) management of them during the transition from one project to another.

The conceptual and categorical apparatus of the subject area of the investigation is improved, namely: the interpretation of the concept of "methodological principles of project management" with a projection to the field of physical culture and sports is further developed, the author's definitions of the concepts of "project-oriented management concept", "project-oriented approach to management in the field of physical culture and sports", "project for the development of physical culture and sports at the regional level", "programme for the development of physical culture and sports at the regional level", "regional portfolio of projects for the development of physical culture and sports", "value of the regional portfolio of projects for the development of physical culture and sports" are further developed. Based on these concepts, the principles of successful implementation of a project-oriented approach to managing the development of physical culture and sports at the regional level are substantiated, including: ensuring a comprehensive, orderly and programmed transition from the "no project" situation to the desired situation (through goal setting); compliance with the goals of the regional development strategy identified as priorities in a particular region, as well as other higher-level programme and target documents, including sectoral ones; no alternative and non-competitive projects within the regional portfolio; impact and forward-looking; synergistic effect. It is concluded that the application of a project-oriented approach to managing the development of physical culture and sports at the regional level promotes the activities of public authorities to meet the needs of stakeholders and the population of the region in creating an appropriate physical culture, health and sports environment at the level of the best domestic and international practices.

The current state and problems of implementing projects and programmes for the development of physical culture and sports at the regional and local levels are analysed. It is shown that the main problem, in particular, during the legal regime of martial law, is insufficient funding and weakness of logistics and technical support for physical culture and sports activities and their infrastructure, which is currently a key limitation for the implementation of socially important projects and programmes in the area of rehabilitation of war veterans and disabled persons, development of mass sports and physical activity, etc. Therefore, finding ways to attract additional funding for such projects and facilitate their implementation as much as possible is one of the most important tasks of regional public authorities.

The foreign experience of public administration in the field of physical culture and sports is analysed. The best practices that should be implemented in Ukraine and that can serve as an important source of improving the strategic and project competencies of civil servants and local government officials, developing human resources and cooperating with all stakeholders to support sports and the health of the nation are identified. The key areas and opportunities for such implementation at the regional level are highlighted, including: approximation of the national regulatory framework to the European sports legislation; establishment of effective cooperation with NGOs and sports federations for joint development of physical culture and sports and development and modernisation of sports infrastructure; improvement of higher education institutions, reviewing the content of training programmes and ensuring participation in academic mobility programmes for both students and teachers / trainers for their professional development, etc. Recommendations on the implementation of foreign experience and best practices in these areas are provided.

It is shown that one of the modern tools for ensuring the success of public administration is the interaction of public authorities at the regional level and local self-government bodies with sports and public organisations, the role of which has been increasing in recent years.

The paper examines the essence of the concepts of "interaction" and "interaction of public authorities and local self-government bodies" and the principles on which it should be based, which include, in particular, legal regulation of activities of each of the subjects of interaction; publicity and transparency of interaction processes; mutual responsibility of the parties for joint actions; initiative of local self-government bodies in the process of interaction; and reaching a consensus in the course of joint resolution of problematic and/or topical issues. The importance of adherence to the principle of parity, and in particular ensuring the equality of every citizen in obtaining the "right to sport" (or "sport for all"), which is insisted on by the European Sports Charter, is emphasised.

It is stressed that building a system of constructive interaction between key stakeholders in the field of physical culture and sports at the regional level has great potential for the development of sports in Ukraine and can become one of the most effective tools for improving project-oriented activities for the development of physical culture and sports in the regions. The key objectives of such interaction are to create favourable conditions for the development of physical culture and sports through the implementation of relevant projects and programmes, form the joint working groups (project teams), and provide adequate funding and support for sports and fitness activities. Recommendations for setting and improving the efficiency of interaction between public authorities and various stakeholders are developed.

The author systemises the identified principles of project-oriented management, in particular, identifies a number of principles, compliance with which is very important for ensuring the success of formation and implementation of a regional project portfolio, namely: unique goal setting in the process of building a project portfolio (in accordance with the specific conditions of each particular region); combination of possible sources of financing based on the principles of minimum cost of attracted investments and sufficiency of their volumes at all stages of project portfolio implementation; management of expectations of the main stakeholders of the project portfolio; professionalism in

managing the implementation of the project portfolio; evaluation of the effectiveness of projects from the portfolio not only upon their completion, but also at all stages of the life cycle, from their development to the monitoring of their implementation.

To create a regional portfolio of projects and further group them into programmes a problem-based approach is proposed to apply, for which a phased algorithm for diagnosing and assessing problems in the field of physical culture and sports at the regional level is developed. The algorithm results in a list of problems that are ranked by the following criteria: the number of citizens affected by the problem; possible time limits for solving these problems; and the severity of the consequences if the problem is not solved. These criteria have a quantitative dimension, which creates the necessary prerequisites for eliminating subjectivity in the formation of a regional project portfolio. Mathematical modelling based on the simplest elements of vector and matrix algebra, as well as function theory, is applied to select priority projects for the regional portfolio and assess its final social utility (value). Thus, it is proposed to select projects for the regional portfolio based on the criterion of their maximum social utility, for which the social utility of the project is presented as a function of the importance of the problem that the project is aimed to solve and the degree to which the project solves this problem. To obtain the final assessment of the social utility of the regional project portfolio, an approach based on universal quantitative indicators is suggested, the use of which allows calculating the assessment of the social utility of the portfolio as the sum of the products of the importance of problems by the percentage of solving these problems by each of the projects included in the portfolio. This approach ensures maximum objectivity in public administration decision-making by maximising the social utility function of the formed regional portfolio of physical culture and sports development projects.

It is substantiated that the use of the offered approach to assessing the social utility of the regional portfolio of physical culture and sports development projects will promote efficiency of this activity, the results of which should be the

acquisition of social value and satisfaction of collective needs (both of target groups and every willing resident of the region) in creating appropriate conditions for physical culture and sports on the principle of "sport for all" at the level of the best national and international practices. Recommendations for public authorities on the application of the offered approach are provided.

The main results that characterise the elements of scientific novelty:

for the first time: a set of scientific provisions, approaches and models is substantiated, the systematic application of which methodologically ensures the successful implementation of project-oriented management of the processes of restoration and development of the system of physical culture and sports at the regional level, it contributes to improving the efficiency of public administration in this area through the formation of a regional portfolio of relevant projects and its institutionalisation by streamlining and formalising the links between projects, programmes and the system of strategic and operational goals and objectives at both the regional and higher hierarchical levels, as well as by applying the author's approach to assessing the social utility (value) of the specified project portfolio;

improved:

- the conceptual and categorical apparatus of the subject area of the study, namely: the author's definitions of the concepts of "project-oriented management", "project-oriented approach to management in the field of physical culture and sports", "project for the development of physical culture and sports at the regional level", "programme for the development of physical culture and sports at the regional level", "regional portfolio of projects for the development of physical culture and sports", "the value of the regional portfolio of physical culture and sports development projects", which allows to build a structural and logical scheme for the implementation of a project-based approach to manage the development of physical culture and sports at the regional level;

- approach to interpreting the results of the analysis of foreign experience and best practices in the field of physical culture and sports, which allows to identify key areas and opportunities for implementing this experience and best

practices in the national system of public administration of the physical culture and sports development, in particular, under the legal regime of martial law;

further developed:

- approach to the periodisation of the formation and development of physical culture and sports at different stages of society's development, which allows to outline the milestones of the public administration system building of the physical culture and sports development in Ukraine and identify its main characteristics both in peacetime and under the legal regime of martial law;

- formalisation of the principles of project-oriented public administration of physical culture and sports development at the regional level, including: unique goal setting when building a regional project portfolio (in accordance with the specific conditions of each region); goal setting and multidimensionality (priority of project implementation from the portfolio and its diversity in terms of goals); non-alternative and non-competitive projects within the portfolio; a combination of possible sources of project financing based on the principles of minimum cost of attracted investments and sufficiency of their volumes at all stages of portfolio implementation; and the principles of interaction between public authorities and public and sports organisations, supplemented by the principle of parity, namely the equality of every citizen in obtaining the "right to sport";

- methodological, technological and organisational support for the introduction of a project-oriented approach to public administration of physical culture and sports development at the regional level, in particular, the approach to building a regional project portfolio (for which a corresponding matrix model is developed), as well as an approach to assessing the social utility of the formed project portfolio (for which a corresponding mathematical model is proposed) are substantiated; recommendations for public authorities at the regional level for their use in the practical activity are prepared.

Keywords: public management and administration; physical culture and sports development at the regional level; physical activity; public health; sports infrastructure; war and post-war reconstruction; European experience; instruments

of programme-oriented, project-oriented and value-based management; principles; strategies, programmes, projects and project portfolios; efficiency; evaluation; indicators; value; social utility.

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Публікації у наукових фахових виданнях України:

1. Бондарець, Є.М. (2023). Зарубіжний досвід державного управління розвитком спорту: найкращі практики для України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, № 36. (с. 23–27).

<http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/36-2023/4.pdf>.

DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.36.4>

2. Бондарець, Є.М. (2023). Теоретичні, історичні та нормативно-правові засади публічного управління розвитком фізичної культури та спорту в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. Дніпро: Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», № 3. (с. 8–14).

<https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/article/view/470/415>.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-3-2>

3. Бондарець, Є.М. (2023). Проектно-орієнтоване управління та його роль у розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, № 5. (с. 142–147).

<https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/495>

DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.5.25>

4. Бондарець, Є.М. (2023). Проблеми реалізації державної політики у сфері фізичної культури та спорту в умовах правового режиму воєнного стану, *Публічне управління та адміністрування в Україні*, № 37. 95–99.

<http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/37-2023/37-2023.pdf>

DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.37.18>

5. Бондарець, Є.М., Чикаренко І.А. (2023). Оцінювання соціальної корисності портфелю проєктів розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні. *Наукові перспективи*. № 12(42). (с. 88–101).

<http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8269>

DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12\(42\)-88-101](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-88-101)

Особистий внесок здобувача: досліджено питання підвищення ефективності цілепокладання, планування та управління розвитком сфери фізичної культури і спорту на регіональному рівні; запропоновано авторський підхід до оцінювання соціальної корисності (цінності) регіонального портфелю проєктів розвитку фізичної культури та спорту.

Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

6. Бондарець, Є.М. (2020). Нові підходи до вдосконалення системи управління проєктами регіонального розвитку. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад: наук.-практ.конф. за міжнар. участю*, м. Дніпро, 27 листоп. 2020 р. / за заг. ред. І.А.Чикаренко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ (с. 57-59).

https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2020_11_27_material_MUP.pdf

7. Бондарець, Є.М. (2020). Актуальні питання правового регулювання державної регіональної політики в Україні. *Правові аспекти публічного управління: теорія та практика: наук.-практ. конф.*, 17 груд. 2020 р., м. Дніпро / за заг. ред. Л.Л. Прокопенка. Дніпро : ДРІДУ НАДУ (с. 9-11).

https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Conference_pei_17_12_2020.pdf

8. Бондарець, Є.М. (2021). Регіональна політика в контексті Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. *Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України: XVIII регіон. наук.-практ. конф.*, 13 трав. 2021 р., м. Дніпро / за заг. ред. Л.Л. Прокопенка. Дніпро : ДРІДУ НАДУ (с. 31-33).

https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2021_05_13_pei_material.pdf

9. Бондарець, Є.М. (2022). Європейський підхід в управлінні спортом. *Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України: XIX наук.-практ. конф.*, 16 черв. 2022 р., м. Дніпро / за заг. ред. Л.Л. Прокопенка. Дніпро: НТУ ДП, 2022 (с. 109-110).

https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material_conference_16_06_2022.pdf

10. Бондарець, Є.М. (2023). Вплив війни на розвиток українського спорту. *Наукова весна 2023: XIII міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Дніпро, 1-3 берез. 2023 р. / НТУ «Дніпровська політехніка» (с. 295-296).

https://rmv.nmu.org.ua/ua/arkhiv-zbirok-konferentsiy/naukova-vesna-2023/Scientific_Spring_2023.pdf

11. Бондарець, Є.М. (2023). Ефективність взаємодії регіональних та місцевих органів влади зі спортивними організаціями для підвищення якості управління спортом в Україні. *Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні: матер. наук.-практ. конф. за міжнар. участю*, м. Дніпро, 4 трав. 2023 р. / за заг. ред. І.А. Чикаренко; Т.В. Маматової. Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка» (с. 48-50).

<https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/ConfDUMS-040523-270623.pdf>

ЗМІСТ

ВСТУП	23
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ	36
1.1. Фізична культура та спорт як об'єкт публічного управління: теоретико-концептуальний та історичний аспекти	36
1.2. Державна політика розвитку фізичної культури і спорту та проблеми її реалізації в умовах дії правового режиму воєнного стану	51
1.3. Проектно-орієнтоване управління та його роль у розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні	63
Висновки до розділу 1	78
Список використаних джерел до розділу 1	83
РОЗДІЛ 2	
ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ І ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	99
2.1. Сучасний стан та проблеми реалізації проєктів і програм розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні	99
2.2. Зарубіжний досвід публічного управління реалізацією проєктів і програм розвитку фізичної культури та спорту	119
2.3. Імплементация досвіду та кращих практик реалізації проєктів і програм розвитку фізичної культури та спорту до діяльності органів публічного управління регіонального рівня	131
Висновки до розділу 2	140
Список використаних джерел до розділу 2	143
РОЗДІЛ 3	
ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ТА МЕТОДИКО-ТЕХНОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО	

ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	151
3.1. Взаємодія регіональних та місцевих органів публічного управління зі спортивними організаціями як інструмент вдосконалення проєктно- орієнтованої діяльності з розвитку фізичної культури та спорту	151
3.2. Підхід до формування регіонального портфелю проєктів розвитку фізичної культури та спорту	164
3.3. Оцінювання соціальної корисності регіонального портфелю проєктів розвитку фізичної культури та спорту	182
Висновки до розділу 3	199
Список використаних джерел до розділу 3	203
ВИСНОВКИ	211
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	222
ДОДАТКИ	235

ВСТУП

Актуальність теми. Фізична культура і спорт грають визначальну роль у розвитку як окремої людини, так і соціуму в цілому. У будь-якій країні сфера фізичної культури й спорту є часткою загальної культури суспільства, спрямованої, насамперед, на зміцнення здоров'я нації.

Сьогодні не можна знайти жодної сфери життєдіяльності людини, не пов'язаної з фізичною культурою, оскільки вона сприяє формуванню певних норм поведінки в суспільстві, загальновизнаних духовних і матеріальних цінностей, і має безпосередній вплив на стан організму, психіки, а також на статусну поведінку індивідууму. Втім, розвиток фізичної культури і спорту як і будь-якої сфери діяльності як в Україні, так і у світі, має бути керованим. І таку управлінську функцію, що може забезпечити системний розвиток певної сфери життєдіяльності, має брати на себе держава та її публічно-владні інститути. Саме органи публічного управління та адміністрування формують та реалізують відповідні державні політики на різних рівнях управління та безпосередньо відповідають за їх результативність.

В Україні функцію формування та реалізації державної політики, яка сприяє утвердженню української національної та громадянської ідентичності, зокрема, у сфері фізичної культури і спорту, здійснює Міністерство молоді та спорту України (Мінмолодьспорт) – центральний орган виконавчої влади, діяльність якого спрямовується на визначення перспектив, пріоритетних напрямів, тенденцій та прогнозів розвитку фізичної культури та спорту в країні, забезпечення контролю за дотриманням законодавства у цій сфері, а також здійснення моніторингу програм, проектів і заходів щодо розвитку фізичної культури та спорту в Україні.

На регіональному та місцевому рівнях такі функції виконують відповідні підрозділи органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у межах своїх повноважень.

Втім, існує значна частка проблем, пов'язаних із недосконалістю нормативно-правового, організаційно-управлінського, матеріально-технічного та фінансового забезпечення сфери фізичної культури та спорту, які супроводжували процес децентралізації і значно загострилися під час війни, не дозволяючи сформувати нову й ефективну систему публічного управління процесами розвитку фізичної культури та спорту в Україні. Зазначене пояснюється багатьма факторами, серед яких і економічна криза в країні внаслідок збройної агресії РФ, і недостатній рівень стратегічних і проєктних компетентностей в окремих працівників органів державної влади і органів місцевого самоврядування, які відповідають за цю діяльність, і відсторонення територіальних громад від вирішення вищевказаних проблем, і низька активність органів публічного управління та громадських організацій у залученні додаткових джерел фінансування галузі за рахунок проєктів та програм розвитку, і слабка обізнаність у можливостях грантового фінансування за програмами міжнародної технічної допомоги тощо. Проте, на цей час основним гальмуючим фактором розвитку фізичної культури та спорту в Україні стала повномасштабна війна на нашій території, нав'язана нам РФ.

Дійсно, від початку повномасштабного російського вторгнення РФ на територію України, яке розпочалось 24 лютого 2022 року, сфера фізичної культури та спорту, як і будь-яка інша галузь діяльності країни, зазнала значних змін. Багато видатних спортсменів нашої держави воює на фронті. Ми маємо великі втрати серед спортсменів, які стали на захист рідної країни. Є загиблі, поранені, які вже ніколи не повернуться у стрій. Зруйновано спортивну інфраструктуру, порушено тренувальний процес.

Так, лише за неповний перший рік війни розмір втрат через руйнування спортивної інфраструктури України перевищив \$ 250 млн, 320 спортивних об'єктів постраждало через військову агресію РФ, 87 з них було зруйновано повністю або знищено частково. За інформацією колишнього міністра молоді та спорту України, найбільше спортивних об'єктів було зруйновано в

Луганській області, Донецькій, Харківській, Миколаївській, Херсонській, Київській, Дніпропетровській, Чернігівській та Сумській областях. Тому питання забезпечення стратегічного розвитку сфери фізичної культури та спорту в Україні мають вирішуватися поступово (спочатку – на тактичному рівні), орієнтуючись на відновлення пошкоджених інфраструктурних об'єктів (а це стосується не лише сфери фізичної культури та спорту, а й ревіталізації та відбудови нашої країни в цілому), а вже потім – на забезпечення сталого розвитку галузі, що можливо на засадах отриманих нами результатів досліджень, вивчення провідного міжнародного досвіду та кращих вітчизняних практик у сфері запровадження сучасних підходів, інструментів, моделей та методів організації публічноуправлінської діяльності у сфері фізичної культури та спорту. Тому актуальність обраної нами тематики дослідження щодо вдосконалення системи публічного управління розвитком фізичної культури та спорту на основі проєктно-орієнтованого підходу є дуже високою.

В останні роки питанням розвитку фізичної культури та спорту в Україні приділяється неабияка увага як науковців, так і практиків. Зазначене обумовлено, зокрема, тими реформами, які охопили багато сфер життя українців. Так, питанням публічного управління розвитком фізичної культури та спорту в Україні, зокрема, в умовах децентралізації та формування об'єднаних територіальних громад, державному регулюванню цієї сфери, її реформуванню, теоретико-методологічним, історичним, соціальним, духовним та іншим аспектам розвитку сфери фізичної культури та спорту та її ролі в становленні та розвитку сучасної особистості, дослідженню механізмів і обґрунтуванню моделей підвищення ефективності функціонування системи публічного управління розвитком фізичної культури і спорту, якості діяльності у цій сфері, налагодженню взаємодії між суб'єктами спорту на всіх рівнях управління, удосконаленню відповідного фінансового забезпечення тощо приділено увагу у працях В. Базенка, І. Бондаренка, О. Вареника, В. Вербицького, В. Гузаря, З. Дубінської,

І. Жданова, О. Іваненко, О. Іванової, В. Кононович, М. Корвегиної, М. Корольової, С. Ліщука, О. Моргунова, С. Нікітенка, А. Палюха, О. Пархоменко-Куцевіл, Д. Петришина, В. Приходька, В. Туяхової, О. Чоклі, О. Шевчук та інших авторів.

Питанням формування та реалізації ефективної державної політики розвитку фізичної культури та спорту, зокрема, для різних категорій населення, інструментам забезпечення ефективності, результативності та якості її реалізації на державному рівні присвячені публікації таких авторів, як В. Бичков, Б. Бондаренко, Н. Галунець, Л. Дудорова, М. Канавець, І. Лисенко, О. Резніченко, Є. Сандул, О. Степанюк тощо.

Зарубіжному, зокрема, європейському досвіду та європейським концепціям публічного управління розвитком фізичної культури та спорту та їх адаптації до умов України з метою формування в країні цілісної, консолідованої системи фізичної культури та спорту, присвячені праці таких авторів, як В. Базенко, Є. Бородін, С. Вавренюх, Ж. Беленюк, І. Гасюк, Т. Господарчук, С. Домбровська, М. Дутчак, О. Жданова, В. Кононович, О. Кузьменко, Н. Кунанець, О. Моргунов, Н. Нагорняк, Е. Прошук, Дж. Сміт, Р. Щокин та інші.

Пошукам нових підходів, механізмів, інструментів, моделей удосконалення публічноуправлінської діяльності у сфері фізичної культури та спорту, зокрема на регіональному рівні, присвячені праці таких авторів, як В. Базенко, В. Бичков, Н. Галунець, І. Гасюк, К. Кудлата, О. Моргунов, І. Приходько, Е. Прошук, Є. Сандул, О. Шевчук та інші.

Запровадженню методології управління проектами у діяльність різних організацій, підприємств, відомств, зокрема з розвитку фізичної культури та спорту, присвячені праці таких вітчизняних науковців, як Т. Гладченко, А. Козленко, О. Кошчєєва, В. Приходько, О. Савіна, В. Савченко тощо.

Результати проведеного аналізу наукових публікацій, аналітичних та нормативно-правових документів предметної сфери дослідження свідчать, з одного боку, про складність і багатовимірність процесів публічного

управління розвитком фізичної культури та спорту, а з іншого – про значний обсяг теоретичних напрацювань, які можуть та мають бути впроваджені у практику публічного управління у сфері фізичної культури та спорту.

Втім, узагальнення результатів аналізу джерельної бази дозволило зробити висновки, що і досі не отримало системного характеру дослідження підходів, інструментів та моделей публічного управління розвитком фізичної культури та спорту, зокрема, на рівні регіону, а саме: потребують подальшого дослідження не тільки теоретико-методологічні і практичні аспекти публічного управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні, а й постає питання необхідності обґрунтування сучасних управлінських підходів та інструментарію, зокрема, проєктно-орієнтованого управління, та оцінювання його результатів, яке дозволить побудувати нову, результативну, проєктно-орієнтовану систему публічного управління розвитком фізичної культури й спорту та забезпечити максимальну ефективність і якість цієї діяльності на рівні регіону.

Слід зазначити, що сьогодні популярними є різні концепції та моделі управління проєктами, зокрема, ті, що ґрунтуються на стандартах РМВОК та Р2М, і являють собою розвиток методології управління проєктами, її адаптацію до певних умов, вимог та реалій. У процесі нашого дослідження ми робимо припущення, що підвищення ефективності та результативності сучасного публічного управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні можливо на засадах імплементації методології управління проєктами, заснованої саме на цих стандартах, до діяльності органів публічного управління, із одночасним використанням концепції проєктно-орієнтованого управління (або управління на основі проєктів – Management by Project), яка передбачає здійснення публічноуправлінської діяльності з реалізації сукупності (портфелю) проєктів з послідовним (або паралельним) керівництвом ними у міру переходу від одного проєкту до іншого.

Отже, актуальність дисертаційної роботи зумовлена наявністю проблеми, яка характеризується протиріччям між нагальною потребою у підвищенні ефективності й результативності сучасного публічного управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні (що можливо на засадах імплементації проєктно-орієнтованого підходу до публічноуправлінської діяльності), та недостатністю концептуального й методико-технологічного забезпечення реалізації цих процесів.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційне дослідження виконане відповідно до стратегічних ініціатив Національної ради з відновлення України від наслідків війни (стратегічних цілей: 2. «Формування фізично активної і здорової нації є пріоритетним напрямом гуманітарної політики держави»; 3. «Відновлення і розвиток резервного спорту та спорту вищих досягнень, враховуючи пріоритетність олімпійського спорту»; 4. «Відновлення та розвиток спортивної інфраструктури» напряму 16 «Розвиток систем культури та спорту»), а також у межах тем науково-дослідних робіт «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні» (номер державної реєстрації 0122U002375, 2022–2023), «Цифрова трансформація публічного управління» (номер державної реєстрації 0122U002236, 2022–2023), «Еволюція інститутів і форм публічного управління: теоретико-методологічні засади» (номер державної реєстрації 0118U006488, 2021), що виконуються на кафедрі державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», у яких авторка брала участь як молодший науковий співробітник, виконавець (довідки про участь в НДР – додаток А). Матеріали досліджень представлені відповідними підрозділами у заключних звітах з НДР та увійшли до наукових публікацій, що готувалися за результатами виконання наукових тем.

Мета і завдання дослідження. *Метою* дисертаційного дослідження є наукове обґрунтування комплексу підходів та інструментів публічного

управління розвитком фізичної культури й спорту на регіональному рівні та розроблення методико-технологічного забезпечення їх реалізації. Для досягнення зазначеної мети в дисертації були визначені такі наукові завдання:

– дослідити теоретичні, історичні та нормативно-правові засади публічного управління розвитком фізичної культури та спорту, визначити проблеми реалізації державної політики в цій сфері під час дії правового режиму воєнного стану;

– проаналізувати сучасні стандарти та основні положення методології управління проектами, на базі чого розкрити сутність концепції проектно-орієнтованого управління, обґрунтувати його роль у розвитку фізичної культури й спорту на регіональному рівні та принципи, на яких воно має базуватися;

– здійснити аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду реалізації проектів і програм розвитку фізичної культури та спорту на різних рівнях управління, визначити напрями та можливості його імплементації у діяльність органів публічного управління регіонального рівня;

– дослідити сутність та напрями взаємодії регіональних та місцевих органів публічного управління зі спортивними та іншими організаціями, обґрунтувати принципи, на яких вона має ґрунтуватися;

– розробити методико-технологічне забезпечення для запровадження проектно-орієнтованого підходу до діяльності органів публічного управління у сфері фізичної культури і спорту на регіональному рівні;

– підготувати рекомендації органам публічного управління регіонального рівня щодо оцінювання соціальної корисності регіонального портфелю проектів з розвитку фізичної культури та спорту.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають під час публічного управління розвитком фізичної культури та спорту.

Предметом дослідження є публічне управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні в Україні на основі проєктно-орієнтованого підходу.

Методи дослідження. Для досягнення мети і завдань у дисертації застосовано широкий спектр загальнонаукових теоретичних та емпіричних методів дослідження, основними з яких є системний підхід, аналіз і синтез. Також застосовано історичний метод, методи індукції та дедукції, порівняння, аналогії, абстрагування та узагальнення, проєктування, математичного моделювання та оцінювання.

Системний підхід є методологічною основою всієї дисертаційної роботи й застосовується для вирішення широкого спектру завдань дослідження. Застосування методів аналізу й синтезу дозволили виявити проблематику та визначити предмет дослідження, удосконалити понятійно-категоріальний апарат предметної сфери дослідження, обґрунтувати напрями і можливості імплементації досвіду та кращих практик розроблення та реалізації регіональних проєктів і програм розвитку фізичної культури та спорту, систематизувати інструментарій проєктно-орієнтованого управління. Застосування історичного методу дозволило обґрунтувати періодизацію розвитку фізичної культури та спорту на різних етапах розвитку суспільства. Метод узагальнення було використано під час дослідження наявних та розроблення власних концептуальних положень щодо розвитку інструментальної бази проєктно-орієнтованого управління, зокрема, з оцінювання його результатів, формулювання висновків на основі опрацьованих наукових та інших джерел. Методи проєктування, структуризації, математичного моделювання та оцінювання були використані під час розробки методико-технологічного забезпечення процесів проєктно-орієнтованого публічного управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні, зокрема для розроблення матричної моделі формування регіонального портфелю пріоритетних проєктів та обґрунтування підходу до оцінювання соціальної корисності портфелю

проектів розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні. Основою дослідження стали публікації вітчизняних науковців у сфері публічного управління розвитком фізичної культури та спорту, зокрема, на регіональному рівні. Нормативну базу дослідження склали: Конституція України, укази Президента України, закони України, інші нормативно-правові акти, програмно-цільові та організаційно-розпорядчі документи.

Наукова новизна одержаних результатів обумовлена тим, що в роботі здійснено наукове обґрунтування комплексу підходів та інструментів публічного управління розвитком фізичної культури й спорту на регіональному рівні та розроблено відповідне методико-технологічне забезпечення їх реалізації. Основні результати, що характеризують елементи наукової новизни, полягають у тому, що:

уперше:

- обґрунтовано комплекс наукових положень, підходів та моделей, системне застосування яких методологічно забезпечує успішну реалізацію проектно-орієнтованого управління процесами відновлення та розвитку системи фізичної культури та спорту на регіональному рівні, що сприяє підвищенню ефективності діяльності органів публічного управління у цій сфері через формування регіонального портфелю відповідних проектів та його інституціалізацію шляхом упорядкування та формалізації зв'язків між проектами, програмами та системою стратегічних та операційних цілей і завдань на різних рівнях управління;

удосконалено:

– понятійно-категоріальний апарат предметної сфери дослідження, а саме: сформульовано авторські дефініції понять «концепція проектно-орієнтованого управління», «проектно-орієнтований підхід до управління у сфері фізичної культури та спорту», «проект розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні», «програма розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні», «регіональний портфель проектів з розвитку

фізичної культури та спорту», «цінність регіонального портфелю проєктів розвитку фізичної культури та спорту», що дозволило побудувати структурно-логічну схему реалізації проєктно-орієнтованого підходу в управлінні розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні;

– підхід до інтерпретації результатів аналізу зарубіжного досвіду та кращих практик у сфері фізичної культури та спорту, що дозволило виокремити ключові напрями та можливості імплементації цього досвіду та кращих практик до вітчизняної системи публічного управління розвитком фізичної культури та спорту, зокрема, в умовах дії правового режиму воєнного стану;

дістали подальшого розвитку:

– підхід до періодизації становлення та розвитку сфери фізичної культури та спорту на різних етапах розвитку суспільства, що дозволило окреслити віхи становлення системи публічного управління розвитком фізичної культури та спорту на українських землях та виявити його основні характерні ознаки як за мирних часів, так і в умовах дії правового режиму воєнного стану;

– формалізація принципів проєктно-орієнтованого публічного управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні, серед яких: унікальність цілепокладання під час формування регіонального портфелю проєктів (відповідно до конкретних умов кожного конкретного регіону); багатоаспектність (пріоритетність виконання проєктів з портфелю та його різноплановість за цілями); безальтернативність та неконкурентність проєктів у складі портфелю; комбінація можливих джерел фінансування проєктів за принципами мінімальної вартості залучених інвестицій та достатності їх обсягів на всіх етапах реалізації портфелю; а також принципів взаємодії органів публічного управління з громадськими та спортивними організаціями, які доповнено принципом паритетності, а саме рівності кожного громадянина в отриманні ним «права на спорт»;

– методико-технологічне та організаційно-інституційне забезпечення запровадження проєктно-орієнтованого підходу до публічного управління розвитком фізичної культури і спорту на регіональному рівні, зокрема, обґрунтовано підхід до формування регіонального портфелю проєктів (для чого розроблено відповідну матричну модель), а також підхід до оцінювання соціальної корисності сформованого портфелю проєктів (для чого запропоновано відповідну математичну модель); підготовлено рекомендації органам публічного управління регіонального рівня з їх використання у практичній діяльності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні концептуальні та практичні положення доведені до рівня прикладних моделей та практичних рекомендацій, які можуть бути використані в процесі публічного управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні, а саме, під час розроблення та реалізації стратегій, програм та проєктів розвитку фізичної культури та спорту в умовах воєнного і повоєнного періоду. Висновки та рекомендації наукового дослідження використані у діяльності (додаток Б):

– Дніпропетровської обласної військової адміністрації – під час здійснення науково-методичної та експертно-консультаційної підтримки процесів розроблення та оцінювання проєктів розвитку фізичної культури й спорту задля подальшого їх врахування у діяльності Департаменту молоді і спорту щодо реалізації Цільової соціальної комплексної програми розвитку фізичної культури і спорту Дніпропетровській області до 2024 року (довідка про впровадження від 10.01.2024 №52/0/246-24);

– Кіровоградської обласної військової адміністрації – під час запровадження проєктно-орієнтованого підходу до діяльності Управління молоді та спорту на основі визначених авторкою принципів, дотримання яких є дуже важливим для забезпечення успішності формування та реалізації стратегій, програм та проєктів розвитку фізичної культури та спорту (довідка про впровадження від 13.12.2023 №63-01-14/688/0.63);

– Кіровоградської обласної ради – під час формування портфелю регіональних проєктів розвитку фізичної культури і спорту, який є основою реалізації Обласної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року, з подальшим оцінюванням соціальної корисності зазначеного портфелю (довідка про впровадження від 8.12.2023 № 01-10/2418-1);

– Олександрійської міської ради – під час розроблення проєктів та програми розвитку фізичної культури і спорту Олександрійської територіальної громади враховано рекомендації авторки щодо організації та підвищення ефективності взаємодії органів публічного управління регіонального рівня та органів місцевого самоврядування зі спортивними та громадськими організаціями (довідка про впровадження від 20.09.2023 №107/12/04/6);

– Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» – у процесі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (удосконалення та актуалізація змісту робочих програм з дисциплін спеціальностей 281 Публічне управління та адміністрування» (ОП «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) та третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти) та 073 Менеджмент (ОП «Менеджмент в охороні здоров'я» для другого (магістерського) рівня вищої освіти) (довідка про впровадження від 06.09.2023 № 12-34/38-1-ІДУ).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є завершеною самостійною науковою працею, усі сформульовані в ній положення та висновки ґрунтуються на особистих дослідженнях автора. Внесок автора в опубліковану у співавторстві статтю конкретизовано у списку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертаційного дослідження, висновки і рекомендації оприлюднено та обговорено на таких науково-комунікативних заходах: «Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку

об'єднаних територіальних громад» (Дніпро, 2020); «Правові аспекти публічного управління: теорія та практика» (Дніпро, 2020); «Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України» (Дніпро, 2020); «Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України» (Дніпро, 2022); «Наукова весна» (Дніпро, 2023); «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні» (Дніпро, 2023).

Публікації. Основні наукові результати дисертаційної роботи опубліковані в 11 наукових працях, із них: 5 статей у наукових фахових виданнях України (з них 1 – у співавторстві), 6 тез доповідей у матеріалах науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списків використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 268 сторінок, з них 219 – основний текст, 5 таблиць, 10 рисунків, 7 додатків, загальний список використаних джерел становить 192 найменування, з них 16 – англійською мовою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ

1.1. Фізична культура та спорт як об'єкт публічного управління: теоретико-концептуальний та історичний аспекти

Забезпечення ефективності та результативності публічного управління у всіх сферах життєдіяльності українського суспільства, у тому числі, у сфері фізичної культури й спорту, віднесено до основних завдань державної політики України. І це не випадково, бо фізична культура і спорт являють собою сферу життєдіяльності людини, яка безпосередньо спрямована на формування здорового способу життя та підтримку належного стану здоров'я, проведення активного відпочинку та дозвілля, розвиток фізичної досконалості та самореалізації особистості, підвищення рівня її культури та свідомості, утвердження української національної та громадянської ідентичності тощо. Разом із тим, в Україні ця галузь знаходиться у вкрай важкому стані. І це пов'язане не тільки зі збройною агресією РФ, а й із ситуацією, що склалася в країні за останні 10-15 років.

Втім, в останні роки питанням розвитку фізичної культури та спорту в Україні приділяється неабияка увага як науковців, так і практиків. Зазначене обумовлено, зокрема, тими реформами, які охопили майже усі сфери життя українців. Так, питанням публічного управління розвитком фізичної культури та спорту в Україні, зокрема, в умовах децентралізації та формування об'єднаних територіальних громад, державному регулюванню в цій галузі, її реформуванню, теоретико-методологічним, історичним, соціальним, духовним та іншим аспектам розвитку сфери фізичної культури та спорту, її ролі в становленні та розвитку сучасної особистості, дослідженню механізмів й обґрунтуванню моделей підвищення ефективності функціонування системи публічного управління розвитком фізичної

культури і спорту, якості діяльності у цій сфері, налагодженню взаємодії між суб'єктами спорту на всіх рівнях управління, удосконаленню відповідного фінансового забезпечення тощо приділено увагу у працях В. Базенка [3 – 5], І. Бондаренка [10], О. Вареника [8; 9], В. Вербицького [10], В. Гузаря [17], З. Дубінської [20], М. Дутчак [22; 23], І. Жданова [26], О. Іваненко [29], О. Іванової [30], В. Кононович [43], М. Корвегиної [44], М. Корольової [45], С. Ліщука [52], О. Моргунова [57], С. Нікітенка [60], А. Палюха [7; 62], О. Пархоменко-Куцевіл [63 – 65], Д. Петришина [66], В. Приходька [70], В. Туяхової [102], О. Чоклі [113], О. Шевчук [116; 117] та інших авторів.

Зарубіжному, зокрема, європейському досвіду та європейським концепціям публічного управління розвитком фізичної культури та спорту та їх адаптації до умов України з метою формування в країні цілісної, консолідованої системи фізичної культури та спорту, присвячені праці таких авторів, як В. Базенко [1], Ж. Беленюк [119], Є. Бородін [6], С. Вавренюк [7], І. Гасюк [13], Т. Господарчук [16], С. Домбровська [7], М. Дутчак [24; 25], О. Жданова [27], В. Кононович [42; 43], О. Кузьменко [47], Н. Кунанець [50], О. Моргунов [58], Н. Нагорняк [59], Е. Прошук [91], Дж. Сміт [131], Р. Щокин [119] та інші.

Пошукам нових підходів, механізмів, інструментів, моделей удосконалення публічноуправлінської діяльності у сфері фізичної культури та спорту на різних рівнях управління присвячені праці таких авторів, як В. Базенко [2; 123], В. Бичков [11], Н. Галунець [11], І. Гасюк [12; 14], К. Кудлата [46], О. Моргунов [58], Е. Прошук [91], В. Приходько [71]; І. Приходько [71], Є. Сандул [11], О. Шевчук [117] та інші.

Результати проведеного аналізу наукових публікацій, аналітичних, нормативно-правових та програмно-цільових документів предметної сфери дослідження свідчать, з одного боку, про складність і багатовимірність процесів публічного управління розвитком фізичної культури та спорту, а з іншого – про значний обсяг науково-теоретичних напрацювань, окремі з яких

можуть та мають бути впроваджені у практику публічного управління у сфері фізичної культури та спорту.

Парламентські слухання 2016 року «Шляхи розвитку фізичної культури і спорту в Україні в умовах децентралізації влади» [118] підтвердили, що основою так званої «кризи» у галузі фізичної культури та спорту є, по-перше, непрофесійне організаційно-правове та фінансове забезпечення її розвитку як органами державної влади, так і органами місцевого самоврядування, а, по-друге, відсторонення територіальних громад від участі у вирішенні вищевказаних проблем.

Концепцію Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 09.12.2015 № 1320-р [78] було визначено, що основні причини виникнення проблем, пов'язаних із кризовою ситуацією у сфері фізичної культури та спорту, обумовлені такими факторами: обмежена рухова активність, невідповідність матеріально-технічної бази для забезпечення фізкультурно-оздоровчої діяльності потребам населення за місцем проживання, роботи та в місцях масового відпочинку, у тому числі, у сільській місцевості; низький рівень ресурсного забезпечення дитячо-юнацького та резервного спорту; відсутність належної спортивної інфраструктури; недостатній рівень забезпечення спортивним інвентарем та обладнанням навчальних закладів; недостатній обсяг бюджетного фінансування та неефективне залучення позабюджетних коштів [78].

Разом із тим, в умовах децентралізації ситуація мала дещо змінитися на кращу. Успішне публічне управління розвитком галузі фізичної культури та спорту в умовах децентралізації (на тлі передачі повноважень на місця – на рівень органів місцевого самоврядування) – стало можливим, передусім, за належного розуміння сутності основних проблем, передумов їх виникнення, процесів, що відбуваються у цій сфері, та очікуваних кожним суб'єктом сфери фізичної культури та спорту результатів як на рівні країни, так і на рівні окремої території або територіальної громади.

У загальнотеоретичній та спеціальній літературі, зокрема, за спортивною тематикою, існує безліч дефініцій понять «фізична культура» і «спорт». Так, автори праці В. Вербицький та І. Бондаренко [10] зазначають, що слово «спорт» має іншомовне походження (англ. «sport» походить від давньофранцузького фр. «disport» – «дозвілля», «розвага»), і надають, зокрема, такі дефініції: спорт – це «організована за певними правилами діяльність людей, що полягає в зіставленні їхніх фізичних та інтелектуальних здібностей, а також підготування до цієї діяльності і міжособистісних відносин, що виникають у процесі гри»; «специфічний вид діяльності, спеціально організований процес, спрямований на виявлення граничних можливостей людини»; «складова частина фізичної культури, яка заснована на фізичних вправах (гімнастика, ігри, боротьба, туризм та ін.), яка має на меті розвиток та укріплення організму та виконання таких вправ на змаганнях» [10].

У свою чергу, поняття «фізична культура», на їх думку, це – «складова частина культури, пов'язана із системою фізичного виховання, організації спорту, спеціальних наукових дослідів, технічних засобів, потрібних для фізичного виховання і спорту, суспільної та особистої гігієни, раціональної організації активного відпочинку тощо»; «сфера соціальної діяльності, спрямована на збереження та зміцнення здоров'я, розвиток психофізичних здібностей людини в процесі усвідомленої рухової активності» [10].

У словнику іншомовних слів ці поняття диференціюються таким чином [99]:

– фізична культура – частина загальної культури суспільства, одна зі сфер соціальної діяльності, спрямована на зміцнення здоров'я, розвиток фізичних здібностей людини;

– спорт – складова частина фізичної культури; засіб і метод фізичного виховання, метою якого є розвиток та зміцнення організму людини, досягнення ним високих результатів у змаганнях; система організації та проведення змагань і навчально-тренувальних занять [99].

В іншому словнику з основних термінів з фізичної культури надано цілу низку дефініцій вищевказаних понять. Так, фізична культура – це [97]:

- частина загальнолюдської культури, яка являє собою всю сукупність досягнень суспільства в створенні і раціональному використанні спеціальних засобів, методів і умов, спрямованих на фізичне вдосконалення людини, зміцнення її здоров'я, підвищення працездатності;

- компонент загальної культури суспільства, що об'єднує систему фізичного виховання із сукупністю наукових знань та матеріальних засобів, необхідних для її впровадження [97].

Автори словника вважають, що фізична культура індивідууму відображає її освіченість, стан фізичної підготовки, особисту досконалість, яких можна досягти на основі використання методів та засобів фізичного виховання.

У свою чергу, поняття «спорт» трактується авторами словника таким чином [97];

- специфічна форма культурної діяльності людини і суспільства, що спрямована на розкриття рухових можливостей людини в умовах суперництва, характеризується насамперед змагальною діяльністю, у якій певним чином оцінюються та порівнюються результати процесу фізичного виховання як окремих індивідуумів, так і цілих колективів;

- складова частина фізичної культури, тобто власне змагальна діяльність, спеціальна підготовка до неї, специфічні міжособистісні відносини;

- компонент фізичної культури, комплекс фізичних вправ для розвитку та зміцнення організму;

- частина фізичної культури, що об'єднує матеріальні і духовні цінності суспільства для виявлення та порівняння досягнень людей у певних видах фізичних вправ, технічної, інтелектуальної та іншої підготовки;

– змагальна діяльність зі спеціальною підготовкою до неї та специфічними міжлюдськими відносинами і установками у сфері цієї діяльності [97].

Автори словника виокремлюють такі рівні спорту: масовий, вищих досягнень (олімпійський), професійний. За віковими категоріями – дитячий, юнацький, дорослого населення, ветеранів [97].

Слід зазначити, що сучасна нормативно-правова база з питань фізичної культури та спорту чітко диференціює ці поняття. Так, у ст. 1 Закону України від 24.12.1993 № 3808-XII «Про фізичну культуру і спорт» зазначається, що фізична культура являє собою «діяльність суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, спрямовану на забезпечення рухової активності людей з метою їх гармонійного, передусім фізичного, розвитку та ведення здорового способу життя» [86]. Також на законодавчому рівні визначено такі основні напрями фізичної культури, як фізичне виховання різних груп населення, масовий спорт, фізкультурно-спортивна реабілітація.

У свою чергу, там само (ст. 1 Закону України [86]) зазначено, що спорт – це «діяльність суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, спрямована на виявлення та уніфіковане порівняння досягнень людей у фізичній, інтелектуальній та інших підготовленостях шляхом проведення спортивних змагань та відповідної підготовки до них» [86]. До основних видів спорту законом віднесено такі види спорту, як: дитячий, дитячо-юнацький, резервний, професійний, олімпійський, неолімпійський, службово-прикладний, військово-прикладний, вищих досягнень, а також спорт ветеранів фізичної культури і спорту, ветеранів війни, осіб з інвалідністю тощо [86].

Підкреслимо, що ключову роль у створенні сприятливих умов для розвитку спорту та забезпеченні фізичної активності населення відіграє держава та її публічно-владні інститути.

С. Вавренюк та С. Домбровська у праці [7] зазначають, що публічне управління у сфері фізичної культури та спорту являє собою систему

організаційних, адміністративних та стратегічних дій, спрямованих на регулювання, розвиток і підтримку фізкультурно-спортивного життя в державі чи регіоні. Це – важливий аспект суспільного життя, який ставить перед собою завдання сприяти здоровому способу життя громадян, підтримувати та розвивати спортивні досягнення та впливати на соціокультурний розвиток суспільства [7, с. 244].

У свою чергу, М. Журба зазначає, що публічне управління у галузі фізичної культури і спорту – це «сервісно-упорядковуючий вплив органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, а також інших суб'єктів (установ, організацій, фізичних осіб), яким делеговано відповідні повноваження щодо забезпечення реалізації рівного доступу до фізкультурно-спортивної діяльності» [28].

Основні компоненти (функції) публічного управління у фізкультурно-спортивній сфері спорту можна визначити таким чином:

- розроблення та впровадження нормативно-правових актів, державної та локальних політик, програмно-цільових документів різного рівня (концепцій, стратегій, програм, проектів тощо), що стосуються сфери фізичної культури та спорту, зокрема таких її важливих аспектів, як регулювання діяльності, фінансування, коригування за необхідністю тощо;

- сприяння створенню спеціалізованих спортивних структур (товариств, асоціацій, агенцій, федерацій тощо), які відповідають за розвиток та загальну координацію різних видів спорту;

- ініціювання та участь у розвитку спортивної інфраструктури – будівництві спортивних об'єктів, закладів, спортивних комплексів, стадіонів, майданчиків, різноманітних спортивних споруд тощо;

- ініціювання та реалізація спортивних програм і проектів, розвиток тренерської бази, сприяння підвищенню ефективності та стимулюванню процесів підготовки спортсменів, організація спортивних заходів, рухів та змагань;

- забезпечення необхідного обсягу фінансових ресурсів для реалізації спортивних програм та проєктів, будівництва та обслуговування спортивної інфраструктури, фінансової підтримки спортсменів та команд;
- популяризація спорту серед населення, організація масових спортивних заходів для громадян, стимулювання здорового способу життя;
- взаємодія з міжнародними спортивними організаціями та федераціями, організація та підтримка участі вітчизняних спортсменів у міжнародних змаганнях, забезпечення дотримання вимог міжнародних стандартів та правил;
- встановлення нормативів та стандартів безпеки для спортивних споруд та гарантування дотримання цих стандартів [92, с. 194].

Слід зазначити, що заняття фізичною культурою та спортом є важливим засобом підвищення соціальної і трудової активності людей та сприяє задоволенню їх моральних, естетичних, творчих, іміджевих (статусних) потреб та інтересів, забезпечує розвиток дружніх стосунків між країнами, зміцнює мир та взаємоповагу до інших народів тощо.

У праці [61] зазначається, що фізична культура і спорт впливають на біологічну сферу людини, зокрема на інтелектуальну, емоційну, духовну сфери особистості в силу єдності та взаємообумовленості функціонування як матеріального, так і духовного світу.

До основних завдань, що вирішуються під час занять фізичною культурою та спортом, можна віднести, зокрема, наступні [61]:

- підвищення морфофункціональних та інших можливостей організму;
- досягнення високої розумової і фізичної працездатності;
- забезпечення активного відпочинку, рухової мобільності та реабілітації за рахунок використання спортивної інфраструктури та обладнання для занять фізичною культурою та спортом;
- профілактику та запобігання захворювань, що виникають внаслідок певних видів хвороб, зокрема гіподинамії та гіпокінезії.

У ст. 7 Закону України «Про фізичну культуру і спорт» наведено перелік показників стану розвитку фізичної культури і спорту, які затверджує центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у зазначеній сфері, до яких, зокрема, віднесено [86]:

- стан фізичного здоров'я різних груп населення;
- залучення громадян до занять масовим спортом;
- залучення осіб з інвалідністю до занять фізкультурно-спортивною реабілітацією;
- залучення дітей та молоді, у тому числі, дітей та молоді з інвалідністю, до занять у дитячо-юнацьких спортивних школах;
- досягнення спортсменів України на міжнародних спортивних змаганнях, передусім Олімпійських, Паралімпійських і Дефлімпійських іграх, Глобальних іграх спортсменів з порушенням інтелекту, Всесвітніх іграх з неолімпійських видів спорту;
- забезпеченості професійними, висококваліфікованими кадрами сфери фізичної культури і спорту;
- рівень фінансового та матеріально-технічного забезпечення сфери фізичної культури і спорту;
- створення умов для доступу осіб з інвалідністю до спортивних змагань та споруд [86].

Для поглибленого дослідження теоретико-концептуальних та історичних аспектів публічного управління розвитком фізичної культури і спорту в Україні стисло охарактеризуємо основні (ключові) віхи її становлення та розвитку, а також основні події і дати, що характеризують еволюцію вітчизняної системи фізичної культури та спорту, і застосовувалися на різних етапах розвитку українського суспільства – із часів виникнення до сьогодення.

Слід зазначити, що еволюційний розвиток фізичної культури та спорту простежується на основі об'єктивних закономірностей розвитку суспільства ще з найдавніших часів, і, як зазначалося вище, розглядається у

«взаємозв'язку й обумовленості з іншими аспектами життя суспільства, а також залежно від конкретної суспільно-економічної формації, географічного середовища, національних особливостей» [10]. І це дійсно так, історія розвитку сфери фізичної культури і спорту, роль, яку вона відіграє у житті кожної людини, завжди залежала і залежить від умов праці, взаємовідносин у суспільстві, державної та регіональної політики у цій сфері, ситуації у споріднених сферах життєдіяльності – охороні здоров'я, освіті, науці та культурі.

Проведені нами дослідження джерельної бази, зокрема праці з історії розвитку фізичної культури та спорту В. Вербицького та І. Бондаренка [10], Д. Діщенка [19], М. Дудчака [25], В. Приходька [70], А. Цьось [107], дозволили розробити періодизацію становлення та розвитку сфери фізичної культури та спорту на різних етапах розвитку українського суспільства – з часів його виникнення і до сьогодення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Періодизація становлення та розвитку сфери фізичної культури та спорту на різних етапах розвитку українського суспільства¹

Період	Назва (зміст)	Новели (ключові ознаки)
1,5 млн років до н.е.	Первісна епоха – зародження фізичного виховання в період стародавньої доби на теренах сучасної України	Виникнення перших фізичних вправ для забезпечення умов існування людини, його проживання та безпеки (біологічні інстинкти). Створення перших форм та засобів фізичного виховання, накопичення досвіду використання фізичних вправ
80-11 тис. років до н.е.	Палеоліт – давній кам'яний вік – розвиток специфічних рухових навичок	Трудова діяльність спонукає до розвитку стрибків, лазіння, бігу, перенесення вантажу, метання, що вимагає складних координаційних дій, точності й диференціації зусиль, довгої і наполегливої фізичної підготовки
10-8 тис. років до н.е.	Мезоліт – середній кам'яний вік	Становлення якісно нової галузі соціальної практики – фізичного виховання
5-4 тис. років до н.е.	Неоліт – новий кам'яний вік	Поява колективних ігор та вправ з абстрагуючими рухами
4-3 тис. років до н.е.	Енеоліт – мідно-кам'яний вік	Подальший розвиток рухливих ігор, обрядових танців та різноманітних фізичних вправ

¹ За матеріалами [10; 19; 25; 67; 104]

Продовження табл. 1.1

Період	Назва (зміст)	Новели (ключові ознаки)
2 тис. років до н.е. – VIII ст. до н.е.	Бронзовий вік – розвиток вправ змагального характеру	Чисельні фізичні вправи та ігри, зокрема зі зброєю, суперництво змагального характеру, змагання вершників, боротьба
VIII ст. до н.е. – IV ст. н.е.	Ранній залізний вік та античний період (кіммерійці, скіфи, сармати)	Становлення фізичної культури Північного Причорномор'я. Розвиток кінного та лучного спорту, високий рівень військово-фізичної підготовки (стрільба з лука, володіння мечем, списом, бойовою сокирою, кинджалом), ритуальні танці, рухливі ігри, різноманітні змагання
V-VII ст. н. е.	Формування слов'янської спільноти, вікова диференціація	Високі вимоги до стану здоров'я та фізичної підготовленості. Фізичне виховання в Київській Русі здійснюється в процесі спеціально організованої практики. Діти й молодь оволодівають спеціальними спортивними знаннями, вміннями та навичками
VIII-XII ст.	Формування професійних форм військово-фізичної підготовки молоді та дорослих	Розвиток інституту наставництва, робота приватних вчителів фізичної підготовки, яка проводиться у школах при монастирях, князівських дворах тощо
XII-XVI ст.	Запозичення європейського та іншого іноземного досвіду фізичного виховання	Організація лицарства за західноєвропейськими зразками. Поширення лицарських турнірів та військових ігрищ, змагання на конях тощо. Фізичне виховання на теренах України розвивалося і ґрунтувалося на основі багатовікових народних традицій, адаптуючись до окремих іноземних запозичень у двох взаємопов'язаних напрямках: військово-фізичному та оздоровчо-рекреаційному
XV-XVII ст.	Козацький рух України – Запорізька Січ – формування системи знань про фізичний розвиток і виховання	Цілеспрямована фізична підготовка козацького війська в Запорозькій Січі, розвиток фізичної культури українців у часи козацької доби оздоровчого, рекреаційного спрямування
XVIII – перша половина XIX ст.	Фізична культура і спорт на українських землях, що входили до складу російської імперії – початок формування наукових основ фізичного виховання, розвиток педагогічної і природно-наукової думки в галузі	Військова та освітня реформа: військово-фізичне виховання стає органічною частиною підготовки військ. Зміна пріоритетів у змісті фізичного виховання: фізичні вправи набувають статусу «світських» і мають розважальний характер. Зародження спортивного руху: у великих містах з'являються перші спортивні клуби, проходять перші змагання. Фізичне виховання – лише для дворян, а для простого народу – не регламентується державою і носить самобутній народний характер
Друга половина XIX – початок XX ст.	Фізична культура і спорт на українських землях, що входили до складу російської імперії – становлення науково-теоретичних основ та	Продовження реформ: уведення гімнастики до складу навчальних дисциплін у середній школі. Створення спортивно-ігрових майданчиків, спортивних арен, розвиток морського та річкового видів спорту (Одеса, Херсон, Миколаїв тощо), формування товариств сприяння фізичному

Продовження табл. 1.1

Період	Назва (зміст)	Новели (ключові ознаки)
	системи фізичного виховання	розвитку дітей, організація ідейно-патріотичних «потішних» та скаутських загонів («сокіл», «пласт», «січ», «луг»), створення студентських спортивних гуртків, проведення перших олімпіад, зокрема у Києві, виникнення західноукраїнського фізкультурно-спортивного руху
1917-1941 рр.	Міжвоєнний період – становлення радянської моделі державного управління фізкультурно-спортивним рухом, у т.ч. на українських землях	Фізична культура втрачає класовий характер і стає доступною для усіх верств населення. Пріоритети змінюються відповідно до військово-політичної ситуації в країні. Регламентацію процесу фізичного виховання бере на себе держава. Діє радянська модель управління фізичною культурою, її характерні риси – централізація, єдність державних та громадських форм фізичного виховання, яке набуває ідеологічних ознак, стає політично вмотивованим засобом комуністичного виховання. Формується система республіканських змагань, фізкультурно-спортивних заходів
1945-1990 рр.	Післявоєнний період – становлення та розвиток нормативно-правової бази у галузі фізичної культури та спорту, участь українців у міжнародному спортивному русі	Українські спортсмени починають брати участь в офіційних чемпіонатах світу та Європи, зараховуються до складу Міжнародних спортивних федерацій, уперше беруть участь в Олімпійських іграх. Реалізуються заходи щодо покращення фізичного виховання у школах, підвищення професійного рівня фізкультурних кадрів, будівництва спортивних споруд, розгортання наукових досліджень у галузі фізичної культури та спорту
1991 – 2004	Глибока економічна криза після отримання Україною суверенітету. Початок чисельних реформ, розвиток вітчизняної системи публічного управління фізичною культурою та спортом, її визнання на міжнародній арені	Розвиток вітчизняної нормативно-правової бази (зокрема прийняття Закону України «Про фізичну культуру і спорт», 1993) та державного управління галуззю. Заснування Національного олімпійського комітету України. Олімпійська збірна України вперше взяла участь в XIV зимових Олімпійських іграх (1994). Затвердження державної програми розвитку фізичної культури і спорту – «Фізичне виховання – здоров'я нації» (1998). Прийняття Національної доктрини розвитку фізичної культури і спорту (2004), мета якої – орієнтація українського суспільства на поетапне формування ефективної моделі розвитку фізичної культури і спорту на демократичних та гуманістичних засадах
2005 – по т.ч	Поглиблення процесів реформ. Подальший розвиток системи публічного управління фізичною культурою і спортом в Україні	Європейський вектор руху України. Прийняття низки програмно-цільових та інших дотичних документів, зокрема [74; 76 – 78; 80; 81; 87]. Затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту до 2028 р. від Міністерства молоді та спорту України [82], підготовленої на виконання Указу Президента України від 08.11.2019 №837/2019 «Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнен-

		ня держави» відповідно до засад Олімпійської Хартії Міжнародного олімпійського комітету, Міжнародної хартії фізичного виховання, фізичної активності та спорту ЮНЕСКО, Європейської Спортивної Хартії, Національної стратегії «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація» [85]
Тимчасове призупинення діяльності, пов'язане з повномасштабною війною РФ на території України: загрози та нові виклики (2022 – по т.ч.). Набуття Україною статусу країни-кандидата на вступ до ЄС. Створення Національної ради з відновлення України від наслідків війни [84]. Стратегії, програми та проєкти повоєнного відновлення [73; 79; 88; 90]. Поступове відновлення спортивної інфраструктури, поновлення тренувального процесу тощо		

З наведеного вище можна зробити висновок, що перші ознаки становлення системи публічного управління розвитком фізичної культури та спорту в УСРС прийшлося на 1917-1941 роки. Саме тоді фізична культура стала доступною для усіх верств населення, втім державне регулювання відбувалося поки ще у рамках колишньої радянської моделі управління. Як зазначають автори праці [10], характерні риси цієї моделі – централізація, єдність державних і громадських форм фізичного виховання, наявність ідеологічних ознак, політична заангажованість та акцент на виховання у комуністичному дусі. Разом із тим, саме у той період почала формуватися система республіканських змагань та масових фізкультурно-спортивних заходів (спартакіади, естафети врожаю, масові пробіги тощо).

У повоєнний період, до прийняття Верховною Радою УСРС документу великої історичної ваги – Декларації про державний суверенітет України (1990), відбулося подальше становлення та розвиток нормативно-правової бази у галузі фізичної культури та спорту, українські спортсмени почали брати участь в офіційних чемпіонатах світу та Європи, зараховуватися до складу Міжнародних спортивних федерацій, уперше взяли участь в Олімпійських іграх. Втім, відчувався значний занепад матеріально-технічної бази фізичної культури та спорту, а також його фінансування.

З початку отримання Україною незалежності розпочався процес реформ, і саме тоді відбулися перші кроки щодо створення цілісної вітчизняної системи публічного управління розвитком фізичної культури та спорту в державі.

Починаючи з 1990-х років в Україні відбулося подальше вдосконалення процесів публічного управління та державного регулювання в галузі, зокрема, у частині розвитку відповідної нормативно-правової бази. Як один із основоположних регламентуючих документів було прийнято Закон України «Про фізичну культуру і спорт» (1993) [86], про який ми писали вище. Особливої уваги заслуговує заснування Національного олімпійського комітету України, і також те, що олімпійська збірна України вперше взяла участь в XIV зимових Олімпійських іграх (1994).

Подальший розвиток фізичної культури і спорту в Україні відбувався з урахуванням положень Національної доктрини розвитку фізичної культури і спорту [83], затвердженої указом президента України від 28.09.2004 № 1148/2004, метою якої була орієнтація українського суспільства на поетапне формування ефективної моделі розвитку фізичної культури й спорту на демократичних та гуманістичних засадах.

Саме Національна доктрина розвитку фізичної культури і спорту стала одним із ключових (основоположних) документів, який обґрунтував систему концептуальних ідей та поглядів на зміст, роль, організаційну структуру та завдання фізичної культури та спорту в Україні на період до 2016 року з урахуванням стратегії розвитку країни та міжнародного досвіду в цій сфері. В основу Національної доктрини розвитку фізичної культури і спорту було покладено ідею задоволення потреб кожного громадянина держави у створенні належних умов для занять фізичною культурою і спортом [83].

Майже у той же період в Україні почалися чергові численні реформи, зокрема, у сферах освіти, охорони здоров'я, фізичної культури та спорту, які продовжуються і до цього часу. Так, свій вплив на розвиток фізичної культури та спорту внесла децентралізація. Втім, існує значна частка проблем, пов'язаних із недосконалістю нормативно-правового, організаційно-управлінського, матеріально-технічного та фінансового забезпечення сфери фізичної культури та спорту, які супроводжували процес децентралізації і значно загострилися під час війни, не дозволяючи сформувати нову й

ефективну систему публічного управління процесами розвитку фізичної культури та спорту в Україні.

Зазначене пояснюється багатьма факторами, серед яких і економічна криза в країні внаслідок збройної агресії РФ, і недостатній рівень стратегічних і проєктних компетентностей в окремих працівників органів державної влади і органів місцевого самоврядування, які відповідають за цю діяльність, і відсторонення територіальних громад від вирішення вищевказаних проблем, і низька активність у залученні додаткових джерел фінансування галузі за рахунок проєктів та програм розвитку, і слабка обізнаність у можливостях грантового фінансування за програмами міжнародної технічної допомоги тощо.

У той же час Міністерством молоді та спорту України було розроблено та затверджено Стратегію розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року [82], яка була підготовлена на виконання Указу Президента України №837/2019 від 8 листопада 2019 року «Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави» відповідно до засад Олімпійської Хартії Міжнародного олімпійського комітету, Міжнародної хартії фізичного виховання, фізичної активності та спорту ЮНЕСКО, Європейської Спортивної Хартії, Національної стратегії «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація» [85].

Слід зазначити, що в умовах постійних змін та кризової ситуації, обумовленої збройною агресією РФ та введенням в Україні правового режиму воєнного стану, питання публічного управління розвитком фізичної культури та спорту набувають особливого значення. Наразі основним гальмуючим фактором розвитку фізичної культури та спорту в Україні є повномасштабна війна РФ на нашій території, яка розпочалася 24 лютого 2022 року. Вже влітку (у червні 2022 року) Україна набула статусу країни-кандидата на вступ до ЄС та розпочала виконувати рекомендації Європейської комісії для набуття повноправного членства в Євросоюзі. Тому сьогодні, на тлі реформ, що були започатковані ще у мирний час, дуже важливо приділити увагу

дотриманню всіх європейських рекомендацій, вимог та правил у сфері фізичної культури та спорту, та поступово переосмислювати пріоритети галузі. Особливу увагу по закінченню правового режиму воєнного стану слід приділити виконанню міжнародних зобов'язань у сфері розвитку фізичної культури та спорту. Для цього потрібно, насамперед, переосмислити саму Національну доктрину розвитку фізичної культури і спорту, а також переглянути та оновити Стратегію розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року з урахуванням нових можливостей, які відкриваються для України після нашої перемоги.

Отже, узагальнення результатів аналізу джерельної бази дозволило зробити висновки, що і досі не отримало системного характеру дослідження підходів, інструментів та моделей публічного управління розвитком фізичної культури та спорту, зокрема, на рівні регіону, а саме: потребують подальшого дослідження не тільки теоретико-методологічні і практичні аспекти публічного управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні, а й постає питання необхідності обґрунтування сучасних управлінських підходів та інструментарію, зокрема, проєктно-орієнтованого управління та оцінювання його результатів, яке дозволить побудувати нову результативну проєктно-орієнтовану систему публічного управління розвитком фізичної культури й спорту та забезпечити максимальну ефективність та якість цієї діяльності на рівні регіону.

1.2. Державна політика розвитку фізичної культури і спорту та проблеми її реалізації в умовах дії правового режиму воєнного стану

Як зазначалося вище, забезпечення ефективності та результативності публічного управління у всіх сферах життєдіяльності українського суспільства віднесено до основних завдань державної політики України, яка, у контексті євроінтеграційного вектору руху нашої країни, має передбачати, насамперед, «розвиток і спільне впровадження передових технологій;

активізацію та гармонізацію діяльності у сферах науки, культури, освіти, спорту» [51, с. 31] тощо. Реалізація такої державної політики, зокрема, у сфері фізичної культури й спорту, вимагає належного нормативно-правового, фінансового, матеріально-технічного, кадрового та іншого забезпечення, а також виконання широкого спектру завдань щодо організації фізкультурно-спортивного діяльності в Україні із комплексною взаємодією органів публічного управління із громадськими та спортивними вітчизняними й міжнародними організаціями і структурами – відомствами, товариствами, федераціями, центрами тощо. Автор праці Н. Галунець [11] зазначає, що розвиток фізичної культури й спорту відображає «рівень та якість життя населення країни, сформованість сталих традицій здорового способу життя в повсякденному побуті громадян, розвиток духовної та інтелектуальної культури» [11], і вважає, що наразі це вже є науково доведеним та обґрунтованим твердженням.

Погоджуючись з думкою професора Ю. Шарова [67; 1030; 114] про те, що будь-який розвиток, який завжди супроводжується певними змінами, має бути керованим, а інакше можна прийти до хаосу, зазначимо, що розвиток фізичної культури і спорту, як і будь-якої сфери діяльності як в Україні, так і у світі, також має бути керованим. І таку управлінську функцію, що може забезпечити системний керований розвиток певної сфери життєдіяльності, має брати на себе держава та її публічно-владні інститути. Саме органи публічного управління та адміністрування розробляють та реалізують відповідні державні політики на різних рівнях та у різних сферах управлінської діяльності, й безпосередньо відповідають за їх ефективність та результативність.

У ст. 5 Закону України «Про фізичну культуру і спорт» [86] зазначається, що державне управління фізичною культурою і спортом здійснюється центральними органами виконавчої влади, які забезпечують формування та реалізацію державної політики у сфері фізичної культури та

спорту за сприяння інших органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

У ст. 6 Закону України «Про фізичну культуру і спорт» [86] зазначається, що до таких центральних органів виконавчої влади відносяться, зокрема, органи, що забезпечують формування та реалізацію державної політики у сфері охорони здоров'я (у межах своїх повноважень вони забезпечують розвиток спортивної медицини); центральні органи виконавчої влади, яким підпорядковуються Збройні Сили України та інші військові формування, правоохоронні органи, рятувальні та інші спеціальні служби (вони забезпечують належну фізичну підготовку відповідних військовослужбовців та працівників, сприяють розвитку спорту, взаємодіють з відповідними громадськими об'єднаннями фізкультурно-спортивної спрямованості); центральні органи виконавчої влади, що забезпечують формування та реалізують державну аграрну політику (сприяють розвитку фізичної культури і спорту серед сільського населення, працівників агропромислових підприємств, взаємодіють з відповідними громадськими об'єднаннями фізкультурно-спортивної спрямованості); центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері соціального захисту ветеранів війни; Міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, що сприяють розвитку фізичної культури і спорту за місцем роботи та проживання громадян та взаємодіють із відповідними громадськими об'єднаннями фізкультурно-спортивної спрямованості [86].

Також у ст. 6 Закону України «Про фізичну культуру і спорт» [86] окремо визначені повноваження центральних органів виконавчої влади у сфері формування державної політики з розвитку фізичної культури та спорту, та у сфері її реалізації. До таких повноважень, зокрема, віднесено наступні:

1. У сфері формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту [86]:

- участь у розробленні інвестиційної, антимонопольної, регуляторної політики у сфері фізичної культури та спорту;

- створення системи спортивних відзнак і нагород, визначення нормативів матеріально-технічного та кадрового забезпечення сфери фізичної культури і спорту;

- визначення порядку визнання видів спорту в Україні, включення їх до відповідного реєстру та порядок його ведення тощо.

2. У сфері реалізації державної політики у сфері фізичної культури та спорту [86]:

- організація процесів реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту, дотримання вимог нормативно-правових актів;

- узагальнення практики застосування законодавства у сфері фізичної культури і спорту, розробка та подання пропозицій щодо його вдосконалення;

- сприяння розвитку різних видів спорту;

- аналітична діяльність у сфері фізичної культури і спорту, визначення тенденцій розвитку, узагальнення вітчизняного й іноземного досвіду, розроблення проектів і програм розвитку фізичної культури і спорту, їх реалізація;

- надання державної підтримки громадським об'єднанням фізкультурно-спортивної спрямованості, залучення їх до виконання державних програм і заходів з питань фізичної культури та спорту;

- здійснення контролю за якістю послуг у сфері фізичної культури і спорту;

- взаємодія з центральними органами виконавчої влади, іншими органами державної влади та органами місцевого самоврядування у сфері фізичної культури і спорту тощо [86].

Слід зазначити, що в Україні функцію формування та реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту, а також утвердження української національної та громадянської ідентичності здійснює

безпосередньо Міністерство молоді та спорту України (Мінмолодьспорт) [56], діяльність якого спрямовується на визначення перспектив, пріоритетних напрямів та прогнозів розвитку фізичної культури і спорту, забезпечення контролю за дотриманням законодавства у цій сфері, а також здійснення моніторингу програм, проектів і заходів щодо розвитку фізичної культури та спорту в Україні [56].

На регіональному та місцевому рівнях такі функції виконують відповідні підрозділи органів державної влади та органів місцевого самоврядування у межах своїх повноважень, що свідчить про створення в Україні саме системи публічного управління розвитком фізичної культури та спорту.

У ст. 4 Закону України «Про фізичну культуру і спорт» [86] визначено засади державної політики у сфері фізичної культури і спорту, зокрема:

- визнання фізичної культури і спорту як пріоритетного напрямку гуманітарної політики держави та важливого чинника всебічного розвитку особистості, формування здорового способу життя, досягнення фізичної та духовної досконалості людини, формування патріотичних почуттів у громадян та позитивного міжнародного іміджу держави;

- забезпечення гуманістичної спрямованості та пріоритету загальнолюдських цінностей, справедливості, взаємної поваги та гендерної рівності;

- гарантування рівних прав та можливостей громадян у сфері фізичної культури і спорту;

- забезпечення безпеки життя та здоров'я осіб, які займаються фізичною культурою і спортом, учасників та глядачів спортивних і фізкультурно-оздоровчих заходів;

- сприяння безперервності та послідовності занять фізичною культурою і спортом громадян різних вікових груп;

- утвердження етичних та моральних цінностей фізичної культури і спорту;

– забезпечення різноманітності, високої якості та доступності послуг у сфері фізичної культури і спорту для громадян, а також дотримання державних соціальних стандартів у сфері фізичної культури і спорту;

– орієнтування на сучасні міжнародні стандарти у сфері фізичної культури і спорту, поєднання вітчизняних традицій і досягнень із світовим досвідом у цій сфері тощо [86].

Слід зазначити, що до основних нормативних документів, що відображають розвиток державної політики у сфері фізичної культури та спорту (зокрема, з початку процесу децентралізації в Україні і до початку введення в дію правового режиму воєнного стану), можна віднести закони України, постанови, розпорядження, накази, інші програмно-цільові та організаційно-розпорядчі документи Верховної Ради, Кабінету Міністрів України та профільних міністерств, що стосуються реалізації регіональної політики, стратегій регіонального розвитку та державних цільових програм розвитку сфери фізичної культури й спорту, прийняття яких, як зазначалося вище (див. п. 1.1), було обумовлено децентралізацією, європейським вектором руху України та безпосередньо початком чисельних реформ, зокрема, у сфері освіти, фізичної культури та спорту. Наведемо деякі з них у хронологічному порядку:

– наказ Міністерства молоді та спорту України від 19.01.2015 № 106 «Про Раду з питань реформування сфери фізичної культури і спорту» [87];

– Закон України від 05.02.2015 № 156 «Про засади державної регіональної політики» [75];

– розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.12.2015 № 1320-р «Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року» [78];

– Указ президента України № 42/2016 від 09.02.2016 «Про Національну стратегію з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація» [85];

– постанова Верховної Ради України від 19.10.2016 № 1695-VIII «Про забезпечення сталого розвитку сфери фізичної культури і спорту в Україні в умовах децентралізації влади» [74];

– постанова Кабінету Міністрів України від 01.03.2017 № 115 «Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року [77];

– розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 666-р «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Національної стратегії з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація» на 2020 рік» [80];

– постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки» [76];

– постанова Кабінету Міністрів України від 04.11.2020 № 1089 «Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року» [82];

– наказ Міністерства освіти і науки від 15.02.2021 № 194 «Про затвердження рекомендацій щодо стратегічного розвитку фізичного виховання та спортивної підготовки серед учнівської молоді на період до 2025 року» [81] та інші.

Втім, окрім достатньо розгалуженої нормативно-правової бази, що регламентує діяльність з реалізації державної політики у сфері фізичної культури та спорту, питанням формування та реалізації ефективної державної політики розвитку фізичної культури та спорту, у тому числі, для різних категорій населення, інструментам забезпечення ефективності, результативності та якості її реалізації на державному рівні присвячені, зокрема, наукові публікації таких авторів, як Б. Бондаренко [21], Н. Галунець [11], Л. Дудорова [21], М. Канавець [31], І. Лисенко [98], О. Степанюк [98] О. Шевчук [116; 117] тощо.

Автори праці [98] досліджують особливості напрямів державної політики у сфері фізичної культури та спорту для осіб з інвалідністю та акцентують увагу на її організаційно-управлінських засадах та проблемах, що виникають під час її реалізації, основною з яких вони визначають фінансово-економічне забезпечення галузі та недостатність висококваліфікованих кадрів, а саме тренерів з виду спорту та фізичних реабілітологів. Автори зазначають, що «державна політика щодо людей з розладами і порушеннями стану здоров'я, незважаючи на свою специфіку, не може розглядатися окремо у відриві від загального соціально-економічного фону. Значною мірою вона залежить від загальної парадигми соціальної політики та економічного розвитку в державі» [98, с. 126]. Разом із тим, автори цієї публікації роблять висновок, що система публічного управління розвитком фізичної культури та спорту в Україні, незважаючи на існуючі проблеми, є ефективною, і спорт осіб з інвалідністю в Україні знаходиться на високому рівні розвитку, з чим ми не можемо повною мірою погодитися саме через ті проблеми галузі, про які саме і йдеться у публікації цих авторів.

У праці [21] досліджується проблема удосконалення державної політики України у сфері фізичної культури і спорту, роль державно-приватного партнерства в умовах ринку. Особливу увагу автори публікації приділяють аналізу здійснення першочергових завдань щодо формування сприятливих умов розвитку фізкультурно-спортивного руху, пропонують шляхи їх реалізації, і роблять висновок, що державна політика у сфері фізичної культури і спорту буде ефективнішою, якщо державне управління буде спрямовано на кінцевий результат – впровадження в країні доступних і конкурентоспроможних на світовому ринку інноваційних продуктів та технологій для залучення населення до масового фізкультурного та спортивного руху [21]. Також авторами публікації пропонується приділяти особливу увагу взаємодії державних і недержавних інституцій у сфері фізичної культури і спорту, що буде сприяти розвитку адаптивних механізмів

регулювання у галузі та впровадженню нових видів організації суб'єктів діяльності (так званих спортивних кластерів) [21].

Наразі перед українським спортом, а, відповідно, і перед державною політикою у цій сфері, багато викликів. Від початку повномасштабного російського вторгнення рф на територію України сфера фізичної культури та спорту зазнала значних змін. Багато видатних спортсменів нашої держави стали на захист рідної країни, є втрати серед спортсменів. Є і поранені, які також вже ніколи не повернуться у стрій. На багатьох територіях зруйновано спортивну інфраструктуру, порушено тренувальний процес, кількість спортивних змагань на території України значно скоротилась через складність їх організації, не всі спортивні споруди обладнанні бомбосховищами, зважаючи на те, що міркування безпеки сьогодні є пріоритетом.

Так, лише за неповний перший рік війни розмір втрат через руйнування спортивної інфраструктури України перевищив \$ 250 млн. 320 спортивних об'єктів постраждало через військову агресію рф, 87 із них було повністю зруйновано або частково знищено. За інформацією колишнього міністра молоді та спорту України, найбільше спортивних об'єктів було зруйновано в Луганській області, Донецькій, Харківській, Миколаївській, Херсонській, Київській, Дніпропетровській, Чернігівській та Сумській областях [18; 93].

Під час дії правового режиму воєнного стану в країні з'явилися нові пріоритети, орієнтовані, насамперед, на підтримку Збройних Сил України, тому питання забезпечення стратегічного розвитку сфери фізичної культури та спорту в Україні на початку війни природно відійшли на другий план і зараз мають вирішуватися поступово (спочатку – на тактичному рівні), орієнтуючись на відновлення пошкоджених інфраструктурних об'єктів (а це стосується не лише сфери фізичної культури та спорту, а й ревіталізації та відбудови нашої країни в цілому), а вже потім – на забезпечення сталого, збалансованого розвитку цієї сфери. У свою чергу, державна політика у сфері фізичної культури та спорту також має спрямовуватися на збереження та

підтримку галузі, зокрема на основі співпраці з міжнародними організаціями (із залученням міжнародної допомоги), а також на розроблення та реалізацію стратегій, програм та проєктів розвитку фізичної культури та спорту у повоєнний період.

Втім, незважаючи на труднощі, така робота вже ведеться: згідно з планом відновлення України [68] поступово починають впроваджуватися в життя стратегії та проєкти повоєнного відновлення, зокрема, проєкти Національної програми «Розвиток систем культури та спорту» [88; 90], про які далі буде йти більш детально, а також значна увага приділяється розвитку військово-прикладного та службово-прикладного спорту і воєнно-патриотичному вихованню молоді, про що, зокрема, йдеться у матеріалах робочих груп, залучених до розроблення Плану відновлення України («Молодь та спорт», «Освіта і наука»).

Що стосується міжнародної допомоги у сфері фізичної культури та спорту, то саме завдяки ній вдалося налагодити стабільний процес підготовки українських спортсменів за кордоном. Через підтримку міжнародної спільноти українським спортсменам вдається брати участь у міжнародних змаганнях, представляючи нашу країну, доносити світу інформацію про війну і закликати про допомогу.

Здобутки вітчизняних спортсменів на міжнародній арені позитивно впливають на імідж України. Завдяки перемогам на чемпіонатах Європи та світу всі згадують про країну, яка виборює незалежність. Звісно, вся усвідомлена міжнародна спільнота підтримує Україну. Українським спортсменам допомагають при підготовці та сприяють в організації виступів у переважній більшості країн. Дуже важливо, щоб міжнародна спортивна спільнота й надалі була на боці України та продовжувала ізолювати росіян та білорусів від участі у міжнародних спортивних змаганнях.

Слід зазначити, що через війну тимчасово призупинилася реалізація одного із ключових програмних документів – Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року [82], яка відображає основні

пріоритети державної політики у цій сфері та надає можливість комплексно підійти до її розвитку на основі застосування «інклюзивного підходу та рівних можливостей для всіх верств українського суспільства, оновленої системи виховання атлетів, тренерів, менеджерів та функціонерів» [82].

Перший етап реалізації зазначеної стратегії (підготовчий або організаційно-інституційний етап) вже закінчився. Він припав на 2020-2022 роки, і полягав у визначенні власних шляхів та затвердженні плану дій, удосконаленні нормативно-правової бази та затвердженні проєкту стратегії.

По суті, безпосереднє виконання основних завдань цього стратегічного документу має початися на другому етапі – 2023-2024 роки. Саме на цьому етапі починається реалізація плану дій, який, зокрема, передбачає впровадження інновацій у сфері фізичної культури і спорту. На жаль, процес йде із запізненням – Кабінет Міністрів України лише через півроку (09 червня 2023 р.) затвердив План заходів на 2023 і 2024 роки щодо реалізації другого етапу Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року [82], а також вніс зміни до Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для розвитку фізичної культури, спорту вищих досягнень та резервного спорту [73], що свідчить про актуалізацію намірів продовжити роботу з реалізації цього стратегічного документу. Проте, наразі ще не можна говорити про успішність цього етапу, тому як війна ще продовжується, і щось прогнозувати дуже складно.

Що стосується третього етапу реалізації стратегії (2024-2028 роки), то він передбачає підвищення конкурентоздатності сфери фізичної культури і спорту України в світі. Втім, ураховуючи ситуацію, в якій зараз знаходиться Україна, основні положення цього етапу та реалізація стратегії в цілому потребують ретельного моніторингу та, за необхідністю, – й коригування (внесення необхідних змін), вже дивлячись на відбудову нашої країни у повоєнний період.

Отже, в умовах дії правового режиму воєнного стану набуває особливої актуальності удосконалення державної політики у сфері фізичної культури та спорту, яка впливає, насамперед, на тих, хто зацікавлений у здоровому, гармонійному способі життя, а також покращення системи публічного управління фізкультурно-спортивною сферою цілому. В Україні має формуватися фізично здорове суспільство. Війна, звісно, призупинила цей процес. Проте навіть при складні обставини ми не зупиняємось – відбудовуємо спортивні об'єкти, готуємо спортсменів і спортсменок, вболіваємо за наших спортсменів та тримаємо спортивний фронт на міжнародних змаганнях. Як зазначалося вище, вже є перші кроки щодо підвищення ефективності публічного управління розвитком фізичної культури та спорту в рамках Плану відновлення України [68], який зосереджено на зростанні економіки країни. У ньому визначено декілька Національних програм, одна з яких – розвиток систем культури та спорту [90]. Сьогодні світ відноситься до наших спортсменів з великою повагою, та через труднощі вони здебільшого здобувають перемоги та доводять, що Україна – найкраща. Після нашої перемоги постане багато завдань, які потрібно вирішувати, адже всі розуміють важливість спорту, й те, що він не може існувати «поза політикою».

Результатом реалізації державної політики у сфері фізичної культури та спорту після закінчення війни має бути створення належних умов (на рівні кращих європейських практик) не тільки для талановитої спортивної молоді, а й для всіх категорій населення (включаючи дітей, інвалідів, осіб, зацікавлених у реабілітації або активному проведенні спортивно-масового дозвілля тощо), забезпечити їх підтримку та мотивацію до фізкультурно-спортивної діяльності. Це – велика робота для органів публічного управління та всіх спортивних організацій та федерацій, які мають тримати на контролі такі важливі питання, та співпрацювати з іншими організаціями та федераціями по всьому світу.

Підсумовуючи вище вказане зазначимо, що кожен день продовження війни приносить нові біди, нові руйнування та збитки Україні, і як ми зазначали вище, сфера фізичної культури та спорту теж постраждала нарівні з іншими сферами життєдіяльності громади. Тому державна політика у сфері фізичної культури та спорту в умовах дії правового режиму воєнного стану, насамперед, має спрямовуватися на збереження та всебічну підтримку фізкультурно-спортивної діяльності, а також на організаційне та фінансове забезпечення процесів розроблення й реалізації стратегій, програм і проєктів розвитку фізичної культури та спорту у воєнний та повоєнний період.

1.3. Проєктно-орієнтоване управління та його роль у розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні

Регіональний розвиток є невід'ємною складовою державної політики у всіх країнах світу. Важливими аспектами регіональної політики є збереження цілісності та єдності територій, досягнення балансу загальнодержавних і регіональних інтересів, рівень та якість життя населення, створення рівних умов для людей, незалежно від місця їх проживання, забезпечення сталого, збалансованого розвитку всіх сфер їх життєдіяльності, у тому числі, і у галузі фізичної культури та спорту.

Публічне управління у сфері фізичної культури і спорту на регіональному рівні сьогодні вимагає застосування сучасних підходів, моделей та методів, зокрема, стратегічних і проєктних, які сприяють розвитку цієї галузі та забезпечують її орієнтацію на перспективу. Тому актуальність проведення дослідження щодо доцільності використання проєктно-орієнтованого підходу до управління розвитком фізичної культури і спорту на регіональному рівні та обґрунтування принципів його успішної реалізації є дуже високою як в теоретичному, так і практичному аспектах.

Як зазначалося вище, питанням публічного управління розвитком фізичної культури та спорту України, пошуку нових підходів, механізмів,

інструментів, моделей удосконалення публічноуправлінської діяльності у сфері фізичної культури та спорту, зокрема на регіональному рівні, запровадженню методології управління проектами у діяльність різних організацій, підприємств, відомств з розвитку фізичної культури та спорту приділяється значна увага як науковців, так і практиків.

Так, Н. Галунець, Є. Сандул та В. Бичков у праці [11] характеризують організаційні, правові та функціональні засади державного управління фізичною культурою і спортом на регіональному рівні та роблять висновок, що в цілому «формування дієвої системи державного управління розвитком фізичної культури і спорту в регіоні забезпечить поглиблення процесів демократизації та децентралізації, оскільки органи місцевої влади мають більші можливості для повного врахування запитів та потреб населення у сфері фізичної культури і спорту» [11, с. 38]. Також науковці зазначають, що ефективне регіональне управління розвитком фізичної культури і спорту надасть змогу «отримати позитивні результати в таких підсистемах галузі, як: фізичне виховання в системі освіти, фізична рекреація та реабілітація населення за місцем проживання та в місцях масового відпочинку громадян, дитячо-юнацький спорт та спорт вищих досягнень тощо» [11, с. 38].

Запровадженню методології управління проектами у діяльність різних організацій, підприємств, відомств, зокрема, з розвитку фізичної культури та спорту, питанням управління архітектурою проектних дій у рамках відповідних цільових програм присвячені праці таких вітчизняних науковців, як А. Козленко [95], О. Кощєєв [96], О. Пономаренко [69], В. Приходько [71; 96], О. Савіна [95], В. Савченко [96], Т. Фесенко [106] та інші. Втім, автори публікацій не розглядали специфічні особливості процесів розроблення, практичного впровадження та оцінювання діяльності органів публічного управління з реалізації проектів та програм розвитку сфери фізичної культури та спорту в Україні, не оцінювали цінність самих проектів для суспільства, а засновувалися на методології управління проектами, яка уперше була запропонована американським Інститутом управління

проєктами (Project Management Institute, PMI) ще у 1969 році, без її адаптації до конкретних умов та реалій.

Зазначена методологія базується на стандарті PMBOK guide (The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge), і, постійно розвиваючись, вона довела свою ефективність у світі. Вже сьогодні відоме сьоме видання цього документу, який постійно вдосконалюється [121], і користується неабияким попитом у практикуючих проєктних менеджерів.

Слід зазначити, що подальші дослідження та узагальнення найкращих практик проєктного менеджменту обумовили виникнення ще низки методологій, що базуються на міжнародних і національних стандартах. Ю. Шаров зазначає, що «міжнародні та національні стандарти з управління проєктами пропонують варіанти відповідей на запитання щодо способів і методів проєктної діяльності» [89, с. 41], і вважає розвиток та використання цих методологій дуже важливим для сфери публічного управління та адміністрування, про що свідчать і його наукові дослідження.

В. Тертичка розуміє під методологією управління проєктами «розробку, реалізацію та розвиток проєкту як складної системи, що відтворюється та функціонує в динамічному зовнішньому середовищі» [101, с. 563]. Він визначає навіть методологічні помилки, що можуть виникнути під час управління ними, до яких, зокрема, він відносить необмежені часові рамки, підхід до планування «згори-вниз», планування у непрогнозованих умовах, неможливість постійно керувати змінами тощо [101, с. 561–562].

У працях Т. Маматової [53; 54; 67; 109; 124], В. Тертички [101], І. Чикаренко [53; 54; 108; 109; 111; 112; 1241], О. Чикаренка [53; 109; 124], Ю. Шарова [67; 89; 114; 115] обґрунтовується роль методології управління проєктами у стратегічному управлінні, розглядаються підходи, технології, інструменти, методи щодо реалізації та оцінювання проєктів, програм та портфелів проєктів.

Аналіз вищевказаних наукових публікацій дозволив надати власне тлумачення поняттю «методологічні засади управління проектами», з акцентом на їх використання для розвитку сфери фізичної культури та спорту. Так, під методологічними засадами управління проектами у сфері фізичної культури та спорту будемо розуміти комплекс технологій, інструментів, моделей, методів і засобів проектного менеджменту, регламентований відповідним стандартом, який буде сприяти успішному вирішенню повного спектру завдань щодо розроблення проектів та програм розвитку фізичної культури та спорту, управління ходом їх реалізації та завершення.

Ще раз підкреслимо, що методології управління проектами постійно вдосконалюються, про що свідчить регулярна поява нових (та оновлених) міжнародних та вітчизняних стандартів з управління проектами (про міжнародний досвід розвитку стандартів з управління проектами йдеться у праці [94]). Багато з них являють собою або розвиток існуючої методології, або її модифікацію. Разом із тим, з'являються і нові стандарти, і, відповідно, методології, які можуть розроблюватися як реактивним шляхом (як реакція на виникнення нових потреб та запитів сучасності), так і проактивним (тобто, спрямованим на випередження подій та умов). Успішне управління проектами з використанням певної методології є основоположним для підвищення ефективності проектної діяльності та отримання кращих результатів майже в усіх сферах, у тому числі фізичної культури та спорту. Таке управління нерозривно пов'язано з управлінням програмами та портфелями проектів.

Один із таких стандартів – це P2M (A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation) – окремий документ з управління інноваційними проектами та програмами, розроблений у 1999 році, який базується на досвіді Японії, і зосереджений на створенні інновації як основної складової управління проектами та програмами.

Перша редакція P2M була опублікована у 2001 році Японською асоціацією розвитку інжинірингу (ENAA) і підтримувалася Асоціацією проєктних менеджерів Японії (PMAJ) [122; 128]. Друге та третє перевидання цього стандарту відбулося відповідно у 2007 та 2014 роках. У 2010 році вийшла українська версія P2M [41; 117], і Міністерство фінансів України виявило неабиякий інтерес до цієї системи знань, і намагалося використовувати її у професійному середовищі під час реформування фінансового сектору України, а також під час реалізації проєкту модернізації Державної податкової служби України [48].

Окрім стандарту P2M існує ще низка міжнародних і національних стандартів, що узагальнюють досвід розвинених країн, накопичений під час розроблення та реалізації проєктів, програм та портфелів (управління портфелем проєктів відомо як Portfolio Management [125; 126; 130]). До таких стандартів, зокрема, можна віднести наступні (рис. 1.1) [32 – 40; 127; 129]:



Рис. 1.1. Стандарти ISO серії 21500 [129]

– ISO 21500:2021 «Управління проєктами, програмами та портфелями. Контекст та концепції» – основоположний стандарт, який містить загальні рекомендації щодо використання стандартів серії ISO 21500

та настанови щодо використання підготовлених ISO/TC 258 стандартів щодо управління проектами, програмами та портфелями;

– ISO 21502:2020 «Управління проектами, програмами та портфелями. Настанови щодо управління проектами» – містить рекомендації та структуру управління проектами з акцентом на вигоди та кінцеві результати, від початку до завершення, включаючи діяльність з моніторингу проекту, а також щодо різних практик, необхідних на кожній фазі життєвого циклу проекту, включаючи планування, контроль, управління змінами, вигодами та інформацією;

– ISO 21503:2022 «Управління проектами, програмами та портфелями. Настанови щодо управління програмами» – містить настанови щодо концепцій, попередніх умов та практик управління проектами, які важливі для виконання програм, та впливають на їх успіх. Цей документ може бути адаптований для задоволення потреб будь-якої організації або окремої особи з метою покращення застосування концепції, попередніх умов та методів управління проектами та програмами;

– ISO 21504:2022 «Управління проектами, програмами та портфелями. Настанови щодо управління портфелями» – містить настанови щодо принципів управління портфелями проектів і програм. Цей документ стосується організацій як публічного сектору, так і приватного, і не залежить від масштабу організації та сфери її діяльності;

– ISO 21505:2017 «Управління проектами, програмами та портфелями. Настанови щодо врядування» – характеризує середовище, в якому здійснюється управління проектами, програмами та портфелями, та містить відповідні настанови щодо оцінювання, засвідчення або перевірки функції управління проектами, програмами або портфелями.

– ISO/TR 21506:2018 «Управління проектами, програмами та портфелями. Словник» – визначає терміни, які використовуються у сфері управління проектами, програмами та портфелями, і може використовуватися організаціями як публічного сектору, так і приватного, не

залежить від масштабу організації, сфери її діяльності, а також від виду проєкту, програми чи портфелю проєктів, які можна класифікувати за рівнем складності, обсягом, тривалістю;

– ISO 21508:2018 «Управління здобутою цінністю в управлінні проєктами та програмами» – містить рекомендації тим учасникам проєкту, які беруть участь в управлінні здобутою цінністю; характеризує методи, які забезпечують вигоди для планування та контролю проєктів або програм;

– ISO 21511:2018 «Ієрархічні структури робіт для управління проєктами та програмами» – містить рекомендації щодо ієрархічної структури робіт; характеризує методи, що забезпечують вигоди для планування та контролю проєктів або програм, а також рекомендації щодо концепцій ієрархічної структури робіт, складу та взаємин з іншими структурами проєкту;

– ISO 10006:2018 «Управління якістю – Настанови щодо управління якістю в проєктах» – містить настанови щодо управління якістю в проєктах; визначає принципи управління якістю, запровадження яких є важливим для досягнення цілей у сфері якості в проєктах. Цей стандарт узгоджено з ISO 9000 та ISO 9001, а також він доповнює настанови, викладені в ISO 21502 [129].

Результати аналізу теоретико-методологічних основ та іншої джерельної бази дослідження у сфері управління проєктами свідчать, що вивчення та запровадження світового досвіду та кращих практик реалізації проєктів та програм на основі застосування сучасних стандартів, моделей, методів та принципів сприятиме підвищенню ефективності планування всіх видів проєктних ресурсів, покращенню якості виконання проєктних робіт, своєчасному передбаченню проєктних ризиків та плануванню (формуванню) системи управління ними, забезпеченню прозорості та посиленню контролю над витратами ресурсів, а також успішності реалізації проєкту в цілому [49; 67].

Як зазначалося вище, сьогодні популярними є також інші концепції та моделі управління проектами, зокрема, ті, що ґрунтуються на стандартах РМВОК [121] та Р2М [122], і являють собою розвиток відповідної методології, її адаптацію до певних умов, вимог та реалій. У процесі нашого дослідження ми робимо припущення, що підвищення ефективності та результативності сучасного публічного управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні можливо на засадах імплементації методології управління проектами, заснованої саме на цих стандартах, до діяльності органів публічного управління, із одночасним використанням концепції проектно-орієнтованого управління (або управління на основі проектів – Management by Project), яка передбачає здійснення публічноуправлінської ціннісно-орієнтованої діяльності з реалізації сукупності (портфелю) проектів з послідовним (або паралельним) керівництвом ними у міру переходу від одного проекту до іншого.

Розглянемо більш детально сутність проектно-орієнтованого підходу до управління на основі пропонованої нами концепції Management by Project та його роль у розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні. Для цього проаналізуємо понятійно-категоріальний апарат у цій сфері, і надамо власне визначення поняттю «проектно-орієнтований підхід до управління розвитком фізичної культури та спорту».

Отже, в основу проектно-орієнтованого управління покладено розгляд кожного проекту крізь призму керованої зміни початкового стану будь-якої системи (наприклад, держави, регіону, організації тощо), пов'язаної з витратою часу й ресурсів [89]. Передусє проектно-орієнтованому управлінню діяльність, пов'язана із чітким визначенням конкретної проблеми, яку потрібно розв'язати, формулюванням мети проекту (SMART-goals), що відповідає класичним smart-вимогам (Specific – конкретність; Measurable – вимірюваність; Agreed-upon – узгодженість; Realistic – досяжність; Time-table – визначеність у часі [89, с. 86], складанням переліку завдань (робіт), які необхідно виконати для досягнення цієї мети, та характеристикою кінцевого

результату – продукту проєкту. Також необхідно задекларувати вимоги щодо якості отриманого продукту, визначити обсяг необхідних ресурсів (за видами), терміни реалізації та обмеження проєкту (за часом, якістю та вартістю).

У контексті нашого дослідження проектно-орієнтований підхід до управління у сфері фізичної культури та спорту розглядається як ефективний «гнучкий» вид ціннісно-орієнтованого управління сукупністю (портфелем) проєктів, реалізація якого забезпечує цільову координацію та взаємозв'язок творчих зусиль проєктних команд із загальними цілями та завданнями керівництва відповідного органу публічного управління (або його структурного підрозділу) щодо розвитку фізичної культури та спорту на рівні регіону або окремої територіальної громади. Основний принцип такого проектно-орієнтованого управління полягає у цілепокладанні та багатоаспектності (різноплановості проєктів портфелю за цілями), а також забезпеченні комплексного впорядкованого та програмованого переходу від вихідного стану системи (так званих стартових або початкових умов) до бажаного (очікуваного) стану, з урахуванням існуючих ресурсів, резервів і встановлених обмежень.

Впровадження проектно-орієнтованого підходу до управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні має на меті вдосконалення публічноуправлінської діяльності у сфері фізичної культури та спорту із використанням кращих міжнародних і вітчизняних стандартів, практик і досвіду управління у цій сфері, і вимагає використання специфічного проєктного інструментарію задля забезпечення ефективного та результативного управління проєктами, програмами та портфелями на регіональному рівні.

У таких проєктах, програмах та портфелях суб'єктами діяльності виступають органи публічного управління регіонального рівня, а наслідками (ефектами) цієї діяльності має бути покращення її якості та створення належних умов для занять та праці у сфері фізичної культури та спорту через

створення так званої «суспільної цінності». Саме цінність є ключовим критерієм ефективності проєкту. Як зазначає Ю. Шаров, цінність проявляється в «здатності продукту задовольняти потреби або забезпечувати вигодою заінтересовані сторони проєкту» [89, с. 33]. Для проєктів у сфері фізичної культури та спорту на регіональному рівні така цінність має забезпечуватися позитивними змінами, що настають внаслідок реалізації цих проєктів, та відповідають очікуванням усіх стейкхолдерів.

Ураховуючи, що будь-який проєкт, незважаючи на його спрямованість, має низку ключових ознак: унікальність (інноваційність); тимчасовість або неповторюваність (має одноразовий характер); цільова спрямованість (націлений на чітко визначений результат); обмеженість за часом, ресурсами та якістю; невизначеність (реалізується у змінному середовищі) [53; 69; 89; 100; 104; 105; 114], то в контексті нашого дослідження можна визначити специфіку понять «проєкт», «програма» та «портфель проєктів» саме для сфери фізичної культури та спорту на регіональному рівні.

Так, під проєктом розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні ми будемо розуміти унікальний за змістом набір робіт, що відповідає конкретним вимогам, обмежений за термінами реалізації, ресурсами та якістю, і спрямований на розв'язання певної проблеми у сфері фізичної культури та спорту в регіоні та отримання кінцевого продукту відповідно до запланованих показників якості, вартості та часу.

Особливістю таких проєктів є розв'язання проблем у сфері фізичної культури та спорту, які формалізовані відповідними документами регіонального або центрального рівня (програми, стратегії, концепції тощо) у вигляді системи стратегічних та операційних цілей та завдань.

У свою чергу, під програмою розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні будемо розуміти сукупність взаємопов'язаних проєктів, поєднаних єдиною метою, управління якими скеровується на отримання певних суспільних цінностей, що недоступні при реалізації кожного проєкту окремо, і спрямованих на задоволення потреб населення регіону в організації

здорового способу життя, профілактики захворювань, створення умов для участі у фізкультурно-спортивних заходах і рухах обласного, національного та міжнародного рівнів, які сприяють виявленню резервних можливостей організму, всебічному гармонійному розвитку людини, її саморозвитку, самовдосконаленню, а також формуванню позитивного іміджу регіону в цілому.

З позицій системного підходу будь-який проект завжди реалізує не тільки свою мету (ціль проекту), він пов'язаний з цілями більш високого рівня – стратегічними й операційними цілями та завданнями у складі відповідної стратегії розвитку. Таким чином, можна стверджувати, що саме проектно-орієнтований підхід є інструментом реалізації будь-якої стратегії розвитку, і це підтверджується низкою публікацій [53 – 55; 89; 101; 103; 110; 114; 115] – кожен проект має розглядатися з позицій загальної стратегії, а стратегія має реалізовуватися на засадах проектного підходу. Таким чином, проекти стають засобом досягнення стратегічного бачення відповідно до визначеної місії соціально-економічної системи. Такі проекти, що знаходяться у складі певної стратегії, являють собою портфель взаємопов'язаних пріоритетних проектів, спрямованих на досягнення визначених стратегічних цілей, який реалізується згідно з термінами початку виконання стратегії, і до її завершення.

Отже, під регіональним портфелем проектів з розвитку фізичної культури та спорту будемо розуміти комплекс проектів і програм у складі відповідної стратегії регіонального розвитку, які являють собою системну, покрокову технологію організації публічноуправлінської діяльності з досягнення стратегічних цілей, що реалізуються паралельно або послідовно в умовах встановлених обмежень за часом, вартістю і якістю на безальтернативній, неконкурентній основі згідно з термінами початку реалізації стратегії, і до її завершення.

На основі обґрунтованих нами авторських тлумачень понять у сфері розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні (а саме,

«проектно-орієнтований підхід», «проект», «програма», «регіональний портфель проектів»), побудовано структурно-логічну схему реалізації проектно-орієнтованого підходу в публічному управлінні розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні. На рис. 1.2 показано зв'язки між програмно-цільовими та директивними документами, що реалізуються на різних рівнях управління (зокрема, стратегіями регіонального розвитку, галузевими стратегіями, державними цільовими та соціальними програмами у цій сфері, Стратегією розвитку фізичної культури та спорту на період до 2028 р. [82], Національною доктриною розвитку фізичної культури і спорту [83], яка хоча і була розроблена на період до 2016 року, втім вона презентувала систему концептуальних ідей і поглядів на роль, організаційну структуру та ключові завдання фізичної культури і спорту в Україні з урахуванням стратегії розвитку держави та світового досвіду, які можуть викликати інтерес і у повоєнний період).

Важливим елементом управління проектами та програмами на регіональному рівні є чинники впливу на процеси їх реалізації. Їх можна поділити на внутрішні та зовнішні. До зовнішніх належать політичні, економічні, суспільні, правові, культурні, природні, науково-технічні та інші чинники. До внутрішніх належать чинники, пов'язані саме з організацією проектної діяльності в органі публічного управління регіонального рівня, що по суті являє собою розподіл прав, обов'язків та відповідальності між учасниками (командою та стейкхолдерами проекту) та виконавцями проекту.

Як зазначалося вище, одним із ключових принципів проектно-орієнтованого публічного управління розвитком фізичної культури та спорту є цілепокладання та багатоаспектність, а саме визначення кола проблем та формування системи цілей, які кореспондуються зі стратегічними та операційними цілями та завданнями, закріпленими відповідними нормативно-правовими актами та іншими документами вищого за ієрархією рівня – програмами, концепціями, стратегіями. Це має ключове значення для успішності реалізації проектів та програм через те, що для проектів, які є у

складі портфелю проєктів відповідної стратегії розвитку або являються частиною програми, їх сфера окреслена певними вимогами цієї стратегії або програми; їх основна мета має бути узгоджена з відповідними цілями стратегії або програми (кореспондуватися з ними); вони є інструментами реалізації стратегії у цілому.

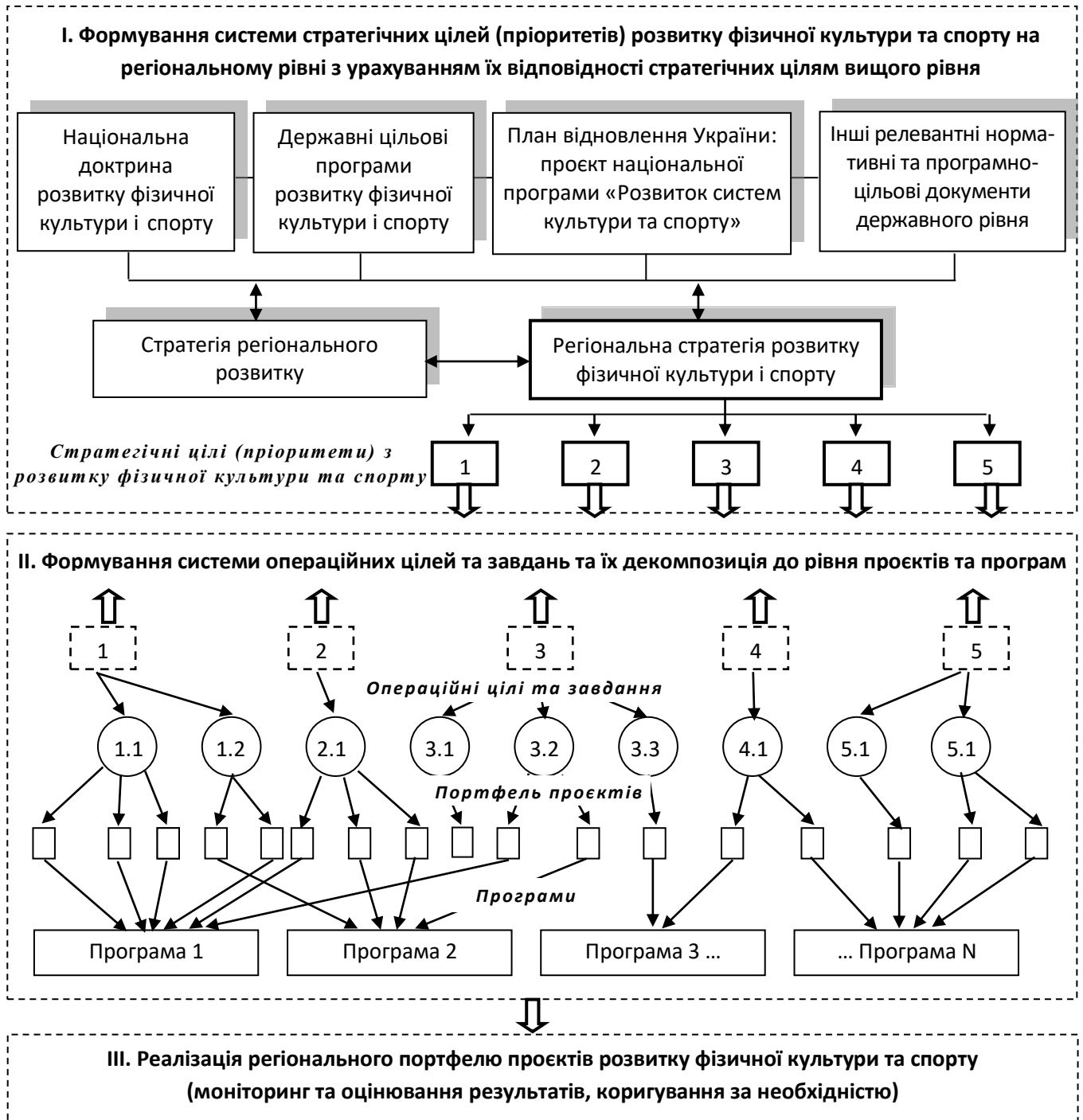


Рис. 1.2. Структурно-логічна схема реалізації проєктно-орієнтованого підходу в управлінні розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні

Як зазначалося вище, успішність проєкту підтверджується досягненням його мети, тобто отриманням такого продукту проєкту, що відповідає запланованим критеріям щодо його якості, вартості та часу. Також важливо розглядати проєкт як засіб впровадження змін. Якщо проєкт буде успішним, то він матиме вплив на розвиток регіону, на отримання певних суспільних вигід (цінностей). Також важливо зазначити, що не існує ідентичних проєктів. Кожен проєкт є унікальним за своїм змістом – це обов’язкова вимога до будь-якого проєкту. Наприклад, проєкт розвитку області може здаватися дуже схожим за своєю тематикою на минулорічний, але цілі будуть відрізнятися, оскільки обставини вже змінилися, і продукт також буде іншим.

Результативність проєкту залежить від того, як саме побудований процес управління життєвим циклом проєкту – наскільки він ефективний, дієвий та прозорий, як відбувається моніторинг ключових показників проєкту та їх оцінювання. Автори праці [53] зазначають, що життєвий цикл проєкту – це «проміжок часу існування проєкту з урахуванням виконання робіт з ініціалізації, розробки, реалізації та експлуатації проєкту» [53, с. 13]. У цьому контексті слід зазначити, що по суті життєвий цикл проєкту починається з виникнення ідеї до повного завершення проєкту, і складається з наступних основних етапів (фаз), які можуть різнитися залежно від сфери діяльності, зокрема [53; 89; 104; 105]:

- передінвестиційна фаза (розроблення концепції проєкту, у результаті чого визначається проблема, на розв’язання якої буде спрямовано проєкт, формулюється мета проєкту та визначаються очікувані результати (продукт, ефекти, наслідки);
- фаза розроблення (детальне планування та структуризація проєкту);
- реалізація проєкту (моніторинг, контроль та оцінювання ходу його виконання, прийняття управлінських рішень щодо внесення певних змін і корегування – за необхідністю);
- завершення проєкту (архівація результатів та документації, закриття всіх контрактів, договорів тощо, передача продукту проєкту в експлуатацію).

Щодо проєктів розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні, то рішення про відбір проєктів до портфелю відповідної регіональної стратегії приймається з урахуванням актуальності (гостроти та критичності) виявленої проблеми. Формується план реалізації зазначених проєктів з урахуванням пріоритетності їх виконання, який потім разом із основним стратегічним документом затверджується сесією обласної ради.

Після затвердження стратегічного плану постає завдання забезпечення успішності реалізації проєктів, які увійшли до його складу. При цьому велику роль грає моніторинг та контроль ходу виконання робіт по проєкту. Ключовим моментом також є проведення оцінювання досягнення результатів проєкту. Проведення незалежного оцінювання дасть можливість більш об'єктивно проаналізувати досягнення та проблемні місця впровадження проєкту, наскільки проєкт задовольнив потреби населення регіону у розвитку фізичної культури та спорту та вплинув на вирішення проблем [15].

Підсумовуючи все вище наведене, визначимо принципи реалізації проєктно-орієнтованого підходу до управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні, а саме:

- цілепокладання та багатоаспектність (пріоритетність виконання проєктів з регіонального портфелю та його різноплановість за цілями);
- забезпечення комплексного впорядкованого та програмованого переходу від ситуації, що склалася «без проєкту» у сфері фізичної культури та спорту, до бажаної ситуації («з проєктом») з урахуванням наявних у регіоні ресурсів, резервів і встановлених обмежень;
- безальтернативність та неконкурентність проєктів у складі регіонального портфелю проєктів з реалізації стратегічних цілей (усі проєкти, що увійшли до портфелю стратегії, є пріоритетними для виконання – їх перелік формується на підставі визначених у регіоні проблем і залежить від ступеню їх гостроти та критичності невирішення для населення та цільових груп);

– відповідність цілям стратегії регіонального розвитку, які були визначені як пріоритетні в конкретному регіоні, а також іншим програмно-цільовим документам вищого рівня, зокрема галузевої спрямованості (у контексті нашого дослідження – це сфера фізичної культури та спорту);

– результативність (досягнення мети проекту та отримання продукту, показники якого відповідають планованим показникам щодо його якості та термінів реалізації, і який має певну суспільну цінність для регіону);

– ефективність (раціональне використання ресурсів, що були задіяні для отримання продукту проекту – фінансових, матеріально-технічних, трудових, інтелектуальних тощо);

– вплив продукту та результатів проекту на здійснення позитивних змін і перетворень у сфері фізичної культури та спорту на регіональному рівні, що забезпечує задоволення потреб зацікавлених у реалізації фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності мешканців регіону;

– орієнтація на перспективу (отримані короткострокові та довгострокові результати проекту – ефекти та наслідки – сприяють успішній подальшій експлуатації продукту проекту після його завершення та забезпечують синергетичний ефект).

Отже, використання проектно-орієнтованого підходу до управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні буде сприяти удосконаленню діяльності органів публічного управління регіонального рівня, наслідками якої має бути отримання суспільної цінності та задоволення колективних потреб (як цільових груп, так і кожного охочого мешканця регіону) у створенні належних умов для занять фізичною культурою та спортом на рівні кращих вітчизняних та міжнародних практик.

Висновки до розділу 1

Досліджено теоретичні, історичні та нормативно-правові засади публічного управління розвитком фізичної культури та спорту в Україні.

Проаналізовано ключові директивні й програмно-цільові документи у цій сфері.

В історичному аспекті було визначено, що еволюція вітчизняної системи фізичної культури та спорту відбувалася на різних етапах розвитку українського суспільства – з часів його виникнення і до сьогодення. Разом із тим, показано, що особливої актуальності питання розвитку фізичної культури та спорту набули в умовах отримання суверенітету України, а також у контексті набуття Україною у червні 2022 року статусу країни-кандидата у члени Європейського Союзу.

Проаналізовано нормативно-правові документи у сфері розвитку фізичної культури та спорту. Показано, що на протязі майже двох десятиріч в Україні розроблялися директивні та програмно-цільові документи у цій галузі, прийняття яких було обумовлено сучасними реформами, зокрема у сфері освіти та у сфері розвитку фізичної культури та спорту.

Показано, що удосконалення діяльності органів публічного управління у сфері розвитку фізичної культури та спорту можливе, зокрема, шляхом перегляду Національної доктрини розвитку фізичної культури і спорту на предмет її актуалізації з урахуванням сучасних умов та реалій, а також перегляду та оновлення Стратегії розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року, яка була підготовлена на виконання Указу Президента України №837/2019 від 08.11.2019 «Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави» відповідно до засад Олімпійської Хартії Міжнародного олімпійського комітету, Міжнародної хартії фізичного виховання, фізичної активності та спорту ЮНЕСКО, Європейської Спортивної Хартії, Національної стратегії «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація». По суті, такий перегляд відбувся лише у червні 2023 року, який завершився затвердженням Плану заходів на 2023 і 2024 роки щодо реалізації другого етапу зазначеної Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року, а також внесенням змін до Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для розвитку фізичної

культури, спорту вищих досягнень та резервного спорту, що свідчить про актуалізацію намірів продовжити роботу з реалізації цього стратегічного документу. Також показано, що особливу увагу після нашої перемоги (по завершенні правового режиму воєнного стану) слід приділити виконанню міжнародних зобов'язань у сфері розвитку фізичної культури та спорту.

На підставі результатів аналізу нормативно-правових документів та джерельної бази дослідження охарактеризовано основні завдання державної політики у сфері фізичної культури і спорту, одним із яких є забезпечення ефективності та результативності публічного управління у цій сфері.

Показано, що успішна реалізація державної політики у сфері фізичної культури і спорту вимагає належного фінансового, матеріально-технічного, кадрового та іншого забезпечення, а також виконання широкого спектру завдань щодо фізкультурно-спортивного руху в Україні із комплексною взаємодією органів публічного управління з громадськими та спортивними вітчизняними й міжнародними організаціями і структурами – відомствами, товариствами, федераціями, центрами тощо.

Визначено проблеми реалізації державної політики в цій сфері під час дії правового режиму воєнного стану. Показано, що кожен день продовження війни приносить нові біди, нові руйнування та збитки Україні. Акцентовано на тому, що наразі перед українським спортом багато викликів – сфера фізичної культури та спорту зазнала значних негативних змін і втрат внаслідок повномасштабного російського вторгнення рф на територію України та знаходиться у майже кризовому стані. Окрім того, під час дії правового режиму воєнного стану в країні з'явилися нові пріоритети, орієнтовані, насамперед, на підтримку Збройних Сил України, тому питання забезпечення стратегічного розвитку сфери фізичної культури та спорту в Україні відійшли трохи на другий план, і мають вирішуватися скоріше на тактичному рівні, поступово, орієнтуючись, у першу чергу, на відновлення пошкоджених інфраструктурних об'єктів, а вже потім – на забезпечення сталого розвитку галузі.

Зроблено висновок, що державна політика у сфері фізичної культури та спорту в умовах правового режиму воєнного стану, насамперед, має спрямовуватися на збереження та підтримку фізкультурно-спортивної діяльності, зокрема на основі співпраці з міжнародними федераціями та іншими спортивними організаціями, які надають допомогу нашим спортсменам, а також на фінансове та організаційне забезпечення процесів розроблення та реалізації стратегій, програм та проєктів розвитку фізичної культури та спорту у повоєнний період.

Проаналізовано теоретико-методологічні засади становлення та розвитку методології управління проєктами, основні концептуальні положення якої передбачається застосувати для досягнення мети дослідження. Показано, що існує широке коло різноманітних стандартів, концепцій та моделей у цій сфері, які постійно модернізуються, доповнюються, розробляються нові, що залежить від потреб, які виникають на відповідному ринку, а також від зміни умов та ситуації в цілому.

Обґрунтовано доцільність використання концепції проєктно-орієнтованого управління (або управління на основі проєктів – Management by Project) під час публічного управління розвитком фізичної культури і спорту на регіональному рівні. Для цього зроблено припущення, що підвищення ефективності та результативності сучасного публічного управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні можливо на засадах імплементації до діяльності органів публічного управління методології управління проєктами, заснованої на стандартах ISO, PMBOK та P2M, з одночасним використанням концепції проєктно-орієнтованого управління, яка передбачає здійснення публічноуправлінської діяльності з реалізації сукупності (портфелю) проєктів з послідовним (або паралельним) керівництвом ними у міру переходу від одного проєкту до іншого.

Удосконалено понятійно-категоріальний апарат предметної сфери дослідження, а саме: дістало подальшого розвитку тлумачення поняття

«методологічні засади управління проєктами» з проєкцією на сферу фізичної культури та спорту, сформульовано авторські дефініції понять «концепція проєктно-орієнтованого управління», «проєктно-орієнтований підхід до управління у сфері фізичної культури та спорту», «проєкт розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні», «програма розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні», «регіональний портфель проєктів з розвитку фізичної культури та спорту», на базі чого обґрунтовано принципи успішної реалізації проєктно-орієнтованого підходу до управління розвитком фізичної культури й спорту на регіональному рівні, до яких, зокрема, віднесено: забезпечення комплексного впорядкованого та програмованого переходу від ситуації «без проєкту» до бажаної ситуації (шляхом цілепокладання); відповідність цілям стратегії регіонального розвитку, визначеним як пріоритетні в конкретному регіоні, а також іншим програмно-цільовим документам вищого рівня, зокрема галузевої спрямованості; безальтернативність та неконкурентність проєктів у складі портфелю проєктів з реалізації стратегічних цілей; забезпечення результативності та ефективності проєктно-орієнтованої діяльності; впливовість та орієнтація на перспективу; синергетичний ефект.

Зроблено висновок, що використання проєктно-орієнтованого підходу до управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні буде сприяти удосконаленню діяльності органів публічного управління, наслідками якої має бути отримання суспільної цінності та задоволення колективних потреб (як цільових груп, так і кожного охочого мешканця регіону) у забезпеченні йому належних умов для занять фізичною культурою та спортом на рівні кращих вітчизняних і міжнародних практик.

Основні результати, отримані в розділі 1, опубліковані в працях [2 – 4; 6; 7].

Список використаних джерел до розділу 1

1. Базенко В.А. Європейський досвід управління розвитком фізичної культури та спорту на місцевому рівні. *Ефективність державного управління*: зб. наук. праць. Львів: Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2017. Вип. №1(50). С. 156–168.
2. Базенко В.А. Механізми підтримки розвитку фізичної культури та спорту в умовах децентралізації. *Молодий вчений: наук. журнал*. Херсон: Вид-чий дім «Гельветика», 2017. Вип. № 1(41). С. 172–178.
3. Базенко В.А. Розвиток фізичної культури та спорту в умовах децентралізації. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. праць. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2015. Вип. 2 (62). С. 61–64.
4. Базенко В.А. Теоретично-правові аспекти функціонування сфери фізичної культури та спорту. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. праць. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2015. Вип. 3 (63). С. 33–38.
5. Базенко В.А. Фандрайзинг як додатковий фінансовий ресурс розвитку фізичної культури та спорту в умовах децентралізації. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. праць. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2016. Вип. № 1(49). С. 54–59.
6. Бородін Є., Макашов В. Управлінська діяльність щодо оздоровчої рухової активності населення у великих містах Європи: аналіз підходів. *Аспекти публічного управління*. Т. 8. № 6. 2020. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/841/820>.
7. Вавренюк С.А., Домбровська С.М., Палюх В.В. Державне регулювання фізичної культури та спорту в Україні: монографія. Харків, 2020. 313 с. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/10760>.
8. Вареник О. Організаційні заходи налагодження взаємодії між суб'єктами спорту для всіх на місцевому рівні. *Проблеми активізації рекреаційно-оздоровчої діяльності населення*: матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. Львів, 2014. С. 160–163.

9. Вареник О. Умови підвищення ефективності організаційної взаємодії у системі спорту для всіх на місцевому рівні. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2013. № 1. С. 40–44.

10. Вербицький В.А., Бондаренко І.Г. Історія фізичної культури та спорту в Україні : навч. посіб. Миколаїв : ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. 340 с.

11. Галунець Н.І. Сандул Є.С. Бичков В.А. Формування дієвої системи державного управління розвитку фізичної культури і спорту: регіональний аспект. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. № 14. С. 38–42. URL: <http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2019/14-2019/9.pdf>

12. Гасюк І.Л. Механізми державного управління фізичною культурою та спортом в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. наук з держ. упр. 25.00.02. Київ, 2013. 36 с.

13. Гасюк І.Л. Нормативно-правові засади державного управління фізичною культурою та спортом у країнах Європи. *Університетські наукові записки*. 2013. № 4(48). С. 462–472. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2013_4_58.

14. Гасюк І.Л. Державне управління якістю діяльності та розвитком фізичної культури і спорту: процесуальне моделювання. *Університетські наукові записки*, 2011. № 1. С. 363-371. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2011_1_60.

15. Гладка О.М. Управління проектами як прийняття рішень: побудова матриці осіб, що приймають рішення протягом життєвого циклу проекту. *Управління проектами та розвиток виробництва*: зб. наук. пр. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. № 1(29). С. 45–52.

16. Господарчук Т. Досвід оздоровлення населення в зарубіжних країнах-учасницях міжнародного руху «Спорт для всіх». *Фізичне виховання, спорт і культура здоров'я у сучасному суспільстві* : зб. наук. пр. Луцьк, 2005. Ч. 1. С. 29–32.

17. Гузарь В.М. Керівництво фізичною культурою і спортом посадовими особами. *Педагогіка, психологія і медико-біологічні проблеми*

фізичного виховання і спорту: Збірник наукових праць / під ред. Єрмакова С.С. Харків: ХХІІІ, 2000. № 15. С. 3–8. URL: <https://is.gd/2DkhPb>.

18. Гутцайт В. Допис у Facebook Міністра молоді та спорту України Вадима Гутцайта. 12.01.2023. URL: <https://www.facebook.com/vgytzait/posts/10161388341998539>.

19. Діщенко Д. Історичний розвиток фізичної культури та спорту. *Електронний архів (репозитарій) Дніпропетровського держ. ун-ту внутрішніх справ. URL: <http://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/5754/1/71.pdf>.*

20. Дубінська З.П. Особливості регулювання правовідносин у сфері спорту в Україні: теоретико-правовий підхід : дис. ... докт. філософії за спеціальністю 081 – Право. Львів, 2021. 22 с.

21. Дудорова Л.Ю. Бондаренко Б.О. Державна політика України у сфері фізичної культури і спорту. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф., 27 березня 2020 р., м. Київ. Київ : КНУТД, 2020. С. 174–178.*

22. Дутчак М.В. Методологія формування системи спорту для всіх в Україні. *Парадигма здорового способу життя: духовні та фізичні компоненти : матеріали II Міжнар. наук.-теорет. конф. кафедри соц.-гуманіт. дисциплін / уклад. Ю.О. Тимошенко. Київ, 2010. С. 33–38.*

23. Дутчак М.В. Принципи державного управління спортом для всіх. *Актуальні проблеми розвитку спорту для всіх: досвід, досягнення, тенденції : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль, 2009. С. 7–11.*

24. Дутчак М.В. Спорт для всіх у Фінляндії, Німеччині та Франції. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту : збірник наукових праць / ред. С. С. Єрмаков ; ХДАДМ (ХХІІІ). Харків, 2007. № 8. С. 36-43. URL: <https://reposit.uni-sport.edu.ua/handle/787878787/499>.*

25. Дутчак М.В. Теоретико-методологічні засади формування системи спорту для всіх в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. наук

з фізичного виховання і спорту : спец. 24.00.02 – Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення. Київ, 2009. 41 с. URL: https://unisport.edu.ua/sites/default/files/vseDocumenti/7aref_Dutchak.pdf.

26. Жданов І. Дорожня карта реформ у сфері фізичної культури та спорту. *Українська правда*. 23.02.2015. <https://blogs.pravda.com.ua/authors/zhdanov/54eadfb02ead0/>.

27. Жданова О.М., Чеховська Л.Я., Грибовська І.Б. Витоки міжнародного руху «спорт для всіх» та досвід фізкультурно-оздоровчої діяльності в Україні та зарубіжжі. *Український медичний альманах*, 2008. Т. 11. № 6. С.30-32. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/Uma/2008_6_dod/Zhdanova.pdf.

28. Журба М.А. Публічне управління у галузі фізичної культури і спорту : автореф. дис. ... к.ю.н., 12.00.07 – Інформаційна сфера як об'єкт права. Нац. ун-т «Одеська юридична академія», 2017. 20 с.

29. Іваненко О.І. Соціальна роль фізичної культури та спорту. *Взаємодія духовного й фізичного виховання в становленні гармонійно розвиненої особистості* : збірник статей за матеріалами IV Міжн. науково-практичної онлайн-конференції, Слов'янськ, 23-24 березня 2017 р. У 2 томах / гол. ред. В.М. Пристинський. Слов'янськ : ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет», 2017. Т. 1. С. 44–49. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2227/1/Ivanenko.pdf>.

30. Іванова О. Удосконалення механізмів державного регулювання у сфері фізичної культури і спорту в Україні. *Публічне урядування*. 2021. № 2 (27). С. 16-21. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/1084>.

31. Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади / М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля, О. Бутенко, Ю. Єрченко; за заг. ред. В. Купрія. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 178 с.

32. ISO 10006:2018 «Управління якістю – Настанови щодо управління якістю в проєктах». URL: PMDoc.ua/iso/ISO10006.
33. ISO 21500:2021 «Управління проєктами, програмами та портфелями. Контекст та концепції». PMDoc.ua/iso/ISO21500.
34. ISO 21502:2020 «Управління проєктами, програмами та портфелями. Настанови щодо управління проєктами». URL: PMDoc.ua/iso/ISO21502.
35. ISO 21503:2022 «Управління проєктами, програмами та портфелями. Настанови щодо управління програмами». URL: PMDoc.ua/iso/ISO21503.
36. ISO 21504:2022 «Управління проєктами, програмами та портфелями. Настанови щодо управління портфелями». URL: PMDoc.ua/iso/ISO21504.
37. ISO 21505:2017 «Управління проєктами, програмами та портфелями. Настанови щодо врядування». URL: PMDoc.ua/iso/ISO21505.
38. ISO 21508:2018 «Управління здобутою цінністю в управлінні проєктами та програмами». URL: PMDoc.ua/iso/ISO21508.
39. ISO 21511:2018 «Ієрархічні структури робіт для управління проєктами та програмами». URL: PMDoc.ua/iso/ISO21511.
40. ISO/TR 21506:2018 «Управління проєктами, програмами та портфелями. Словник». URL: PMDoc.ua/iso/ISO21506.
41. Керівництво з управління інноваційними проєктами і програмами організацій: монографія ; пер. на укр. мову під ред. проф. Ярошенка Ф.О. Київ: Новий друк, 2010. 160 с.
42. Кононович В.Г. Закордонний досвід державного управління розвитком сфери фізичної культури та спорту. *Вісн. Нац. ун-ту цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. Харків : Нац. ун-т цивільного захисту України. 2017. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/13458>.

43. Кононович В.Г. Удосконалення державного управління в сфері фізичної культури і спорту при орієнтації на європейський вектор розвитку. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. № 1. С. 426–430. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2013_1_58.

44. Корвегина М. Роль фізичної культури та спорту в становленні та розвитку сучасної особистості. *На урок : Освітній проєкт*. URL: <https://naurok.com.ua/stattya-rol-fizichno-kulturi-ta-sportu-v-stanovlenni-ta-rozvitku-suchasno-osobistosti-313123.html>.

45. Корольова М.В. Проблеми застосування законодавства у сфері фізичної культури та спорту. *Слобожанський науково-спортивний вісник*, 2020. № 6 (80). С. 17–21.

46. Кудлата К.В. Державне управління фізичною культурою та спортом на регіональному рівні: поняття та сутність. *Інвестиції: практика та досвід*. Серія: *Державне управління*. 2013. № 23. С. 156–160. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2013/36.pdf.

47. Кузьменко О.О. Сучасний стан державного управління фізичною культурою й спортом в Україні та Європі. *Держава та регіони*. Серія: *Державне управління*. 2011. № 3. С. 36–41. URL: http://ra.stateandregions.zp.ua/archive/3_2011/07.pdf.

48. Куліченко В.О. Інноваційні проєкти та програми модернізації системи управління державними фінансами: вимір відносин Україна – ЄС. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2016. № 3 (39). С. 96–100. URL: http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/ddma/Herald_3%2839%29_2016/article/20.pdf.

49. Куліченко В.О. Управління інноваційними проєктами та програмами: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/51.pdf.

50. Кунанець Н.Е., Дума А.І. Консолідація інформації у спортивній галузі: стан та перспективи. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2011.

№ 715. С. 303-311. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/3410/2957.pdf>.

51. Леонова А.О., Давидова В.П., Новачук О.О. Ефективність державного управління в контексті євроінтеграції України: навч.-метод. посіб. Київ : ДПА України; Кондор, 2006. 390 с. URL: <https://is.gd/SMuzmz>.

52. Ліщук С.В. Система державного регулювання у сфері фізичної культури та спорту в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2014. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=794>.

53. Маматова Т.В., Молоканова В.М., Чикаренко І.А., Чикаренко О.О. Управління проектами : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 128 с.

54. Маматова Т.В., Чикаренко І.А. Проекти розвитку в публічному секторі: характерні особливості та основи розроблення. *Ділове та державне адміністрування* : перша міжнар. наук.-практ. конф., 27 – 29 квіт. 2011 р., Луганськ – Слов'янск. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2011. С. 411–414.

55. Мамонова В.В., Вакуленко В.М., Шаров Ю.П. Стратегічне планування на місцевому та регіональному рівнях : навч. посіб. Ужгород : Патент, 2004. 198 с.

56. Міністерство молоді та спорту України: офіційний сайт. URL: <https://mms.gov.ua/>.

57. Моргунов О.А. Публічне адміністрування масового спорту (спорт для всіх) в Україні: сучасний стан та перспективи. *Науковий вісн. Міжнародного гуманітарного ун-ту*. 2019. № 42, т. 2. С. 9–12.

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

59. Нагорняк М.М. Європейські концепції публічного управління фізичною культурою та спортом. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*, 2023. Том 34 (73) № 1.

С. 75–79. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1_2023/14.pdf.

60. Нікітенко С.В. Реалізації державного управління фізичною культурою і спортом: теоретичні підходи. *Таврійський науковий вісник*, 2020. № 2. С. 194–203. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/66/64>.

61. Оробець С.П., Юдін В.А., Вишенський С.А., Чернощоків О.Г. Активний відпочинок студентської молоді. *Publishing house Education and Science*. URL: http://www.rusnauka.com/6_NITSHB_2011/Sport/1_80543.doc.htm.

62. Палюх А.Я. Конституційно-правові засади державної політики у сфері фізичної культури і спорту : дис. ... докт. юрид. наук : 12.00.02 – Конституційне право; муніципальне право. Київ, 2021. 449 с. https://constitutionalist.com.ua/wp-content/uploads/2021/05/Palyuh_diss.pdf.

63. Пархоменко-Куцевіл О.І. Інституційні засади розвитку публічного управління у сфері фізичної культури і спорту. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 2. <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/1107/1116>.

64. Пархоменко-Куцевіл О.І. Нормативно-правові механізми розвитку публічного управління у сфері фізичної культури і спорту: національний та закордонний досвід. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 33. С. 91–96. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/33-2023/16.pdf>.

65. Пархоменко-Куцевіл О.І. Проблеми розвитку публічного управління у сфері фізичної культури і спорту. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 4. С. 137–142. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1102/1111>.

66. Петришин Д.Ю. Аналіз системи державного управління у сфері фізичної культури та спорту в Україні. *Науковий вісн. НЛТУ України*. 2016.

Вип. 26.2. С. 267–271. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sistemi-derzhavnogo-upravlinnya-u-sferi-fizichnoyi-kulturi-ta-sportu-v-ukrayini>.

67. Підходи, інструменти та моделі менеджмент-орієнтованої діяльності в публічному адмініструванні : наук. розробка / Ю.П. Шаров, І.А. Чикаренко, Т.В. Маматова, Л.І. Лозовська. Київ : НАДУ, 2011. 64 с.

68. План відновлення України (2022 – 2032 роки). *Відновлення України: державний портал*. URL: <https://recovery.gov.ua/>.

69. Пономаренко О.В., Гамаюнов В.Г., Гладченко Т.М. [та ін.]. *Управління проектами: підручник / за заг. ред. О. В. Пономаренко*. 2-е вид. Донецьк : Донбас-ДонДУУ, 2012. 912 с.

70. Приходько В.В. *Розвиток спорту в умовах об'єднаних територіальних громад: монографія*. Дніпро: Інновація, 2020. 348 с.

71. Приходько В.В. *Управління проектами як новий напрямок спортивного менеджменту в Україні. Спортивний вісник Придніпров'я*. 2009. № 2-3. С. 11-13.

72. Приходько І.І., Мудрик В.І., Горбенко О.В. *Стратегічний менеджмент розвитку сфери фізичної культури і спорту в Україні. Слобожанський науково-спортивний вісник : наук.-теор. журнал*. Харків : ХДАФК, 2010. № 3. С. 134–138.

73. Про внесення змін до Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для розвитку фізичної культури, спорту вищих досягнень та резервного спорту : постанова Кабінету Міністрів України від 05.09.2023 № 948. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/948-2023-%D0%BF#Text>.

74. Про забезпечення сталого розвитку сфери фізичної культури і спорту в Україні в умовах децентралізації влади : постанова Верховної Ради України від 19.10.2016 № 1695-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1695-19#Text>.

75. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5 лютого 2015 р. № 156. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 34. С. 90. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>.

76. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>.

77. Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року : постанова Кабінету Міністрів України від 01.03.2017 № 115. Редакція від 26.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/115-2017-%D0%BF#Text>

78. Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.12.2015 № 1320-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1320-2015-%D1%80#Text>.

79. Про затвердження плану заходів на 2023 і 2024 роки щодо реалізації другого етапу Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.06.2023 № 509-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/509-2023-%D1%80#Text>.

80. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Національної стратегії з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація» на 2020 рік : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 666-р. URL: <http://dsmsu.gov.ua>.

81. Про затвердження рекомендацій щодо стратегічного розвитку фізичного виховання та спортивної підготовки серед учнівської молоді на період до 2025 року: наказ Міністерства освіти і науки України від 15.02.2021 № 194. URL: <https://is.gd/ZziNg1>.

82. Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року : постанова Кабінету Міністрів України від 04.11.2020 № 1089. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text>.

83. Про Національну доктрину розвитку фізичної культури і спорту : указ президента України від 28.09.2004 № 1148/2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1148/2004#Text>.

84. Про Національну раду з відновлення України від наслідків війни. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/konsultatyvno-doradchi-orhany/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/pro-nacionalnu-radu-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni>.

85. Про Національну стратегію з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація» : указ президента України № 42/2016 від 09.02.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/42/2016>.

86. Про фізичну культуру і спорт : закон України від 24.12.1993 № 3808-XII. Редакція від 03.09.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text>.

87. Про Раду з питань реформування сфери фізичної культури і спорту : наказ Міністерства молоді та спорту України від 19.01.2015 № 106. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/MUS24912?ed=2015_02_16.

88. Проект Плану відновлення України : матеріали робочої групи «Молодь та спорт». *Національна рада з відновлення України від наслідків війни*. 2022. липень. URL: <https://is.gd/iP4HY3>.

89. Проектний менеджмент у публічному управлінні : підручник / кол. авт. ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. Київ : НАДУ, 2017. 344 с.

90. Проекти національної програми «Розвиток систем культури та спорту». *План відновлення України*. URL: <https://recovery.gov.ua/project/program/develop-culture-and-sport-systems>.

91. Прощук Е.П. Європейський досвід теоретико-методологічних підходів до державного управління фізичною культурою і спортом. *Право та державне управління*, 2022. № 1. С. 189–196. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2022/28.pdf.

92. Рибчич І.Є. Організаційно-правові механізми управління системою надання фізкультурно-спортивних послуг в державі. *Ефективність державного управління* : зб. наук. праць. 2018. № 42. С. 191–197.

93. Розмір втрат через руйнування спортивної інфраструктури України перевищує \$250 млн. *Інтерфакс-Україна: інформаційне агентство*. 12.01.2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/sport/884008.html>.

94. Рудніченко Є., Гавловська Н., Кривдик М., Балабус Д. Розвиток стандартів з управління проектами: міжнародний досвід. *Innovation and Sustainability*, 2023. № 1. С. 133–139.

95. Савіна О.Ю., Козленко А.Д. Особливості спортивних проєктів та специфіка управління ними. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 47. С. 41–56. URL: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/248796/246090>.

96. Савченко В.Г. Приходько В.В., Кощєєв О.С. Управління проектами у спортивно-педагогічній діяльності : навч. посіб. Дніпро : Журфонд, 2017. 327 с.

97. Словник основних понять з фізичної культури : для студентів факультетів фізичного виховання вищих пед. навч. закладів / уклад. О.А. Согоконь, О.В. Донець. Полтава : Сімон, 2020. 111 с. URL: <https://is.gd/Q98zex>.

98. Степанюк О.В., Лисенко І.А. Державна політика в організації фізкультурно-оздоровчої та спортивної роботи осіб з інвалідністю. *Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту*: збірник наукових праць. Харків : ХДАФК, 2019. С. 126–131.

99. Сучасний словник-мінімум іншомовних слів: Близько 6000 слів / Ред. Г. Г. Германенко. 2-е вид. Київ : Довіра, 2002. 445 с.

100. Тарасюк Г.М. Управління проектами : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закладів. Київ : Каравелла. 2004. 344 с.

101. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник. Київ. : «К.І.С.», 2017. 932 с.

102. Туяхова В.В. Роль фізичної культури та спорту в духовному вихованні особистості. *Супер-урок UA: Освітній портал*. URL: <https://super.urok-ua.com/stattya-na-temu-rol-fizichnoyi-kulturi-ta-sportu-v-duhovnomu-vihovanni-osobistosti/>.

103. Управління змінами в публічному адмініструванні : навч. посіб. / Ю.П. Шаров, І.А. Чикаренко, Т.В. Маматова [та ін.] ; за наук. ред. Ю.П. Шарова. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2012. 148 с.

104. Управління проектами та програмами : підручник / С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, А. Я. Казарезов, К. В. Кошкін, С. С. Рижков, М. В. Фатєєв, С. К. Чернов, О. С. Яцунський. Миколаїв : вид-во Торубари О. С., 2010. 352 с.

105. Управління проектами: навч. посібник / за ред. О.В Ульянченка та П.Ф. Цигікала. Харків : ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2010. 522 с.

106. Фесенко Т.Г., Фесенко Г.Г. Управління архітектурою проектних дій державної програми (на прикладі цільової програми «Молодь України»). *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2016. №1(57). С. 96–106. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/185265007.pdf>.

107. Цьось А. В. Розвиток фізичного виховання на території України з найдавніших часів до початку ХІХ ст. : автореф. дис. доктора наук з фіз. виховання і спорту : 24.00.02 – Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення / Анатолій Васильович Цьось. Харків, 2005. 40 с.

108. Чикаренко І.А. Теоретико-методологічні засади розробки стратегії регіонального розвитку. *Стратегічний вибір Дніпропетровщини: від сучасних реалій до бажаного майбутнього* : монографія / Колектив авторів ; за заг. та наук. ред. І.А. Чикаренко, Т.В. Маматової. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021. С. 46 – 52.

109. Чикаренко І.А., Маматова Т.В, Чикаренко О.О. Стратегія регіонального розвитку на основі смарт-спеціалізації: методологічні засади. *Аспекти публічного управління*. 2020. Том 8. № 1. С. 30 – 42.

110. Чикаренко І.А. Адаптація методології проектного підходу до управління муніципальними проектами розвитку. *Актуальні пробл. держ. упр.* : зб. наук. пр. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2008. Вип. 1 (31). С. 239–250.

111. Чикаренко І.А. Портфельний підхід в управлінні проектами: адаптація до сфери муніципального менеджменту. *Публічне адміністрування: теорія та практика* : електр. зб. наук. пр. 2009. № 1(1). Режим доступу : http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-01/Chikarenko_IStat.pdf.

112. Чикаренко І.А. Формування системи управління інноваційним розвитком територіальних громад : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2014. 338 с.

113. Чокля О.І., Фальковський А.О. Специфіка державно-правового регулювання фізичної культури і спорту в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник*, 2020. № 2 (31). С. 3–9.

114. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2001. 302 с.

115. Шаров Ю.П., Безуглий Д.Г. Проектний підхід в управлінні розвитком та співробітництвом укрупнених територіальних громад. *Аспекти публічного управління* : збірн. наук. пр. Дніпро : ДРІДУ НАДУ. 2015. № 9. С. 64 – 70.

116. Шевчук О. Р. Державне регулювання розвитку фізичної культури молоді України. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2019. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2019_2_25.

117. Шевчук О. Р. Правовий механізм державного регулювання фізичної культури й спорту. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. Серія : Державне управління. 2018. Вип. 2. С. 189-195. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2018_2_28.

118. Шляхи розвитку фізичної культури і спорту в Україні в умовах децентралізації влади : *Парламентські слухання*. 23.03.2016. URL: <https://komsport.rada.gov.ua/uploads/documents/30542.pdf>.

119. Щокин Р., Беленюк Ж. Зарубіжний досвід системи публічного управління сферою фізичної культури та спорту. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Серія: Політичні науки та публічне управління. 2022. Вип. 4 (64). С. 115–120. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/2407/2880>.

120. Ярошенко Ф.О., Бушуєв С.Д., Танака Х. Управління інноваційними проектами і програмами на основі системи знань P2M. Київ : 2011. 268 с.

121. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). *Project Management Institute, Inc.* ; Seventh Edition, 2021. 370 p. URL: <https://drive.google.com/file/d/15RUUnnaoUjxU95HEbKdA2uLifNosSgYXa/view>.

122. A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation. P2M Guidebook. *Project Management Association of Japan (PMAJ)*. 2001. URL: https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_gen/p2m_gen.html.

123. Bazenko V. A. Improvement of management by development of physical culture and sport at the level of territorial community in the conditions of decentralization. *The scientific methods*. Poland, 2018. № 21. Vol. 1. P. 39–43.

124. Chykarenko I. A., Маматова Т. V., Chykarenko O. O., Sergienko E. O., Martseniuk O. O. Organizational and Legal Aspects of Elaboration of Amalgamated Territorial Communities Sustainable Development Strategies. *International Journal of Management*. 2020. Vol. 11. Iss. 05. P. 1084 1093.

125. Hayes A., Brock T., Perez Y. Portfolio Management: Definition, Types, and Strategies. *Investopedia*. July 29, 2023. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/porfoliomangement.asp>.

126. Jonas D. Empowering Project Portfolio Managers: How Management Involvement Impacts Project Portfolio Management Performance. *International Journal of Project Management*. 2010. № 28(8). URL: https://www.researchgate.net/publication/228834681_Empowering_Project_Portfolio_Managers_How_Management_Involvement_Impacts_Project_Portfolio_Management_Performance.

127. Naden C. Improving project management. Two new standards join the ISO series. *International Organization for Standardization* : web-site. 23.03.2021. URL: <https://www.iso.org/news/ref2645.html>.

128. Peter W.G. Morris. *Reconstructing Project Management*. Wiley-Blackwell. 2013. 344 p.

129. PMDOСТМ: Стандарти ISO серії 21500. URL: <https://pmdoc.ua/iso/>.

130. Project portfolio management: how to do the right projects at the right time. *PA: Project Management Institute: PMI® Global Congress 2008*. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/project-portfolio-management-limited-resources-6948>.

131. Smith J. The Role of Government in Sports Development: A Comparative Analysis of International Practices. *Journal of Sports Management*. 2020. № 42(3), P. 321–335.

РОЗДІЛ 2

ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ І ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

2.1. Сучасний стан та проблеми реалізації проєктів і програм розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні

Як зазначалося вище, від початку повномасштабного російського вторгнення рф на територію України сфера фізичної культури та спорту, як і будь-яка інша галузь діяльності країни, зазнала значних змін та втрат: велика кількість видатних спортсменів воює на фронті, є загиблі та поранені, які вже ніколи не повернуться у стрій, порушено тренувальний процес. На жаль, є і спортсмени, які виїхали під видом зарубіжних тренувань, змагань, зборів тощо, й не повернулися в країну. За інформацією Міністерства молоді та спорту України, станом на листопад 2023 року з України виїхало та не повернулося 309 спортсменів та тренерів – це 3,41% від числа тих, хто виїжджав на різноманітні змагання та збори з початку повномасштабного вторгнення рф (у цілому, з 24 лютого 2022 року до 15 листопада 2023 року правом тимчасового виїзду скористалося 9058 спортсменів разом із їх тренерами) [24].

На початок 2023 року у багатьох регіонах України (південному, східному, центральному, північному) було пошкоджено або повністю зруйновано спортивну інфраструктуру. Суттєві та масові руйнування спортивної інфраструктури спостерігалися в таких областях: Луганській області – 89 об'єктів, Донецькій – 61, Харківській – 46, Миколаївській – 27, Херсонській – 24, Київській – 21, Дніпропетровській – 15, Чернігівській – 12, Сумській – 11 [49].

Так, у Миколаївській області у непридатному стані знаходяться майже всі спортивні зали, зокрема комплекс культури та спорту. Теж саме – у містах і селах Херсонської області.

У Донецькій області 16 травня 2022 року внаслідок прямого влучання ракети окупантів зазнала значних руйнувань льодова арена «Альтаір» у Дружківці. Арена за період війни зазнала декілька ракетних ударів. Її і досі неможливо використовувати за призначенням, хоча кілька місяців вона слугувала як гуманітарний штаб для цивільного населення.

У м. Києві об'єкти спортивної інфраструктури також зазнали влучань – пошкоджено корпуси та спорткомплекс Київського національного університету імені Т. Шевченка.

У серпні 2023 року у м. Дніпрі унаслідок попадання російської ракети частково було пошкоджено спорткомплекс «Дніпро-Арена», який є важливим спортивним об'єктом для міста. Тут проходили всеукраїнські змагання, тренувалися діти.

Отже, наслідки війни – це не лише жахливі втрати на територіях бойових дій, війна несе загрозу людству в цілому. Разом із тим, робота щодо розвитку фізичної культури та спорту як на державному, так і на регіональному рівні, продовжується. Про це свідчать і зміни, які були внесені до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій. Так, у Законі України від 09.07.2022 № 2389-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» [32] зазначено, що державна регіональна політика має бути спрямована, насамперед, на відновлення регіонів і територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України. Законом регламентуються основні «правові, економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та організаційні засади державної регіональної політики як складової частини внутрішньої політики України» [32], визначається роль та місце регіональних стратегій, програм та планів у

відновленні країни та її окремих галузей, підкреслюється важливість сприяння соціально-економічному та культурному розвитку регіонів, залучення інвестицій до відбудови їх інфраструктури та проведення освітньо-культурних заходів, зокрема, шляхом інтегрованого розвитку – «поєднання галузевого та територіального підходів для розвитку територіальної громади та/або регіону, що забезпечує соціально-економічний та культурний розвиток територій» [32].

Тож, як зазначалося вище (див. п. 1.2), навіть при складні обставини ми не зупиняємось – відбудовуємо об'єкти спортивної інфраструктури, продовжуємо тренування спортсменів і спортсменок, вболіваємо за наших спортсменів на світовій арені та тримаємо спортивний фронт на міжнародних змаганнях.

У Плані відновлення України (2022 – 2023 рр.) [30] визначено декілька Національних програм, одна з яких – розвиток систем культури та спорту. На реалізацію проєктів в рамках Національної програми розвитку систем культури та спорту було заплановано виділити 20 млрд доларів [45].

Для обґрунтування пріоритетних проєктів у сфері фізичної культури та спорту на національному рівні робочою групою «Молодь та спорт», яка залучалася до розроблення проєкту Плану відновлення України [44] було здійснено ситуаційний аналіз, за результатами якого визначено ключові проблеми, які необхідно вирішити у сфері фізичної культури і спорту; охарактеризовано виклики, обумовлені війною, й потенційні можливості та обмеження, на які потрібно звернути увагу під час подальшого розроблення системи відповідних стратегічних та операційних цілей та завдань.

Так, у результаті проведеного робочою групою ситуаційного аналізу, було виявлено, що внаслідок повномасштабної збройної агресії РФ проти України постраждали 40% молоді в Україні, з них понад 2 млн молодих людей стали внутрішньо переміщеними особами (далі – ВПО), і ще близько 2 млн молодих людей, серед яких багато спортсменів, виїхали за межі України [44]. Зазначене обумовлено, насамперед, вимушеною відсутністю

безпечного й сприятливого середовища для життя, роботи та реалізації власного потенціалу молодих людей в Україні, та обмеженням можливості громадянам України займатися обраними видами рухової активності та спортом, що, у свою чергу, спричинило порушення навчально-тренувального процесу з підготовки спортсменів до найважливіших стартів.

Охарактеризуємо проблеми, що існують у сфері фізичної культури та спорту, і які загострилися внаслідок повномасштабної війни РФ на території України. З метою подальшого дослідження доцільності запровадження проєктно-орієнтованого підходу до публічно-управлінської діяльності у цій сфері, розглянемо їх у проєкції на регіональний та національний рівні.

Так, до ключових проблем у сфері фізичної культури та спорту, виникнення яких можна пов'язати саме з початком війни РФ проти України, віднесено наступні проблеми [44]:

1. Знищення або пошкодження спортивно-оздоровчої інфраструктури. У багатьох регіонах повністю зруйнована або частково пошкоджена спортивно-оздоровча інфраструктура, зокрема, на тимчасово окупованих територіях. На територіях проведення бойових дій повністю втрачено локації для занять фізичною культурою і спортом. Відбулося руйнування та пошкодження частини інфраструктури та спортивного інвентарю і в інших регіонах країни, які постраждали від повітряних атак і ракетних вибухів.

2. Призупинення тренувального процесу на початку повномасштабного вторгнення. Звісно, що перший час в усіх сферах життя стало на паузу. У багатьох закладах вищої та середньої освіти, навчально-виховних та інших спортивних закладах було призупинено процеси проведення організованих занять руховою активністю, фізкультурно-оздоровчих заходів та заходів фізкультурно-спортивної реабілітації. У місцях масового відпочинку, проживання та роботи також призупинено роботу спортивних секцій та гуртків. Знизилася мотивація населення до занять оздоровчою руховою активністю. Разом із тим, поступово, коли стала дозволяти безпекова ситуація на територіях, на яких безпосередньо не ведуться бойові дії,

почалися процеси повернення підготовки спортсменів, проведення змагань у більш безпечних регіонах. Відбулось їх адаптування до нових реалій, дотримання правил безпеки щодо перебування в укриттях під час повітряних тривог. Втім, під час війни в повному обсязі відновити звичний спосіб життя поки ще не вдається.

3. Порушення навчально-тренувального процесу спортсменів національних збірних команд. Вимушена міграція окремих видатних спортсменів та тренерів закладів фізичної культури і спорту призвела до зменшення складу національних збірних команд (спортсмени та тренери, які під час війни виїхали за кордон, отримали там якісніші умови для тренувань, та не мають бажання повертатися в Україну). Через складність (або взагалі неможливість) евакуації спортсменів відбувся «провал» у тренуваннях, який необхідно надолужувати.

4. Припинення процесу проведення спортивних змагань на території України. Майже повністю було припинено процес проведення спортивних змагань по всій території України (такі всеукраїнські змагання є дуже важливими для проведення відбору українських спортсменів на участь у міжнародних змаганнях).

5. Значна кількість спортсменів виїхали з України, передусім це жінки або юніори, поодинці або у складах команд. І якщо представники національних збірних може і повернуться додому, то щодо перспективних дітей – є побоювання, оскільки вони можуть і не повернутися, і інші країни можуть «забрати» їх до себе. З небезпечних територій спортсмени виїхали в інші регіони, і добре, якщо вони продовжують там тренуватися. Разом із тим, зміна звичної обстановки, графіку та інші речі впливають на психічний стан, а отже, на можливі результати спортсменів.

6. Втрати серед талановитих спортсменів, які стали на захист України. На превеликий жаль, серед спортсменів, які стали на захист країни, є загиблі, та поранені. Це велика втрата для вітчизняного спорту. Разом із тим, є і

приклади серед тих, хто пішов на війну та продовжує свою спортивну кар'єру. Це неймовірно надихає, але вкрай складно.

7. Залежність фізкультурно-оздоровчої діяльності, резервного спорту та спорту вищих досягнень від спроможності місцевих бюджетів. Загострилася проблема залежності фізкультурно-оздоровчої діяльності, резервного спорту та спорту вищих досягнень на регіональному рівні від спроможності місцевих бюджетів, а також від ставлення до цієї сфери з боку регіональних і місцевих органів публічного управління та депутатського корпусу (ураховуючи, що через війну цей вид діяльності не віднесено до пріоритетів держави, у різних регіонах і громадах рівень фінансового та матеріально-технічного забезпечення спортивної сфери дуже різниться).

8. Припинення в Україні тестувань на допінг. Окремою проблемою стало припинення в країні тестувань на допінг, що викликало зниження інституційної спроможності національної антидопінгової системи та відтік кадрів.

9. Тимчасове призупинення реалізації ключових програмно-цільових документів у сфері фізичної культури та спорту. Ураховуючи зміну пріоритетів держави на користь Збройних Сил України, було призупинено реалізацію ключових програмно-цільових документів у сфері фізичної культури та спорту, зокрема Державної цільової соціальної програми національно-патріотичного виховання на період до 2025 року [13], Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року [34], виконання завдань Плану заходів на 2021-2022 роки щодо реалізації першого етапу Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року [31] (на цей час ситуація поступово змінюється у бік оновлення цих документів та внесення змін, релевантних новим умовам життя в країні, розроблення нового плану дій на 2023-2024 роки [35] тощо).

10. Недостатня підтримка спорту вищих досягнень. У зв'язку з відсутністю в чинних нормативно-правових актах України чіткої позиції щодо пріоритетності фізкультурно-оздоровчої діяльності, олімпійського і

паралімпійського спорту, а також у зв'язку зі спрямуванням коштів, насамперед, на потреби Збройних Сил України, вимагають розв'язання проблеми розвитку спорту вищих досягнень, а саме: збереження, поступове відновлення та розвиток сучасних закладів фізичної культури та спорту зі статусом баз олімпійської, паралімпійської та дефлімпійської підготовки.

11. Фінансові проблеми. Наразі відбуваються затримки у фінансуванні, пов'язані із нестачею коштів. Спорт відкинутий на декілька років назад. Недостатність фінансового та матеріально-технічного забезпечення сфери фізичної культури та спорту на регіональному та місцевому рівнях має безпосередній вплив на визначення обсягів заробітної плати тренерів та винагород спортсменів від досягнутих спортивних результатів, що також дуже важливо для підвищення їх мотивації до перемог на спортивному фронті. У цьому випадку велика роль відводиться міжнародній технічній допомозі, наших спортсменів запрошують на безкоштовні збори до інших країн, розміщують на своїх спортивних базах.

12. Тяжкий морально-психологічний стан у переважної більшості населення, у тому числі, спортсменів. Дуже важко сконцентруватись на результатах, коли в твоїй країні гинуть люди. Складно дивитись на зруйновані будівлі, де раніше відбувались тренування, проходило навчання, проводились змагання, де панувала спортивна атмосфера. Для багатьох це – ціла частина життя. На жаль, окремі спортсмени покинули спорт. Втім, попри всі складні обставини, для деяких спортсменів вони стали навпаки додатковою мотивацією, оскільки є величезне бажання прославляти свою державу. Через збільшення кількості людей, які отримали інвалідність під час війни в Україні (як військові, так і цивільні, у тому числі діти), виникла необхідність створення належних умов для покращення їх психологічного стану, реабілітації та адаптації до повноцінного життя у суспільстві, а також для надання їм можливості реалізувати себе в різних (доступних для них) видах спорту, у тому числі, параолімпійському [44].

13. Інші проблеми, пов'язані не лише з негативним впливом воєнних дій на спортивне життя, а й з будь-якими реформами та змінами, які вже багато років відбуваються в українському суспільстві, зокрема, реформи у сфері освіти, охорони здоров'я, децентралізації тощо.

До наслідків, викликаних вищевказаними проблемами у сфері фізичної культури і спорту саме у воєнний період, віднесено також призупинення на початку війни реалізації багатьох важливих проєктів, що мають соціальну та гуманітарну спрямованість, зокрема Всеукраїнського соціального проєкту для залучення населення до занять руховою активністю «Активні парки – локації здорової України» [2], який входить до загальнонаціональної програми Президента України Володимира Зеленського «Здорова Україна», а також подорожчання проєктів з реконструкції, будівництва та капітального ремонту спортивної інфраструктури внаслідок тимчасового припинення робіт [44].

Що стосується соціального проєкту «Активні парки – локації здорової України», слід зазначити, що Положення про реалізацію цього проєкту було затверджене відповідною Постановою Кабінету Міністрів України від 07.04.2021 № 326 [38]. Основною метою проєкту було визначено широке залучення людей до систематичних тренувальних сесій, спрямованих на розвиток основних рухових якостей, таких як загальна витривалість, сила, спритність, координація, гнучкість, швидкість [1]. У результаті реалізації проєкту мала бути розроблена навігаційна карта безкоштовних рекреаційних занять в парках та скверах, які б користувалися попитом майже у всіх верств населення (про поживлення діяльності з розвитку фізичної культури та спорту у 2023 році та подальший хід реалізації цього проєкту буде йти далі).

Разом із тим, на підставі аналізу визначених вище проблем, викликів, можливостей та обмежень, робочою групою «Молодь та спорт» з розроблення проєкту Плану відновлення України було визначено низку стратегічних цілей, серед яких як пріоритетні було окремо виділено такі цілі [44]:

Ціль 2. Формування фізично активної і здорової нації як пріоритетний напрям гуманітарної політики держави.

Ціль 3. Відновлення і розвиток резервного спорту та спорту вищих досягнень, враховуючи пріоритетність олімпійського спорту.

Ціль 4. Відновлення та розвиток спортивної інфраструктури.

Зазначимо, що реалізація зазначених стратегічних цілей вимагає комплексного підходу до управління із застосуванням сучасного управлінського інструментарію задля їх досягнення.

Щодо стану реалізації ключових програмно-цільових документів у цій сфері, про які йшлося вище, то дійсно, на початку війни вони були призупинені, але вже зараз органи публічного управління та всі інші організації, товариства, відомства мають бути готовим до того, що коли Україна переможе, потрібні будуть швидкі керовані зміни, які будуть спрямовані не на збереження поточного стану і так званий «рух по інерції», а на забезпечення сталого, збалансованого розвитку в усіх сферах суспільного життя, і, насамперед, фізкультурно-оздоровчій, спортивній, реабілітаційній тощо.

Це стосується і виконання такого документу, як Державна цільова соціальна програма національно-патріотичного виховання на період до 2025 року [13], про яку ми писали вище. Слід зазначити, що сфера фізичної культури та спорту безпосередньо впливає на національно-патріотичне виховання молоді, яка є рушійною силою країни та стратегічним ресурсом її розвитку, тому цей документ також є дуже важливим.

Метою Державної цільової соціальної програми національно-патріотичного виховання на період до 2025 року, виконання якої було призупинено на початку війни, є «удосконалення та розвиток цілісної загальнодержавної політики національно-патріотичного виховання шляхом формування та утвердження української громадянської ідентичності на основі єдиних суспільно-державних (національних) цінностей (самобутність, воля, соборність, гідність) і загальнолюдських цінностей, принципів любові і

гордості за власну державу, її історію, мову, здобутки та досягнення у сфері культури, економіки, науки, спорту, дієве сприяння органам державної влади та органам місцевого самоврядування в захисті і охороні національної державності Українського народу, готовність до захисту державної незалежності і територіальної цілісності України, усвідомлення громадянського обов'язку із розвитку успішної країни та забезпечення власного благополуччя в ній» [13].

Програмою передбачено, зокрема, розвиток військово-прикладного і службово-прикладного спорту, на забезпечення якого спрямований такий напрямок програми, як «Підтримка та співпраця органів державної влади та органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства щодо національно-патріотичного виховання» [13]. Реалізація цього напрямку мала відбутися, зокрема, на основі проведення міжнародних, всеукраїнських та регіональних акцій, ігор, конкурсів, тренінгів, олімпіад, змагань, наметових таборів тощо. Передбачалося, що видатки на виконання Програми будуть здійснюватися за рахунок коштів державного і місцевих бюджетів та інших, не заборонених законодавством, джерел.

У Державній цільовій соціальній програмі розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року [34], виконання якої також було призупинено, підкреслено провідну роль фізичної культури і спорту як «важливого фактору здорового способу життя, профілактики захворювань, формування гуманістичних цінностей, створення умов для всебічного гармонійного розвитку людини, сприяння досягненню фізичної та духовної досконалості людини, виявлення резервних можливостей організму, формування патріотичних почуттів у громадян та позитивного іміджу держави у світовому співтоваристві» [34].

Перевагою цього програмно-цільового документу є те, що окрім чітко визначених цілей, завдань та заходів, він містить декілька альтернативних варіантів розв'язання проблем у сфері фізичної культури і спорту, що є важливим кроком прогнозування та планування стратегічної та проєктної

діяльності органів публічного управління. Сучасні умови вимагають оновлення (так званої «реанімації») документа та внесення відповідних змін, що можливо шляхом обґрунтування доцільності вибору одного з визначених альтернативних варіантів на основі певних критеріїв відбору, першим з яких як раз і є ступінь, масштаб і гострота проблем, які виникли через війну рф в Україні, і вимагають негайного розв'язання.

Ще одним програмним документом, який є дуже важливим для забезпечення стратегічного розвитку сфери фізичної культури та спорту, є Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року [37], та, відповідно, План заходів на 2021-2022 роки щодо реалізації першого етапу Стратегії [31]. План містив перелік пріоритетних напрямів розвитку, а саме [31]:

- фізично активна нація;
- спорт вищих досягнень;
- спортивна інфраструктура;
- цифрова трансформація сфери фізичної культури і спорту;
- кадрове забезпечення сфери фізичної культури і спорту.

Для кожного з цих пріоритетних напрямів розвитку фізичної культури та спорту було визначено завдання, заходи, відповідальних за їх виконання, терміни та індикатори виконання заходу.

Втім, як зазначалося вище, у зв'язку із повномасштабною війною, реалізацію Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року спочатку було тимчасово призупинено. Проте, процеси зі стратегічного розвитку галузі не зупинилися повною мірою, про що свідчить затверджений у червні 2023 року план заходів на 2023 і 2024 роки щодо реалізації другого етапу Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року [35].

Слід зазначити, що ключові для Міністерства молоді та спорту України документи у сфері розвитку фізичної культури та спорту – це Національна молодіжна стратегія до 2030 року і Стратегія розвитку фізичної культури і

спорту на період до 2028 року – побудовані відповідно до європейських вимог, норм і правил. Мінмолодьспорту вже впроваджує європейські практики в управлінні сферою молодіжної політики, фізичної культури та спорту і готове до нового кроку.

Значна робота з розвитку фізичної культури та спорту проводилася на регіональному рівні. Для подальшого обґрунтування ролі проєктно-орієнтованого управління у реалізації регіональних цільових програм і проєктів розвитку фізичної культури та спорту нами було проаналізовано низку програмно-цільових документів регіонального та місцевого рівнів [12; 27; 28; 38 – 40; 42; 43; 52 – 54], що дозволило виявити певні особливості та проблеми управління їх реалізацією, зокрема, умовах дії правового режиму воєнного стану.

Так, наприклад, в Обласній програмі розвитку фізичної культури та спорту Чернігівської області на 2021-2025 роки, метою якої є «відведення фізичній культурі і спорту в Україні провідної ролі як важливого фактора здорового способу життя, профілактики захворювань, формування гуманістичних цінностей, створення умов для всебічного гармонійного розвитку людини, сприяння досягненню фізичної та духовної досконалості людини, виявлення резервних можливостей організму, формування патріотичних почуттів у громадян» [27], було визначено основні проблеми, що виникли на регіональному рівні, до яких, зокрема, було віднесено [27]:

- погіршення стану здоров'я населення регіону, що обумовлено прогресуючими хронічними хворобами серця, підвищеним тиском, артритом, психосоматикою, надмірною вагою тощо, і призвело до збільшення на 40 % (порівняно з 2021 роком) кількості людей, які за станом здоров'я віднесені до спеціальної медичної групи;

- невідповідність вимогам світових та європейських стандартів, а також сучасним умовам ресурсного забезпечення фізичної культури та спорту (зокрема, кадрово-організаційного, навчально-методичного,

наукового, медико-біологічного, матеріально-технічного, фінансового, інформаційно-комунікаційного тощо);

– відсутність усталених традицій стимулювання та мотивацій щодо кращих практик фізичного виховання і масового спорту як важливого фактору фізичного та соціального благополуччя, поліпшення стану здоров'я, ведення здорового способу життя й збільшення його тривалості [27].

Також у Програмі було визначено основні причини виникнення проблем, пов'язаних із кризовою ситуацією у сфері фізичної культури і спорту, сформульовано перелік завдань та напрямів виконання програми, розроблено фінансове забезпечення та визначено очікувані результати.

До пріоритетних заходів щодо реалізації Програми було віднесено наступні [27]:

1. Створити організаційні, кадрові, матеріально-технічні та фінансові умови для щотижневої оздоровчої рухової активності дітей та молоді в обсязі не менше 5-6 годин, забезпечувати проведення у закладах дошкільної, позашкільної та загальної освіти регулярних фізкультурно-оздоровчих та спортивно-масових заходів.

2. Сприяти оновленню в закладах дошкільної, позашкільної та загальної освіти спортивних споруд, інвентарів та обладнання.

3. Сприяти у проведенні щорічних комплексних спартакіад серед школярів.

4. Облаштувати нові ігрові та спортивні майданчики.

5. Сприяти організації та проведенню щорічних масових спортивних змагань на приз клубу «Шкіряний м'яч», «Старти надій», «Олімпійське лелечення», «Сокіл» (Джура) тощо [27].

Кожен з цих заходів можна розглядати як сукупність конкретних проєктів, які необхідно реалізувати для досягнення мети Програми. У комплексі, ці проєкти складуть портфель проєктів, управління яким ми і пропонуємо здійснювати на засадах проєктно-орієнтованого підходу.

Наведемо приклад ще одного програмно-цільового документу – Обласної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року (далі – Програма), затвердженої рішенням Кіровоградської обласної ради 23 грудня 2021 року № 221 [28].

Метою цієї Програми є створення умов щодо залучення широких верств населення до масового спорту; популяризація здорового способу життя та фізичної реабілітації як важливої складової поліпшення якості та тривалості активного життя населення області (з урахуванням гендерної рівності (стать, вікові особливості, фізичні можливості, вподобання видів спорту); максимальної реалізації здібностей обдарованої молоді у дитячо-юнацькому, резервному спорті, спорті вищих досягнень; підвищення авторитету області на всеукраїнському і міжнародному рівнях [28] (у додатку В наведено Паспорт обласної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року).

Для досягнення такої амбітної мети Програмою пропонується низка пріоритетних завдань, а саме [28]:

- створення умов для забезпечення оптимальної рухової активності різних груп населення для зміцнення здоров'я з урахуванням інтересів, здібностей та індивідуальних особливостей кожного;

- забезпечення функціонування та удосконалення мережі закладів фізичної культури і спорту;

- забезпечення відбору осіб, які мають високий рівень підготовленості та здатні під час проведення спортивних заходів витримувати значні фізичні та психологічні навантаження, для подальшого залучення їх до резервного спорту;

- підтримка та розвиток олімпійського, неолімпійського, паралімпійського та дефлімпійського рухів;

- розбудова спортивної інфраструктури, у тому числі будівництва та модернізації спортивних споруд, із залученням коштів інвесторів [28].

До Програми додається план її реалізації, який, містить інформацію за такими структурними елементами (додаток Д):

- напрями реалізації (пріоритетні завдання);
- перелік заходів програми;
- терміни виконання заходів;
- відповідальні виконавці;
- джерела фінансування;
- орієнтовні обсяги фінансування (по роках і в цілому);
- очікувані результати.

Заслуговує на увагу те, що у Програмі наведено систему індикаторів – показників продуктів, що отримуються від її реалізації (додаток Е), а також її ресурсне (фінансове) забезпечення (додаток Ж). Втім, нажаль, у структурі таких цільових програм і досі не застосовується поняття проекту, а існує практика визначення переліку заходів програми. Разом із тим, якщо кожен захід, що пропонується Програмою, розглядати як окремий проект, то у цілому можна стверджувати, що Програма у своєму складі містить портфель проектів, який має єдину цільову орієнтацію багатоаспектних заходів з реалізації кожного з визначених пріоритетних завдань, забезпечує збереження повного складу і єдності цих заходів протягом всього часу реалізації пріоритету, та підвищує контрольованість (зокрема, громадськими організаціями та активними мешканцями) за розподілом бюджетних коштів та досягненням очікуваних результатів. Таким чином, мова йде знов про доцільність реалізації проектно-орієнтованого підходу до управління розвитком фізичної культури та спорту, тим більш, що для його запровадження вже створено всі необхідні передумови.

Слід зазначити, що майже перед самою війною у Кіровоградській області було розпочато реалізацію багатьох так званих «спортивних» програм, що виконуються на місцевому рівні. Так, заслуговує на увагу Цільова соціальна програма розвитку фізичної культури і спорту Олександрійської територіальної громади до 2025 року, затверджена

рішенням міської ради 22.12.2021 № 375 [54]. Результати аналізу основних положень цієї програми свідчать, що вона повністю кореспондується з програмно-цільовими документами вищого рівня, і розроблена відповідно до Закону України «Про фізичну культуру і спорт» [41], постанов Кабінету Міністрів України від 01 березня 2017 року № 115 «Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року» (зі змінами) [34] та від 04 листопада 2020 року № 1089 «Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року» [37].

У паспорті цієї Програми наведено, зокрема, інформацію щодо основних її учасників (відділ молоді та спорту Олександрійської міської ради, комунальний заклад «Дитячо-юнацька спортивна школа № 2», громадські організації фізкультурно-спортивного спрямування), та вказано, що фінансуватися вона буде за рахунок міського бюджету (8673 тис. грн.). Розроблено поетапний план реалізації Програми, запропоновано показники отриманого продукту, а саме індикатори успішності реалізованих заходів з досягнення пріоритетних цілей діяльності. Проте, на жаль, на цей момент не відомий стан реалізації цієї програми, тому як початок її реалізації співпав із початком війни в Україні. Втім, є надія, що цей майже готовий документ буде переглянутий, оновлений та реалізований.

Слід зазначити, що після того, як країна відійшла від «шоку» перших місяців війни, відбулося певне пожвавлення діяльності з розвитку фізичної культури і спорту, про що свідчить затвердження розпорядженням Кабінету Міністрів України від 09.06.2023 № 509-р Плану заходів на 2023 і 2024 роки щодо реалізації другого етапу Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року [35], про який ми писали вище. Також як приклад можна вказати на продовження реалізації Всеукраїнського соціального проекту для залучення населення до занять руховою активністю «Активні парки – локації здорової України» [2].

Так, у громадах Дніпропетровській області у травні 2023 року стартували спортивні заняття в рамках цього проєкту. Зокрема, така фізкультурно-оздоровча ініціатива відбулася на спортивному майданчику парку ім. Бориса Мозолевського в Покровській міській територіальній громаді, і дала старт активним спортивним заняттям. Цей майданчик є лише однією з міських локацій, і оснащений сучасним спортивним інвентарем для індивідуальних тренувань, встановлених у рамках програми Президента України «Здорова Україна» [1].

Також заслуговує на особливу увагу реабілітаційний проєкт зі створення у м. Львові футбольної команди Pokrova Lviv AMP, у складі якої – ветерани війни, які втратили кінцівки на полі бою, і тепер мають змогу реабілітуватися завдяки футболу [23].

Реалізація проєкту почалася влітку 2023 року за ініціативи отців-селезійян¹ і футбольного тренера Богдана Мельника. Саме тренер їздив по реабілітаційних центрах Львівської області та запрошував ветеранів грати у футбол. Таким чином була створена футбольна команда, у складі якої – 14 гравців з ампутованими кінцівками з Львівської області, Закарпаття, Івано-Франківська, Ужгорода тощо. Найбільше ветеранів приєдналося з реабілітаційного центру «Галичина» (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Проєкт реабілітації ветеранів війни, які втратили кінцівки на полі бою (фото Романа Балука [23])

¹ Селезіяни Світого Івана Боско, УГКЦ [<http://sdbua.net/new/>] – міжнародне згромадження, яке бере свою назву від святого Франциска Салезія, і на сьогодні налічує понад 15000 богопосвячених чоловіків, які провадять свою діяльність у 133 країнах світу. Основним своїм завданням Салезіяни вбачають всебічний розвиток молодої людини на основі християнської католицької віри.

Перша гра команди відбулась 12 вересня 2023 року. Відтепер двічі на тиждень ветерани тренуються на футбольному полі молодіжного центру святого Івана Боско та мають амбітну мету – зіграти на чемпіонаті України серед гравців з ампутованими кінцівками і потрапити у Лігу чемпіонів. І не заважаючи на те, що тренування почалися лише місяць тому, вже у жовтні 2023 року один із гравців зіграв у складі національної команди у Лізі націй. І сьогодні всі члени команди мріють потрапити не тільки у Лігу чемпіонів, а й зіграти на національних чемпіонатах у багатьох країнах світу.

Важливо, що цей проєкт цілком відповідає Комплексній програмі розвитку фізичної культури та спорту Львівщини на 2021 – 2025 роки, до якої розпорядженням Львівської обласної воєнної адміністрації від 06.01.2023 було внесено зміни щодо переліку завдань і заходів на 2023 рік, зокрема, додано такі завдання, як «Соціальна інклюзія та інтеграція осіб з інвалідністю засобами фізичного виховання, рухової активності та адаптивного спорту» та «Фізкультурно-спортивна реабілітація учасників бойових дій» [33]. Відтепер, завдяки створенню у м. Львові футбольної команди Rokrova, ветерани війни, які втратили кінцівки, мають змогу не тільки реабілітуватися, а й займатися тренуванням з улюбленого виду спорту.

Реалізацією даного проєкту передбачена співпраця з Українською асоціацією футболу для людей з інвалідністю, що дозволить у майбутньому створити національний чемпіонат з футболу серед гравців, зокрема ветеранів, з ампутованими кінцівками.

Слід зазначити, що цей проєкт має велику суспільну цінність: під час тренувань хлопці повністю забувають про те, що в них може «боліти нога», якої насправді нема – вони не помічають фантомні болі. Гравці команди повністю залучені до соціуму – вони адаптуються до нових умов життя, у них є свій колектив, вони працюють – тренуються, вони обговорюють результати тренувань, змагань, перемог, і вважають, що кращої реабілітації, ніж спорт, просто не існує. Як зазначає тренер команди, «бажання у них –

неймовірно, і прогрес – також неймовірний, тому що вони по-новому вчаться ходити» [23].

Отже можна стверджувати, що як свідчить провідний вітчизняний та зарубіжний досвід, кращим інструментом реалізації вищезазначених заходів є саме такі суспільно-значущі проєкти, для забезпечення успішності виконання яких нами і пропонується застосовувати концепцію проєктно-орієнтованого підходу до управління, який, як нами зазначалося вище (див. п. 1.3), розглядається як ефективний «гнучкий» вид управління сукупністю (портфелем) проєктів, реалізація якого забезпечує цільову координацію та взаємозв'язок творчих зусиль проєктних команд із загальними цілями й завданнями керівництва відповідного органу публічного управління (або його структурного підрозділу) щодо розвитку фізичної культури та спорту на рівні регіону або окремої територіальної громади.

Для забезпечення ефективності реалізації такого проєктно-орієнтованого підходу пропонується у кожному органі публічного управління регіонального рівня створити проєктні організаційні структури, так звані «проєктні офіси» (або back-офіси – офіси підтримки проєктів), працівники яких будуть мати розвинуті стратегічні та проєктні компетентності, що є дуже важливим для забезпечення успішності управління портфелем проєктів, який буде реалізований в рамках відповідної стратегії розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні (про роль проєктних компетентностей посадових осіб у розвитку територіальних громад йдеться у працях [50; 51]).

Світовий досвід реалізації проєктів у бізнесі свідчить про важливу роль, яку відіграє проєктний офіс у виконанні функцій з управління проєктами та їх портфелями, що входять до сфери його відповідальності. Так, проєктний офіс має містити у своєму складі команду професіоналів (проєктних менеджерів), яка забезпечує «централізоване, координоване та стандартизоване управління портфелем проєктів», а також «обмін ресурсами, методологіями, методами, технологіями» [19; 58].

Зазначимо, що ідея створення проєктного офісу при вітчизняних органах публічного управління – не нова, про доцільність їх створення йдеться у публікаціях багатьох авторів [5; 6; 19; 29; 47; 58], хоча реального, системного втілення цей процес не набув і досі. Втім, певний досвід створення таких проєктних офісів вже існує у місцевому самоврядуванні. Так, з початком децентралізації, активно стали створюватися та розвиватися різноманітні агенції місцевого розвитку, які, по суті, мали виконувати і функції проєктного офісу. З часом таких агенцій, зокрема працюючих на громадських засадах, стало забагато, втім, нажаль, вони у переважній більшості перестали виконувати свої функції щодо управління проєктами, та існують формально, лише «на папері», що обумовлено відсутністю на ринку публічних послуг (на відміну від бізнесу) підготовлених проєктних менеджерів-професіоналів. Проте, як зазначають автори публікації Т. Кравцова та О. Кіреєва, саме реально діючі проєктні офіси та агенції місцевого розвитку мають сприяти «консолідації зусиль влади, бізнесу й громади задля вирішення спільних проблем та створення нових можливостей» [19], вони можуть стати ефективними інструментами забезпечення сталого, збалансованого та керованого розвитку територій та громад в Україні.

Дуже важливою складовою успішності реалізації суспільно значущих проєктів є їх належне ресурсне забезпечення (фінансове, матеріально-технічне, інтелектуальний та трудовий потенціал тощо). Тому, урахувавши обмеження місцевих бюджетів, важливо як додатковий фінансовий ресурс розвитку фізичної культури та спорту в умовах війни та повоєнного періоду широко розглядати можливості застосування такого інструменту, як фандрайзинг [4].

Отже, узагальнюючи низку визначених вище проблем та їх наслідків, а також досвід реалізації проєктів на програм у сфері фізичної культури та спорту на різних рівнях управління, зазначимо, що під час дії правового режиму воєнного стану основною проблемою було і поки ще залишається не

тимчасове призупинення діяльності на початку війни, а недостатнє фінансування та слабкість матеріально-технічного забезпечення процесів відновлення та модернізації закладів фізичної культури і спорту, що впливає на їх діяльність з організації та проведення фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів і змагань, а також на здійснення фізкультурно-рухової, оздоровчої та спортивної реабілітації. Саме недостатнє фінансування та слабка матеріально-технічна база наразі є ключовим обмеженням для реалізації проєктів та програм розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні, тому пошук шляхів залучення додаткового фінансування до реалізації суспільно-важливих проєктів, зокрема, у сфері реабілітації ветеранів війни, максимальне сприяння реалізації таких проєктів, є дуже важливим завданням органів публічного управління на регіональному рівні.

2.2. Зарубіжний досвід публічного управління реалізацією проєктів і програм розвитку фізичної культури та спорту

Фізична культура та спорт є важливою складовою життєдіяльності сучасного суспільства, і забезпечення ефективного публічного управління його розвитком має стратегічне значення для країни. Під час дії правового режиму воєнного стану Україна стикнулася з численними викликами у цій сфері, включаючи обмежений бюджет, недостатньо ефективну систему управління та несвоєчасне (або взагалі неможливе) оновлення спортивної інфраструктури. Ключовим аспектом у розвитку фізичної культури та спорту в будь-якій країні світу є роль держави у цьому процесі, яку вона виконує через формування та реалізацію відповідної державної політики.

У цьому контексті можна стверджувати, що підвищення ефективності публічного управління розвитком фізичної культури та спорту є однією з ключових складових успішного функціонування спортивної індустрії в будь-якій країні. У сучасному світі спорт вже давно став не лише засобом

фізичного здоров'я та розваги, але й суттєвим економічним та соціокультурним чинником. Тому питання розвитку спорту стає все більш актуальним для усіх країн, включаючи Україну.

Дійсно, сьогодні Україна стикається із труднощами в організації та координації робіт із розвитку фізкультурно-спортивної галузі, що призводить до неефективного використання ресурсів та можливої втрати потенціалу розвитку. Фінансування спорту в Україні недостатнє, його обсяги незрівнянно менші, ніж у розвинутих країнах, що ускладнює створення умов для розвитку фізичної культури і спорту та підтримки у належному стані його інфраструктури, яка, разом із обладнанням, має бути доступною для різних категорій населення. Українські програми та проєкти реалізуються не завжди ефективно та успішно, особливо у напрямі популяризації здорового способу життя та залучення більшої кількості людей до занять фізичною культурою і спортом з метою підвищення їх рухової активності.

Також сьогодні Україна стикається із труднощами в організації та координації робіт щодо розвитку фізкультурно-спортивної галузі, що знов призводить до неефективного використання ресурсів та можливої втрати потенціалу розвитку. Тому необхідно забезпечити як ефективне управління ресурсами, так і збільшити прозорість та відкритість у розпорядженні бюджетними коштами для розвитку сфери фізичної культури та спорту, що можливо на засадах застосування такого інструменту публічноуправлінської діяльності, як проєктний підхід, який забезпечує чітку координацію робіт у межах відповідного проєкту, концентрацію відповідальності, дотримання всіх обмежень за якістю, вартістю, часом, фінансовими та іншими ресурсами, а також вимог щодо його тимчасового характеру та унікальності для певних умов та реалій.

Саме тому ми вважаємо, що аналіз зарубіжного досвіду у сфері публічного управління розвитком фізичної культури та спорту може допомогти вирішенню цих та інших проблем, що стоять перед Україною у цій важливій галузі, підвищити ефективність управління програмами та

проектами, зокрема, на регіональному рівні, та збільшити інвестицій у спорт для забезпечення сталого розвитку галузі в цілому по Україні.

У цьому контексті слід зазначити, що зарубіжний досвід у сфері публічного управління розвитком фізичної культури та спорту, зокрема, на регіональному рівні, може слугувати важливим джерелом навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування кращим практикам реалізації відповідних проєктів і програм та імплементації їх до публічноуправлінської діяльності в умовах, які сьогодні склалися у нашій країні. Навіть не дивлячись на різницю в історії та культурі різних країн світу, існує значна кількість загальних підходів, принципів та правил, які можуть бути успішно адаптовані до українських реалій. Однак, важливо враховувати, що жоден підхід не є універсальним, і перед інкорпоруванням кращих зарубіжних практик та досвіду управлінської діяльності у сфері фізичної культури та спорту у діяльність вітчизняних органів публічного управління, ці практики мають ретельно відібратися та «підлаштовуватися» до конкретних вимог та умов України. Тому, на наш погляд, дослідження зарубіжного досвіду публічного управління фізичною культурою та спортом є надзвичайно актуальним, а наукове обґрунтування можливостей його адаптації та імплементації до вітчизняних умов допоможе підвищити рівень розвитку українського спорту в цілому.

Як зазначалося вище, зарубіжному досвіду та європейським концепціям публічного управління розвитком фізичної культури і спорту та їх адаптації до умов України, присвячені праці таких авторів, як В. Базенко [3], Ж. Беленюк [53], Є. Бородін [7], С. Вавренюк [8], І. Гасюк [9], Т. Господарчук [11], С. Домбровська [8], М. Дутчак [14], О. Жданова [15], В. Кононович [17; 18], О. Кузьменко [20], О. Моргунов [25], Н. Нагорняк [26], Е. Прощук [46], Дж. Сміт [59], Р. Щокин [55] та інші.

С. Вавренюк, С. Домбровська та В. Палюх у монографії [8] підкреслюють значимість дослідження зарубіжного досвіду публічного управління та державного регулювання системи фізичної культури та спорту,

спрямованого на досягнення цілей соціальної політики держави. Разом із тим, автори вказують на те, що незважаючи на наявність великої кількості програмно-цільових документів державного рівня, економічний блок загальної концепції розвитку галузі і досі недостатньо чітко сформульований, що ускладнює ефективне функціонування кожного з елементів цієї системи [8]. Тому надзвичайно актуальним є вивчення зарубіжного досвіду публічного управління, зокрема, у сфері приведення у відповідність вітчизняної нормативно-правової бази європейським нормам і правилам, а також рекомендаціям Європейської комісії, встановлення нормативів та стандартів безпеки для спортивних споруд та гарантування дотримання цих стандартів, організації взаємодії з міжнародними спортивними організаціями та федераціями, а також забезпечення дотримання вимог інших міжнародних стандартів, принципів та правил під час підтримки участі вітчизняних спортсменів у міжнародних змаганнях [48, с. 194].

Слід зазначити, що сучасне спортивне та молодіжне законодавство України, а також національні стратегії щодо молоді та спорту вже базуються на документах та цінностях ЄС. Спорт в ЄС є невід'ємною частиною життя мільйонів європейців. Трансформації, що сталися в управлінні спортом, докорінно змінили його значення в суспільстві: з простої форми дозвілля та зміцнення здоров'я він перетворився на складний, багатомільярдний, успішно керований процес. Поєднання соціально-культурної та економічної складових робить спорт важливим інструментом просування європейських інтересів у світі. Історичне лідерство у розвитку спорту надає Європейському Союзу вагомі підстави задавати тон у формуванні системи правил його управління, а також у багатьох інших областях.

Провідну роль Європейського Союзу у формуванні регулятивної основи фізичної культури та спорту забезпечує розмір спортивного ринку в Європі. Розроблена інститутами ЄС модель спорту відіграє також важливу роль у поглибленні регіональних інтеграційних процесів, просуванні європейської моделі за межі регіону та у перетворенні його на драйвер

становлення глобальної системи управління спортом. Спорт є важливим у європейському суспільстві та займає провідне місце в економіці Європи. Багато правил, політик та програм ЄС впливають на спорт. Спорт є предметом різних аспектів інших сфер компетенції ЄС, таких як конкуренція, внутрішній ринок, зайнятість, правосуддя, внутрішні справи, регіональна політика, охорона здоров'я та захист споживачів, освіта та молодь, навколишнє середовище та зовнішні зв'язки. Крім того, проєкти, пов'язані зі спортом, підтримуються програмами та фондами ЄС у таких сферах: освіта та навчання молоді, здоров'я, соціальна інтеграція та регіональна політика тощо. Європейська Комісія повністю поважає автономію спортивних організацій і роль держав-членів у справах спорту, тож Європейський Союз має дуже обмежений безпосередній вплив на спорт країн-членів [57].

У праці Р. Щокіна та Ж. Беленюка [55] здійснено аналіз досвіду публічного управління сферою фізичної культури та спорту не тільки європейських, а й інших країн, зокрема, таких як США, Канада, Китай, Великобританія, Франція, Люксембург, Норвегія, Португалія, Угорщина, Данія, Норвегія, Австрія, Німеччина, Іспанія, Італія, Греція тощо. На основі результатів аналізу автори намагалися визначити найбільш оптимальні, на їх погляд, моделі та інструменти, які будуть сприяти удосконаленню вітчизняної системи публічного управління розвитком фізичної культури та спорту, для чого розглянули різні національні системи функціонування галузі, та зупинилися на американській, європейській та азійській, кожній з яких притаманна своя модель публічного управління у цій галузі.

Автори публікації проаналізували кожен з цих трьох моделей за наступними критеріями [55, с. 115]:

- рівень участі держави у регулюванні системи фізичної культури та спорту;
- місія, цілі та принципи публічноуправлінської діяльності з розвитку фізичної культури та спорту;

- тип, структура та форми власності організацій, що здійснюють управління та координацію у сфері фізичної культури й спорту;
- особливості нормативно-правового та ресурсного забезпечення сфери фізичної культури та спорту.

За результатами проведеного аналізу авторами публікації надано порівняльну характеристику американської та європейської систем публічного управління у сфері фізичної культури та спорту.

Так, за американською моделлю, до основних характеристик публічного управління віднесено незначний ступінь державного втручання і децентралізацію управлінських функцій, які безпосередньо залежать від напрямів розвитку сфери фізичної культури та спорту [55, с. 117].

У свою чергу, автори тяжіють до європейської системи, і зазначають, що європейський досвід характеризується наявністю «наддержавного рівня управління і координації», що обумовлено тим, що в Європі, починаючи ще з 70-х років минулого століття, професійно і результативно діє Комітет з розвитку спорту (CDDS) який є спеціалізованим структурним підрозділом Ради Європи – великої континентальної міжурядової організації. Найбільш значущим нормативним документом Ради Європи в галузі фізичної культури та спорту є «Європейська хартія по спорту для всіх» [55, с. 117; 54].

У проєкції на вітчизняну систему публічного управління розвитком фізичної культури та спорту, автори публікації [55] підкреслюють важливість завершення процесу децентралізації в Україні, що має сприяти удосконаленню взаємовідносин між окремими структурами та органами публічного управління, інтенсифікації розроблення та реалізації національних програм та державних стандартів з фізичної підготовки населення, проведення моніторингу за фізичним станом та здоров'ям усіх вікових груп, з чим ми повністю погоджуємося. Втім, на жаль, у публікації не зроблено проєкцію отриманих висновків на рівень окремих територій та громад, і не показано, який вплив має децентралізація на розвиток фізичної культури та спорту на регіональному та місцевому рівнях.

О. Моргунов у праці [25] розглядає світові моделі публічного адміністрування у сфері фізичної культури та спорту, і також наголошує на тому, що для України є прийнятною саме європейська модель управління, якій притаманна активна участь інститутів громадянського суспільства у розробленні та реалізації відповідної політики у сфері фізичної культури та спорту.

Дійсно, країни Європейського Союзу активно впроваджують програми підтримки спорту на різних рівнях. Однією з ключових ініціатив є фінансова підтримка для спортсменів, тренерів та спортивних організацій, яка включає в себе стипендії, гранти та субсидії. Країни також розробляють програми з популяризації фізичної активності серед населення, особливо серед молоді. Існує велика кількість різних організацій, які відповідають за управління спортом. Зазвичай до їх складу входять національні спортивні органи, міністерства спорту та регіональні управління спортом. Національні спортивні органи розробляють та впроваджують стратегії розвитку спорту, а міністерства спорту забезпечують координацію та фінансову підтримку. Країни Європейського Союзу активно інвестують у розвиток спорту та спортивної інфраструктури. Це включає в себе будівництво та модернізацію стадіонів, спортивних комплексів та інших спортивних об'єктів. Фінансування надходить з бюджетів національних та регіональних рівнів, а також із приватних джерел.

У Німеччині існує програма «Допомога спорту» (Sportförderung), яка надає фінансову підтримку спортсменам, тренерам та різним спортивним організаціям. Також у країні існують федеральні та регіональні спортивні органи, такі як Німецький олімпійський комітет (Deutscher Olympischer Sportbund), які сприяють розвитку спорту та підтримці спортивних заходів [10, с. 467].

Франція інвестує значні кошти у будівництво спортивних об'єктів та реконструкцію існуючих. Наприклад, у рамках підготовки до Літніх Олімпійських ігор 2024 року, у Парижі активно продовжується реалізація

проекту Grand Paris Sport (Великий Париж для спорту), який передбачає створення спортивних об'єктів та інфраструктури [10, с. 467].

У Швеції діє програма «Здоровий спорт для всіх» (Friskvårdsbidrag), яка надає фінансову підтримку громадянам для підвищення рівня їх фізичної активності та занять спортом. Ця програма сприяє популяризації активного та здорового способу життя серед населення.

В Іспанії діє національна програма «Школа та спорт» (Escuela y Deporte), яка спрямована на розвиток спорту серед школярів і студентів. Ця програма надає фінансову підтримку шкільним та університетським спортивним командам, організовує спортивні заходи та змагання [10, с. 467].

Загалом, досвід країн Європейського Союзу щодо публічного управління розвитком фізичної культури та спорту через реалізацію проектів та програм свідчить про важливість державної допомоги та інвестицій у спорт для підтримки фізичного здоров'я, соціокультурного розвитку та спортивних досягнень. Такий підхід сприяє популяризації спорту серед населення і розвитку власних спортивних талантів, а також сприяє позиціонуванню країн на міжнародній спортивній арені [10, с. 467].

Досвід країн Північної Америки у публічному управлінні сферою фізичної культури та спорту добре відомий світові, і характеризується великою увагою до спорту, ефективним регулюванням спортивної діяльності та розвитком спортивної інфраструктури.

У США, наприклад, існують федеральні і державні органи, які регулюють спортивну діяльність. Федеральна комісія з комерційних ігор та спорту (Federal Trade Commission, FTC) відповідає за контроль за рекламою, агентською діяльністю і фінансовою прозорістю в спорті. Додатково, в кожній державі є органи, які видають ліцензії і надають дозволи для спортивних заходів. Наприклад, Каліфорнійська комісія з атлетичного контролю (California State Athletic Commission, CSAC) регулює професійний бокс та інші бойові види спорту в штаті.

Канада має великий досвід у розвитку спортивної інфраструктури, оскільки була господарем Олімпійських ігор 1976 року та 1988 року. У місті Ванкувер була побудована нова спортивна інфраструктура для Олімпійських ігор 2010 року, включаючи стадіони, льодові арени та інші спортивні об'єкти. Ці інвестиції вплинули на розвиток спорту та популяризацію фізичної активності в широких верствах населення.

У США і Канаді існує багато спортивних організацій, які співпрацюють з державними органами управління спортом. Наприклад, Олімпійський комітет США (United States Olympic Committee, USOC) співпрацює з федеральними та місцевими владами для підтримки спортивних програм та змагань. У Канаді – Канадський олімпійський комітет (Canadian Olympic Committee, COC) – взаємодіє з урядом та іншими спортивними організаціями для розвитку спорту та популяризації олімпійського руху [20, с. 38–39].

Ці приклади демонструють, як країни Північної Америки дбають про регулювання спорту, розвиток спортивної інфраструктури та взаємодію з громадськістю та спортивними організаціями, тому їх досвід є важливим для забезпечення ефективного управління спортивною сферою та підтримки розвитку фізичної активності у громадян їх країн.

В. Кононович у публікації [18] аналізує нормативно-правові засади у сфері фізичної культури та спорту різних країн, зокрема, у Великобританії, Франції, Німеччини, Італії та Іспанії, і стверджує, що у розвитку цієї сфери провідну роль відіграють так звані спортивні федерації, під якими маються на увазі громадської організації, що утворюються з метою популяризації відповідного виду спорту, або їх об'єднання. До функцій спортивних федерацій віднесено організацію спортивних та інших заходів та змагань серед своїх учасників-членів, розробку програм та проєктів розвитку певного виду спорту, взаємодію федерації з різними міжнародними організаціями тощо [18].

Значна частка коштів з державного бюджету цих країн йде саме на фінансування діяльності таких спортивних федерацій – самостійно федерації вирішити свої фінансові проблеми не можуть. Взаємовідносини між урядом і конкретною спортивною федерацією ґрунтуються на підставі договору, відповідно до якого федерація бере на себе зобов'язання по своєчасній реалізації цільових програм та проєктів з дотриманням термінів виконання та вартості, а органи публічного управління – зобов'язання на їх фінансування.

Гарантія отримання фінансування федерацією залежить від таких критеріїв, як популярність виду спорту, чисельність федерації, її специфіка, рівень спортивних досягнень на світовій арені. Найбільш популярними в плані фінансування є олімпійські види спорту, зокрема, атлетика та футбол [18].

Саме під реалізацію програм та проєктів з популярніших видів спорту виділяється бюджетне фінансування. Втім, якщо під час моніторингу ходу реалізації цих проєктів виявлено, що виникли певні відхилення від плану або взагалі ризик того, що він не буде успішним, здійснюється коригування обсягу фінансової допомоги залежно від того, наскільки цей ризик може вплинути на успішність завершення проєкту.

Разом із тим, В. Кононович робить висновок, що у проєкції на Україну слід звернути увагу, насамперед, на утворення сприятливого інвестиційного клімату в галузі, що можливе на засадах подальшого нормативного врегулювання економічних засад розвитку фізичної культури та спорту як на рівні окремих регіонів, так і на рівні держави в цілому [18].

Отже, очевидно, що майже в усіх країнах світу, включаючи Україну, розвиток фізичної культури та спорту потребує значних фінансових ресурсів. Фізична культура та спорт переважно фінансуються з бюджетів держави, а також з приватних джерел, зокрема таких, як цільове інвестування, спонсорські внески, благодійність, міжнародна технічна допомога (гранти) тощо. Разом із тим, спільним патерном є потреба в пошуку

стабільних джерел фінансування для підтримки спортивних програм та проєктів.

Ще однією важливою складовою розвитку фізичної культури та спорту, про яку вже зазначалося вище, є будівництво та підтримка спортивних об'єктів та споруд. Країни, включаючи Україну, інвестують у стадіони, спортивні комплекси та інші спортивні об'єкти для забезпечення спортсменів та громадян відповідною інфраструктурою. Багато країн активно бере участь у міжнародних спортивних змаганнях та олімпійських іграх. Це створює можливості для відзначення талановитих спортсменів та популяризації країни через спорт.

В Україні та багатьох інших країнах світу рівень державного фінансування фізкультурно-спортивної сфери може значно відрізнятись. Деякі країни виділяють більше коштів на спорт, що сприяє розвитку інфраструктури та підтримці спортсменів. Структура управління галуззю у різних країнах також може відрізнятись. Деякі країни мають централізовані системи, де державні органи мають значний контроль над спортом, у той час як інші надають більше автономії спортивним організаціям [22, с. 211].

В Україні та інших країнах світу рівень взаємодії громадськості та громадських організацій з Урядом також може бути різним. У деяких країнах громадськість активно впливає на прийняття рішень у сфері розвитку фізичної культури та спорту, у той час як в інших – цей вплив менший.

Не зважаючи на труднощі сучасного воєнного періоду, Україна докладает багато зусиль для будівництва, реконструкції або модернізації спортивної інфраструктури. Разом із тим, як ми вже зазначали, в Україні сфера фізичної культури та спорту не завжди отримує достатнє фінансування. Крім того, непоодинокі скарги на корупцію під час розподілу бюджетних коштів.

Вітчизняна система публічного управління розвитком фізичної культури та спорту є занадто бюрократизованою, неефективною та такою, що ускладнює процеси прийняття рішень та виконання спортивних програм. Наприклад, плани будівництва спортивних об'єктів можуть затягуватися через бюрократичні перешкоди. Також Україна стикається з низькою популярністю фізичної активності серед населення, особливо серед молоді [9, с. 15].

Під час порівняльного аналізу основних засад діяльності вітчизняних та європейських органів публічного управління у сфері фізичної культури і спорту, О. Кузьменко зробив висновок, що публічне управління сферою фізичної культури та спортом в Україні ще перебуває в стадії вдосконалення, і «потребує вирішення комплексу організаційних, економічних та правових питань з врахуванням досвіду європейських країн. Це дуже важливо для розвитку здорової і соціально активної нації» [20, с. 40]. Імпонує також висновок авторів публікації Р. Щокина і Ж. Беленюка, які вважають, що «досвід розвинених країн переконливо доводить, що політичних і економічних успіхів досягають саме ті держави, які приділяють посилену увагу своєму населенню, його фізичному та духовному стану, усвідомлюючи, що це є інвестиції в розвиток стратегічних ресурсів держави та її соціально-економічний розвиток» [55].

Втім, на жаль, результати проведеного нами дослідження наукових джерел щодо вивчення та імплементації до вітчизняних умов та реалій зарубіжного досвіду та кращих практик у сфері публічного управління розвитком фізичної культури та спорту свідчать про те, що висновки авторів публікацій не завжди підтримуються конкретними пропозиціями та рекомендаціями щодо адаптації цього досвіду та його інкорпорування у вітчизняну практику публічного управління у цій сфері, тому у наступному підрозділі буде приділено увагу саме цьому питанню.

2.3. Імплементация досвіду та кращих практик реалізації проєктів і програм розвитку фізичної культури та спорту до діяльності органів публічного управління регіонального рівня

Результати аналізу досвіду зарубіжних країн свідчать, що створення сприятливого соціально-економіко-правового середовища для розвитку фізичної культури та спорту є одним із ключових завдань публічного управління. Чітке регулювання сфери фізичної культури та спорту, прийняття збалансованих управлінських рішень та реалізація антикорупційних заходів, забезпечення прозорості, зокрема, під час видачі дозволів на освоєння грантових коштів, забезпечення консолідованим інформаційним ресурсом керівників різноманітних структур спортивної галузі тощо допомагають запобігти зловживанням і підтримати ефективну роботу системи. Застосування найкращих зарубіжних практик у сфері організації фізкультурно-спортивної діяльності вітчизняними органами влади зможе допомогти покращити систему публічного управління розвитком фізичної культури та спорту як в регіонах, так і в Україні в цілому.

Як зазначалося вище, вивчення та аналіз наукових джерел з питань розкриття зарубіжного досвіду у сфері публічного управління розвитком фізичної культури та спорту дозволили зробити висновок, що у науковій літературі приділено недостатню увагу розробленню конкретних пропозицій та рекомендацій щодо адаптації підходів, інструментів та моделей до вітчизняного публічного управління у цій сфері. Тому питання імплементации зарубіжного досвіду та кращих практик реалізації проєктів і програм розвитку фізичної культури та спорту до діяльності вітчизняних органів публічного управління регіонального рівня набувають особливої актуальності.

Для визначення конкретних напрямів імплементации зарубіжного досвіду та кращих практик публічного управління розвитком фізичної культури та спорту повернемося до Стратегії розвитку фізичної культури та

спорту на період до 2028 року, метою якої є формування в суспільстві «моди на здоровий спосіб життя, збільшення кількості громадян, які охоплені регулярною руховою активністю, створення умов для розвитку сучасної і доступної спортивно-оздоровчої інфраструктури, забезпечення підготовки, участі національної збірної команди України в Олімпійських, Паралімпійських, Дефлімпійських, Всесвітніх іграх з неолімпійських видів спорту, Шаховій Олімпіаді, інших представницьких світових та європейських змаганнях, сприяння входженню України до числа кращих держав» [37].

Стратегією визначено візію, яка полягає у баченні народу України як мотивованої, здорової та активної нації, яка «реалізує особистісний потенціал, пишається досягненнями українських спортсменів та творить успішну Україну у світовому співтоваристві» [37]. Така амбітна візія може бути досягнута, зокрема, через міжнародні спортивні успіхи, і забезпечується доступом кожного українця до сучасної спортивної інфраструктури, необхідної для регулярних занять фізичною культурою і спортом, та досягненнями українських спортсменів, які мають бути «гордістю держави та надихають співгромадян» [37].

Отже, для забезпечення успішності реалізації цієї Стратегії та досягнення її стратегічного бачення у сфері фізичної культури та спорту, скористуємося результатами аналізу зарубіжного досвіду (див. п. 2.2), який розглянемо крізь призму того, що може запозичити наша держава для підвищення ефективності та результативності публічного управління розвитком сфери фізичної культури та спорту, зокрема, на регіональному рівні.

Питанням імплементації європейського досвіду та кращих практик публічного управління розвитком фізичної культури та спорту присвячені, зокрема, публікації [8; 46]. Е. Прошук підкреслює, що в ідеалі спорт має залишатися поза політикою, втім на світовому рівні він доволі часто виступає

як «інструмент політичних ігор та політичної боротьби» [46, с. 190], що має бути неприпустимим, і вимагає закріплення у нормативно-правовій базі.

Далі, на підставі аналізу низки нормативно-правових документів, що стосуються цієї сфери, серед яких, зокрема, Європейська спортивна Хартія [56], автор публікації підтверджує важливість процесів аналізу, оцінювання та адаптації кращих практик та провідного європейського досвіду у вітчизняне публічне управління у сфері фізичної культури та спорту [46], зокрема, у частині доступності спорту для кожного.

Слід зазначити, що у 2021 році Європейська спортивна хартія була переглянута та представлена у рамках Розширеної часткової угоди про спорт (EPAS) [16]. У цьому важливому документі, який було підтримано на 16-й Конференції міністрів спорту країн-членів Ради Європи у лютому 2021 року, акцентовано на дотриманні принципу «права на спорт» (або спорт для всіх), яким може користуватися кожна людина. Також акцентовано на цінностях, яких необхідно дотримуватися в спорті, що в цілому відповідає стратегічному баченню розвитку цієї сфери в Україні.

Автори публікацій [8; 46] зазначають, що відповідно до чинного нормативно-правового поля Європейського Союзу, сфера фізичної культури та спорту виконує такі ключові функції, як: освітня функція, функція забезпечення здоров'я, соціальна функція, культурний розвиток, рекреація, а також пропонують вважати їх пріоритетами нормативного забезпечення процесів публічного управління фізичної культури та спорту Європейського Союзу, що є дуже важливим для умов України.

Так, наприклад, що стосується створення умов для розвитку сучасної та доступної спортивно-оздоровчої інфраструктури – для забезпечення таких умов вважаємо за доцільне використати досвід співробітництва з іноземними інвесторами задля будівництва та реструктуризації спортивних об'єктів. Прикладом такого співробітництва є модель розвитку спортивної інфраструктури в Китаї перед Олімпіадою 2008 року, де було споруджено численні сучасні спортивні комплекси та інші об'єкти.

Також Україні слід звернути особливу увагу на розвиток молодіжного спорту, що можливо шляхом впровадження програм підтримки та розвитку молодіжного спорту на зразок іноземних ініціатив. Прикладом тут може бути програма «Активні діти» в Швеції, яка спрямована на популяризацію фізичної активності серед дітей та молоді.

Щодо створення централізованих координаційних органів, які будуть мати вплив безпосередньо на забезпечення результативності управління сферою фізичної культури та спорту в Україні, то тут показовим може бути досвід Норвегії – саме Норвезьке спортивне агентство координує та забезпечує керований розвиток спорту в цій країні.

Ураховуючи проблему, яка існує вже багато років як в Україні, так і у світі, що стосується використання допінгу спортсменами під час змагань, слід скористатися досвідом Канади, яка на системному рівні вирішує це питання. Система антидопінгового контролю в Канаді включає у себе ретельний моніторинг та санкції проти порушників. Для України використання найкращих світових практик у проведенні антидопінгового контролю та забезпеченні чесності в спорті є надзвичайно актуальним.

Ще одним важливим аспектом підвищення ефективності публічного управління у сфері фізичної культури і спорту є організація ефективного співробітництва між державою, громадськістю та спортивними організаціями, яке має бути ключовим фактором забезпечення успіху публічноуправлінської діяльності. Важливо враховувати інтереси всіх стейкхолдерів і забезпечувати їхню активну участь у прийнятті рішень. Тут показовим є приклад Сполучених Штатів Америки, де спортивні організації мають значний вплив на управління у сфері фізичної культури та спорту. Також слід зазначити, що прийняття збалансованих управлінських рішень у цій сфері неможливо без забезпечення консолідованим інформаційним ресурсом керівників різноманітних спортивних структур [21], і як зазначають Н. Кунанець та А. Дума, саме «якісно сформований ресурс сприятиме ефективному вирішенню основних проблем удосконалювання теорії й

методів керування тренувальним процесом, раціональному застосування сучасної технології підготовки спортсменів, що передбачає прогнозування результатів, моделювання параметрів змагальної діяльності, рівня підготовленості й розвитку функціональних систем організму, програмування тренувального процесу, комплексний контроль за рівнем підготовленості, внесення корекції в систему підготовки» [21, с. 304]. Водночас автори публікації підкреслюють роль інтеграції вітчизняних спортсменів, тренерів, реабілітологів, фахівців спортивної медицини та інших спеціалістів у систему спортивної підготовки різних країн світу, зокрема, Китаю, США, Польщі тощо, і наводять приклад, як ті ж самі американці «успішно конкурують за призові місця з китайською, японською, пострадянською школами гімнастики» [21, с. 304].

Ще одним важливим фактором є залучення громадськості та спортивних організацій до реалізації вітчизняних стратегій, програм і проєктів розвитку фізкультурно-спортивної сфери, співпраця з громадськими організаціями та спортивними федераціями для спільного розвитку спорту, що надає можливість покращити рівень підготовки та визнання наших спортсменів на міжнародній арені та підвищити імідж держави в цілому.

Ураховуючи недостатність фінансування фізкультурно-оздоровчої діяльності та її матеріально-технічної бази, слід звернути увагу і на такі, на перший погляд, прості речі, як більш широке використання зарубіжних моделей фінансування спорту, а саме: спортивні лотереї, благодійні фонди, меценатська підтримка тощо. Такий підхід до фінансування забезпечує прозорість та ефективність витрат ресурсів. Прикладом може слугувати модель фінансування спорту в Німеччині, де існують спеціальні спортивні лотереї та благодійні організації, які організують збір коштів для розвитку спортивної галузі.

Досягнення та недоліки вітчизняного публічного управління розвитком фізичної культури та спорту свідчать, що є позитивні аспекти, які можна підтримати та розвивати, але також існують проблеми, які потребують уваги

та корекції, зокрема, на регіональному рівні. Україна може перейняти досвід інших країн, як вирішувати деякі з цих проблем, а також використовувати свій спортивний потенціал для підняття рівня розвитку спортивної сфери в регіонах та країні в цілому.

У цьому контексті стисло охарактеризуємо уроки для України, які вона має винести для себе, якщо хоче розвивати сферу фізичної культури та спорту на найвищому якісному рівні.

Для цього ще раз підкреслимо важливість інвестування у розвиток фізичної культури та спорту. Так, для успішного розвитку сфери фізичної культури та спорту Україні потрібно забезпечити стабільне та достатнє фінансування різноманітних спортивних програм та проєктів, що реалізуються на всіх рівнях управління, зокрема, на регіональному. До таких проєктів, насамперед, слід віднести проєкти з модернізації спортивної інфраструктури, зокрема, зі створення сучасних спортивних об'єктів та тренувальних баз у всіх регіонах, що підвищить привабливість країни для організації міжнародних спортивних подій. Також важливо інвестувати у створення та покращення спортивних об'єктів та інфраструктури на місцевому рівні. Розвиток міжмуніципальної мережі спортивних клубів, стадіонів, спортивних шкіл та спортивних майданчиків сприяє розвитку масового та професійного спорту в територіальних громадах.

Необхідно приділити більшу увагу залученню інвестицій з приватного сектору та активізації фандрайзингової діяльності (тобто, діяльності з розроблення проєктів та програм на конкурси міжнародної технічної допомоги для отримання грантів). Також важливо ефективно розподіляти державні кошти для розвитку інфраструктури та безпосередньої підтримки спортсменів.

Результати аналізу зарубіжного досвіду фінансування проєктів та програм розвитку фізичної культури та спорту свідчать, що ефективно публічне управління має не просто залучати, а стимулювати інвестиції в цю сферу, чим буде забезпечуватися сталий розвиток як регіонів, так і країни в

цілому. У цьому контексті Україні слід взяти на озброєння підходи зарубіжних країн щодо фінансування та організації спортивних заходів та змагань. Також Україні варто вдосконалити механізми управління, зокрема через створення спеціалізованих спортивних відомств та агентств (або координаційних центрів, як у Норвегії), які будуть координувати розвиток спорту на різних рівнях управління, та брати участь у прийнятті управлінських рішень.

Ефективна система кадрового розвитку в спорті вимагає внесення змін у структуру тренерських програм та закладів освіти. Зарубіжні приклади свідчать про важливість навчання тренерів на міжнародних курсах та підтримку їхнього професійного зростання. Також, створення спеціалізованих спортивних закладів освіти і центрів допомагає виявляти талановитих спортсменів та розвивати їхні здібності.

Для забезпечення сталого розвитку сфери фізичної культури та спорту Україні слід активно працювати над популяризацією та стимулюванням масового спорту серед населення, включаючи дітей та молодь, а також доцільно скористатися досвідом зарубіжних фахівців та тренерів для підвищення якості спортивного тренування та розвитку молодих талантів.

Необхідно залучати громадськість до розвитку спорту через різноманітні регіональні та місцеві програми та проєкти, включаючи масові спортивні заходи та популяризацію фізичної активності у територіальних громадах. Крім того, співпраця з міжнародними спортивними організаціями може сприяти обміну досвідом, презентації досягнень нашої країни у світі та отриманню підтримки для розвитку спорту в Україні. Ці рекомендації спрямовані на створення та удосконалення системи, яка сприятиме подальшому розвитку фізичної культури та спорту в Україні.

Отже, на підставі узагальнення результатів проведеного нами аналізу зарубіжного досвіду та кращих практик у сфері публічного управління розвитком фізичної культури й спорту з метою їх впровадження в Україні, а також з урахуванням визначених вище проблем реалізації проєктів і програм

розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні, зокрема, в умовах дії правового режиму воєнного стану (див. п. 2.1), нами виокремлено ключові напрями та можливості імплементації досвіду та кращих практик до вітчизняної системи публічного управління у цій сфері (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Напрями імплементації зарубіжного досвіду та кращих практик публічного управління розвитком фізичної культури та спорту

Напря́м	Можливості	Досвід, узя́тий за основу
Нормативно-правова база	Дотримання європейських норм та правил, що акцентують на реалізації принципу «права на спорт» (або «спорт для всіх»), яким може користуватися кожна людина	Європейська спортивна Хартія, яка була переглянута у рамках Розширеної часткової угоди про спорт (EPAS), і підтримана на 16-й Конференції міністрів спорту країн-членів Ради Європи у 2021р.
Ефективне фінансування	Покращення фінансування за рахунок використання зарубіжних моделей фінансування спорту, таких як спортивні лотереї, благодійні фонди та меценатська підтримка	Модель фінансування спорту в Німеччині, де існують спеціальні спортивні лотереї та благодійні організації, які збирають кошти для розвитку спорту
Організаційна структура управління	Удосконалення системи управління та створення централізованих координаційних органів для спорту	Модель Норвезького спортивного агентства, яке координує, спрямовує та керує розвитком спорту в країні
Спортивна інфраструктура	Розвинута спортивна інфраструктура за рахунок співробітництва з іноземними інвесторами та використання зарубіжних практик у будівництві, відновленні та модернізації спортивних об'єктів	Модель розбудови та розвитку спортивної інфраструктури в Китаї перед Олімпіадою 2008 р.
Молодіжний спорт	Впровадження програм підтримки та розвитку молодіжного спорту на зразок іноземних ініціатив, пошук молодих талантів	Програма «Активні діти» в Швеції, яка спрямована на популяризацію фізичної активності серед дітей та молоді

Продовження табл. 2.1

Напрямок	Можливості	Досвід, узятий за основу
Антидопінговий контроль	Використання найкращих світових практик у проведенні антидопінгового контролю та забезпеченні чесності в спорті	Система антидопінгового контролю в Канаді, до складу якої входить ретельний моніторинг та санкції проти порушників
Залучення громадськості та спортивних організацій	Налагодження ефективної співпраці з громадськими організаціями та спортивними федераціями для спільного розвитку фізичної культури та спорту, взаємодія регіональних та місцевих органів публічного управління зі спортивними організаціями	Модель Сполучених Штатів Америки, де спортивні організації мають значний вплив на управління фізкультурно-спортивною діяльністю
Кадрове забезпечення спорту	Удосконалення діяльності закладів вищої освіти та змісту тренерських програм; участь у програмах академічної мобільності як здобувачів освіти, так і викладачів та тренерів задля їх професійного зростання; створення спеціалізованих спортивних закладів освіти і центрів для виявлення талановитих спортсменів та розвитку їх здібностей	Модель Європейського Союзу, яка передбачає реалізацію проєктів та програм, які мають фінансову підтримку від європейських фондів, у сфері спортивної освіти, академічної мобільності, тренування та навчання молоді

Отже, можна зробити висновок, що зарубіжні країни, зокрема країни Європейського Союзу, мають багатий досвід у сфері розвитку фізичної культури та спорту, розбудові спортивної інфраструктури та підтримці спорту на рівні держав-членів ЄС. Причому, ключовим суб'єктом, що здійснює управління та реалізує відповідну державну політику у цій сфері, є відповідна країна. Імплементация зарубіжного досвіду до сучасних українських умов та реалій буде сприяти успішності публічного управління у сфері фізичної культури та спорту, зокрема, на основі проєктно-орієнтованого підходу, розвитку спортивної індустрії та підвищенню спортивного іміджу України у світі.

Висновки до розділу 2

Проаналізовано сучасний стан та проблеми реалізації проєктів і програм розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні.

Показано, що під час дії правового режиму воєнного стану основною проблемою було і поки ще залишається не тимчасове призупинення діяльності у цій сфері на початку війни, а недостатнє фінансування та слабкість матеріально-технічного забезпечення спортивної інфраструктури та самих закладів фізичної культури і спорту, що впливає на їх діяльність з організації та проведення фізкультурно-спортивних заходів і змагань, а також на здійснення фізкультурно-рухової, оздоровчої та спортивної реабілітації.

Для забезпечення успішності процесів відновлення та модернізації, а також розвитку фізкультурно-спортивної діяльності в цілому, запропоновано застосовувати концепцію проєктно-орієнтованого підходу до управління, реалізація якого забезпечує цільову координацію та взаємозв'язок зусиль проєктних команд із загальними цілями та завданнями керівництва відповідного органу публічного управління щодо розвитку сфери фізичної культури та спорту на рівні регіону. Практика реалізації стратегій та програм у будь-якій сфері діяльності свідчить, що саме проєкти є найкращим інструментом, який забезпечить успішність їх виконання.

Досліджено досвід розроблення та реалізації проєктів та цільових програм у сфері фізичної культури та спорту на різних рівнях управління, у тому числі, на регіональному (досвід Чернігівської, Кіровоградської, Львівської, Дніпропетровської областей тощо). Доведено, що саме недостатнє фінансування та слабка матеріально-технічна база наразі є ключовим обмеженням для реалізації проєктів та програм розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні, тому пошук шляхів залучення додаткового фінансування до реалізації суспільно-важливих проєктів, зокрема, у сфері реабілітації ветеранів та інвалідів війни, максимальне

сприяння реалізації таких проєктів, розвиток масового спорту тощо є дуже важливим завданням органів публічного управління регіонального рівня.

Для забезпечення ефективності реалізації проєктно-орієнтованого підходу запропоновано у кожному органі публічного управління регіонального рівня створити проєктний офіс, у якому працює команда професіоналів (підготовлених проєктних менеджерів), яка забезпечує централізоване, координоване та стандартизоване управління портфелем проєктів розвитку фізичної культури та спорту у межах відповідної регіональної стратегії.

Проаналізовано зарубіжний досвід публічного управління розвитком фізичної культури та спорту (країни Європейського Союзу, а також США, Канада, Китай та інші). Показано, що саме зарубіжний досвід у сфері публічного управління розвитком фізичної культури та спорту, зокрема, на регіональному рівні, може слугувати важливим джерелом навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування кращим практикам реалізації відповідних проєктів і програм та імплементації їх до публічноуправлінської діяльності в умовах, які сьогодні склалися у нашій країні.

Ідентифіковано найкращі зарубіжні практики, які можуть бути успішно імplementовані до умов України. Розкрито питання фінансування, ролі спортивної інфраструктури у підвищенні масовості спорту та багато інших аспектів, які впливають на розвиток цієї сфери.

Окреслено проблематику ефективності управління проєктами та програмами розвитку фізичної культури та спорту, збільшення інвестицій у зазначену сферу та забезпечення сталого розвитку цієї галузі в Україні. Доведено важливість імплементації кращих зарубіжних практик для забезпечення стабільного фінансування, розвитку кадрового потенціалу та співпраці з усіма зацікавленими сторонами, зокрема, через забезпечення консолідованим інформаційним ресурсом керівників різноманітних структур спортивної галузі та інтеграцію вітчизняних спортсменів, тренерів,

реабілітологів, фахівців спортивної медицини та інших спеціалістів у систему спортивної підготовки різних країн світу задля підтримки спорту та здоров'я нації. Презентується власне уявлення про те, як зарубіжний досвід може бути використаний для вдосконалення системи публічного управління розвитком спорту в Україні, сприяючи таким чином покращенню якості життя населення та підвищенню міжнародного престижу країни через спорт.

На підставі узагальнення результатів проведеного аналізу зарубіжного та вітчизняного досвіду та кращих практик у сфері публічного управління розвитком фізичної культури й спорту, а також з урахуванням визначених нами проблем реалізації проєктів і програм розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні, зокрема, в умовах дії правового режиму воєнного стану, виокремлено ключові напрями та можливості імплементації зарубіжного досвіду до вітчизняної системи публічного управління розвитком фізичної культури та спорту. Так, до ключових напрямів імплементації зарубіжного досвіду та кращих практик до вітчизняної системи публічного управління віднесено удосконалення нормативно-правової бази та наближення її до європейського спортивного законодавства; забезпечення належного та стабільного (ефективного) фінансування; створення раціональної (оптимальної) організаційної структури управління як з боку органів публічного управління, так і інших спортивних організацій; розбудову та модернізацію спортивної інфраструктури; більш широке залучення дітей та талановитої молоді до занять фізичною культурою та спортом; формування прозорої системи антидопінгового контролю; налагодження ефективної співпраці з громадськими організаціями та спортивними федераціями для спільного розвитку фізичної культури та спорту; удосконалення кадрового забезпечення спорту, що вимагає, у свою чергу, удосконалення діяльності закладів вищої освіти, перегляду змісту тренерських програм та забезпечення участі у програмах академічної

мобільності як здобувачів освіти, так і самих викладачів та тренерів задля їх професійного зростання тощо.

Надано рекомендації щодо можливостей та основних напрямів імплементації зарубіжного досвіду та кращих практик у зазначених напрямках.

Основні результати, отримані в розділі 2, опубліковані в працях [1; 3; 9; 10].

Список використаних джерел до розділу 2

1. Активні парки – локації здорової України. *Покровська міська територіальна громада: офіційний сайт*. 02.05.2023. URL: <https://pkrv.dp.gov.ua/news/aktivni-parkulokaciyi-zdorovoyi-ukrayinu-8992>.
2. Активні парки. *Соціальний проект Президента України і Міністерства молоді та спорту України*. URL: <https://ap.sportforall.gov.ua/info/nYgAAWMV>.
3. Базенко В.А. Європейський досвід управління розвитком фізичної культури та спорту на місцевому рівні. *Ефективність державного управління: зб. наук. праць*. Львів: Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2017. Вип. №1(50). С. 156–168.
4. Базенко В.А. Фандрайзинг як додатковий фінансовий ресурс розвитку фізичної культури та спорту в умовах децентралізації. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць*. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2016. Вип. № 1(49). С. 54–59.
5. Безуглий Д.Г. Координаційне забезпечення проектно орієнтованого управління розвитком об'єднаних територіальних громад в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2016. № 2(53). С. 155–160.
6. Безуглий Д.Г., Шаров Ю.П. Проектний підхід в управлінні розвитком та співробітництвом укрупнених територіальних громад. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 9 (23). С. 64–71.

7. Бородін Є., Макашов В. Управлінська діяльність щодо оздоровчої рухової активності населення у великих містах Європи: аналіз підходів. *Аспекти публічного управління*. Т. 8. №6. 2020. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/841/820>.

8. Вавренюк С.А., Домбровська С.М., Палюх В.В. Державне регулювання фізичної культури та спорту в Україні: монографія. Харків, 2020. 313 с. <http://repositc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/10760>.

9. Гасюк І. Л. Нормативно-правові засади державного управління фізичною культурою та спортом у країнах Європи. *Українські наукові записки*. 2013. № 4(48). С. 462–472. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2013_4_58.

10. Гасюк І.Л. Механізми державного управління фізичною культурою та спортом в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. наук з держ. упр. 25.00.02. Київ, 2013. 36 с.

11. Господарчук Т. Досвід оздоровлення населення в зарубіжних країнах-учасницях міжнародного руху «Спорт для всіх». *Фізичне виховання, спорт і культура здоров'я у сучасному суспільстві* : зб. наук. пр. Луцьк, 2005. Ч. 1. С. 29–32.

12. Департамент молоді і спорту: Паспорт КПКВК МБ 1115021. *Дніпропетровська обласна державна адміністрація: цільові програми*. URL: <https://adm.dp.gov.ua/gromadyanam/pamyatki-ta-poradi/byudzhet/pasporti-byudzhetnih-program/2023/departament-molodi-i-sportu>.

13. Державна цільова соціальна програма національно-патріотичного виховання на період до 2025 року: постанова Кабінету Міністрів України від 30.06.2021 р. № 673 URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-cilovoyi-socialnoyi-programi-nacionalno-patriotichnogo-vihovannya-na-period-do-2025-roku-ta-vnesennya-zmin-do-deyakihi-i300621-673>.

14. Дутчак М.В. Спорт для всіх у Фінляндії, Німеччині та Франції. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту* : збірник наукових праць / ред. С. С. Єрмаков ; ХДАДМ (ХХІІ).

Харків, 2007. № 8. С. 36-43. URL: <https://reposit.uni-sport.edu.ua/handle/787878787/499>.

15. Жданова О.М., Чеховська Л.Я., Грибовська І.Б. Витоки міжнародного руху «спорт для всіх» та досвід фізкультурно-оздоровчої діяльності в Україні та зарубіжжі. *Український медичний альманах*. 2008. Т. 11. № 6. С.30-32. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/Uma/2008_6_dod/Zhdanova.pdf.

16. Комітет Міністрів ухвалив рекомендацію щодо переглянутої Європейської спортивної хартії. *Офіс Ради Європи в Україні*. 15.10.2021. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/committee-of-ministers-adopts-recommendation-on-revised-european-sports-charter>.

17. Кононович В.Г. Закордонний досвід державного управління розвитком сфери фізичної культури та спорту. *Вісн. Нац. ун-ту цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. Харків : Нац. ун-т цивільного захисту України. 2017. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/13458>.

18. Кононович В.Г. Удосконалення державного управління в сфері фізичної культури і спорту при орієнтації на європейський вектор розвитку. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. № 1. С. 426–430. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2013_1_58.

19. Кравцова Т.В., Кірєєва О.Б. Проектний офіс та агенція місцевого розвитку як інструменти реалізації новітніх підходів до розвитку територіальних громад в Україні. *Baltija publishing. Riga, Latvia*. 2021. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/137/4008/8375-1?inline=1>.

20. Кузьменко О.О. Сучасний стан державного управління фізичною культурою й спортом в Україні та Європі. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2011. № 3. С. 36–41. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2011/07.pdf.

21. Кунанець Н.Е., Дума А.І. Консолідація інформації у спортивній галузі: стан та перспективи. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2011. № 715. С. 303-311. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/3410/2957.pdf>.

22. Леонова А.О., Давидова В.П., Новачук О.О. Ефективність державного управління в контексті євроінтеграції України: навч.-метод. посіб. Київ : ДПА України; Кондор, 2006. 390 с. URL: <https://is.gd/SMuzmz>.

23. Львівська міська рада: офіційний сайт. URL: <https://city-adm.lviv.ua/>.

24. Міністерство молоді та спорту України: офіційний сайт. URL: <https://mms.gov.ua/>.

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

26. Нагорняк М.М. Європейські концепції публічного управління фізичною культурою та спортом. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34 (73) № 1. С. 75–79. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1_2023/14.pdf.

27. Обласна програма розвитку фізичної культури та спорту Чернігівської області на 2021-2025 роки: рішення другої (позачергової) сесії обласної ради восьмого скликання від 26.01.2021 № 22-2/VIII. URL: <https://is.gd/KppiNJ>.

28. Обласна цільова соціальна програма розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року: рішення Кіровоградської обласної ради 23.12.2021 № 221. URL: <https://oblrada.kr.ua/diyuchi-oblasni-programi>.

29. Олійник Р.Ю. Офіс управління проектами в проектному менеджменті публічного адміністрування. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. № 2. Том 31 (70). С. 139–143.

30. План відновлення України (2022–2032 роки). *Відновлення України: державний портал*. URL: <https://recovery.gov.ua/>.

31. План заходів на 2021-2022 роки щодо реалізації першого етапу Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 163-р. URL: <https://is.gd/rkwRQo>.

32. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій : закон України від 09.07.2022 № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text>.

33. Про внесення змін до Комплексної програми розвитку фізичної культури та спорту Львівщини на 2021 – 2025 роки : розпорядження Львівської обласної військової адміністрації від 06.01.2023 № 10/0/5-23ВА. URL: <https://loda.gov.ua/documents/52051>.

34. Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року : постанова Кабінету Міністрів України від 01.03.2017 № 115. Редакція від 26.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/115-2017-%D0%BF#Text>.

35. Про затвердження плану заходів на 2023 і 2024 роки щодо реалізації другого етапу Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.06.2023 № 509-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/509-2023-%D1%80#Text>.

36. Про затвердження Положення про соціальний проект «Активні парки – локації здорової України» : постанова Кабінету Міністрів України від 07.04.2021 № 326. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/kp210326?an=4>.

37. Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року : постанова Кабінету міністрів України від 04.11.2020 № 1089. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text>.

38. Про затвердження Цільової комплексної програми розвитку фізичної культури і спорту Піщанської сільської територіальної громади на 2021-2025 роки. Піщанська сільська рада Новомосковського району Дніпропетровської області. URL: <https://is.gd/IyslQE>.

39. Про затвердження цільової соціальної комплексної програми розвитку фізичної культури і спорту в Дніпропетровській області до 2021 року. *Дніпропетровська обласна рада: офіційний веб-сайт*. URL: <https://oblrada.dp.gov.ua/diyalnist/region-prog/122-7vii/>.

40. Про регіональну цільову соціальну програму «Молодь Дніпропетровщини» на 2022–2026 роки. *Дніпропетровська обласна рада: офіційний веб-сайт*. URL: <https://is.gd/7AJSAAd>.

41. Про фізичну культуру і спорт : закон України від 24.12.1993 № 3808-ХІІ. Редакція від 03.09.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text>.

42. Програма розвитку фізичної культури і спорту Софіївської селищної ради на 2022 – 2025 роки: рішення сесії Софіївської селищної ради від 15.12.2021 №1300-17/VIII. URL: <https://sofotg.gov.ua/storage/documents/attachments/448425513c4f6bd7efaeae8463a1170d9.pdf>.

43. Програма розвитку фізичної культури і спорту у місті на 2021–2025 роки: рішення Дніпровської міської ради від 21.10.2020 № 12/62. URL: <https://humpolitic.dniprorada.gov.ua/2021/09/22/programa-rozvitku-fizichnoi-kulturi-i-sportu-u-misti-na-2016-2020-roki/>.

44. Проєкт Плану відновлення України : матеріали робочої групи «Молодь та спорт». *Національна рада з відновлення України від наслідків війни*. 2022. липень. URL: <https://is.gd/iP4HY3>.

45. Проєкти національної програми «Розвиток систем культури та спорту». *План відновлення України*. URL: <https://recovery.gov.ua/project/program/develop-culture-and-sport-systems>.

46. Прошук Е.П. Європейський досвід теоретико-методологічних підходів до державного управління фізичною культурою і спортом. *Право та*

державне управління. 2022. № 1. С. 189–196. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2022/28.pdf.

47. Ракоцило О.М. Організація проєктного офісу в органах публічної влади. *Держава та регіони*. 2012. № 4 (40). С. 82–86

48. Рибчич І. Є. Організаційно-правові механізми управління системою надання фізкультурно-спортивних послуг в державі. *Ефективність державного управління: зб. наук. праць*. 2018. № 42. С. 191–197.

49. Розмір втрат через руйнування спортивної інфраструктури України перевищує \$250 млн. *Інтерфакс-Україна: інформаційне агентство*. 12.01.2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/sport/884008.html>.

50. Ушакова А.С. Проєктний менеджмент як інструмент місцевого інноваційного розвитку: компетентнісний підхід. *KELM (Knowledge, Education, Law, Management) : Polish Scientific Journal*. 2020. № 6 (34). Vol. 2. С. 87–92. URL: <http://kelmczasopisma.com/>.

51. Ушакова А.С., Шаров Ю.П. Вимірювання й оцінювання проєктних компетентностей членів об'єднаних територіальних громад. *Державне управління та місцеве самоврядування : збірн. наук. пр.* Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. № 3 (38). С. 164–169.

52. Цільова соціальна комплексна програма розвитку фізичної культури і спорту Дніпропетровській області до 2024 року. *Дніпропетровська обласна державна адміністрація: цільові програми*. URL: <https://adm.dp.gov.ua/dniprooda/pro-oda/departamenti-ta-upravlinnya/upravlinnya-molodi-i-sportu/cilovi-programi-molodi-i-sportu>.

53. Цільова соціальна комплексна програма розвитку фізичної культури і спорту в місті Першотравенську на 2022-2026 роки. *Першотравенська міська рада Дніпропетровської області*. URL: <https://pershrada.gov.ua/news /1643713719/>.

54. Цільова соціальна програма розвитку фізичної культури і спорту Олександрійської територіальної громади до 2025 року: рішення міської ради 22.12.2021 № 375 (власні робочі матеріали).

55. Щокин Р., Беленюк Ж. Зарубіжний досвід системи публічного управління сферою фізичної культури та спорту. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Серія: Політичні науки та публічне управління.* 2022. Вип. 4 (64). С. 115–120. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/2407/2880>.

56. Council of Europe. Committee of Ministers. Recommendation no. R (92) 13 rev. of the Committee of Ministers to Member States on the Revised European Sports Charter. URL: <https://rm.coe.int/16804c9dbb>.

57. EU sports policy: Going faster, aiming higher, reaching further. URL: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2019\)640168](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2019)640168).

58. Project Management Office (PMO). URL: <https://www.projectmanager.com/pmo>.

59. Smith J. The Role of Government in Sports Development: A Comparative Analysis of International Practices. *Journal of Sports Management.* 2020. № 42(3). P. 321–335.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ТА МЕТОДИКО-ТЕХНОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

3.1. Взаємодія регіональних та місцевих органів публічного управління зі спортивними організаціями як інструмент вдосконалення проєктно-орієнтованої діяльності з розвитку фізичної культури та спорту

До початку повномасштабної агресії РФ пріоритетами державної політики України були питання децентралізації та забезпечення сталого регіонального й місцевого розвитку. Під час розроблення дотичних нормативних та програмно-цільових документів (концепцій, стратегій, програм, проєктів тощо) останнім часом головна увага приділялася дотриманню принципу орієнтації на кращі європейські практики та рекомендації Європейської комісії.

Реформи, які довгий час не мали втілення або впроваджувались частково та дуже повільно, тепер реалізуються керовано та регламентуються відповідними документами, що сприяє зміцненню держави на інституційному рівні.

Співробітництво між Україною та Європейським Союзом у сфері регіонального розвитку до війни переважно було зосереджено на таких основних напрямках [37]:

- налагодження взаємодії між представниками місцевої та регіональної влади України та ЄС у рамках Комітету регіонів ЄС (КР);
- реалізація на регіональному рівні проєктів за рахунок фінансових інструментів ЄС (Європейський інструмент сусідства) та фінансових установ

ЄС (Європейський інвестиційний банк, Європейський банк реконструкції та розвитку);

– участь у реалізації програм транскордонного співробітництва та програм територіального співробітництва «Східного партнерства»;

– залучення регіонів України до діяльності європейських регіональних асоціацій тощо [37].

Слід зазначити, що дослідження наукових джерел, а також зарубіжного, зокрема, європейського досвіду та кращих практик публічного управління розвитком фізичної культури та спорту дозволило визначити ключові напрями та можливості їх імплементації до вітчизняної системи публічного управління (див. п. 2.3), до яких, у тому числі, нами віднесено і взаємодію регіональних та місцевих органів публічного управління зі спортивними та громадськими організаціями, роль яких останнім часом підвищується. Тому налагодження системи конструктивної взаємодії та взаємовідносин між органами публічного управління регіонального рівня, органами місцевого самоврядування та іншими організаціями та установами спортивної сфери може стати одним із найбільш ефективних інструментів вдосконалення публічноуправлінської діяльності з реалізації проєктів та програм розвитку фізичної культури та спорту в регіонах.

Для обґрунтування останнього твердження розглянемо, що взагалі мається на увазі під поняттям «взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування», для чого проаналізуємо її сутність та принципи, на яких вона має базуватися.

Взагалі, поняття «взаємодія» – це багатозначний термін, зміст якого ґрунтується на характеристиці процесів реалізації певного виду спільної діяльності. У більш широкому розумінні «взаємодія» означає прямий чи опосередкований вплив об'єктів один на одного через систему взаємних відносин, яка враховує ефекти та наслідки діяльності, а також зміни, які спричинені таким впливом.

О. Михайловська [15] вважає, що взаємодія в системі «влада – громадськість» є основою демократичного розвитку, і застосування сучасних інструментів взаємодії у різних напрямках діяльності як органів влади, так і громадських організацій, дозволить значно підвищити ефективність публічного управління у будь-якій сфері або галузі діяльності.

Інші науковці трактують цей термін як «структурна організація будь-якої матеріальної системи, її об'єднання поряд з іншими тілами в систему більшого порядку, властивості всіх тіл, процесів і явищ» [8; 20].

Що стосується взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування у різних сферах на напрямках діяльності, то автори публікацій [9; 12; 20; 50] зазначають, що вона має базуватися, зокрема, на таких принципах:

- цілепокладання під час взаємодії мереж та «центру» (вибір пріоритетів та цілей є прерогативою держави);
- правової регламентації діяльності кожного із суб'єктів взаємодії;
- гласності та прозорості процесів взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- взаємної відповідальності сторін за спільні дії, формування спільних робочих груп (проектних команд);
- ініціативності органів місцевого самоврядування у процесі взаємодії;
- незалежності та самостійності суб'єктів взаємодії, розмежуванні їх функцій, повноважень та відповідальності;
- адаптивності (пристосування до нових умов, досягнення консенсусу під час спільного вирішення проблемних та / або актуальних питань);
- забезпечення фінансової та іншої ресурсної підтримки під час спільного вирішення проблемних та / або актуальних питань [9; 20].

Під час взаємодії органів публічного управління різного рівня з громадськими та спортивними організаціями важливо, на наш погляд, дотримуватися принципу паритетності, а саме забезпечення рівності кожного громадянина в отриманні ним «права на спорт» (як зазначалося вище, на

дотриманні принципу «спорт для всіх» наполягає Європейська спортивна Хартія). Згідно з цим принципом, таким правом має користуватися кожна людина.

У статті 6 Закону України «Про фізичну культуру і спорт» [32] визначено повноваження центрального органу виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту та інших центральних органів виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту, до яких, зокрема, віднесено взаємодію з різними громадськими організаціями, діяльність яких має фізкультурно-спортивну спрямованість, а також з іншими (регіональними, місцевими) органами державної влади (обласними та районними державними адміністраціями) та органами місцевого самоврядування.

У статті 22 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» [30] закріплено повноваження місцевих державних адміністрацій, зокрема, у галузях фізичної культури і спорту, молоді, освіти, охорони здоров'я тощо, та зазначається, що місцеві державні адміністрації мають вживати заходів щодо збереження та підтримки мережі закладів фізичної культури та спорту, розробляти прогнози її розвитку та враховувати їх під час розроблення програм соціально-економічного розвитку різного рівня [30].

Важливе місце у взаємодії органів публічного управління центрального, регіонального та місцевого рівнів відводиться розвитку фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю. Особливої актуальності це питання набуло внаслідок воєнних дій, які обумовили велику кількість поранених військових та травмованих цивільних, багато хто з яких отримав інвалідність за причин ампутованих кінцівок, втрати зору, контузій тощо. Таким людям дуже важко пристосовуватися до нових умов життя, і саме їм потрібна реабілітація, як психологічна, так і фізична. У цьому контексті, на перший план виходить необхідність забезпечення та підтримки їх фізкультурно-оздоровчої, рухової активності, а також можливість продовжити тренування тим, хто займався спортом до війни, і тепер хоче та зможе продовжити ці заняття, але вже в іншій категорії спортсменів.

Слід зазначити, що Постановою Кабінету Міністрів України від 20.07.2011 № 766 «Деякі питання центрів з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю "Інваспорт"» [6] було затверджено два важливі положення:

– Положення про Український центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт» [17];

– Типове положення про регіональний та місцевий центри з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт» [42].

Також цією Постановою було розпочато реорганізацію обласних центрів з фізичної культури та спорту для осіб з інвалідністю «Інваспорт» шляхом перетворення у регіональні центри з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю з подальшою зміною форми власності зазначених регіональних центрів (передача з державної у комунальну власність) [6].

У Положенні про Український центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт» (далі – Центр) зазначено, що взаємодія Центру з органами державної влади, органами місцевого самоврядування координується Міністерством молоді і спорту України та Національним комітетом спорту інвалідів. Центр взаємодіє з національними спортивними федераціями осіб з інвалідністю та їх спілками, з іншими громадськими об'єднаннями фізкультурно-спортивної спрямованості, у тому числі, регіонального і місцевого рівнів [17].

Так, до основних завдань діяльності Центру віднесено, зокрема, організацію та проведення фізкультурно-реабілітаційної та спортивної роботи серед осіб з інвалідністю, координацію відповідної роботи в регіонах; сприяння (разом із Комітетом і регіональними та місцевими центрами) розвитку спортивних і спеціалізованих спортивних шкіл; укомплектування на конкурсній основі з числа найбільш підготовлених спортсменів і тренерів дитячо-юнацького спорту та спорту вищих досягнень осіб з інвалідністю; доукомплектування національних збірних команд з видів спорту осіб з інвалідністю для їх підготовки до участі в міжнародних спортивних змаганнях тощо [17].

Також Український центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю здійснює координацію діяльності регіональних центрів, проводить моніторинг виконання ним державних цільових програм з розвитку фізичної культури і спорту, вносить пропозиції щодо визначення пріоритетних напрямів діяльності регіональних центрів [42].

Більш конкретно питання взаємодії центрів фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю на регіональному та місцевому рівнях визначені у Типовому положенні про регіональний та місцевий центри з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт» [42], у якому зазначено, що регіональний центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю є «спеціалізованим закладом, який забезпечує розвиток фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю на регіональному рівні та проводить відповідні заходи з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю та їх фізкультурно-спортивної реабілітації» [42].

У свою чергу, місцевий центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю є «спеціалізованим закладом, який забезпечує розвиток фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю на місцевому рівні (район, місто, райони у містах) та проводить відповідні заходи з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю та їх фізкультурно-спортивної реабілітації» [42].

Основні функції регіональних центрів – це спрямування й координація діяльності відповідних місцевих центрів та спеціалізованих дитячо-юнацьких спортивних шкіл для осіб з інвалідністю, зокрема, підготовка паралімпійського та дефлімпійського резерву. Що стосується взаємодії регіональних та місцевих центрів з іншими організаціями, то в Типовому положенні зазначено, що вони співпрацюють з громадськими об'єднаннями фізкультурно-спортивної спрямованості, Національним комітетом спорту інвалідів України, спортивними федераціями осіб з інвалідністю з нозологій, їх спілками та осередками на місцях [42].

Взаємодія між регіональним та місцевими центрами фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю здійснюється через забезпечення їх участі та співпраці у виконанні низки завдань, а саме [42]:

- розроблення пропозицій до програм розвитку фізичної культури та спорту, зокрема, на регіональному та місцевому рівнях;

- організація та проведення серед осіб з інвалідністю тренувань, спортивних змагань, реабілітаційних фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів;

- створення умов для вільного доступу осіб з інвалідністю до фізкультурно-спортивного обладнання та різних спортивних комплексів, зміцнення їх матеріально-технічної бази та спеціалізованої спортивної інфраструктури;

- сприяння діяльності спортивних клубів, федерацій, інших організацій та громадських об'єднань фізкультурно-спортивної спрямованості для осіб з інвалідністю [42].

Організована таким чином взаємодія між регіональними та місцевими центрами з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю (районні, міські, районні у містах) базується на врахуванні потреб та можливостей регіону з метою розвитку фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю та їх фізкультурно-спортивної реабілітації, та сприяє розвитку фізкультурно-спортивної галузі в територіальних громадах та регіоні в цілому.

У Практичному посібнику з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад [19] також приділено увагу питанням взаємодії, зокрема, з органами публічного управління вищого рівня та з іншими організаціями. Зазначається, що органи місцевого самоврядування мають забезпечувати популяризацію фізичної культури та спорту та здорового способу життя у співпраці з громадськими, відомчими, приватними організаціями та закладами фізкультурно-спортивної спрямованості, що у підсумку буде «сприяти створенню передумов для заняття фізкультурою і спортом мешканців міста (селища, села)» [19, с. 14].

Питанням організації взаємодії між органами публічного управління регіонального рівня та органами місцевого самоврядування у сфері фізичної культури та спорту, правовим, організаційним, громадським та іншим аспектам та механізмам її реалізації присвячені праці В. Барановського [1], О. Кощєєва [40], С. Ліщука [11], О. Михайловської [15], В. Приходька [21; 22; 40], В. Савченка [40], І. Шевчука [51] та інших авторів.

Так, В. Барановський [1] стверджує, що налагодження конструктивної співпраці між всіма ключовими стейкхолдерами сфери фізичної культури та спорту (влада, бізнес, громада) може сприяти розвитку цієї галузі в містах, інших населених пунктах регіону та на території області загалом.

У свою чергу, І. Шевчук зазначає, що органи публічного управління регіонального рівня мають посилити свою відповідальність у сфері фізичної культури та спорту перед територіальними громадами регіону, і підкреслює, що ця відповідальність полягає у «свідомому виконанні своїх безпосередніх функцій та обов'язків перед громадами» [51] та, зокрема, «прагненні досягнути публічно проголошених цілей політики розвитку фізичної культури і спорту в регіоні» [51]. Також автор публікації наголошує, що органи публічного управління регіонального рівня мають сприяти утворенню регіональних громадських рад з питань фізичної культури і спорту, які, згідно із Законом України «Про громадські об'єднання» [23], мають функціонувати як окремі громадські спілки.

Основним завданням діяльності таких громадських рад має бути громадський моніторинг, контроль та громадська експертиза діяльності органів публічного управління з розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні.

Автор характеризує повноваження регіональних громадських рад та окреслює коло соціально-значущих результатів, які очікуються від їх діяльності, до яких, зокрема, віднесено [51]:

– підвищення якісного рівня залученості громадськості до публічного управління фізичною культурою і спортом на регіональному рівні;

- організація конструктивного діалогу між владою і громадянами;
- забезпечення реального впливу громадськості на органи публічного управління в сфері фізичної культури та спорту, зокрема, на місцевому рівні
- рівні окремої територіальної громади;
 - посилення відповідальності регіональних органів публічного управління за реалізацію завдань у сфері фізичної культури і спорту перед територіальними громадами;
 - залучення активних мешканців територіальних громад до розв'язання проблем розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні;
 - налагодження системи ефективних комунікацій між владою та громадськістю задля розв'язання найбільш гострих проблем розвитку сфери фізичної культури та спорту тощо [51].

Зазначене, на думку автора, буде сприяти посиленню ролі громадських організацій в управлінні розвитком фізичної культури та спорту в регіонах України, впровадженню дієвих механізмів громадського контролю за діяльністю органів публічного управління та підвищенню соціальної відповідальності за результати діяльності у цій сфері. І, слід зазначити, що дещо з цих рекомендацій, зокрема, щодо налагодження системи ефективних комунікацій між владою та громадськістю задля розв'язання проблем у сфері фізичної культури та спорту, вже впроваджується у життя.

С. Ліщук у праці [11] характеризує вплив публічного управління на розвиток фізичної культури та спорту в Україні, для чого розглядає масштаби державної участі в регулюванні цієї сфери. Автор відмічає важливість самодіяльного масового спорту, основу якого становлять різноманітні фізкультурно-спортивні секції, і стверджує, що саме органи місцевого самоврядування та органи регіонального управління сприяють його розвитку, заохочують і стимулюють діяльність підприємств, установ, організацій і громадян у цій сфері. Так, зокрема, місцеві ради можуть запроваджувати систему пільг і заохочень для підприємств, що спрямовують

частку свого прибутку на розвиток сфери фізичної культури та спорту, будівництво спортивних інфраструктурних об'єктів, організацію спортивно-оздоровчого відпочинку тощо [11].

Отже, виходячи з вищезазначеного, ще раз підкреслимо, що на регіональному рівні управління розвитком фізичної культури та спорту здійснюється у співпраці органів публічного управління з громадськими та спортивними організаціями, що забезпечують розвиток спорту на території свого регіону, організовують та проводять збори, змагання та інші заходи з пропаганди здорового способу життя та рухової активності. У свою чергу, на місцевому рівні цю роботу забезпечують органи місцевого самоврядування, які є розпорядниками коштів на фінансування спортивної інфраструктури (з метою її підтримки в належному стані), будівництво та ремонт спортивних об'єктів та споруд, здійснюють підтримку місцевих спортивних колективів (команд) та організацію різноманітних спортивних заходів для населення відповідного міста / селища / села. Налагодження конструктивної взаємодії між всіма рівнями публічного управління, громадськими та іншими спортивними організаціями є ключовим фактором успіху фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності.

Для підвищення ефективності взаємодії регіональних та місцевих органів публічного управління зі спортивними організаціями під час реалізації проєктів та програм розвитку фізичної культури та спорту нами запропоновано конкретні напрями вдосконалення цієї діяльності, а також заходи, які будуть сприяти розвитку спортивної галузі у цілому.

Так, як зазначалося вище, загальна мета (місія) органів публічного управління розвитком фізичної культури та спорту полягає в тому, щоб зробити спорт доступним для всіх, створити умови для оздоровлення та розвитку фізичних здібностей кожного з громадян нашої країни (як зазначалося вище, на дотриманні принципу «спорт для всіх» наполягає Європейська спортивна Хартія – право на спорт має бути у

кожного, незалежно від соціального статусу людини та її фінансового становища).

Одним із головних напрямків співпраці між місцевими та регіональними органами публічного управління зі спортивними організаціями та федераціями є сприяння у створенні та функціонуванні спортивних інфраструктур та інших об'єктів. Зазначене можливо шляхом реалізації відповідних проєктів, на фінансування яких можуть виділятися кошти як з бюджету, так і з інших організацій та спонсорів. До таких об'єктів можна віднести, зокрема, будівництво спортивних майданчиків, стадіонів, басейнів, інших спортивних об'єктів [7].

Також важливим є створення сприятливих умов для розвитку спорту в сільській місцевості. Органи публічного управління мають підтримувати проведення спортивних змагань на місцевому рівні та забезпечувати зручний доступ до спортивних споруд та комплексів для мешканців сіл, селищ, міст та районів.

Ще одним аспектом, важливим для громадськості, є забезпечення прозорості та відкритості всіх заходів, проєктів та програм, що реалізуються на територіях регіону. Саме прозорість та відкритість процесів їх реалізації формує довіру населення до влади та сприяє налагодженню конструктивної взаємодії між спортивними організаціями, спільнотами та стейкхолдерами. З метою підвищення рівня залученості громадян до спортивних заходів та підтримки таких спортивних ініціатив доцільно створити онлайн платформу, де кожен може поділитися своїми ідеями, розглянути пропозиції інших та запропонувати свої ініціативи.

Окрім цього, місцеві та регіональні органи публічного управління можуть укладати угоди зі спортивними організаціями, які розташовані в регіонах, про спільну розробку стратегій, програм, реалізацію спортивних проєктів, проведення спільних заходів та інших ініціатив з розвитку фізичної культури та спорту, зокрема, на умовах міжмуніципального співробітництва, партнерства тощо.

Загалом, впровадження кращих практик управління спортом на місцевому та регіональному рівнях в Україні залежить від сприйняття спортивними організаціями сучасних підходів до управління та розвитку фізичної культури та спорту в країні. Тому органам публічного управління важливо сприяти проведенню заходів з обміну досвідом такої діяльності, а також проводити просвітницько-роз'яснювальну роботу щодо доцільності забезпечення максимальної участі представників спортивних організацій в цих заходах.

З метою забезпечення ефективної взаємодії, місцеві та регіональні органи публічного управління повинні розвивати і самі механізми співробітництва зі спортивними організаціями та забезпечувати координацію їх зусиль для підвищення якості управління спортом в Україні в цілому.

Для забезпечення більш широкого залучення дітей, молоді та інших категорій дорослого населення до занять фізичною культурою та спортом, необхідно всіляко сприяти популяризації фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності у соціальних мережах, телеграм-каналах та засобах масової інформації, що також буде сприяти підвищенню ефективності співпраці між місцевою та обласною владою та спортивними організаціями. Наслідок такої діяльності – це, зокрема, формування позитивного іміджу регіону чи міста [7] та підвищення його пізнаваності.

Необхідно забезпечити експертно-консультаційну підтримку місцевим та регіональним органам влади та управління у питаннях розроблення стратегій, програм та проєктів, а також управління портфелями проєктів розвитку фізичної культури та спорту, із залученням до співпраці не тільки фахівців зі спорту та окремих організацій цієї галузі, а й експертів-консультантів, які будуть координувати цей процес та методично його підтримувати. Упровадження ефективної системи управління може бути завдяки професійному фінансовому та ресурсному плануванню, управлінню змінами, ризиками, кризами та іншими аспектами, притаманними методології управління проєктами (зокрема, такими, як час, якість, вартість, комунікації

тощо). Для підвищення ефективності управління портфелем проєктів доцільно використовувати досвід кращих спортивних організацій, сформувати мережу експертів і тренерів, які проводитимуть тренінги та семінари для керівництва та персоналу спортивних організацій на місцевому та регіональному рівнях.

Однією з можливих пропозицій для підвищення ефективності взаємодії є створення спільних робочих груп. Такі групи можуть складатися з представників місцевих та регіональних органів влади, спортивних організацій, експертів зі спортивної інфраструктури та інших зацікавлених сторін. Зазначені робочі групи можуть працювати над розробкою та впровадженням спільних проєктів з розвитку інфраструктури спорту та популяризації здорового способу життя, а також створювати сприятливі умови для підтримки спортивних заходів на місцевому та регіональному рівнях.

Так само важливо забезпечити належне фінансування розвитку спортивної галузі. Адже без достатнього фінансування неможливо підтримувати високий рівень тренувань, закуповувати необхідне обладнання та створювати комфортні умови для самих спортсменів.

Місцеві та регіональні органи публічного управління мають знаходити та виділяти кошти на створення та розвиток спортивних об'єктів, підтримку спортивних заходів та інші проєкти, спрямовані на розвиток спорту в територіальних громадах регіону. Для цього можуть використовуватися різні джерела фінансування, наприклад місцеві чи обласні бюджети, а також різні рівні державної та міжнародної підтримки. У цьому контексті важливим є залучення додаткових коштів на розвиток фізичної культури та спорту від донорів – благодійних фондів, програм міжнародної технічної допомоги, спонсорської підтримки, а також врахування можливості у повоєнний період брати участь в обласних та всеукраїнських конкурсах проєктів, зокрема, Державного фонду регіонального розвитку, який під час війни призупинив свою діяльність.

Отже, для підвищення результативності публічного управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні потрібна ефективна взаємодія місцевих та регіональних органів публічного управління між собою та з громадськими та спортивними організаціями, що функціонують на їх територіях. Забезпечення такої взаємодії на регіональному та місцевому рівнях має великий потенціал для розвитку спорту в Україні, а також сприяє підвищенню якості публічного управління у фізкультурно-спортивній сфері. Ключовими завданнями такої взаємодії є створення сприятливих умов розвитку фізичної культури та спорту шляхом реалізації відповідних проєктів та програм, формування спільних робочих груп (проєктних команд), забезпечення належного фінансування та підтримки фізкультурно-спортивних заходів. Налагодження конструктивної співпраці між ключовими стейкхолдерами сфери фізичної культури та спорту буде сприяти розвитку цієї галузі як на рівні окремих населених пунктів, та на рівні регіону та держави загалом.

3.2. Підхід до формування регіонального портфелю проєктів розвитку фізичної культури та спорту

Для обґрунтування підходу до формування регіонального портфелю проєктів розвитку фізичної культури та спорту здійснимо подальшу систематизацію визначених вище принципів проєктно-орієнтованого управління (див. п. 1.3), зокрема, виокремимо ще низку принципів, дотримання яких є дуже важливим для подальшого забезпечення успішності реалізації цього портфелю:

– унікальне цілепокладання під час формування портфелю проєктів (відповідно до конкретних, специфічних умов кожного конкретного регіону), спрямоване на вирішення найбільш гострих проблем сфери фізичної культури та спорту;

– комбінація можливих джерел фінансування (обласний та місцеві бюджети, програми міжнародної технічної допомоги, благодійні та спонсорські кошти, вітчизняні конкурси проєктів та програм тощо) за принципами мінімальної вартості залучених інвестицій та достатності їх обсягів на всіх етапах реалізації портфелю проєктів;

– управління очікуваннями основних стейкхолдерів регіонального портфелю проєктів;

– професіоналізм проєктних команд в управлінні реалізацією портфелю проєктів;

– оцінювання ефективності кожного з проєктів та регіонального портфелю в цілому не тільки по їх завершенню, але й на всіх фазах життєвого циклу, починаючи з їх розроблення і завершуючи процесами моніторингу їх реалізації.

Обґрунтуємо необхідність дотримання вище вказаних принципів проєктно-орієнтованого управління під час формування регіонального портфелю проєктів розвитку фізичної культури й спорту та подальшого угруповання їх у програми.

По-перше, під час розроблення проєктів та програм розвитку сфери фізичної культури та спорту на регіональному рівні вважаємо за доцільне застосовувати проблемно-цільовий підхід, сутність якого полягає у тому, що цільовий фокус сформованого портфелю проєктів має бути спрямований на першочергове вирішення найбільш гострих проблем конкретного регіону з урахуванням фактичного стану сфери фізичної культури й спорту, а також стратегічних пріоритетів розвитку як регіону в цілому, так і кожної окремої територіальної громади, розташованої на його території.

До початку повномасштабної агресії з боку РФ розвиток сфери фізичної культури і спорту визначався, насамперед, державними цільовими соціальними програмами [24; 25], яким, якщо можна так сказати, «підпорядковувалися» регіональні цільові програми.

В умовах повномасштабної агресії РФ та дії правового режиму воєнного стану статті витрат бюджетів всіх рівнів (окрім витрат на оборону) скоротилися до мінімуму, отже не дивлячись на значну роль, яку відіграє сфера фізичної культури та спорту у забезпеченні громадського здоров'я та гармонійного розвитку громадян, такі державні програми на початку війни стали фактично замороженими, і можуть залишитися такими щонайменше до завершення активної фази бойових дій та переходу до ревіталізації економіки країни.

Проте, у кожному окремо взятому регіоні соціальні проблеми, які, зокрема, пов'язані зі сферою фізичної культури і спорту, нікуди не ділися, а навпаки, вони багатократно збільшилися й загострилися. Тому, як зазначалося вище, у червні 2023 року було затверджено план заходів на 2023 і 2024 роки щодо реалізації другого етапу Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року [27], що, у свою чергу, вимагає перегляду регіональних стратегій та програм, а також усього переліку пріоритетних проєктів з метою узгодження їх стратегічних цілей із цілями зазначеної стратегії.

Визначення цілей, завдань і контрольних показників (індикаторів) під час формування портфелю проєктів та програм розвитку сфери фізичної культури та спорту на регіональному рівні має бути спрямоване на вирішення найбільш критичних проблем, тобто таких, що не мають резерву часу на їх розв'язання та / або можуть призвести до небезпечної соціальної напруги, що погрожує перетворитися на соціальний вибух. Розв'язання всіх інших проблем розвитку цієї сфери в регіоні (а їх дуже багато, і вони різнопланові), може починатися, як тільки на території регіону не буде явних загроз, але з урахуванням, що вони були прописані у регіональних стратегіях та цільових програмах, затверджених до 24 лютого 2022 року.

Окрім того, перед початком їх реалізації слід провести інвентаризацію проєктів з портфелю, щоб визначитися – чи всі вони залишаються у тому ж вигляді, що були, чи може потрібно здійснити певні корегувальні дії або

взагалі змінити конфігурацію портфеля проєктів, що загалом вимагає прийняття збалансованих та відповідальних публічноуправлінських рішень.

Щодо останнього твердження, зазначимо, що член Національної команди експертів з реформування вищої освіти В. Бахрушин у своєму дописі у соціальних мережах [3] визначив три важливі вимоги до прийняття відповідальних рішень, яких дотримуються в ЄС, і які мають враховуватися під час коригування портфелю проєктів.

Так, управлінське рішення [3]:

- має бути evidence-based, тобто базуватися на доказах. Інколи як поширену, але несприйнятливую альтернативу згадують evidence-free decision-making;

- має бути data-driven, тобто управлінське рішення має базуватися на надійних і релевантних даних;

- має передбачати feedback, тобто моніторинг і аналіз його впливу на об'єкт управління, а також вчасне внесення (за необхідності) змін до прийнятого рішення.

Слід зазначити, що ці вимоги не є новацією, втім на практиці не всі органи публічного управління дотримуються цих правил.

Повернемося до проблем, які у контексті нашого дослідження ми визначаємо як «критичні» (тобто такі, що вимагають термінового вирішення). До таких критичних або невідкладних проблем можна віднести, зокрема, наступне:

- гостра потреба у реабілітації інвалідів, що повернулися з війни, та цивільних осіб, що постраждали внаслідок агресії РФ;

- реінтеграція до мирного життя ветеранів українсько-російської війни, демобілізованих із лав ЗСУ;

- фізичне (гармонійне) виховання дітей та молоді (сучасне покоління у наступному десятиріччі буде становити основну рушійну силу українського суспільства, і якщо не приділити належну увагу їх фізичному вихованню

сьогодні, то у майбутньому ми зіткнемося зі ще більшими та серйознішими проблемами);

– розвиток та підтримка професійного спорту, зокрема спортсменів, які є символами України на міжнародній арені, та формують імідж країни у світі тощо.

Як зазначалося вище, у сучасних умовах дії правового режиму воєнного стану регіони України дуже різняться за показниками розвитку сфери фізичної культури та спорту. Як зазначалося вище, це обумовлено, насамперед, такими факторами, як руйнування об'єктів спортивної інфраструктури внаслідок ворожих обстрілів, кількість внутрішньо переміщених осіб у регіоні та іншими чинниками. Наприклад, Дніпропетровщина є одним із лідерів серед регіонів України як за кількістю лікування поранених бійців, так і за кількістю внутрішньо переміщених осіб, разом із тим, відповідна фізкультурно-оздоровча та спортивна інфраструктура розвинута у регіоні недостатньо. Отже, на цей час у Дніпропетровському регіоні критично гострою є проблема фізичної та психологічної реабілітації осіб, постраждалих від бойових дій, і без впровадження термінових заходів у цьому напрямку ситуація може вийти з-під контролю, що в підсумку може призвести до соціальної катастрофи. Тому під час формування програм та портфелів проєктів розвитку сфери фізичної культури та спорту у кожному конкретному регіоні необхідно, насамперед, провести стратегічний аналіз, визначити коло існуючих проблем, провести їх структурування та ранжування за гостротою та тяжкістю можливих наслідків.

Складність застосування цього підходу полягає, насамперед, у слабкій формалізованості проблем соціальної сфери, а, відповідно, у відсутності чітких кількісних критеріїв (шкали вимірювання), що характеризують гостроту й актуальність проблем у сфері розвитку фізичної культури і спорту в регіоні.

Нами запропоновано авторський підхід до формування проблемно-орієнтованого портфелю проєктів, який полягає у впровадженні алгоритму дій, що складається з послідовного виконання наступних процедур (рис. 3.1).

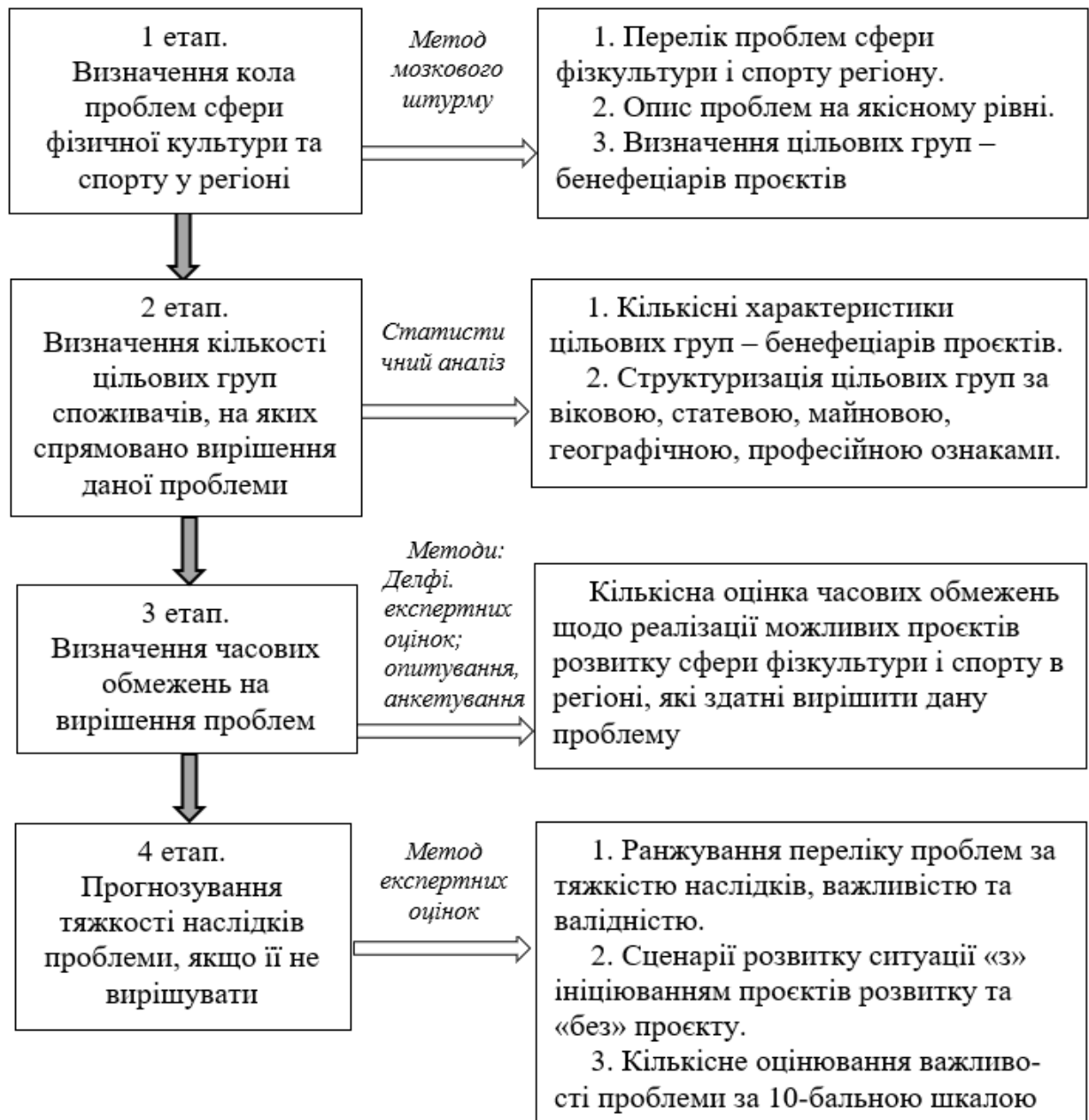


Рис. 3.1. Алгоритм діагностики проблем сфери фізичної культури та спорту на регіональному рівні

У результаті використання даного алгоритму на виході ми отримуємо перелік проблем, які проранжовані за критеріями:

- кількість громадян, на яких ця проблема впливає;

- можливі часові обмеження щодо вирішення цих проблем;
- тяжкість наслідків, якщо проблему не вирішувати.

Підсумкову оцінку важливості проблеми пропонується розраховувати за формулою (3.1).

$$\text{Imp} = \text{H} \cdot \ln(\text{P}) / \text{T} \quad (3.1)$$

де:

Imp – важливість проблеми (від англ. *Importance* – важливість), у балах;

H – тяжкість наслідків проблеми (від англ. *Heritage* – тяжкість), у балах за 10 бальною шкалою;

P – чисельність цільових груп населення, що страждає від даної проблеми (від англ. *Population* – населення), у тис. осіб;

T – резерв часу на розв’язання даної проблеми (від англ. *Time* – час), у роках.

Вважаємо за доцільне у формулі розрахунку важливості проблеми увести нормуючий коефіцієнт стосовно кількісного складу цільової групи населення. Якщо цей показник враховувати прямо пропорційно, він завжди буде вирішальним (оскільки H та T приймають значення від 1 до 10, а кількість цільових груп в масштабах регіону може сягати мільйонів осіб), отже до розгляду будуть потрапляти тільки проблеми, пов’язані із масовою фізичною культурою. На основі досліджень проблем сфери фізичної культури та спорту у Дніпропетровському регіоні ми дійшли висновку, що показник кількості цільової групи населення доцільно розраховувати через функцію натурального логарифму, оскільки саме логарифмічна функція найбільш точно відображає психологічне сприйняття людиною приросту великих статистичних величин.

При цьому, усі зазначені критерії мають кількісний вимір, що створює необхідні передумови для усунення суб’єктивізму при формуванні портфелю проєктів.

Наступним кроком є ініціація проєктів, формування портфелю пріоритетних проєктів та угруповання їх у програми для вирішення найбільш важливих та гострих проблем за сформованим переліком.

Як зазначалося вище, під час ініціації проєктів застосовуємо вимоги SMART-goals (див. п. 1.3 [35, с. 86]), а саме: кожен проєкт має бути спрямований на досягнення конкретно визначеної мети (specific), причому формулювання цієї мети має бути таким, щоб можна було виміряти ступінь її досягнення через об'єктивні кількісні показники (masurable). Усі проєкти мають бути узгодженими зі загальними стратегічними цілями розвитку сфери фізичної культури та спорту регіону (agreed-upon), реалістичними (realistic), та з чітко визначеними термінами реалізації (time-table), що мають відповідати резервам часу, відведеним на розв'язання даної проблеми.

Необхідно зауважити, що деякі проєкти можуть різною мірою вирішувати певну проблему, наприклад, повністю вирішувати, вирішувати частково, або вирішувати лише окремі аспекти даної проблеми. Тому під час формування портфелю проєктів окрім SMART-goals важливо враховувати ступінь розв'язання кожним проєктом своєї цільової проблеми.

Для вимірювання ступеню розв'язання певним проєктом релевантної проблеми пропонується 10-бальна шкала, яка буде характеризувати відсоток вирішення проблеми: від «0» – проєкт ніяк не допомагає вирішенню проблеми, до «10» – реалізація даного проєкту дозволяє вирішити дану проблему повністю, тобто на 100 відсотків.

Нормальною можна вважати ситуацію, коли для вирішення певної складної проблеми необхідно ініціювати декілька проєктів, а також коли один проєкт матиме позитивний вплив на вирішення декількох проблем водночас. Як приклад розглянемо заходи (проєкти), які у 2023 році впроваджувалися територіальними громадами Дніпропетровщини в контексті бюджетної програми 1115021 «Утримання центрів фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю і реабілітаційних шкіл», ініційованої

департаментом молоді і спорту Дніпропетровської обласної державної адміністрації [5]:

- сприяння наданню у встановленому порядку у користування спортивних споруд, облаштованих засобами безперешкодного доступу до них осіб з обмеженими фізичними можливостями, для проведення фізкультурно-оздоровчої та реабілітації роботи серед інвалідів (впроваджується Піщанською сільською радою Новомосковського району Дніпропетровської області) [28];

- надання в користування на пільгових умовах спортивних споруд, облаштованих засобами безперешкодного доступу до них осіб з обмеженими фізичними можливостями для проведення фізкультурно-оздоровчої та реабілітаційної роботи серед осіб з інвалідністю (впроваджується відділом з питань молоді та спорту м. Першотравенська) [46]:

- установка дитячих спортивних майданчиків у м. Дніпрі [34];
- обов'язкове навчання з плавання учнів початкових класів м. Дніпра [34].

На підставі результатів аналізу сучасного стану та проблем реалізації регіональних та місцевих цільових програм і проєктів розвитку фізичної культури та спорту (див. п. 2.1), зокрема, таких, як [5; 23; 28; 29; 31; 33; 34; 45; 46], нами зроблено спробу візуалізувати впливи проєктів на вирішення проблем сфери фізичної культури та спорту у Дніпропетровській області за допомогою системи умовних векторів (зі зворотними стрілками). На рис. 3.2 наведено приклад відповідності (релевантності) ініційованих проєктів вирішенню проблем сфери фізичної культури та спорту в Дніпропетровській області.

Проблеми сфери фізичної культури та спорту Дніпропетровського регіону

Запропоновані проекти



Рис. 3.2. Релевантність проектів вирішенню проблем сфери фізичної культури та спорту у Дніпропетровській області (приклад)

Для прийняття обґрунтованого управлінського рішення про формування регіонального портфелю проектів за проблемно-орієнтованим підходом аналізується інформація щодо наявних проблем (у масштабах регіону) та їх важливості для населення; ініційованих проектів з визначенням ступеню їх впливу на вирішення проблем; ефектів та наслідків проекту у кількісному вимірі; орієнтовного бюджету проекту (приклад розрахунків див. нижче, табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Вихідні дані для формування портфелю проєктів розвитку сфери
фізичної культури і спорту у Дніпропетровській області (приклад)**

Проблема (у масштабах регіону)	Важли- вість проблеми, Imp	Проект	Проблема / ступінь впливу проєкту, на її вирішення	Ефекти та наслідки проєкту у кількісно- му вимірі (цінність проєкту)	Орієнтовний бюджет проєкту, тис. грн.
А. Недостатні можливості існуючої інфраструктури для фізичної реабілітації поранених військовослужбо- вців	12,88 (P = 5 тис. осіб, H = 8, T = 12 міс.)	Користування спортивними спорудами, облаштованих засобами безперешкодного доступу для осіб з обмеженими фізичними можливостями у Піщанській ТГ	A / 0,03 B / 0,03	$12,88 \cdot 0,03 +$ $13,37 \cdot 0,03 =$ 0,79	1220
Б. Недостатній рівень пропаганди здорового образу життя серед молоді	13,37 (P = 800 тис. осіб, H = 4, T = 24 міс.)	Користування спортивними спорудами, облаштованих засобами безперешкодного доступу для осіб з обмеженими фізичними можливостями у м. Першотравен- ську	A / 0,04 B / 0,04	$12,88 \cdot 0,04 +$ $13,37 \cdot 0,05 =$ 1,19	1360
В. Недостатня популярність серед молоді заняття спортом, зокрема плаванням	15,99 (P = 600 тис. осіб, H = 5, T = 24 міс.)	Обов'язкове навчання з плавання учнів початкових класів у м. Дніпрі	B / 0,2 B / 0,3	$13,37 \cdot 0,2 +$ $15,99 \cdot 0,3 =$ 7,47	220
Г. Недостатня інфраструктура для заняття фізкультурою і спортом всім бажаючим	21,94 (P = 1500 тис. осіб, H = 6, T = 24 міс.)	Установка дитячих спортивних майданчиків у м. Дніпрі	B / 0,2 Г / 0,3	$13,37 \cdot 0,2 +$ $21,94 \cdot 0,3 =$ 9,52	1140

Відбір проєктів до регіонального портфелю проєктів здійснюється за такими критеріями:

- спрямованість на вирішення найбільш важливих проблем (Н);
- ступінь впливу на значну за чисельністю цільову групу населення;
- терміни для розв'язання проблеми (мають бути найменші).

Якщо певний проєкт має вплив на вирішення декількох проблем, цільова функція його корисності (цінності), на основі якої приймається рішення щодо включення даного проєкту до портфелю на наступний плановий період, у математичному сенсі є многочленом (сумою) добутків показників важливості проблем та ступеню вирішення цієї проблеми даним проєктом (3.2).

$$PS = \sum \sum Imp_k \cdot Ni_k \quad (3.2)$$

де:

PS – функція впливу портфелю проєктів на розв'язання проблем сфери фізичної культури та спорту у регіоні (від англ. *problem solving* – вирішення проблеми);

Imp_k – важливість k -ї проблеми, k = від 1 до k ;

Ni_k – ступінь вирішення k -ї проблеми i -м проєктом (у відсотках).

Такий підхід до відбору проєктів для включення їх до регіонального портфелю на основі відносних кількісних показників корисності дозволяє забезпечити максимальну об'єктивність прийняття управлінських рішень через максимізацію функції впливу на розв'язання проблем (PS) даної сфери у регіоні.

Наступним кроком формування регіонального портфелю проєктів розвитку фізичної культури та спорту є включення до портфелю таких проєктів, що будуть на 100 % забезпечені ресурсами для їх реалізації. Такий підхід відповідає принципу забезпечення реалістичності проєктів, для дотримання якого розглядаються всі види ресурсів – фінансові, матеріальні, адміністративні, людські та інші.

Ранжируваний за критерієм максимального впливу на розв'язання найбільш гострих проблем перелік проєктів доповнюється паспортами кожного проєкту, в яких мають бути зазначені:

- мета проєкту та завдання щодо її досягнення;
- очікувані результати (продукт, ефекти, наслідки);
- обґрунтування доцільності обраної альтернативи розв'язання проблеми;
- основні заходи та етапи діяльності за проєктом;
- ключові ресурси, необхідні для реалізації проєкту;
- орієнтовний бюджет проєкту з розбивкою по планових періодах (місяцях, кварталах, півріччях, роках);
- найбільш критичні ризики реалізації проєкту.

Суб'єктом управління, що відповідає за формування регіонального портфелю проєктів на наступний плановий період, може бути Департамент молоді та спорту обласної державної адміністрації, спеціально створена комісія або комітет тощо – вони розглядають кожний із запропонованих проєктів у контексті можливостей його реалізації, зокрема:

- забезпечення фінансуванням;
- наявності належного кадрового потенціалу;
- необхідності залучення зовнішніх експертів, виконавців, адміністративних ресурсів, у тому числі зі центральних органів державної влади;
- ступеню ризикованості даного проєкту.

Отже, принцип забезпечення реалістичності проєктів можна сформулювати наступним чином: немає сенсу розпочинати діяльність за проєктом, якщо немає упевненості в його успішному завершенні, забезпеченість всіма необхідними ресурсами має бути необхідною умовою для включення проєкту до портфелю.

З урахуванням вище зазначених принципів підхід до формування регіонального портфелю проєктів розвитку фізичної культури та спорту на основі проблемно-орієнтованого підходу можна формалізувати у наступній матричній моделі (рис. 3.3).

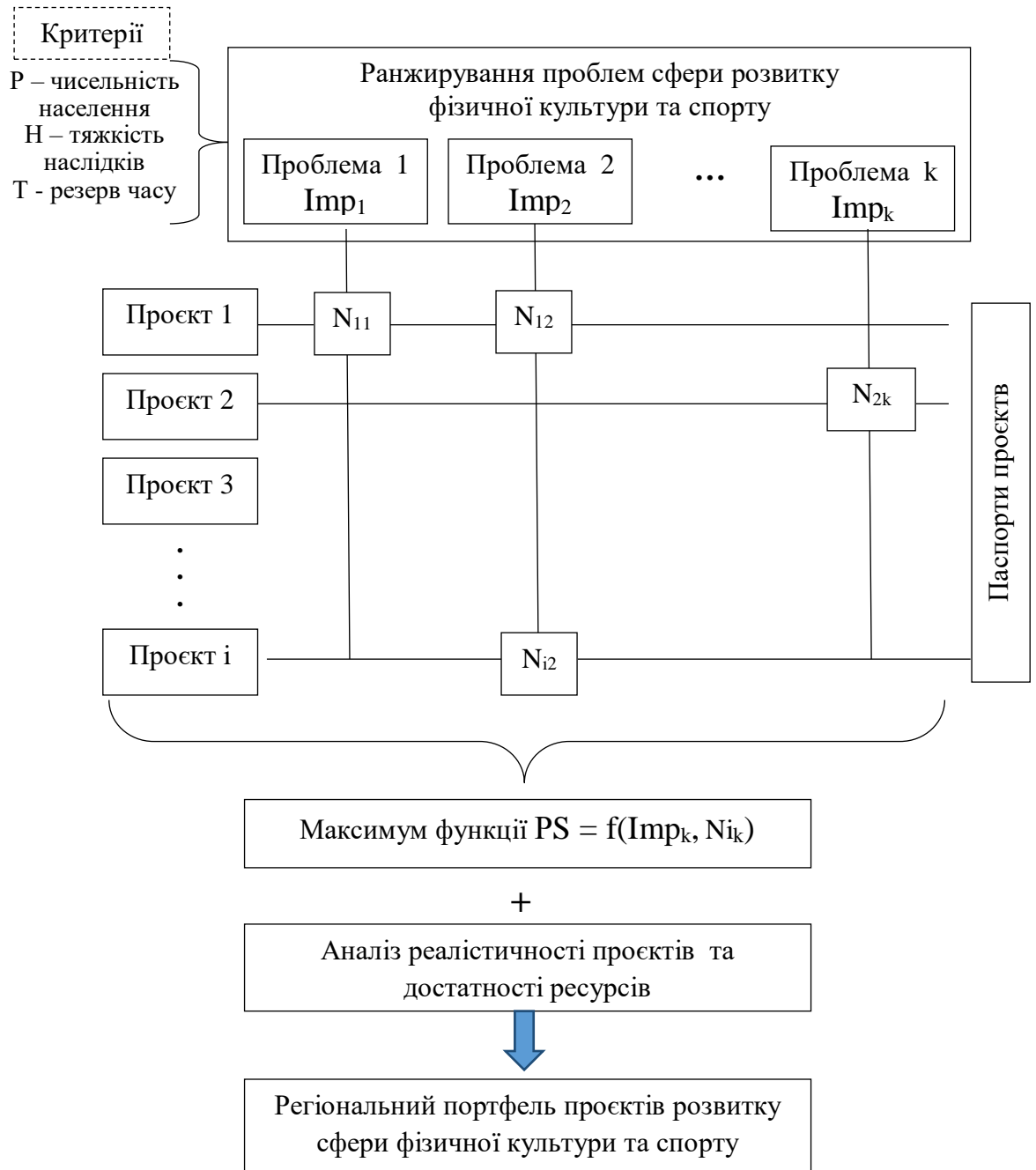


Рис. 3.3. Матрична модель формування регіонального портфелю проектів розвитку сфери фізичної культури та спорту на основі проблемно-орієнтованого підходу

Розглянемо деякі особливості забезпечення проектів найбільш критичними видами ресурсів.

Найбільші труднощі при управлінні соціально спрямованими проектами, до категорії яких переважно відносяться проекти розвитку сфери

фізичної культури та спорту у регіоні, виникають з питань забезпечення їх фінансовими ресурсами.

При розробленні схеми фінансування проєктів доцільно керуватися «Методичними рекомендаціями щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад» [26], затвердженими наказом Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265.

Так, фінансове забезпечення реалізації проєктів розвитку може здійснюватися за рахунок [26]:

- коштів державного бюджету, у тому числі міжбюджетних трансфертів з державного бюджету місцевим бюджетам;
- коштів місцевих бюджетів;
- коштів, що надходять до державного бюджету в рамках програм допомоги і грантів Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ;
- коштів інвесторів, у тому числі на умовах державно-приватного партнерства, власних коштів підприємств;
- інших джерел, не заборонених законодавством [26].

Фінансові ресурси характеризуються такими основними параметрами:

- вартість ресурсу – відсотки за користування позиковим капіталом, інші послуги, матеріальні та нематеріальні продукти, які отримує кредитор за надання позичальнику можливостей користуватися його капіталом;
- надійність – вірогідність отримання фінансування у запланованих обсягах у необхідний час.

При цьому слід враховувати, що джерела фінансування необхідно підбирати за критерієм мінімуму середньо зваженої вартості капіталу (3.3).

$$WACC = S_1 \cdot P_1 + S_2 \cdot P_2 + \dots + S_n \cdot P_n \rightarrow \min \quad (3.3).$$

де:

- WACC – середньо зважена вартість капіталу;
- S_n – обсяги залучених фінансових ресурсів n-го джерела;

– P_n – вартість фінансових ресурсів n -го джерела.

Не менш важливим фактором є надійність та терміни отримання фінансування. Наприклад, найбільш вигідним з фінансової точки зору є отримання гранту від благодійних фондів або за рахунок міжнародної технічної допомоги, але вірогідність отримання гранту є невисокою, до того ж, навіть якщо фондом буде прийняте позитивне рішення щодо фінансування проекту, отримати грант найчастіше можна буде тільки у наступному фінансовому році, що є неприйнятним за умов жорстких обмежень часу на вирішення проблеми.

Для успішного управління фінансуванням проектів розвитку фізичної культури та спорту необхідним є побудова узагальненого графіку розподілу бюджету в часі (по місяцях, по кварталах). При цьому доцільно розраховувати бюджет не окремого проекту, а загалом по портфелю проектів у цілому (рис. 3.4).

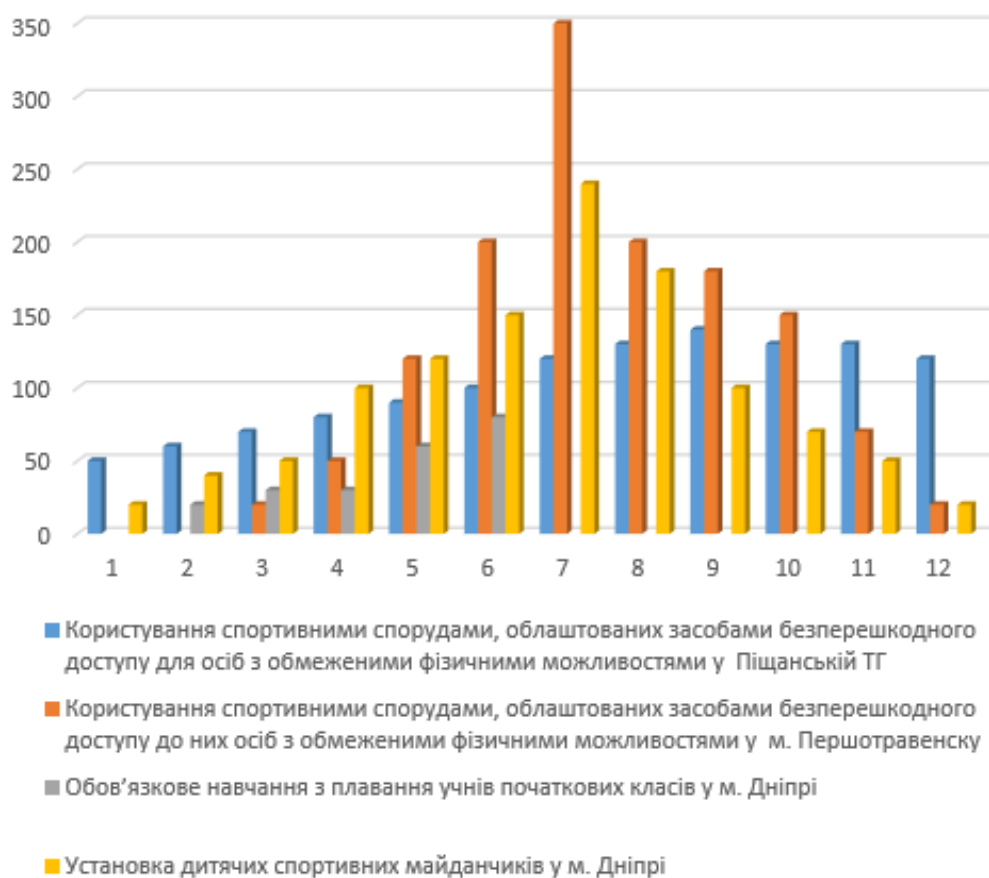


Рис. 3.4. Бюджети проектів розвитку сфери фізичної культури і спорту у Дніпропетровській області (приклад)

Загальна потреба регіонального портфелю проєктів у фінансових ресурсах на бюджетний рік відображена на рис. 3.5.

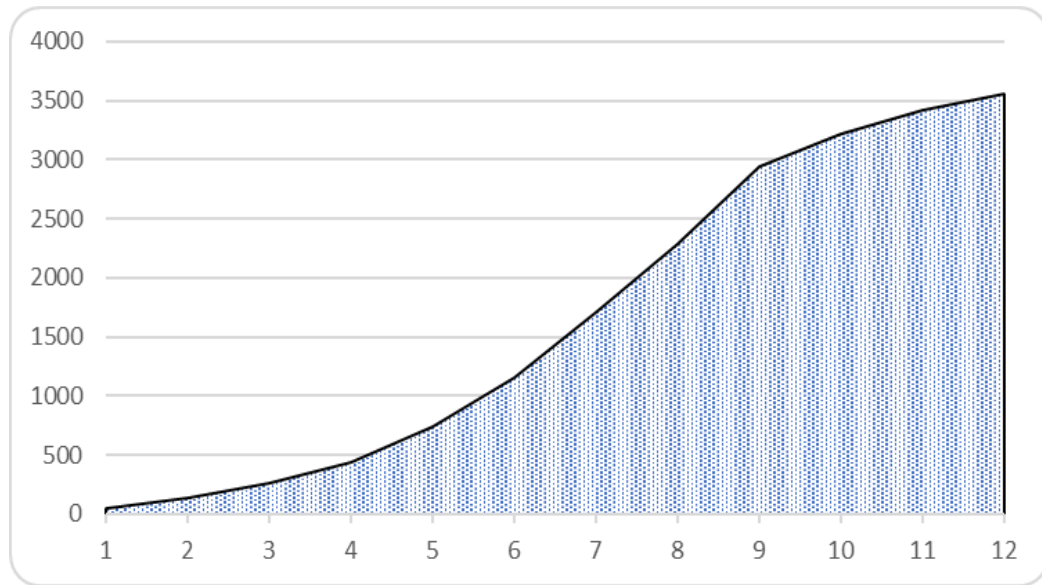


Рис. 3.5. Загальна потреба регіонального портфелю проєктів у фінансових ресурсах на 2024 бюджетний рік (приклад)

Ще одне важливе питання, на якому слід акцентувати під час обґрунтування підходу до формування регіонального портфелю проєктів та управління його реалізацією – це забезпечення професіонального менеджменту. Порівняльний аналіз проєктного та функціонального управління (останнє переважає у сфері публічного управління) свідчить про значні відмінності цих підходів по всіх аспектах управлінської діяльності [44]. Тому однією з необхідних умов успішної реалізації портфелю проєктів є наявність спеціальних стратегічних та проєктних компетентностей у керівників як окремих проєктів, так і по портфелю в цілому (див. п. 2.1).

Ця проблема може вирішуватися різними шляхами, наприклад:

- підвищення рівня проєктної зрілості структурного підрозділу (наприклад, департаменту молоді та спорту обласної державної адміністрації), зокрема через створення проєктного офісу (див. п. 2.1) та впровадження професійних стандартів з управління проєктами та програмами (на основі P2M);

- підвищення компетентностей у сфері проєктного управління осіб, призначених керівниками окремих проєктів та портфелю в цілому, зокрема, за програмами підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

- професійне управління проєктами та портфелем проєктів на умовах аутсорсінгу;

- створення умов та стимулів до самоосвіти й безперервного навчання посадових осіб, відповідальних за розвиток сфери фізичної культури та спорту.

Виконання запропонованих заходів, безумовно, вимагатиме додаткових зусиль, витрат часу та адміністративних витрат, але без розуміння важливості цих питань вищим керівництвом органів публічного управління (як обласних державних адміністрацій, так і органів місцевого самоврядування), багатократно зростає ризик неуспішного виконання намічених програм, а відповідно – неефективного використання вкладених інвестицій та соціальних збитків у вигляді відсутності покращення якості життя громадян, їх невдоволеності діяльністю органів публічного управління тощо.

Отже, пропонований нами проблемно-орієнтований підхід дозволяє зробити процеси формування регіонального портфелю проєктів розвитку фізичної культури та спорту максимально об'єктивними та прозорими, а також підвищити рівень проєктної зрілості підрозділів регіональних органів державної влади, відповідальних за розвиток цієї сфери. Застосування даного підходу створить певні передумови для подальшої успішної реалізації програмно-цільового управління в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, буде сприяти збільшенню соціальних ефектів від інвестицій у сферу розвитку фізичної культури та спорту.

3.3. Оцінювання соціальної корисності регіонального портфелю проєктів розвитку фізичної культури та спорту

Вище було доведено, що фізична культура та спорт відіграють важливу роль у життєдіяльності сучасного суспільства та є однією з необхідних складових виховання фізично здорового та гармонійно розвинутого молодого покоління українців, активного довголіття старшого покоління та зростання авторитету України на міжнародній арені. Світовий досвід свідчить, що ключовим важелем розвитку фізичної культури та спорту в будь-якій країні є діяльність органів публічного управління, як на центральному рівні, так і на регіональному та місцевому рівнях (див. п. 2.2).

Нажаль, в Україні, ще до повномасштабного вторгнення РФ, розвиток цієї сфери постійно гальмувався внаслідок негативного впливу численних факторів, зокрема, таких як фінансування з державного бюджету сфери фізкультури і спорту за залишковим принципом, недостатньо ефективна система публічного управління в галузі, недостатня увага до популяризації здорового способу життя у медіапросторі тощо. Як наслідок, суспільство не мало можливості користуватися сучасною та достатньою для задоволення потреб всіх верств населення спортивною інфраструктурою, молодь та діти не відчують потребу у фізичній культурі та спорті як природню, і таку, що забезпечує гармонійний розвиток кожної особистості. Особливо питання «спорт для всіх» загострилося після переходу закладів освіти на онлайн-навчання, а також під час дії правового режиму воєнного стану в Україні.

Як було обґрунтовано вище, одним із інструментів підвищення ефективності публічного управління у сфері фізичної культури та спорту є проєктно-орієнтований підхід, який нами запропоновано застосовувати для управління портфелем проєктів розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні. Втім, у зв'язку з певними труднощами реалізації цього підходу у сучасних умовах правового режиму воєнного стану (це і зміна пріоритетів Уряду на користь Збройних Сил України, і недостатність

фінансування проєктів та програм, і кадрові проблеми, пов'язані з відсутністю підготовлених проєктних команд, і складність відбору пріоритетних проєктів до портфелю тощо), вважаємо за доцільне приділити увагу таким важливим інструментам, як інструменти вимірювання цінності регіонального портфелю проєктів розвитку фізичної культури і спорту в аспекті визначення їх соціальної корисності для населення, що дозволить водночас відібрати ті проєкти, які мають найвищу цінність для населення, а також оцінити діяльність органів публічного управління у цій сфері.

Запропонований підхід доцільно застосовувати як на етапі формування регіонального портфелю проєктів, так і на етапі управління ходом його реалізації, а також на етапі оцінювання наслідків та ефектів від реалізації портфелю проєктів.

Запровадженню методології управління проєктами, програмами та портфелями проєктів у різних сферах публічноуправлінської діяльності, ціннісно-орієнтованому управлінню проєктами та оцінюванню ходу їх реалізації, розвитку стратегічних та проєктних компетентностей у публічних службовців присвячені наукові публікації таких відомих вітчизняних вчених, як Л. Батенко [2], С. Бушуєв [4; 43], Т. Маматова [13], Є. Матвіїшин [10; 14], В. Молоканова [16; 52; 53], О. Нема [10; 14], В. Петер [54], О. Пономаренко [18], В. Рач [36], О. Савіна [38], В. Тертичка [41], А. Ушакова [44; 47], І. Чикаренко [47; 48], О. Чикаренко [35; 47], Ю. Чучман [49], Ю. Шаров [35; 44; 48] та інші, які доводили у своїх дослідженнях, що найбільш ефективними інструментами управління розвитком як організацій, так і окремих сфер діяльності, у тому числі, у публічному управлінні, є застосування програмно-цільових підходів, а саме стратегічного та проєктного.

Сфера фізичної культури та спорту також не є виключенням. Запровадженню методології управління проєктами у діяльність різних організацій, підприємств, відомств, зокрема з розвитку фізичної культури та спорту, присвячені праці таких вітчизняних науковців, як А. Козленко [39],

О. Кощєєв [40], В. Приходько [22; 40], О. Савіна [38; 39], В. Савченко [40] та інші. Втім, як зазначалося вище, автори публікацій не розглядали специфічні особливості процесів розроблення, практичного впровадження та оцінювання діяльності органів публічного управління з реалізації проєктів та програм розвитку сфери фізичної культури та спорту в Україні, а також не торкалися питань формування портфелю проєктів у цій сфері та вимірювання його соціальної корисності не тільки в контексті успішності процесів його реалізації, а й в аспектах отриманих продуктів та очікуваних результатів (ефектів та наслідків) діяльності. Тому обґрунтування підходу до оцінювання соціальної корисності портфелю проєктів розвитку сфери фізичної культури і спорту на регіональному рівні є одним із важливих завдань нашого дослідження.

Вище нами обґрунтовано, що управління розвитком сфери фізичної культури та спорту на регіональному рівні (рівно як і на центральному та місцевому рівнях) доцільно розглядати як управління портфелем проєктів, для забезпечення успішності якого важливо застосовувати відповідний управлінський інструментарій. Втім, на цей час актуальними управлінськими задачами, які ще недостатньо досліджені та стандартизовані, залишаються такі:

- формування оптимального портфелю проєктів розвитку сфери фізичної культури і спорту на різних рівнях управління;
- вимірювання успішності процесів реалізації портфелю проєктів, а також успішності продуктів, ефектів та наслідків діяльності.

Складність виконання зазначених процедур полягає у тому, що проєкти розвитку сфери фізичної культури і спорту мають переважно соціальну спрямованість і оцінити їх цінність для суспільства у кількісному вимірі дуже складно, а у багатьох випадках – практично неможливо.

У праці [2] розглядається категорія проєктної цінності. Автор публікації Л. Батенко зазначає, що розуміння цінності пройшло певну еволюцію, і дуже часто її ототожнюють з вартістю. Втім, крізь призму

проектного підходу це поняття часто зводиться до «різниці між вигодами і затратами по проекту, що значно звужує реальний його сенс» [2]. Тому Л. Батенко пропонує вважати цінністю «позитивні зміни, які настають внаслідок реалізації проекту та відповідають очікуванням його стейкхолдерів» [2], з чим принципово ми погоджуємося, але вносимо певні уточнення. Виходячи з твердження, що будь-яка вигода громади – це її задоволена потреба (тут і далі маються на увазі не особисті, а колективні вигоди та колективні потреби), можна визначити категорію цінності проекту в аспекті його соціальної корисності для певної цільової групи населення.

Тож, визначення суспільної цінності (або соціальної корисності) регіонального портфелю проектів розвитку фізичної культури і спорту є складною та дуже важливою управлінською задачею, оскільки відповідно до основоположних принципів менеджменту, керувати можна лише тими процесами, які можна виміряти. Тому ми будемо розуміти під цінністю регіонального портфеля проектів розвитку фізичної культури та спорту комплекс соціально-корисних (або соціально-значущих) результатів (ефектів та наслідків) реалізації кожного з проектів, що входять до його складу, які обумовлюють отримання населенням регіону та кожною територіальною громадою окремо певних суспільних (колективних) вигід.

Вирішення проблеми оцінювання соціальної корисності (цінності) проектів дозволить обґрунтовано формувати портфелі проектів на певний плановий період за критеріями максимальної ефективності для конкретного регіону, територіальної громади тощо.

Результати наших попередніх досліджень свідчать, що найбільш ефективним інструментом управління розвитком у сфері фізичної культури і спорту на регіональному рівні є проектно-орієнтований підхід, який полягає в «управлінні *на основі (або за допомогою – виділено нами) проектів*» (management by project) – на відміну від традиційного поняття «управління проектами» (project management). Виходячи з цього, діяльність структурного підрозділу у сфері розвитку фізичної культури та спорту, наприклад,

управління молоді та спорту обласної державної (на цей час – військової) адміністрації, може бути представлена як управління регіональним портфелем проєктів розвитку цієї сфери.

Труднощі у формуванні та оцінюванні соціальної корисності (або суспільної цінності) регіонального портфелю проєктів полягають у такому:

- існування великої кількості різноманітних цілей та завдань, а також напрямків діяльності, які необхідно вирішувати або досліджувати;

- складність вимірювання результатів та наслідків реалізації проєктів з портфелю, оскільки переважна більшість з них має соціальну спрямованість.

Слід зазначити, що науковці приділяють значну увагу питанням вимірювання соціальної (суспільної) корисності проєктів, програм та портфелів проєктів. Так, зокрема, Ю. Шаровим, І. Чикаренко та О. Чикаренко [35; 47; 48] було запропоновано методику оцінювання суспільної корисності проєктів муніципального розвитку, втім, ураховуючи, що всі проєкти, у т.ч. муніципальні, мають свої специфічні особливості, можна стверджувати, що у сфері розвитку фізичної культури і спорту на регіональному та інших рівнях публічноуправлінської діяльності і досі не існує чітких критеріїв оцінювання їх соціальних ефектів та наслідків.

Авторський підхід до розбудови системи вимірювання соціальних ефектів від портфелю проєктів полягає в особливостях вибору системи координат, за якими буде здійснюватися таке вимірювання. Вище зазначалося, що діяльність з управління розвитком цієї сфери носить програмно-цільовий характер, отже доцільно обирати систему координат відповідно до основних стратегічних цілей розвитку сфери фізичної культури та спорту.

Діяльність з розвитку фізичної культури та спорту є дуже різноманітною як за спрямованістю, так і за цільовим групами. Законом України «Про фізичну культуру і спорт» [32] до основних видів спорту віднесено: дитячий спорт, дитячо-юнацький спорт, резервний спорт, спорт вищих досягнень, професійний спорт, спорт ветеранів фізичної культури і

спорту, спорт ветеранів війни, олімпійський спорт, неолімпійський спорт, службово-прикладний та військово-прикладний спорт, спорт осіб з інвалідністю тощо [32]. Тобто ця сфера охоплює всі види спорту – від спорту вищих досягнень до спорту осіб з інвалідністю, а цільові групи охоплюють усі вікові категорії – від дітей та юнаків до людей похилого віку.

Проте використовувати всі перелічені види спорту у якості так званого «мірила ефективності» зусиль органів публічної влади з розвитку цієї сфери не доцільно, оскільки система буде занадто громіздкою, і, відповідно, нежиттєздатною. Тому для здійснення оцінювання нами запропоновано застосовувати не традиційну (декартову) систему координат, а чотирьохвимірний простір, у якому все різноманіття фізкультурно-спортивної діяльності буде угруповано за наступними координатними вісями:

1. Вісь перша (Р, від англ. – professional) – розвиток професійного спорту. Мета діяльності – створення умов для професійного зростання спортсменів, гідне представлення громади, регіону та України на спортивних змаганнях різного рівня.

2. Вісь друга (У, від англ. – youth) – розвиток молодіжної фізкультури та спорту. Мета діяльності – створення умов для розвитку масової фізкультури та спорту серед молоді, виховання фізично здорового молодого покоління.

3. Вісь третя (Н, від англ. – health) – забезпечення можливостей людей старшого віку для занять фізичною культурою в оздоровчих цілях. Мета діяльності – покращення стану здоров'я людей старшого віку, підтримання їх активного довголіття, зменшення соціальних витрат на оплату лікарняних, утримання інвалідів тощо.

4. Вісь четверта (F, від англ. – fan) – дозвілля та розваги (до речі, слово «спорт» походить від французького «disport» – «дозвілля», «розвага»). Мета діяльності – створення умов для проведення дозвілля, зокрема спостереження за спортивними змаганнями, уболівання за спортсменами з громади, регіону,

країни. Створення умов для проведення дозвілля сприятиме зниженню соціальної напруги, покращенню суспільних настроїв тощо.

Отже, базисом для оцінювання спрямованості та соціальної корисності регіонального портфелю проєктів розвитку сфери фізичної культури та спорту запропоновано використовувати 4-х вимірну систему координат РНУФ (тут і далі скорочення – за назвами вісів):

- Р – professional sport;
- Н – health, фізкультурно-спортивна реабілітація, фізична культура в оздоровчих цілях;
- У – youth, фізична культура і спорт для молоді;
- F – fan, вболівання, розваги, дозвілля.

Залежно від місцевих умов кожного регіону (або територіальної громади у його складі) дана система координат може дещо видозмінюватися, тому, як зазначалося вище, у загальному випадку будемо розглядати її не як декартову (тривимірну), а як 4-х вимірну систему координат з довільними кутами між осями. Зазначене обумовлено наступними міркуваннями.

Для визначення кутів, що характеризують взаємне розташування вісів, розглянемо поточний стан та цілі розвитку сфери фізичної культури і спорту на прикладі проведених нами первинних досліджень у Кіровоградській області. Аналіз існуючої в регіоні інфраструктури для занять фізичною культурою та спортом показує, що вона на цей час не відповідає повною мірою інтересам і прагненням цільових груп споживачів. Тоді цілі розвитку даної сфери можна інтерпретувати як максимальну відповідність за напрямками та модулями двох векторів:

- інфраструктури для занять фізичною культурою та спортом;
- потреб цільових груп споживачів.

1. Кут між вісями Р та У (α) є близьким до $\pi/6$ ($\cos(\alpha) \rightarrow (\sqrt{3})/2$). Це пояснюється тим, що спортивна інфраструктура для професійних спортсменів може використовуватися і для виховання молоді, тим більше, що саме серед молоді тренери обирають талановитих людей, з яких потім

виховують професійних спортсменів. Крім того, молодь часто прагне тренуватися у добре обладнаних спортивних залах, фітнес-клубах, на стадіонах та в басейнах, які за якістю обладнання не поступаються спортивним закладам олімпійського резерву. І за віком спортсмени переважно є молодими людьми, у професійному спорті рідко можна зустріти людей старше за 30-35 років.

2. Кут між осями Р та Н (β) є близьким до $\pi/2$ ($\cos(\beta) \rightarrow 0$). Цілі, які переслідують професійні спортсмени та люди старшого віку, що проходять фізичну реабілітацію або просто піклуються про власне здоров'я та фізичний стан, є діаметрально протилежними. Професіонали працюють до повного виснаження, використовуючи всі власні фізичні та психологічні ресурси задля досягнення високого результату. На відміну від них, люди, що займаються фізкультурою для здоров'я, працюють у заощадливому режимі, зазвичай не користуються дорогими спортивними закладами. Отже, співпадіння по цілях, використуваній інфраструктурі, масовості та по інших критеріях у цих двох категорій майже немає.

3. Кут між осями Р та F (γ) наближається до 0 ($\cos(\gamma) \rightarrow 1$), оскільки люди, що прагнуть розваг та проведення дозвілля, перш за все інтересуються професійним спортом, і уболівають за професійних спортсменів як на місцевому, так і на національному й міжнародному рівнях. Тому, чим краще буде розвиватися професійний спорт у регіоні або в країні, тим більш широкими будуть ряди уболівальників, і тим більше часу та грошей вони готові витратити.

4. Кут між осями Y та Н (φ) можна оцінювати у $\pi/4$ ($\cos(\varphi) \rightarrow (\sqrt{2})/2$). Фізкультурні вправи, види спорту, спортивні об'єкти, які відвідують юнаки, що не прагнуть до рекордів, а також люди старшого віку, які прагнуть зберегти власне здоров'я, достатньо сильно перетинаються. Це – невелике силове навантаження, біг, спортивна ходьба, ігрові види спорту тощо.

5. Кут між осями Y та F (δ) є близьким до $\pi/6$ ($\cos(\delta) \rightarrow (\sqrt{3})/2$). Молодь у переважній більшості цікавиться спортивними змаганнями і прагне до

активного проведення дозвілля. Молоді люди часто є завзятими уболівальниками не лише відомих спортсменів, але й близьких їм місцевих команд – дворових, університетських, заводських тощо. Отже, за цільовими групами, інтересами та витратами часу і фінансів молодь скоріше є уболівальниками, ніж ні.

6. Кут між осями Н та F (θ) є достатньо великим – від $\pi/3$ до $\pi/2$, оскільки люди, що займаються фізкультурою і спортом для підтримки здоров'я, та / або проходять реабілітацію через заняття фізкультурою (нажаль, таких внаслідок збройної агресії рф стає все більше) – це люди старшого віку, стурбовані життєвими проблемами, і за статистикою небагато з них мають вільний час та натхнення для перегляду спортивних змагань. Прийmemo його за $\pi/3$ ($\cos(\theta) \rightarrow 1/2$), а не $\pi/2$, з тих міркувань, що люди, які регулярно займаються оздоровчою гімнастикою (фізкультурою), сприймають її саме як активне дозвілля, а серед них є суттєва кількість таких, що цікавиться подіями у спортивному світі, вболівають за улюблені команди дещо більше, ніж пересічні громадяни, що не займаються фізичною культурою й спортом взагалі.

Запропоновану систему координат РНУФ можна використовувати як базову для вимірювання поточного та майбутнього (бажаного) стану сфери фізичної культури і спорту на регіональному, а також на місцевому рівнях (рис. 3.6). На національному рівні система координат може бути більш розгалуженою, що може являтися темою наших подальших досліджень.

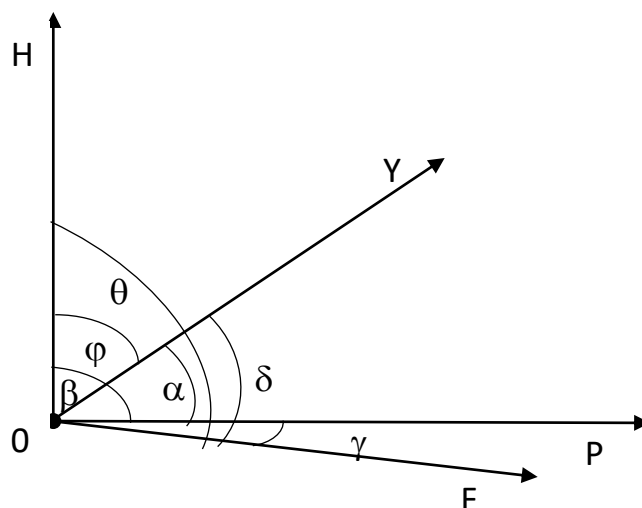


Рис. 3.6. Система координат РНУФ

Наближення сучасного стану сфери фізичної культури та спорту у регіоні до бажаного, що відповідає стратегічному баченню, можна виразити через скалярний добуток двох векторів:

– \bar{I} – вектор, що описує існуючу в громаді інфраструктуру для заняття фізкультурою і спортом;

– \bar{M} – вектор, що описує масовість заняття фізичною культурою і спортом у громаді.

Кожний з цих векторів може бути описаний через координати проєкцій по осях РНУФ (3.4, 3.5):

$$\bar{I} (I_p, I_h, I_y, I_f) \quad (3.4)$$

$$\bar{M} (M_p, M_h, M_y, M_f) \quad (3.5)$$

Так, проєкції вектору \bar{I} описують у кількісному вигляді на основі балансової вартості існуючих об'єктів:

I_p – наявну в регіоні інфраструктуру для заняття професійним спортом, а саме: палаци спорту, басейни, стадіони та інші об'єкти для підготовки спортсменів та проведення змагань на високому рівні;

I_h – інфраструктуру для заняття оздоровчими видами спорту та фізкультури – бігові та велосипедні доріжки, парки, сквери, спортивні майданчики громадського призначення, спортивно-лікувальні та реабілітаційні заклади тощо;

I_y – інфраструктуру для активного проведення дозвілля молоддю та підлітками – дитячі майданчики, тренувальні зали, фітнес-клуби, спортивні майданчики та зали в закладах освіти, палаци спорту, басейни та стадіони, на яких можуть займатися спортом не тільки професійні спортсмени, але й всі бажаючі;

I_f – інфраструктуру для уболівальників та глядачів спортивних змагань – кількість місць на стадіонах, місця для проведення загальногромадських спортивних заходів, тематичні спортивні кафе, клуби тощо.

Проекції вектору \bar{M} описують цільові групи споживачів, тобто кількість людей, що займаються тим чи іншим видом фізкультури та спорту.

Оскільки кількість професійних спортсменів, що мешкають та тренуються в регіоні, на декілька порядків відрізняється від кількості громадян, що займаються масовими видами фізичної культури та спорту, а кількість останніх, у свою чергу, на порядок менша за кількість пересічних мешканців, що є уболівальниками, або просто любляють активно проводити дозвілля, є сенс вводити нормуючі коефіцієнти для проєкції M_p , M_h , M_y , M_f (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Коефіцієнти проєкцій вектору M на вісі базису РНУФ

Проекція на вісь	Коефіцієнт
M_p	10
M_h	1
M_y	1
M_f	0,1

Така система нормуючих коефіцієнтів може змінюватися залежно від цілей органів публічного управління стосовно розвитку того чи іншого виду фізичної культури та спорту.

Наприклад, якщо керівництво області вважає за першочергову задачу саме виховання фізично здорового молодого покоління, коефіцієнт при M_y може бути збільшений. У громадах та регіонах, де гостро стоїть проблема допомоги у фізичній та психологічній реабілітації ветеранам та інвалідам війни, може бути збільшений коефіцієнт при M_h .

Застосування нормуючих коефіцієнтів робить систему вимірювання більш гнучкою та адаптивною до стратегічних цілей розвитку соціальної сфери певного об'єкту управління – регіону, територіальної громади тощо.

Використовуючи систему РНУФ як базис, цілі переходу від поточного до бажаного стану розвитку сфери фізкультури і спорту в регіоні можна описати як максимум функції $fs(i,m)$, яка являє собою скалярний добуток векторів \bar{I} та \bar{M} (3.6):

$$FS = \bar{I} * \bar{M} \quad (3.6)$$

Ураховуючи, що система координат РНУФ у загальному випадку не є прямокутною, у кількісному вимірі функція розвитку сфери фізкультури і спорту FS може бути розрахована через проєкції векторів \bar{I} та \bar{M} за формулою, представленою у матричному вигляді (3.7):

$$FS = \begin{vmatrix} \bar{p} & \bar{h} & \bar{y} & \bar{f} \\ I_p & I_h & I_y & I_f \\ M_p & M_h & M_y & M_f \\ 1 & 1 & 1 & 1 \end{vmatrix} \quad (3.7)$$

де:

$\bar{p}, \bar{h}, \bar{y}, \bar{f}$ – орти вісей Р,Н,У,Ф;

I_p, I_h, I_y, I_f – проєкції вектору \bar{I} на вісі Р,Н,У,Ф;

M_p, M_h, M_y, M_f – проєкції вектору \bar{M} на вісі Р,Н,У,Ф.

Оскільки визначник може бути розрахований тільки для квадратних матриць, матриця у формулі (3.7) доповнена четвертою стрічкою, яка заповнена «1» (одичками), що не впливає на загальне значення визначника.

Як було зазначено вище, вісі РНУФ обираються відповідно до цілей розвитку сфери фізичної культури і спорту в регіоні. Тому для кожного конкретного регіону, залежно від його особливостей, зокрема від кількості і співвідношення типів територіальних громад у регіоні (міські, сільські, селищні), розвитку в конкретному регіоні певних видів спорту, наявності баз «олімпійського резерву», роду та рівня зайнятості і доходів населення тощо, конфігурація системи координат може дещо змінюватися. У загальному випадку система координат РНУФ не є декартовою, тому на значення визначника матриці (3.7) мають великий вплив значення кутів між вісями – $\alpha, \beta, \gamma, \varphi, \delta, \theta$, які були описані вище.

Забезпечити універсальність запропонованого підходу можна шляхом певної модифікації системи координат, насамперед, змінюючи кути між вісями.

Проведені нами дослідження сфери фізичної культури та спорту у Кіровоградській області дозволили отримати експертним шляхом наступні кути між вісями (3.8):

- $\cos(\alpha) = (\sqrt{3})/2$;
- $\cos(\beta) = 0$;
- $\cos(\gamma) = 1$;
- $\cos(\varphi) = (\sqrt{2})/2$;
- $\cos(\delta) = (\sqrt{3})/2$;
- $\cos(\theta) = 1/2$.

Розкриваючи формулу (3.8) отримаємо наступний многочлен (3.9):

$$\begin{aligned} FS = & I_p M_p + I_h M_h + I_y M_y + I_f M_f + \\ & \cos(\alpha) (I_p M_y + I_y M_p) + \cos(\beta) (I_p M_h + I_h M_p) + \\ & \cos(\gamma) (I_p M_f + I_f M_p) + \cos(\varphi) (I_h M_y + I_y M_h) + \\ & \cos(\delta) (I_y M_f + I_f M_y) + \cos(\theta) (I_f M_h + I_h M_f) \end{aligned} \quad (3.9)$$

Формула (3.9) у застосуванні до розвитку сфери фізичної культури і спорту Кіровоградського регіону може бути записана у вигляді (3.10):

$$\begin{aligned} FS = & I_p M_p + I_h M_h + I_y M_y + I_f M_f + I_p M_f + I_f M_p + \\ & (\sqrt{3})/2 (I_p M_y + I_y M_p) + (\sqrt{2})/2 (I_h M_y + I_y M_h) + \\ & (\sqrt{3})/2 (I_y M_f + I_f M_y) + 1/2 (I_f M_h + I_h M_f) = \\ & I_p M_p + I_h M_h + I_y M_y + I_f M_f + I_p M_f + I_f M_p + \\ & (\sqrt{3})/2 (I_p M_y + I_y M_p + I_y M_f + I_f M_y) + \\ & (\sqrt{2})/2 (I_h M_y + I_y M_h) + 1/2 (I_f M_h + I_h M_f) \end{aligned} \quad (3.10)$$

Необхідно зауважити, що значення FS змінюється у часі під впливом зусиль органів публічного управління щодо розвитку інфраструктури для занять фізичною культурою і спортом, пропаганді здорового способу життя тощо, а також відповідно до змін суспільної думки. Цю властивість функції FS(t) будемо використовувати в процесах стратегічного управління розвитком сфери фізичної культури і спорту в регіонах.

Відповідно до принципів управління проектами [35], соціальний ефект від впровадження проєктів / програм / портфелів проєктів розглядається як зміни зовнішнього оточення від стану «без проєкта» до стану «з проєктом». Тому соціальна (або суспільна) цінність (SP – від англ. «social profit») програми / портфелів проєктів розвитку фізичної культури та спорту на рівні регіону може бути розрахована у кількісному вимірі як приріст функції FS у часі (3.11).

$$SP = FS_1 - FS_0, \quad (3.11)$$

де:

FS_1 – стан сфери фізичної культури та спорту наприкінці планового періоду реалізації програми / портфелю проєктів;

FS_0 – стан цієї сфери на початку планового періоду.

На основі узагальнення зарубіжного досвіду розвитку сфери фізкультури та спорту (див. п. 2.2, 2.3) можна зробити висновок, що для забезпечення ефективності інвестування у цю сферу необхідно на кожній фазі реалізації програм / портфелів проєктів систематично моніторити відповідність напрямків вкладання інвестицій – актуальності проблем у цій сфері, і у разі необхідності коригувати портфель проєктів. Чим на більш ранній стадії буде виявлено невідповідність напрямків інвестування задачам розвитку інфраструктури, тим більш ефективним буде процес стратегічного управління цією сферою.

Запропонований підхід дозволяє проводити систематичний моніторинг поточного стану та ефективності інвестування у сферу фізичної культури і спорту. Для цього необхідно кожний звітний період (квартал, півріччя, рік) проводити вимірювання зміни векторів \bar{I} та \bar{M} по координатах базису PNYF та розраховувати приріст (диференціал) функції SP (3.12).

$$dSP(t) = \Delta SP / \Delta t, \quad (3.12)$$

де Δt – період проведення моніторингу (квартал, півріччя, рік).

Отже, у процесі управління регіональним портфелем проєктів розвитку фізичної культури та спорту актуальними та недостатньо опрацьованими на

цей час залишаються питання вимірювання як прогресу реалізації кожного з проєктів, так і результатів (ефектів та наслідків) реалізації портфелю проєктів / програми в цілому. Світовий досвід управління проєктами та програмами свідчить, що одним із найбільш розповсюджених інструментів управління реалізацією проєктів є застосування методу освоєного об'єму, який дозволяє достатньо точно оцінити прогрес проєкту як за виконанням графіку, так і за дотриманням бюджету. Але цей метод характеризує тільки ступінь досягнення продукту проєкту, проте для управління розвитком певної соціальної сфери, оцінки впливу результатів та ефектів від реалізації портфелю проєктів / програми в цілому, цей інструмент є мало ефективним і практично не застосовується.

Прикладна цінність запропонованого нами підходу полягає у тому, що з його використанням з'являється можливість кількісного оцінювання стану сфери фізичної культури і спорту на рівні регіону або громади. До того ж, таке оцінювання можна проводити періодично, починаючи з моменту проведення стратегічного аналізу та формування програми / портфелю проєктів, і далі, наприкінці кожного планового періоду.

У якості прикладу застосування на практиці органами публічного управління регіонального рівня запропонованого нами підходу щодо оцінювання соціальної корисності регіонального портфелю проєктів у сфері фізичної культури та спорту розглянемо результати реалізації проєктів, ініційовані територіальними громадами Дніпропетровщини в межах бюджетної програми 1115021 «Утримання центрів фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю і реабілітаційних шкіл» (див. табл. 3.2) [5; 28, 34; 46].

Проекції вектору \bar{I} (I_p , I_h , I_y , I_f) характеризують обсяги інвестицій (у тис. грн.), спрямованих на зростання можливостей інфраструктури для заняття фізичною культурою та спортом, а проекції вектору \bar{M} (M_p , M_h , M_y , M_f) характеризують чисельність цільових груп населення, які потенційно можуть користуватися даною інфраструктурою. Тому соціальну корисність

регіонального портфелю проєктів можна розрахувати таким чином (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Приклад розрахунку соціальної корисності регіонального портфелю проєктів розвитку фізичної культури та спорту

Проект	I_p	I_h	I_y	I_f	M_p	M_h	M_y	M_f	Соціальна корисність проекту, SP_i
Користування спортивними спорудами, облаштованих засобами безперешкодного доступу для осіб з обмеженими фізичними можливостями у П'щанській ТГ		1220				0,1	1,5		$1220 \cdot 0,1 + 1220 \cdot 1,5 \cdot \cos(\varphi) = 1220 \cdot 0,1 + 1220 \cdot 1,5 \cdot (\sqrt{2})/2 = 1\ 416$
Користування спортивними спорудами, облаштованих засобами безперешкодного доступу для осіб з обмеженими фізичними можливостями у м. Першотравенску		1360				0,15	1,7		$1360 \cdot 0,15 + 1360 \cdot 1,7 \cdot \cos(\varphi) = 1360 \cdot 0,15 + 1360 \cdot 1,7 \cdot (\sqrt{2})/2 = 1\ 822,4$
Обов'язкове навчання з плавання учнів початкових класів у м. Дніпрі			220				15		$220 \cdot 15 = 3300$
Установка дитячих спортивних майданчиків у м. Дніпрі			1140				60		$1140 \cdot 60 = 68400$
Разом по портфелю, SP									71 968

Підсумкова оцінка SP є відносним показником, який характеризує чисельність цільових груп населення та обсяги послуг, якими вони можуть скористатися внаслідок отримання продуктів проєктів портфелю розвитку сфери фізичної культури та спорту в масштабах регіону. Тобто, фактично,

отримана оцінка є характеристикою результативності регіонального портфелю проєктів.

Зауважимо, що у Дніпропетровській області на момент початку реалізації регіонального портфелю проєктів вже існує достатньо розвинена та потужна база для розвитку фізичної культури та спорту, тому отримана оцінка соціальної корисності зазначеного портфелю проєктів показує лише розширення даної сфери, тобто є прогнозованим приростом функції соціальної корисності (ΔSP) по завершенню наступного планового періоду Δt (наприклад, наприкінці 2024 року).

Підсумкова оцінка (71 968 одиниць) показує збільшення функції SP за умови успішної реалізації до кінця року запланованих проєктів. Для моніторингу та контролю успішності впровадження регіонального портфелю проєктів протягом періоду реалізації (протягом 2024 року) можна проводити процедуру заповнення звітної форми (див. табл. 3.4) фактичним даними по завершенню кожного періоду управління (місяця, кварталу, півріччя). Це надасть змогу через зміни єдиного універсального показника представити результативність регіонального портфелю проєктів, кожен з яких має свій продукт (рис. 3.7). У цілому по портфелю таких продуктів буде стільки, скільки проєктів буде до нього включено, і ці продукти будуть різні.

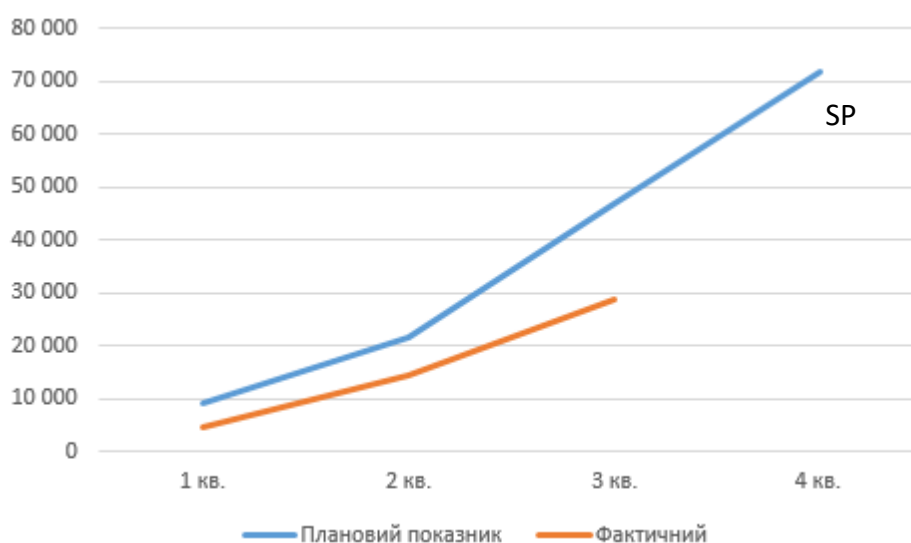


Рис. 3.7. Приклад вимірювання результативності регіонального портфелю проєктів розвитку фізичної культури та спорту

Отже, застосування запропонованого нами інструменту оцінювання соціальної корисності регіонального портфелю проєктів розвитку фізичної культури та спорту дозволить кількісно вимірювати, а, відповідно, і управляти соціальною спрямованістю і значущістю програми або портфелю проєктів. Особливо важливим є також те, що із використанням цього підходу можна не тільки виконувати оцінювання по завершенню реалізації цільової програми / портфелю проєктів, але й проводити моніторинг саме в процесі його реалізації, що дозволить своєчасно виявляти недоліки (прорахунки) планування, потенційні ризики та інші сприятливі та несприятливі фактори, і, відповідно, своєчасно впроваджувати коригувальні управлінські рішення.

Висновки до розділу 3

Показано, що одним із сучасних інструментів забезпечення успішності публічного управління є взаємодія органів публічного управління регіонального рівня та органів місцевого самоврядування зі спортивними, громадськими та іншими організаціями, роль яких останнім часом підвищується.

Досліджено сутність понять «взаємодія» та «взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування», та принципи, на яких вона має базуватися, до яких, зокрема, віднесено: правову регламентацію діяльності кожного із суб'єктів взаємодії; гласність та прозорість процесів взаємодії; взаємну відповідальність сторін за спільні дії; ініціативність органів місцевого самоврядування у процесі взаємодії; досягнення консенсусу під час спільного вирішення проблемних та / або актуальних питань, зокрема у сфері фізичної культури та спорту. Окремо виділено принцип паритетності, а саме рівності кожного громадянина в отриманні ним «права на спорт» (на дотриманні принципу «спорт для всіх» наполягає Європейська спортивна Хартія). Згідно з цим принципом, таким правом має користуватися кожна людина.

Акцентовано на тому, що ефективна взаємодія органів публічного управління між собою та зі спортивними та громадськими організаціями, що функціонують на територіях на регіональному та місцевому рівнях, має великий потенціал для розвитку спорту в Україні, а також сприяє підвищенню якості та результативності публічного управління у фізкультурно-спортивній сфері. Ключовими завданнями такої взаємодії є створення сприятливих умов розвитку фізичної культури та спорту шляхом реалізації відповідних проєктів та програм, формування спільних робочих груп (проєктних команд), забезпечення належного фінансування та підтримки фізкультурно-спортивних заходів.

Доведено, що налагодження системи конструктивної взаємодії та взаємовідносин між ключовими стейкхолдерами сфери фізичної культури та спорту – органами публічного управління регіонального рівня, органами місцевого самоврядування та іншими організаціями та установами спортивної сфери – може стати одним із найбільш ефективних інструментів вдосконалення проєктно-орієнтованої діяльності з розвитку фізичної культури та спорту в регіонах, а також буде сприяти розвитку цієї галузі як на рівні окремих населених пунктів, та на рівні регіону та держави загалом.

Проаналізовано нормативно-правові та організаційно-розпорядчі документи й наукові публікації, які містять дослідження у сфері організації взаємодії органів публічного управління зі спортивними та громадськими організаціями. За результатами проведеного аналізу надано рекомендації щодо організації та підвищення ефективності взаємодії регіональних та місцевих органів публічного управління з різними організаціями. Дані рекомендації спрямовані на досягнення загальної мети (місії) органів публічного управління розвитком фізичної культури та спорту, яка полягає в тому, щоб зробити спорт доступним для всіх (незалежно від соціального статусу людини та її фінансового стану), створити умови для оздоровлення та розвитку фізичних здібностей кожного з громадян нашої країни.

Здійснено подальшу систематизацію визначених нами принципів проєктно-орієнтованого управління, зокрема, виокремлено ще низку принципів, дотримання яких є дуже важливим для забезпечення успішності формування та реалізації регіонального портфелю проєктів, а саме: унікальність цілепокладання під час формування портфелю проєктів (відповідно до конкретних умов кожного конкретного регіону), яке спрямоване на вирішення найбільш гострих проблем сфери фізичної культури та спорту; комбінація можливих джерел фінансування (обласний та місцеві бюджети, програми міжнародної технічної допомоги, благодійні та спонсорські кошти тощо) за принципами мінімальної вартості залучених інвестицій та достатності їх обсягів на всіх етапах реалізації портфелю проєктів; управління очікуваннями основних стейкхолдерів портфелю проєктів; професіоналізм в управлінні реалізацією портфелю проєктів; оцінювання ефективності проєктів з портфелю не тільки по їх завершенню, але й на всіх фазах життєвого циклу, починаючи з їх розроблення і закінчуючи процесами моніторингу їх реалізації.

Досліджено питання підвищення ефективності цілепокладання, планування та управління розвитком сфери фізичної культури і спорту на рівні окремих регіонів України. У якості методологічної бази для управління процесами розвитку застосовано програмно-цільовий підхід, а у якості інструментарію – інструменти управління проєктами, програмами та портфелями проєктів.

Для формування регіонального портфелю проєктів та подальшого угруповання їх у програми запропоновано застосовувати проблемно-орієнтований підхід, для чого розроблено поетапний алгоритм діагностики та оцінювання проблем сфери фізичної культури та спорту на регіональному рівні. Для кожного етапу визначаються необхідні методи / інструменти реалізації, а також продукт, що отримується на виході. У результаті реалізації цього алгоритму визначається перелік проблем, які проранжовані за критеріями: кількістю груп громадян, на яких ця проблема впливає;

можливими часовими обмеженнями щодо вирішення цих проблем; тяжкістю наслідків, якщо проблему не вирішувати. При цьому, усі зазначені критерії мають кількісний вимір, що створює необхідні передумови для усунення суб'єктивізму при формуванні портфелю проєктів та угруповання їх у програми.

Для здійснення процедури відбору пріоритетних проєктів до регіонального портфелю та оцінювання його підсумкової соціальної корисності (цінності) застосовано математичне моделювання на основі найпростіших елементів векторної та матричної алгебри, а також теорії функцій. Так, запропоновано здійснювати відбір проєктів до регіонального портфелю за критерієм їх максимальної соціальної корисності, для чого соціальну корисність проєкту представлено у вигляді функції від показників важливості проблеми, на вирішення якої спрямовано даний проєкт, та ступеню розв'язання цієї проблеми даним проєктом. Для отримання підсумкової оцінки соціальної корисності регіонального портфелю проєктів запропоновано авторський підхід на основі універсальних (відносних) кількісних показників, застосування яких дозволяє розрахувати оцінку соціальної корисності портфелю як суму добутків важливостей проблем на відсоток розв'язання цих проблем кожним з проєктів, включених до портфелю. Такий підхід дозволяє забезпечити максимальну об'єктивність прийняття публічноуправлінських рішень через максимізацію функції соціальної корисності сформованого портфелю проєктів розвитку фізичної культури та спорту.

Обґрунтовано, що використання запропонованого підходу до оцінювання соціальної корисності регіонального портфелю проєктів розвитку фізичної культури та спорту буде сприяти підвищенню ефективності цієї діяльності, наслідками якої має бути отримання суспільної цінності та задоволення колективних потреб (як цільових груп, так і кожного охочого мешканця регіону) у створенні належних умов для занять фізичною

культурою та спортом за принципом «спорт для всіх» на рівні кращих вітчизняних та міжнародних практик.

Зроблено висновок, що запропонований підхід доцільно застосовувати як на етапах формування портфелю проєктів та управління ходом його реалізації, а також на етапі оцінювання наслідків та ефектів від реалізації зазначеного портфелю проєктів.

Надано рекомендації органам публічного управління регіонального рівня щодо застосування на практиці запропонованого нами підходу щодо оцінювання соціальної корисності регіонального портфелю проєктів у сфері фізичної культури та спорту (на прикладі результатів реалізації проєктів, ініційованих територіальними громадами Дніпропетровщини).

Основні результати, отримані в розділі 3, опубліковані в працях [5; 6; 8; 11].

Список використаних джерел до розділу 3

1. Барановський В.О. Державна політика в сфері фізичної культури та спорту: кваліфікаційна робота. Мін-во освіти і науки України; Поліський національний університет. 2023. 48 с. URL: <http://surl.li/gueoe>.

2. Батенко Л.П. Цінність проєкту з позицій різних зацікавлених сторін. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2340>.

3. Бахрушин В. Допис у Facebook члена Національної команди експертів з реформування вищої освіти Володимира Бахрушина. 10.12.2023. URL: https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=7679854708720038&id=100000867559873.

4. Бушуєв С., Жуков К. Модель «Project Excellence» для міжнародної оцінки проєктів. *Управління проєктами та розвиток виробництва*, 2001. № 1. С. 6–11.

5. Департамент молоді і спорту: Паспорт КПКВК МБ 1115021. *Дніпропетровська обласна державна адміністрація: Цільові програми*. URL: <https://adm.dp.gov.ua/gromadyanam/pamyatki-ta-poradi/byudzhet/pasporti-byudzhetnih-program/2023/departament-molodi-i-sportu>.

6. Деякі питання центрів з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт» : постанова Кабінету Міністрів України від 20.07.2011 № 766. Редакція від 20.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/766-2011-%D0%BF#Text>.

7. Камінська В.В. Особливості інституціоналізації механізму реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту в Україні. *In Recent Trends in Science: Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Internet Conference*, May 5-6, 2022. FOP Marenichenko VV, Dnipro, Ukraine. 2022. P. 110.

8. Кваша О.О. Зміст і значення понять «взаємодія» та «система» у філософських та правових досліджень. *Держава і право: Юридичні і політичні науки*: зб. наук. пр. / Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України. К., 2012. Вип. 56. С. 32–38.

9. Корж В.П., Міхаєва І.М. Форми взаємодії органів місцевого самоврядування з правоохоронними та іншими державними органами. *Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. матеріалів III Міжнар. наук. конгресу, 27–28 березня 2008 р., м. Харків*. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2008. С. 90–91.

10. Красівський О.Я., Матвіїшин Є.Г., Нема О.С. Методика оцінки результативності програм стимулювання народжуваності. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2010. № 2. С. 27-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2010_2_5.

11. Ліщук С.В. Система державного регулювання у сфері фізичної культури та спорту в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=794>.

12. Лозинська Т.М., Іваніна О.В., Щетініна Т.О. Публічне управління: навч. посіб. Полтава : ТОС «АСМІ». 2023. 186 с.

13. Маматова Т.В., Чикаренко І.А. Проекти розвитку в публічному секторі: характерні особливості та основи розроблення. *Ділове та державне адміністрування : перша міжнар. наук.-практ. конф.*, 27–29 квіт. 2011 р., Луганськ – Слов'янск. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2011. С. 411–414.

14. Матвійшин Є.Г., Нєма О.С. Використання проєктного підходу в стратегічному плануванні розвитку територій. *Демократичне врядування*. 2021. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2021_2_3.

15. Михайловська О.В. Сучасні інструменти взаємодії в системі публічного управління. *Державне будівництво*. 2020. № 2. URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/19045>.

16. Молоканова В.М. Впровадження ціннісно-орієнтованого проєктного менеджменту у сфері державного управління. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т. 5. № 11. С. 5-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2017_5_11_3.

17. Положення про Український центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт» : постанова Кабінету Міністрів України від 20.07.2011 № 766. Редакція від 20.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/766-2011-%D0%BF#Text>.

18. Пономаренко О.В., Гамаюнов В.Г., Гладченко Т.М. та ін. Управління проєктами: підручник / за заг. ред. О. В. Пономаренко. 2-е вид. Донецьк : Донбас-ДонДУУ, 2012. 912 с.

19. Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. *Проект USAID ПУЛЬС, Асоціація міст України, за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку*. 2016. 45 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/61/mod3web.pdf>.

20. Приходченко Л.Л., Саханєнко С.Є., Надолішній П.І. [та ін.]. Система публічного управління в умовах децентралізації влади: механізми

горизонтальної взаємодії : монографія / за заг. ред. Л. Л. Приходченко. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 332 с.

21. Приходько В.В. Розвиток спорту в умовах об'єднаних територіальних громад: монографія. Дніпро: Інновація, 2020. 348 с.

22. Приходько В.В. Управління проектами як новий напрямок спортивного менеджменту в Україні. *Спортивний вісник Придніпров'я*. 2009. № 2-3. С. 11-13.

23. Про внесення змін до Комплексної програми розвитку фізичної культури та спорту Львівщини на 2021 – 2025 роки : розпорядження Львівської обласної воєнної адміністрації від 06.01.2023 № 10/0/5-23ВА. URL: <https://loda.gov.ua/documents/52051>.

24. Про громадські об'єднання : закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. Редакція від 27.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>.

25. Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року : постанова Кабінету Міністрів України від 01.03.2017 № 115. Редакція від 26.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/115-2017-%D0%BF#Text>.

26. Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.12.2015 № 1320-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1320-2015-%D1%80#Text>.

27. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265. URL: <https://is.gd/2oTqjT>.

28. Про затвердження плану заходів на 2023 і 2024 роки щодо реалізації другого етапу Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до

2028 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.06.2023 № 509-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/509-2023-%D1%80#Text>.

29. Про затвердження цільової комплексної програми розвитку фізичної культури і спорту Піщанської сільської територіальної громади на 2021-2025 роки. *Піщанська сільська рада Новомосковського району Дніпропетровської області*. URL: <https://is.gd/IyslQE>.

30. Про затвердження цільової соціальної комплексної програми розвитку фізичної культури і спорту в Дніпропетровській області до 2021 року. *Дніпропетровська обласна рада: офіційний веб-сайт*. URL: <https://oblrada.dp.gov.ua/diyalnist/region-prog/122-7vii/>.

31. Про місцеві державні адміністрації : закон України від 09.04.1999 № 586-XIV. Редакція від 03.08.2023. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T990586?an=163>.

32. Про регіональну цільову соціальну програму «Молодь Дніпропетровщини» на 2022–2026 роки. *Дніпропетровська обласна рада: офіційний веб-сайт*. URL: <https://is.gd/7AJSAAd>.

33. Про фізичну культуру і спорт : закон України від 24.12.1993 № 3808-XII. Редакція від 03.09.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text>.

34. Програма розвитку фізичної культури і спорту Софіївської селищної ради на 2022–2025 роки: рішення сесії Софіївської селищної ради від 15.12.2021 №1300-17/VIII. URL: <https://sofotg.gov.ua/storage/documents/attachments/448425513c4f6bd7efea8463a1170d9.pdf>.

35. Програма розвитку фізичної культури і спорту у місті на 2021–2025 роки: рішення Дніпровської міської ради від 21.10.2020 № 12/62. URL: <https://humpolitic.dniprorada.gov.ua/2021/09/22/programa-rozvitku-fizichnoi-kulturi-i-sportu-u-misti-na-2016-2020-roki/>.

36. Проектний менеджмент у публічному управлінні : підручник / кол. авт.; за наук. ред. Ю. П. Шарова. Київ : НАДУ, 2017. 344 с.

37. Рач В.А., Россошанська О.В., Медведєва О.М. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / за ред. В.А. Рача. Київ : К.І.С., 2010. 276 с.

38. Регіональне співробітництво. *Представництво України при Європейському Союзі*. 30.10.2020. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-spivrobitnictvo/regionalne-spivrobitnictvo>.

39. Савіна О.Ю. Ціннісно-орієнтоване протиризикове управління портфелями наукомістких проектів підприємств: автореф. дис. ... канд. техн. наук: 05.13.22 – Управління проектами та програмами / Нац. ун-т кораблебудування ім. адмірала Макарова. Миколаїв, 2019. 20 с.

40. Савіна О.Ю., Козленко А.Д. Особливості спортивних проектів та специфіка управління ними. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 47. С. 41–56. URL: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/248796/246090>.

41. Савченко В.Г. Приходько В.В., Кощєєв О.С. Управління проектами у спортивно-педагогічній діяльності : навч. посіб. Дніпро : Журфонд, 2017. 327 с.

42. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с.

43. Типове положення про регіональний та місцевий центри з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт» : постанова Кабінету Міністрів України від 20.07.2011 № 766. Редакція від 20.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/766-2011-%D0%BF#Text>.

44. Управління проектами та програмами : підручник / Кол. авт.: С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва, А.Я. Казарєзов, К.В. Кошкін, С.С. Рижков, М.В. Фатєєв, С.К. Чернов, О.С. Яцунський. Миколаїв : вид-во Торубари О.С., 2010. 352 с.

45. Ушакова А.С., Шаров Ю.П. Вимірювання й оцінювання проектних компетентностей членів об'єднаних територіальних громад. *Державне управління та місцеве самоврядування : збірн. наук. пр.* Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. № 3 (38). С. 164–169.

46. Цільова соціальна комплексна програма розвитку фізичної культури і спорту Дніпропетровській області до 2024 року. *Дніпропетровська обласна державна адміністрація: цільові програми*. URL: <https://adm.dp.gov.ua/dniprooda/pro-oda/departamenti-ta-upravlinnya/upravlinnya-molodi-i-sportu/cilovi-programi-molodi-i-sportu>.

47. Цільова соціальна комплексна програма розвитку фізичної культури і спорту в місті Першотравенську на 2022-2026 роки. *Першотравенська міська рада Дніпропетровської області*. URL: <https://pershrada.gov.ua/news /1643713719/>.

48. Чикаренко І.А., Чикаренко О.О., Ушакова А.С. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Аспекти публічного управління*. 2018. Том 6. № 10. С. 54–61.

49. Чикаренко І.А., Шаров Ю.П. Суспільна корисність муніципальних проєктів: оцінка с позицій концепції якості та результативності діяльності. *Актуальні проблеми державного управління*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2003. Вип. 2(12). С. 187 – 195.

50. Чучман Ю. Оцінка доцільності державних і приватних інвестиційних проєктів / Пер. з англ. С. Соколик. Київ : Вид-во УАДУ при Президентові України, 1998. 104 с.

51. Шаров Ю.П., Безуглий Д.Г. Проєктний підхід в управлінні розвитком та співробітництвом укрупнених територіальних громад. *Аспекти публічного управління* : збірн. наук. пр. Дніпро : ДРІДУ НАДУ. 2015. № 9. С. 64– 70.

52. Шевчук І.В. Громадські організації та органи державної влади в сфері фізичної культури: правовий механізм взаємодії. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 12. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=725>.

53. Kozyr S., Molokanova V. Project portfolio modeling for the regional dual education development. *Applied Aspects of Information Technology*. 2023. № 1(6). P. 28-42.

54. Molokanova V., Borodin Ye., Tarasenko T. Implementation of innovation management achievements in regional public governance practice. *International Journal of Management (IJM)*. Volume 11. Issue 9. September 2020. P. 623–636.

55. Peter W.G. Morris. *Reconstructing Project Management*. Wiley-Blackwell. 2013. 344 p.

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено наукове обґрунтування комплексу підходів та інструментів публічного управління розвитком фізичної культури й спорту на регіональному рівні та розроблено методико-технологічне забезпечення їх реалізації.

Досліджено теоретичні, історичні та нормативно-правові засади публічного управління розвитком фізичної культури та спорту в Україні. Проаналізовано ключові директивні та програмно-цільові документи у цій сфері.

В історичному аспекті було визначено, що еволюція вітчизняної системи фізичної культури та спорту відбувалася на різних етапах розвитку українського суспільства – з часів його виникнення і до сьогодення. Разом із тим, показано, що особливої актуальності питання розвитку фізичної культури та спорту набули в умовах отримання суверенітету України, а також у контексті набуття Україною у червні 2022 року статусу країни-кандидата у члени Європейського Союзу.

Проаналізовано нормативно-правові та інші документи у сфері розвитку фізичної культури та спорту. Показано, що на протязі майже двох десятиріч в Україні розроблялися директивні та програмно-цільові документи у цій галузі, прийняття яких було обумовлено сучасними реформами, зокрема у сфері освіти та у сфері розвитку фізичної культури та спорту.

Показано, що удосконалення діяльності органів публічного управління у сфері розвитку фізичної культури та спорту можливе, зокрема, шляхом перегляду Національної доктрини розвитку фізичної культури і спорту на предмет її актуалізації з урахуванням сучасних умов та реалій, а також перегляду та оновлення Стратегії розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року, яка була підготовлена на виконання Указу Президента України №837/2019 від 08.11.2019 «Про невідкладні заходи з проведення реформ та

зміцнення держави» відповідно до засад Олімпійської Хартії Міжнародного олімпійського комітету, Міжнародної хартії фізичного виховання, фізичної активності та спорту ЮНЕСКО, Європейської Спортивної Хартії, Національної стратегії «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація». Також особливу увагу після нашої перемоги (по завершенні правового режиму воєнного стану) слід приділити виконанню міжнародних зобов'язань у сфері розвитку фізичної культури та спорту.

На підставі результатів аналізу нормативно-правових документів та джерельної бази дослідження охарактеризовано основні завдання державної політики у сфері фізичної культури і спорту, одним із яких є забезпечення ефективності та результативності публічного управління у цій сфері.

Показано, що успішна реалізація державної політики у сфері фізичної культури і спорту вимагає належного фінансового, матеріально-технічного, кадрового та іншого забезпечення, а також виконання широкого спектру завдань щодо фізкультурно-спортивного руху в Україні із комплексною взаємодією органів публічного управління з громадськими та спортивними вітчизняними й міжнародними організаціями і структурами – відомствами, товариствами, федераціями, центрами тощо.

Визначено проблеми реалізації державної політики в цій сфері під час дії правового режиму воєнного стану. Показано, що кожен день продовження війни приносить нові біди, нові руйнування та збитки Україні. Акцентовано на тому, що наразі перед українським спортом багато викликів – сфера фізичної культури та спорту зазнала значних негативних змін і втрат внаслідок повномасштабного російського вторгнення рф на територію України та знаходиться у майже кризовому стані. Окрім того, під час дії правового режиму воєнного стану в країні з'явилися нові пріоритети, орієнтовані, насамперед, на підтримку Збройних Сил України, тому питання забезпечення стратегічного розвитку сфери фізичної культури та спорту в Україні відійшли трохи на другий план, і мають вирішуватися поступово, орієнтуючись, у першу чергу, на відновлення пошкоджених

інфраструктурних об'єктів, а вже потім – на забезпечення сталого розвитку галузі.

Зроблено висновок, що державна політика у сфері фізичної культури та спорту в умовах правового режиму воєнного стану, насамперед, має спрямовуватися на збереження та підтримку фізкультурно-спортивної діяльності, зокрема на основі співпраці з міжнародними спортивними федераціями та іншими структурами, які надають допомогу нашим спортсменам, а також на організаційне та фінансове забезпечення процесів розроблення та реалізації стратегій, програм та проєктів розвитку фізичної культури та спорту у повоєнний період.

Проаналізовано теоретико-методологічні засади становлення та розвитку методології управління проєктами, основні концептуальні положення якої передбачається застосувати для досягнення мети дослідження. Показано, що існує широке коло різноманітних стандартів, концепцій та моделей у цій сфері, які постійно модернізуються, доповнюються, розробляються нові, що залежить від потреб, які виникають на відповідному ринку, а також від зміни умов та ситуації в цілому.

Обґрунтовано доцільність використання концепції проєктно-орієнтованого управління (або управління на основі проєктів – Management by Project) під час публічного управління розвитком фізичної культури і спорту на регіональному рівні. Для цього зроблено припущення, що підвищення ефективності та результативності сучасного публічного управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні можливо на засадах імплементації до діяльності органів публічного управління методології управління проєктами, заснованої на стандартах ISO, PMBOK та P2M, з одночасним використанням концепції проєктно-орієнтованого управління, яка передбачає здійснення публічноуправлінської діяльності з реалізації сукупності (портфелю) проєктів з послідовним (або паралельним) керівництвом ними у міру переходу від одного проєкту до іншого.

Удосконалено понятійно-категоріальний апарат предметної сфери дослідження, а саме: дістало подальшого розвитку тлумачення поняття «методологічні засади управління проєктами» з проєкцією на сферу фізичної культури та спорту, сформульовано авторські дефініції понять «концепція проєктно-орієнтованого управління», «проєктно-орієнтований підхід до управління у сфері фізичної культури та спорту», «проєкт розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні», «програма розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні», «регіональний портфель проєктів розвитку фізичної культури та спорту», «цінність регіонального портфелю проєктів розвитку фізичної культури та спорту», на базі чого обґрунтовано принципи успішної реалізації проєктно-орієнтованого підходу до управління розвитком фізичної культури й спорту на регіональному рівні, до яких, зокрема, віднесено забезпечення комплексного впорядкованого та програмованого переходу від ситуації «без проєкту» до бажаної ситуації; відповідність цілям стратегії регіонального розвитку, визначеним як пріоритетні в кожному конкретному регіоні, а також іншим програмно-цільовим документам вищого рівня, зокрема галузевої спрямованості; безальтернативність та неконкурентність проєктів у складі регіонального портфелю проєктів з реалізації стратегічних цілей; забезпечення результативності та ефективності проєктно-орієнтованої діяльності; впливовість та орієнтація на перспективу; синергетичний ефект.

Зроблено висновок, що використання проєктно-орієнтованого підходу до управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні буде сприяти удосконаленню діяльності органів публічного управління, наслідками якої має бути отримання суспільної цінності та задоволення колективних потреб (як цільових груп, так і кожного охочого мешканця регіону) у забезпеченні йому належних умов для занять фізичною культурою та спортом на рівні кращих вітчизняних і міжнародних практик.

Проаналізовано сучасний стан та проблеми реалізації проєктів і програм розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні.

Показано, що під час дії правового режиму воєнного стану основною проблемою було і поки ще залишається не тимчасове призупинення діяльності у цій сфері на початку війни, а недостатнє фінансування та слабкість матеріально-технічного забезпечення спортивної інфраструктури та самих закладів фізичної культури і спорту, що впливає на їх діяльність з організації та проведення фізкультурно-спортивних заходів і змагань, а також на здійснення фізкультурно-рухової, оздоровчої та спортивної реабілітації.

Для забезпечення успішності процесів відновлення та модернізації, а також розвитку фізкультурно-спортивної діяльності в цілому, запропоновано застосовувати концепцію проєктно-орієнтованого підходу до управління, реалізація якого забезпечує цільову координацію та взаємозв'язок зусиль проєктних команд із загальними цілями та завданнями керівництва відповідного органу публічного управління щодо розвитку сфери фізичної культури та спорту на рівні регіону. Практика реалізації стратегій та програм у будь-якій сфері діяльності свідчить, що саме проєкти є найкращим інструментом, який забезпечить успішність їх виконання.

Досліджено досвід розроблення та реалізації проєктів та цільових програм у сфері фізичної культури та спорту на різних рівнях управління, у тому числі, на регіональному (досвід Чернігівської, Кіровоградської, Дніпропетровської, Львівської областей тощо). Доведено, що саме недостатнє фінансування та слабка матеріально-технічна база наразі є ключовим обмеженням для реалізації проєктів та програм розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні, тому пошук шляхів залучення додаткового фінансування до реалізації суспільно-важливих проєктів, зокрема, у сфері реабілітації ветеранів та інвалідів війни, максимальне сприяння реалізації таких проєктів, розвиток масового спорту тощо є дуже важливим завданням органів публічного управління регіонального рівня.

Для забезпечення ефективності реалізації проєктно-орієнтованого підходу запропоновано у кожному органі публічного управління

регіонального рівня створити проєктний офіс, у якому працює команда професіоналів (підготовлених проєктних менеджерів), яка забезпечує централізоване, координоване та стандартизоване управління портфелем проєктів розвитку фізичної культури та спорту у межах відповідної регіональної стратегії.

Проаналізовано зарубіжний досвід публічного управління розвитком фізичної культури та спорту (країни Європейського Союзу, а також США, Канада, Китай та інші). Показано, що саме зарубіжний досвід у сфері публічного управління розвитком фізичної культури та спорту, зокрема, на регіональному рівні, може слугувати важливим джерелом навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування кращим практикам реалізації відповідних проєктів і програм та імплементації їх до публічноуправлінської діяльності в умовах, які сьогодні склалися у нашій країні.

Ідентифіковано найкращі практики, які можуть бути успішно імplementовані до умов України. Розкрито питання фінансування, ролі спортивної інфраструктури у підвищенні масовості спорту та багато інших аспектів, які впливають на розвиток цієї сфери.

Окреслено проблематику ефективності управління проєктами та програмами розвитку фізичної культури та спорту, збільшення інвестицій у зазначену сферу та забезпечення сталого розвитку цієї галузі в Україні. Доведено важливість імплементації кращих практик для забезпечення стабільного фінансування, розвитку кадрового потенціалу та співпраці з усіма зацікавленими сторонами задля підтримки спорту та здоров'я нації. Презентується власне уявлення про те, як зарубіжний досвід може бути використаний для вдосконалення системи публічного управління розвитком спорту в Україні, сприяючи таким чином покращенню якості життя населення та підвищенню міжнародного престижу країни через спорт.

На підставі узагальнення результатів проведеного аналізу зарубіжного досвіду та кращих практик у сфері публічного управління розвитком фізичної культури й спорту в Україні, а також з урахуванням визначених вище проблем реалізації проєктів і програм розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні, зокрема, в умовах дії правового режиму воєнного стану, виокремлено ключові напрями та можливості імплементації досвіду та кращих практик до вітчизняної системи публічного управління розвитком фізичної культури та спорту. Так, до ключових напрямів імплементації зарубіжного досвіду та кращих практик до вітчизняної системи публічного управління віднесено удосконалення нормативно-правової бази та наближення її до європейського спортивного законодавства; забезпечення належного (ефективного) фінансування; створення раціональної (оптимальної) організаційної структури управління як з боку органів публічного управління, так і інших спортивних організацій; розбудову та модернізацію спортивної інфраструктури; більш широке залучення дітей та талановитої молоді до занять фізичною культурою та спортом; формування прозорої системи антидопінгового контролю; налагодження ефективної співпраці з громадськими організаціями та спортивними федераціями для спільного розвитку фізичної культури та спорту; удосконалення кадрового забезпечення спорту, що вимагає, у свою чергу, удосконалення діяльності закладів вищої освіти, перегляду змісту тренерських програм та забезпечення участі у програмах академічної мобільності як здобувачів освіти, так і самих викладачів та тренерів задля їх професійного зростання тощо.

Надано рекомендації щодо можливостей імплементації зарубіжного досвіду та кращих практик у зазначених напрямках.

Показано, що одним із сучасних інструментів забезпечення успішності публічного управління є взаємодія органів публічного управління регіонального рівня та органів місцевого самоврядування зі спортивними та громадськими організаціями, роль яких останнім часом підвищується.

Досліджено сутність понять «взаємодія» та «взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування», та принципи, на яких вона має базуватися, до яких, зокрема, віднесено: правову регламентацію діяльності кожного із суб'єктів взаємодії; гласність та прозорість процесів взаємодії; взаємну відповідальність сторін за спільні дії; ініціативність органів місцевого самоврядування у процесі взаємодії; досягнення консенсусу під час спільного вирішення проблемних та / або актуальних питань. Окремо виділено принцип паритетності, а саме рівності кожного громадянина в отриманні ним «права на спорт» (на дотриманні принципу «спорт для всіх» наполягає Європейська спортивна Хартія). Згідно з цим принципом, таким правом має користуватися кожна людина.

Акцентовано на тому, що ефективна взаємодія органів публічного управління між собою та зі спортивними та громадськими організаціями, що функціонують на територіях на регіональному та місцевому рівнях, має великий потенціал для розвитку спорту в Україні, а також сприяє підвищенню якості та результативності публічного управління у фізкультурно-спортивній сфері. Ключовими завданнями такої взаємодії є створення сприятливих умов розвитку фізичної культури та спорту шляхом реалізації відповідних проєктів та програм, формування спільних робочих груп (проєктних команд), забезпечення належного фінансування та підтримки фізкультурно-спортивних заходів.

Доведено, що налагодження системи конструктивної взаємодії та взаємовідносин між ключовими стейкхолдерами сфери фізичної культури та спорту – органами публічного управління регіонального рівня, органами місцевого самоврядування та іншими організаціями та установами спортивної сфери – може стати одним із найбільш ефективних інструментів вдосконалення проєктно-орієнтованої діяльності з розвитку фізичної культури та спорту в регіонах, а також буде сприяти розвитку цієї галузі як на рівні окремих населених пунктів, та на рівні регіону та держави загалом.

Проаналізовано нормативно-правову базу та наукові публікації, які містять дослідження у сфері організації взаємодії органів публічного управління зі спортивними та громадськими організаціями. За результатами проведеного аналізу надано рекомендації щодо організації та підвищення ефективності взаємодії регіональних та місцевих органів публічного управління з різними організаціями. Дані рекомендації спрямовані на досягнення загальної мети (місії) органів публічного управління розвитком фізичної культури та спорту, яка полягає в тому, щоб зробити спорт доступним для всіх (незалежно від соціального статусу людини та її фінансового стану), створити умови для оздоровлення та розвитку фізичних здібностей кожного з громадян нашої країни.

Здійснено подальшу систематизацію визначених нами принципів проектно-орієнтованого управління, зокрема, виокремлено ще низку принципів, дотримання яких є дуже важливим для забезпечення успішності формування та реалізації портфелю проектів, а саме: унікальність цілепокладання під час формування портфелю проектів (відповідно до конкретних умов кожного конкретного регіону), яке спрямоване на вирішення найбільш гострих проблем сфери фізичної культури та спорту; комбінація можливих джерел фінансування (обласний та місцеві бюджети, програми міжнародної технічної допомоги, благодійні та спонсорські кошти тощо) за принципами мінімальної вартості залучених інвестицій та достатності їх обсягів на всіх етапах реалізації регіонального портфелю проектів; управління очікуваннями основних стейкхолдерів регіонального портфелю проектів; професіоналізм в управлінні його реалізацією; оцінювання ефективності проектів з регіонального портфелю не тільки по їх завершенню, але й на всіх фазах життєвого циклу, починаючи з їх розроблення і закінчуючи процесами моніторингу їх реалізації.

Досліджено питання підвищення ефективності цілепокладання, планування та управління розвитком сфери фізичної культури і спорту на рівні окремих регіонів України. У якості методологічної бази для управління

процесами розвитку застосовано програмно-цільовий підхід, а у якості інструментарію – інструменти управління проєктами, програмами та портфелями проєктів.

Для формування регіонального портфелю проєктів та подальшого угруповання їх у програми запропоновано застосовувати проблемно-орієнтований підхід, для чого розроблено поетапний алгоритм діагностики та оцінювання проблем сфери фізичної культури та спорту на регіональному рівні. Для кожного етапу визначаються необхідні методи / інструменти реалізації, а також продукт, що отримується на виході. У результаті реалізації цього алгоритму визначається перелік проблем, які проранжовані за критеріями: кількістю громадян, на яких ця проблема впливає; можливими часовими обмеженнями щодо вирішення цих проблем; тяжкістю наслідків, якщо проблему не вирішувати. При цьому, усі зазначені критерії мають кількісний вимір, що створює необхідні передумови для усунення суб'єктивізму при формуванні регіонального портфелю проєктів та угруповання їх у програми.

Для здійснення процедури відбору пріоритетних проєктів до регіонального портфелю та оцінювання його підсумкової соціальної корисності (цінності) застосовано математичне моделювання на основі найпростіших елементів векторної та матричної алгебри, а також теорії функцій. Так, запропоновано здійснювати відбір проєктів до регіонального портфелю за критерієм їх максимальної соціальної корисності, для чого соціальну корисність проєкту представлено у вигляді функції від показників важливості проблеми, на вирішення якої спрямовано даний проєкт, та ступеню розв'язання цієї проблеми даним проєктом. Для отримання підсумкової оцінки соціальної корисності регіонального портфелю проєктів запропоновано авторський підхід на основі універсальних (відносних) кількісних показників, застосування яких дозволяє розрахувати оцінку соціальної корисності портфелю як суму добутків важливостей проблем на відсоток розв'язання цих проблем кожним із проєктів, включених до

портфелю. Такий підхід дозволяє забезпечити максимальну об'єктивність прийняття публічноуправлінських рішень через максимізацію функції соціальної корисності сформованого регіонального портфелю проєктів розвитку фізичної культури та спорту.

Обґрунтовано, що використання запропонованого підходу до оцінювання соціальної корисності регіонального портфелю проєктів розвитку фізичної культури та спорту буде сприяти підвищенню ефективності цієї діяльності, наслідками якої має бути отримання суспільної цінності та задоволення колективних потреб (як цільових груп, так і кожного охочого мешканця регіону) у створенні належних умов для занять фізичною культурою та спортом за принципом «спорт для всіх» на рівні кращих вітчизняних та міжнародних практик.

Зроблено висновок, що запропонований підхід доцільно застосовувати як на етапах формування регіонального портфелю проєктів та управління ходом його реалізації, а також на етапі оцінювання наслідків та ефектів від реалізації зазначеного портфелю проєктів.

Надано рекомендації органам публічного управління регіонального рівня щодо застосування на практиці запропонованого нами підходу щодо оцінювання соціальної корисності регіонального портфелю проєктів у сфері фізичної культури та спорту (на прикладі результатів реалізації проєктів, ініційованих територіальними громадами Дніпропетровщини).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Активні парки – локації здорової України. *Покровська міська територіальна громада: офіційний сайт*. 02.05.2023. URL: <https://pkrv.dp.gov.ua/news/aktivni-parkulokaciyi-zdorovoyi-ukrayinu-8992>.
2. Активні парки. *Соціальний проект Президента України і Міністерства молоді та спорту України*. URL: <https://ap.sportforall.gov.ua/info/nYgAAWMV>.
3. Базенко В.А. Європейський досвід управління розвитком фізичної культури та спорту на місцевому рівні. *Ефективність державного управління: зб. наук. праць*. Львів: Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2017. Вип. №1(50). С. 156–168.
4. Базенко В.А. Механізми підтримки розвитку фізичної культури та спорту в умовах децентралізації. *Молодий вчений: наук. журнал*. Херсон: Вид-чий дім «Гельветика», 2017. Вип. № 1(41). С. 172–178.
5. Базенко В.А. Розвиток фізичної культури та спорту в умовах децентралізації. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць*. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2015. Вип. 2 (62). С. 61–64.
6. Базенко В.А. Теоретично-правові аспекти функціонування сфери фізичної культури та спорту. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць*. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2015. Вип. 3 (63). С. 33–38.
7. Базенко В.А. Фандрайзинг як додатковий фінансовий ресурс розвитку фізичної культури та спорту в умовах децентралізації. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць*. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2016. Вип. № 1(49). С. 54–59.
8. Барановський В.О. Державна політика в сфері фізичної культури та спорту: кваліфікаційна робота. Мін-во освіти і науки України; Поліський національний університет. 2023. 48 с. URL: <http://surl.li/gueoe>.

9. Батенко Л.П. Цінність проекту з позицій різних зацікавлених сторін. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2340>.
10. Бахрушин В. Допис у Facebook члена Національної команди експертів з реформування вищої освіти Володимира Бахрушина. 10.12.2023. URL: https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=7679854708720038&id=100000867559873.
11. Безуглий Д.Г. Координаційне забезпечення проектно орієнтованого управління розвитком об'єднаних територіальних громад в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2016. № 2(53). С. 155–160.
12. Безуглий Д.Г., Шаров Ю.П. Проектний підхід в управлінні розвитком та співробітництвом укрупнених територіальних громад. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 9 (23). С. 64–71.
13. Бородін Є., Макашов В. Управлінська діяльність щодо оздоровчої рухової активності населення у великих містах Європи: аналіз підходів. *Аспекти публічного управління*. Т. 8. № 6. 2020. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/841/820>.
14. Бушуєв С., Жуков К. Модель «Project Excellence» для міжнародної оцінки проектів. *Управління проектами та розвиток виробництва*, 2001. № 1. С. 6–11.
15. Вавренюк С. А., Домбровська С. М., Палюх В. В. Державне регулювання фізичної культури та спорту в Україні: монографія. Харків, 2020. 313 с. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/10760>.
16. Вареник О. Організаційні заходи налагодження взаємодії між суб'єктами спорту для всіх на місцевому рівні. *Проблеми активізації рекреаційно-оздоровчої діяльності населення* : матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. Львів, 2014. С. 160–163.
17. Вареник О. Умови підвищення ефективності організаційної взаємодії у системі спорту для всіх на місцевому рівні. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2013. № 1. С. 40–44.

18. Вербицький В.А., Бондаренко І.Г. Історія фізичної культури та спорту в Україні : навч. посіб. Миколаїв : ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. 340 с.

19. Галунець Н.І. Сандул Є.С. Бичков В.А. Формування дієвої системи державного управління розвитку фізичної культури і спорту: регіональний аспект. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. № 14. С. 38–42. URL: <http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2019/14-2019/9.pdf>

20. Гасюк І.Л. Державне управління якістю діяльності та розвитком фізичної культури і спорту: процесуальне моделювання. *Університетські наукові записки*, 2011. № 1. С. 363-371. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2011_1_60.

21. Гасюк І.Л. Механізми державного управління фізичною культурою та спортом в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. наук з держ. упр. 25.00.02. Київ, 2013. 36 с.

22. Гасюк І.Л. Нормативно-правові засади державного управління фізичною культурою та спортом у країнах Європи. *Університетські наукові записки*. 2013. № 4(48). С. 462–472. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2013_4_58.

23. Гладка О.М. Управління проектами як прийняття рішень: побудова матриці осіб, що приймають рішення протягом життєвого циклу проекту. *Управління проектами та розвиток виробництва*: зб. наук. пр. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. № 1(29). С. 45–52.

24. Господарчук Т. Досвід оздоровлення населення в зарубіжних країнах-учасницях міжнародного руху «Спорт для всіх». *Фізичне виховання, спорт і культура здоров'я у сучасному суспільстві* : зб. наук. пр. Луцьк, 2005. Ч. 1. С. 29–32.

25. Гузарь В.М. Керівництво фізичною культурою і спортом посадовими особами. *Педагогіка, психологія і медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту: Збірник наукових праць* / під ред. Єрмакова С.С. Харків: ХХІІІ, 2000. № 15. С. 3–8. URL: <https://is.gd/2DkhPb>.

26. Гутцайт В. Допис у Facebook Міністра молоді та спорту України Вадима Гутцайта. 12.01.2023. URL: <https://www.facebook.com/vgytzait/posts/10161388341998539>.

27. Департамент молоді і спорту: Паспорт КПКВК МБ 1115021. *Дніпропетровська обласна державна адміністрація: цільові програми*. URL: <https://adm.dp.gov.ua/gromadyanam/pamyatki-ta-poradi/byudzhet/pasporti-byudzhetnih-program/2023/departament-molodi-i-sportu>.

28. Державна цільова соціальна програма національно-патріотичного виховання на період до 2025 року: постанова Кабінету Міністрів України від 30.06.2021 р. № 673. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-cilovoyi-socialnoyi-programi-nacionalno-patriotichnogo-vihovannya-na-period-do-2025-roku-ta-vnesennya-zmin-do-deyakih-i300621-673>.

29. Деякі питання центрів з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт» : постанова Кабінету Міністрів України від 20.07.2011 № 766. Редакція від 20.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/766-2011-%D0%BF#Text>.

30. Діщенко Д. Історичний розвиток фізичної культури та спорту. *Електронний архів (репозитарій) Дніпропетровського держ. ун-ту внутрішніх справ*. URL: <http://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/5754/1/71.pdf>.

31. Дубінська З.П. Особливості регулювання правовідносин у сфері спорту в Україні: теоретико-правовий підхід : дис. ... докт. філософії за спеціальністю 081 – Право. Львів, 2021. 22 с.

32. Дудорова Л.Ю. Бондаренко Б.О. Державна політика України у сфері фізичної культури і спорту. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф., 27 березня 2020 р., м. Київ. Київ : КНУТД, 2020. С. 174–178.*

33. Дутчак М.В. Методологія формування системи спорту для всіх в Україні. *Парадигма здорового способу життя: духовні та фізичні*

компоненти : матеріали II Міжнар. наук.-теорет. конф. кафедри соц.-гуманіт. дисциплін / уклад. Ю.О. Тимошенко. Київ, 2010. С. 33–38.

34. Дутчак М.В. Принципи державного управління спортом для всіх. *Актуальні проблеми розвитку спорту для всіх: досвід, досягнення, тенденції* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль, 2009. С. 7–11.

35. Дутчак М.В. Спорт для всіх у Фінляндії, Німеччині та Франції. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту* : збірник наукових праць / ред. С. С. Єрмаков ; ХДАДМ (ХХІІІ). Харків, 2007. № 8. С. 36-43. URL: <https://reposit.uni-sport.edu.ua/handle/787878787/499>.

36. Дутчак М.В. Теоретико-методологічні засади формування системи спорту для всіх в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. наук з фізичного виховання і спорту : спец. 24.00.02 – Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення. Київ, 2009. 41 с. URL: https://uni-sport.edu.ua/sites/default/files/vseDocumenti/7aref_Dutchak.pdf.

37. Жданов І. Дорожня карта реформ у сфері фізичної культури та спорту. *Українська правда*. 23.02.2015. <https://blogs.pravda.com.ua/authors/zhdanov/54eadfb02ead0/>.

38. Жданова О.М., Чеховська Л.Я., Грибовська І.Б. Витоки міжнародного руху «спорт для всіх» та досвід фізкультурно-оздоровчої діяльності в Україні та зарубіжжі. *Український медичний альманах*, 2008. Т. 11. № 6. С.30-32. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/Uma/2008_6_dod/Zhdanova.pdf.

39. Журба М.А. Публічне управління у галузі фізичної культури і спорту : автореф. дис. ... к.ю.н., 12.00.07 – Інформаційна сфера як об'єкт права. Нац. ун-т «Одеська юридична академія», 2017. 20 с.

40. Іваненко О.І. Соціальна роль фізичної культури та спорту. *Взаємодія духовного й фізичного виховання в становленні гармонійно розвиненої особистості* : збірник статей за матеріалами IV Міжн. науково-практичної онлайн-конференції, Слов'янськ, 23-24 березня 2017 р. У 2 томах

/ гол. ред. В.М. Пристинський. Слов'янськ : ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет», 2017. Т. 1. С. 44–49. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2227/1/Ivanenko.pdf>.

41. Іванова О. Удосконалення механізмів державного регулювання у сфері фізичної культури і спорту в Україні. *Публічне урядування*. 2021. № 2 (27). С. 16-21. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/1084>.

42. ISO 10006:2018 «Управління якістю – Настанови щодо управління якістю в проєктах». URL: PMDoc.ua/iso/ISO10006.

43. ISO 21500:2021 «Управління проєктами, програмами та портфелями. Контекст та концепції». PMDoc.ua/iso/ISO21500.

44. ISO 21502:2020 «Управління проєктами, програмами та портфелями. Настанови щодо управління проєктами». URL: PMDoc.ua/iso/ISO21502.

45. ISO 21503:2022 «Управління проєктами, програмами та портфелями. Настанови щодо управління програмами». URL: PMDoc.ua/iso/ISO21503.

46. ISO 21504:2022 «Управління проєктами, програмами та портфелями. Настанови щодо управління портфелями». URL: PMDoc.ua/iso/ISO21504.

47. ISO 21505:2017 «Управління проєктами, програмами та портфелями. Настанови щодо врядування». URL: PMDoc.ua/iso/ISO21505.

48. ISO 21508:2018 «Управління здобутою цінністю в управлінні проєктами та програмами». URL: PMDoc.ua/iso/ISO21508.

49. ISO 21511:2018 «Ієрархічні структури робіт для управління проєктами та програмами». URL: PMDoc.ua/iso/ISO21511.

50. ISO/TR 21506:2018 «Управління проєктами, програмами та портфелями. Словник». URL: PMDoc.ua/iso/ISO21506.

51. Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади / М. Канавець (кер. авт. колективу),

Ю. Лихач, А. Кукуля, О. Бутенко, Ю. Єрченко; за заг. ред. В. Купрія. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 178 с.

52. Камінська В.В. Особливості інституціоналізації механізму реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту в Україні. *In Recent Trends in Science: Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Internet Conference*, May 5-6, 2022. FOP Marenichenko VV, Dnipro, Ukraine, 194 p. (p. 110).

53. Кваша О.О. Зміст і значення понять «взаємодія» та «система» у філософських та правових досліджень. *Держава і право: Юридичні і політичні науки*: зб. наук. пр. / Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України. К., 2012. Вип. 56. С. 32–38.

54. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: монографія ; пер. на укр. мову під ред. проф. Ярошенка Ф.О. Київ : Новий друк, 2010. 160 с.

55. Комітет Міністрів ухвалив рекомендацію щодо переглянутої Європейської спортивної хартії. *Офіс Ради Європи в Україні*. 15.10.2021. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/committee-of-ministers-adopts-recommendation-on-revised-european-sports-charter>.

56. Кононович В.Г. Закордонний досвід державного управління розвитком сфери фізичної культури та спорту. *Вісн. Нац. ун-ту цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. Харків : Нац. ун-т цивільного захисту України. 2017. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/13458>.

57. Кононович В.Г. Удосконалення державного управління в сфері фізичної культури і спорту при орієнтації на європейський вектор розвитку. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. № 1. С. 426–430. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2013_1_58.

58. Корвегина М. Роль фізичної культури та спорту в становленні та розвитку сучасної особистості. *На урок : Освітній проєкт*. URL:

<https://naurok.com.ua/stattya-rol-fizichno-kulturi-ta-sportu-v-stanovlenni-ta-rozvitku-suchasno-osobistosti-313123.html>.

59. Корж В.П., Міхаєва І.М. Форми взаємодії органів місцевого самоврядування з правоохоронними та іншими державними органами. *Державне управління та місцеве самоврядування*: зб. наук. матеріалів III Міжнар. наук. конгресу, 27–28 березня 2008 р., м. Харків. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2008. С. 90–91.

60. Корольова М.В. Проблеми застосування законодавства у сфері фізичної культури та спорту. *Слобожанський науково-спортивний вісник*, 2020. № 6 (80). С. 17–21.

61. Кравцова Т. В., Кіреєва О. Б. Проектний офіс та агенція місцевого розвитку як інструменти реалізації новітніх підходів до розвитку територіальних громад в Україні. *Baltija publishing. Riga, Latvia*. 2021. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/137/4008/8375-1?inline=1>.

62. Красівський О.Я., Матвіїшин Є.Г., Нема О.С. Методика оцінки результативності програм стимулювання народжуваності. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2010. № 2. С. 27-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2010_2_5.

63. Кудлата К.В. Державне управління фізичною культурою та спортом на регіональному рівні: поняття та сутність. *Інвестиції: практика та досвід*. Серія: *Державне управління*. 2013. № 23. С. 156–160. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2013/36.pdf.

64. Кузьменко О.О. Сучасний стан державного управління фізичною культурою й спортом в Україні та Європі. *Держава та регіони*. Серія: *Державне управління*. 2011. № 3. С. 36–41. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2011/07.pdf.

65. Куліченко В.О. Інноваційні проекти та програми модернізації системи управління державними фінансами: вимір відносин Україна – ЄС. *Вісн. Донбаської державної машинобудівної академії*. 2016. № 3 (39).

С. 96–100. URL: http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/ddma/Herald_3%2839%29_2016/article/20.pdf

66. Куліченко В.О. Управління інноваційними проектами та програмами: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/51.pdf.

67. Кунанець Н.Е., Дума А.І. Консолідація інформації у спортивній галузі: стан та перспективи. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2011. № 715. С. 303-311. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/3410/2957.pdf>.

68. Леонова А.О., Давидова В.П., Новачук О.О. Ефективність державного управління в контексті євроінтеграції України: навч.-метод. посіб. Київ : ДПА України; Кондор, 2006. 390 с. URL: <https://is.gd/SMuzmz>.

69. Ліщук С.В. Система державного регулювання у сфері фізичної культури та спорту в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2014. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=794>.

70. Ліщук С.В. Система державного регулювання у сфері фізичної культури та спорту в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=794>.

71. Лозинська Т.М., Іваніна О.В., Щетініна Т.О. Публічне управління: навч. посіб. Полтава : ТОС «АСМІ». 2023. 186 с.

72. Львівська міська рада: офіційний сайт. URL: <https://city-adm.lviv.ua/>.

73. Маматова Т.В., Молоканова В.М., Чикаренко І.А., Чикаренко О.О. Управління проектами : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 128 с.

74. Маматова Т.В., Чикаренко І.А. Проекти розвитку в публічному секторі: характерні особливості та основи розроблення. *Ділове та державне адміністрування* : перша міжнар. наук.-практ. конф., 27 – 29 квіт. 2011 р., Луганськ – Слов'янск. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2011. С. 411–414.

75. Мамонова В.В., Вакуленко В.М., Шаров Ю.П. Стратегічне планування на місцевому та регіональному рівнях : навч. посіб. Ужгород : Патент, 2004. 198 с.

76. Матвійшин Є.Г., Нема О.С. Використання проєктного підходу в стратегічному плануванні розвитку територій. *Демократичне врядування*. 2021. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2021_2_3.

77. Михайловська О.В. Сучасні інструменти взаємодії в системі публічного управління. *Державне будівництво*. 2020. № 2. URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/19045>.

78. Міністерство молоді та спорту України: офіційний сайт. URL: <https://mms.gov.ua/>.

79. Молоканова В.М. Впровадження ціннісно-орієнтованого проєктного менеджменту у сфері державного управління. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т. 5. № 11. С. 5-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2017_5_11_3.

80. Моргунов О.А. Публічне адміністрування масового спорту (спорт для всіх) в Україні: сучасний стан та перспективи. *Науковий вісн. Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. № 42, т. 2. С. 9–12.

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

82. Нагорняк М.М. Європейські концепції публічного управління фізичною культурою та спортом. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування, 2023. Том 34 (73) № 1. С. 75–79. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1_2023/14.pdf.

83. Нікітенко С.В. Реалізації державного управління фізичною культурою і спортом: теоретичні підходи. *Таврійський науковий вісник*,

2020. № 2. С. 194–203. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/66/64>.

84. Обласна програма розвитку фізичної культури та спорту Чернігівської області на 2021-2025 роки: рішення другої (позачергової) сесії обласної ради восьмого скликання від 26.01.2021 № 22-2/VIII. URL: <https://is.gd/KppiNJ>.

85. Обласна цільова соціальна програма розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року: рішення Кіровоградської обласної ради 23.12.2021 № 221. URL: <https://oblrada.kr.ua/diyuchi-oblasni-programi>.

86. Олійник Р.Ю. Офіс управління проектами в проектному менеджменті публічного адміністрування. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. № 2. Том 31 (70). С. 139–143.

87. Оробець С.П., Юдін В.А., Вишенський С.А., Чернощоків О.Г. Активний відпочинок студентської молоді. *Publishing house Education and Science*. URL: http://www.rusnauka.com/6_NITSHB_2011/Sport/1_80543.doc.htm.

88. Палюх А.Я. Конституційно-правові засади державної політики у сфері фізичної культури і спорту : дис. ... докт. юрид. наук : 12.00.02 – Конституційне право; муніципальне право. Київ, 2021. 449 с.

89. Пархоменко-Куцевіл О.І. Інституційні засади розвитку публічного управління у сфері фізичної культури і спорту. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 2. <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/1107/1116>.

90. Пархоменко-Куцевіл О.І. Нормативно-правові механізми розвитку публічного управління у сфері фізичної культури і спорту: національний та закордонний досвід. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 33. С. 91–96. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/33-2023/16.pdf>.

91. Пархоменко-Куцевіл О.І. Проблеми розвитку публічного управління у сфері фізичної культури і спорту. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 4. С. 137–142. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1102/1111>.

92. Петришин Д.Ю. Аналіз системи державного управління у сфері фізичної культури та спорту в Україні. *Науковий вісн. НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.2. С. 267–271. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sistemi-derzhavnogo-upravlinnya-u-sferi-fizichnoyi-kulturi-ta-sportu-v-ukrayini>.

93. Підходи, інструменти та моделі менеджмент-орієнтованої діяльності в публічному адмініструванні : наук. розробка / Ю.П. Шаров, І.А. Чикаренко, Т.В. Маматова, Л.І. Лозовська. Київ : НАДУ, 2011. 64 с.

94. План відновлення України (2022–2032 роки). *Відновлення України: державний портал*. URL: <https://recovery.gov.ua/>.

95. План заходів на 2021-2022 роки щодо реалізації першого етапу Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 163-р. URL: <https://is.gd/rkwRQo>.

96. Положення про Український центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт» : постанова Кабінету Міністрів України від 20.07.2011 № 766. Редакція від 20.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/766-2011-%D0%BF#Text>.

97. Пономаренко О.В., Гамаюнов В.Г., Гладченко Т.М. [та ін.]. Управління проектами: підручник / за заг. ред. О. В. Пономаренко. 2-е вид. Донецьк : Донбас-ДонДУУ, 2012. 912 с.

98. Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Проект USAID ПУЛЬС, Асоціація міст України, за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку. 2016. 45 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/61/mod3web.pdf>.

99. Приходченко Л.Л., Саханенко С.Є., Надолішній П.І. [та ін.]. Система публічного управління в умовах децентралізації влади: механізми горизонтальної взаємодії : монографія / за заг. ред. Л. Л. Приходченко. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 332 с.

100. Приходько В.В. Розвиток спорту в умовах об'єднаних територіальних громад: монографія. Дніпро : Інновація, 2020. 348 с.

101. Приходько В.В. Управління проектами як новий напрямок спортивного менеджменту в Україні. *Спортивний вісник Придніпров'я*. 2009. № 2-3. С. 11-13.

102. Приходько І.І., Мудрик В.І., Горбенко О.В. Стратегічний менеджмент розвитку сфери фізичної культури і спорту в Україні. *Слобожанський науково-спортивний вісник* : наук.-теор. журнал. Харків : ХДАФК, 2010. № 3. С. 134–138.

103. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій : закон України від 09.07.2022 № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text>.

104. Про внесення змін до Комплексної програми розвитку фізичної культури та спорту Львівщини на 2021 – 2025 роки : розпорядження Львівської обласної воєнної адміністрації від 06.01.2023 № 10/0/5-23ВА. URL: <https://loda.gov.ua/documents/52051>.

105. Про внесення змін до Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для розвитку фізичної культури, спорту вищих досягнень та резервного спорту : постанова Кабінету Міністрів України від 05.09.2023 № 948. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/948-2023-%D0%BF#Text>.

106. Про громадські об'єднання : закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. Редакція від 27.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>.

107. Про забезпечення сталого розвитку сфери фізичної культури і спорту в Україні в умовах децентралізації влади : постанова Верховної Ради України від 19.10.2016 № 1695-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1695-19#Text>.

108. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5 лютого 2015 р. № 156. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 34. С. 90. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>.

109. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>.

110. Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року : постанова Кабінету Міністрів України від 01.03.2017 № 115. Редакція від 26.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/115-2017-%D0%BF#Text>.

111. Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.12.2015 № 1320-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1320-2015-%D1%80#Text>.

112. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265. URL: <https://is.gd/2oTqjT>.

113. Про затвердження плану заходів на 2023 і 2024 роки щодо реалізації другого етапу Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.06.2023 № 509-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/509-2023-%D1%80#Text>.

114. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Національної стратегії з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року

«Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація» на 2020 рік : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 666-р. URL: <http://dsmsu.gov.ua>.

115. Про затвердження Положення про соціальний проект «Активні парки – локації здорової України» : постанова Кабінету Міністрів України від 07.04.2021 № 326. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/kp210326?an=4>.

116. Про затвердження рекомендацій щодо стратегічного розвитку фізичного виховання та спортивної підготовки серед учнівської молоді на період до 2025 року: наказ Міністерства освіти і науки від 15.02.2021 № 194. URL: <https://is.gd/ZziNg1>.

117. Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року : постанова Кабінету міністрів України від 04.11.2020 № 1089. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text>.

118. Про затвердження Цільової комплексної програми розвитку фізичної культури і спорту Піщанської сільської територіальної громади на 2021-2025 роки. *Піщанська сільська рада Новомосковського району Дніпропетровської області*. URL: <https://is.gd/IyslQE>.

119. Про затвердження Цільової соціальної комплексної програми розвитку фізичної культури і спорту в Дніпропетровській області до 2021 року. *Дніпропетровська обласна рада: офіційний веб-сайт*. URL: <https://oblrada.dp.gov.ua/diyalnist/region-prog/122-7vii/>.

120. Про місцеві державні адміністрації : закон України від 09.04.1999 № 586-XIV. Редакція від 03.08.2023. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T990586?an=163>.

121. Про Національну доктрину розвитку фізичної культури і спорту : указ президента України від 28.09.2004 № 1148/2004 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1148/2004#Text>.

122. Про Національну раду з відновлення України від наслідків війни. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/konsultatyvno->

doradchi-orhany/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/pro-nacionalnu-radu-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni.

123. Про Національну стратегію з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація» : указ президента України № 42/2016 від 09.02.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/42/2016>.

124. Про регіональну цільову соціальну програму «Молодь Дніпропетровщини» на 2022–2026 роки. *Дніпропетровська обласна рада: офіційний веб-сайт*. URL: <https://is.gd/7AJSAAd>.

125. Про фізичну культуру і спорт : закон України від 24.12.1993 № 3808-XII. Редакція від 03.09.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text>.

126. Про Раду з питань реформування сфери фізичної культури і спорту : наказ Міністерства молоді та спорту України від 19.01.2015 № 106. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/MUS24912?ed=2015_02_16.

127. Програма розвитку фізичної культури і спорту Софіївської селищної ради на 2022 – 2025 роки: рішення сесії Софіївської селищної ради від 15.12.2021 № 1300-17/VIII. URL: <https://sofotg.gov.ua/storage/documents/attachments/448425513c4f6bd7efeae8463a1170d9.pdf>.

128. Програма розвитку фізичної культури і спорту у місті на 2021–2025 роки: рішення Дніпровської міської ради від 21.10.2020 № 12/62. URL: <https://humpolitic.dniprorada.gov.ua/2021/09/22/programa-rozvitku-fizichnoi-kulturi-i-sportu-u-misti-na-2016-2020-roki/>.

129. Проєкт Плану відновлення України : матеріали робочої групи «Молодь та спорт». *Національна рада з відновлення України від наслідків війни*. 2022. липень. URL: <https://is.gd/iP4HY3>.

130. Проєкт плану відновлення України : матеріали робочої групи «Освіта і наука». *Національна рада з відновлення України від наслідків війни* URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/education-and-science.pdf>.

131. Проектний менеджмент у публічному управлінні : підручник / кол. авт. ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. Київ : НАДУ, 2017. 344 с.
132. Проекти національної програми «Розвиток систем культури та спорту». *План відновлення України*. URL: <https://recovery.gov.ua/project/program/develop-culture-and-sport-systems>.
133. Прошук Е.П. Європейський досвід теоретико-методологічних підходів до державного управління фізичною культурою і спортом. *Право та державне управління*, 2022. № 1. С. 189–196. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2022/28.pdf
134. Ракоцило О.М. Організація проектного офісу в органах публічної влади. *Держава та регіони*. 2012. № 4 (40). С. 82–86
135. Рач В.А., Россошанська О.В., Медведєва О.М. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / за ред. В.А. Рача. Київ : К.І.С., 2010. 276 с.
136. Регіональне співробітництво. *Представництво України при Європейському Союзі*. 30.10.2020. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-spivrobotnictvo/regionalne-spivrobotnictvo>.
137. Рибчич І.Є. Організаційно-правові механізми управління системою надання фізкультурно-спортивних послуг в державі. *Ефективність державного управління: зб. наук. праць*. 2018. № 42. С. 191–197.
138. Розмір втрат через руйнування спортивної інфраструктури України перевищує \$250 млн. *Інтерфакс-Україна : інформаційне агентство*. 12.01.2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/sport/884008.html>.
139. Рудніченко Є., Гавловська Н., Кривдик М., Балабус Д. Розвиток стандартів з управління проектами: міжнародний досвід. *Innovation and Sustainability*, 2023. № 1. С. 133–139.
140. Савіна О.Ю. Ціннісно-орієнтоване протиризикове управління портфелями наукомістких проектів підприємств: автореф. дис. ... канд. техн.

наук: 05.13.22 – Управління проектами та програмами / Нац. ун-т кораблебудування ім. адмірала Макарова. Миколаїв, 2019. 20 с.

141. Савіна О.Ю., Козленко А.Д. Особливості спортивних проєктів та специфіка управління ними. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 47. С. 41–56. URL: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/248796/246090>.

142. Савченко В.Г. Приходько В.В., Кощєєв О.С. Управління проектами у спортивно-педагогічній діяльності : навч. посіб. Дніпро : Журфонд, 2017. 327 с.

143. Словник основних понять з фізичної культури : для студентів факультетів фізичного виховання вищих пед. навч. закладів / уклад. О.А. Согоконь, О.В. Донець. Полтава : Сімон, 2020. 111 с. URL: <https://is.gd/Q98zex>.

144. Степанюк О.В., Лисенко І.А. Державна політика в організації фізкультурно-оздоровчої та спортивної роботи осіб з інвалідністю. *Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту: збірник наукових праць*. Харків : ХДАФК, 2019. С. 126–131.

145. Сучасний словник-мінімум іншомовних слів : Близько 6000 слів / Ред. Г. Г. Германенко. 2-е вид. Київ : Довіра, 2002. 445 с.

146. Тарасюк Г.М. Управління проектами : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закладів. Київ : Каравелла. 2004. 344 с.

147. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с.

148. Типове положення про регіональний та місцевий центри з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт» : постанова Кабінету Міністрів України від 20.07.2011 № 766. Редакція від 20.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/766-2011-%D0%BF#Text>.

149. Туяхова В.В. Роль фізичної культури та спорту в духовному вихованні особистості. *Супер-урок UA: Освітній портал*. URL: <https://super.urok-ua.com/stattya-na-temu-rol-fizichnoyi-kulturi-ta-sportu-v-duhovnomu-vihovanni-osobistosti/>.

150. Управління змінами в публічному адмініструванні : навч. посіб. / Ю.П. Шаров, І.А. Чикаренко, Т.В. Маматова [та ін.] ; за наук. ред. Ю.П. Шарова. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2012. 148 с.

151. Управління проектами та програмами : підручник / Кол. авт.: С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва, А.Я. Казарезов, К.В. Кошкін, С.С. Рижков, М.В. Фатєєв, С.К. Чернов, О.С. Яцунський. Миколаїв : вид-во Торубари О.С., 2010. 352 с.

152. Управління проектами: навч. посібник / за ред. О.В. Ульянченка та П.Ф. Цигікала. Харків : ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2010. 522 с.

153. Ушакова А.С. Проєктний менеджмент як інструмент місцевого інноваційного розвитку: компетентнісний підхід. *KELM (Knowledge, Education, Law, Management) : Polish Scientific Journal*. 2020. № 6 (34). Vol. 2. С. 87–92. URL: <http://kelmczasopisma.com/>.

154. Ушакова А.С., Шаров Ю.П. Вимірювання й оцінювання проєктних компетентностей членів об'єднаних територіальних громад. *Державне управління та місцеве самоврядування : збірн. наук. пр.* Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. № 3 (38). С. 164–169.

155. Фесенко Т.Г., Фесенко Г.Г. Управління архітектурою проєктних дій державної програми (на прикладі цільової програми «Молодь України»). *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2016. №1(57). С. 96–106. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/185265007.pdf>.

156. Цільова соціальна комплексна програма розвитку фізичної культури і спорту Дніпропетровській області до 2024 року. *Дніпропетровська обласна державна адміністрація: цільові програми*. URL: <https://adm.dp.gov.ua/dniprooda/pro-oda/departamenti-ta-upravlinnya/upravlinnya-molodi-i-sportu/cilovi-programi-molodi-i-sportu>.

157. Цільова соціальна комплексна програма розвитку фізичної культури і спорту в місті Першотравенську на 2022-2026 роки. *Першотравенська міська рада Дніпропетровської області*. URL: <https://pershrada.gov.ua/news /1643713719/>.

158. Цільова соціальна програма розвитку фізичної культури і спорту Олександрійської територіальної громади до 2025 року: рішення міської ради 22.12.2021 № 375 (власні робочі матеріали).

159. Цьось А. В. Розвиток фізичного виховання на території України з найдавніших часів до початку ХІХ ст. : автореф. дис. доктора наук з фіз. виховання і спорту : 24.00.02 – Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення / Анатолій Васильович Цьось. Харків, 2005. 40 с.

160. Чикаренко І.А. Теоретико-методологічні засади розробки стратегії регіонального розвитку. *Стратегічний вибір Дніпропетровщини: від сучасних реалій до бажаного майбутнього* : монографія / Колектив авторів ; за заг. та наук. ред. І.А. Чикаренко, Т.В. Маматової. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021. С. 46 – 52.

161. Чикаренко І.А., Чикаренко О.О., Ушакова А.С. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Аспекти публічного управління*. 2018. Том 6. № 10. С. 54–61.

162. Чикаренко І.А., Шаров Ю.П. Суспільна корисність муніципальних проєктів: оцінка с позицій концепції якості та результативності діяльності. *Актуальні проблеми державного управління*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2003. Вип. 2(12). С. 187 – 195.

163. Чикаренко І. А., Маматова Т. В, Чикаренко О. О. Стратегія регіонального розвитку на основі смарт-спеціалізації: методологічні засади. *Аспекти публічного управління*. 2020. Том 8. № 1. С. 30–42.

164. Чикаренко І.А. Адаптація методології проєктного підходу до управління муніципальними проєктами розвитку. *Актуальні пробл. держ. упр.* : зб. наук. пр. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2008. Вип. 1 (31). С. 239–250.

165. Чикаренко І.А. Портфельний підхід в управлінні проєктами: адаптація до сфери муніципального менеджменту. *Публічне адміністрування: теорія та практика* : електр. зб. наук. пр. 2009. № 1(1). URL: http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-01/Chikarenko_IStat.pdf.

166. Чикаренко І.А. Формування системи управління інноваційним розвитком територіальних громад : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2014. 338 с.

167. Чокля О.І., Фальковський А.О. Специфіка державно-правового регулювання фізичної культури і спорту в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник*, 2020. № 2 (31). С. 3–9.

168. Чучман Ю. Оцінка доцільності державних і приватних інвестиційних проектів / Пер. з англ. С. Соколик. Київ : Вид-во УАДУ при Президентові України, 1998. 104 с.

169. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2001. 302 с.

170. Шаров Ю.П., Безуглий Д.Г. Проектний підхід в управлінні розвитком та співробітництвом укрупнених територіальних громад. *Аспекти публічного управління* : збірн. наук. пр. Дніпро : ДРІДУ НАДУ. 2015. № 9. С. 64 – 70.

171. Шевчук І.В. Громадські організації та органи державної влади в сфері фізичної культури: правовий механізм взаємодії. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 12. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=725>.

172. Шевчук О.Р. Державне регулювання розвитку фізичної культури молоді України. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2019. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2019_2_25.

173. Шевчук О.Р. Правовий механізм державного регулювання фізичної культури й спорту. *Вісн. Національного університету цивільного захисту України*. Серія : Державне управління. 2018. Вип. 2. С. 189-195. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2018_2_28.

174. Шляхи розвитку фізичної культури і спорту в Україні в умовах децентралізації влади. *Парламентські слухання*. 23.03.2016. URL: <https://komsport.rada.gov.ua/uploads/documents/30542.pdf>.

175. Щокин Р., Беленюк Ж. Зарубіжний досвід системи публічного управління сферою фізичної культури та спорту. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Серія: Політичні науки та публічне управління. 2022. Вип. 4 (64). С. 115–120. URL: <http://journals.maur.com.ua/index.php/political/article/view/2407/2880>.

176. Ярошенко Ф.О., Бушуєв С.Д., Танака Х. Управління інноваційними проектами і програмами на основі системи знань P2M. Київ : 2011. 268 с.

177. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). *Project Management Institute, Inc.* ; Seventh Edition, 2021. 370 p. URL: <https://drive.google.com/file/d/15RUUnnaoUjxU95HEbKdA2uLifNosSgYXa/view>.

178. A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation. P2M Guidebook. *Project Management Association of Japan (PMAJ)*. 2001. URL: https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_gen/p2m_gen.html.

179. Bazenko V. A. Improvement of management by development of physical culture and sport at the level of territorial community in the conditions of decentralization. *The scientific methods*. Poland, 2018. № 21. Vol. 1. P. 39–43.

180. Chykarenko I. A., Маматова Т. V., Chykarenko O. O., Sergienko E. O., Martseniuk O. O. Organizational and Legal Aspects of Elaboration of Amalgamated Territorial Communities Sustainable Development Strategies. *International Journal of Management*. 2020. Vol. 11. Iss. 05. P. 1084 1093.

181. Council of Europe. Committee of Ministers. Recommendation no. R (92) 13 rev. of the Committee of Ministers to Member States on the Revised European Sports Charter. URL: <https://rm.coe.int/16804c9dbb>.

182. EU sports policy: Going faster, aiming higher, reaching further. URL: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2019\)640168](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2019)640168).

183. Hayes A., Brock T., Perez Y. Portfolio Management: Definition, Types, and Strategies. *Investopedia*. July 29, 2023. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/portfoliomanagement.asp>.

184. Jonas D. Empowering Project Portfolio Managers: How Management Involvement Impacts Project Portfolio Management Performance. *International Journal of Project Management (IJM)*. 2010. № 28(8). URL: https://www.researchgate.net/publication/228834681_Empowering_Project_Portfolio_Managers_How_Management_Involvement_Impacts_Project_Portfolio_Management_Performance.

185. Kozyr S., Molokanova V. Project portfolio modeling for the regional dual education development. *Applied Aspects of Information Technology*. 2023. № 1(6). P. 28-42.

186. Molokanova V., Borodin Ye., Tarasenko T. Implementation of innovation management achievements in regional public governance practice. *International Journal of Management (IJM)*. Volume 11. Issue 9. September 2020. P. 623–636.

187. Naden C. Improving project management. Two new standards join the ISO series. *International Organization for Standardization* : web-site. 23.03.2021. URL: <https://www.iso.org/news/ref2645.html>.

188. Peter W.G. Morris. *Reconstructing Project Management*. Wiley-Blackwell. 2013. 344 p.

189. PMDOCTM: Стандарти ISO серії 21500. URL: <https://pmdoc.ua/iso/>.

190. Project Management Office (PMO). URL: <https://www.projectmanager.com/pmo>.

191. Project portfolio management: how to do the right projects at the right time. *PA: Project Management Institute: PMI® Global Congress 2008*. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/project-portfolio-management-limited-resources-6948>.

192. Smith J. The Role of Government in Sports Development: A Comparative Analysis of International Practices. *Journal of Sports Management*. 2020. № 42(3), P. 321–335.

ДОДАТКИ

Додаток А

Довідки про участь у науково-дослідних роботах

Національна академія державного управління
при Президенті України
Дніпропетровський регіональний
інститут державного управління
49044, Україна, м. Дніпро, вул. Гоголя, 29

ДОВІДКА
про участь у науково-дослідних роботах
від 05 липня 2021 р. № 43

Видана **Бондарець Єлизаветі Миколаївні** з підтвердженням про те, що вона дійсно брала участь у виконанні науково-дослідних робіт (далі – НДР) Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України, а саме:

– з 01.02.2021 до 05.07.2021 – молодший науковий співробітник теми НДР «Еволюція інститутів і форм публічного управління: теоретико-методологічні засади», номер державної реєстрації 0118U006488 (наказ від 04.01.2021 № 1-н «Про виконавців науково-дослідних робіт у 2021 р.»).

Начальник відділу з координації наукової роботи
та підготовки науково-педагогічних кадрів



О.В. Літвінов

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут
державного управління



MINISTRY OF EDUCATION
AND SCIENCE OF UKRAINE

Dnipro University of Technology

Educational and Research
Institute of Public Administration

11.12.2023 № 12-34/68-124

ДОВІДКА про участь у науково-дослідних роботах

Видана **Бондарець Єлизаветі Миколаївні** – аспірантці 4 року навчання за освітньо-науковою програмою «Публічне управління та адміністрування», про те, що вона дійсно брала участь у виконанні науково-дослідних робіт (далі – НДР) кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», а саме:

– 01.03.2022 до 31.10.2023 – виконавець теми НДР «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні», номер державної реєстрації 0122U002375 (рішення кафедри державного управління і місцевого самоврядування ННІ державного управління НТУ «Дніпровська політехніка», протокол № 8 від 21.01.2022; затверджена Вченою радою університету 12.05.2022 р., протокол № 5);

– 01.03.2022 до 31.10.2023 – виконавець теми НДР «Цифрова трансформація публічного управління», номер державної реєстрації 0122U002236 (рішення кафедри державного управління і місцевого самоврядування ННІ державного управління НТУ «Дніпровська політехніка», протокол № 8 від 21.01.2022; затверджена Вченою радою університету 12.05.2022 р., протокол № 5).

Особистий внесок: наукове обґрунтування підходу та інструментів публічного управління розвитком фізичної культури й спорту на регіональному рівні та розроблення методико-технологічного забезпечення їх реалізації. Результати дослідження також увійшли до наукових публікацій Бондарець Є.М., що готувалися під час виконання наукових тем.

Директор
навчально-наукового інституту
державного управління
Національного технічного університету
«Дніпровська політехніка»



Євгеній БОРОДІН

Додаток Б

Довідки про впровадження результатів дослідження



ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ МОЛОДІ І СПОРТУ

вул. Старокозацька, 52, кімн.146, м. Дніпро, 49000, тел.742-70-42
e-mail: umsdniprooda@gmail.com, Код ЄДРПОУ 38530968

**Довідка про впровадження
результатів наукового дослідження за темою: «Публічне управління
розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні: проєктно-
орієнтований підхід»
здобувачки наукового ступеню доктора філософії Національного
технічного університету «Дніпровська політехніка»**

Бондарець Єлизавети Миколаївни

Довідка видана про те, що результати досліджень Є.М. Бондарець за темою її дисертації: «Публічне управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні: проєктно-орієнтований підхід» використані Департаментом молоді і спорту Дніпропетровської обласної військової адміністрації у частині науково-методичної та експертно-консультаційної підтримки процесів розроблення та оцінювання проєктів розвитку фізичної культури й спорту задля подальшого врахування рекомендацій щодо Цільової соціальної комплексної програми розвитку фізичної культури і спорту Дніпропетровській області до 2024 року.

Здобувачка запропонувала цікавий науково обґрунтований підхід для вимірювання соціальної корисності проєктів розвитку фізичної культури та спорту, за результатами якого визначається їх доцільність включення до відповідної регіональної цільової програми. Даний підхід можна вважати універсальним – його можна застосовувати не тільки на регіональному рівні, а й на місцевому (рівні окремої територіальної громади).

Надані авторкою дисертації Є.М. Бондарець рекомендації щодо проведення такого оцінювання представляють значний практичний інтерес.

Виконуючий обов'язки
директора департаменту



Андрій ПАНЧЕНКО

Макашова Валерій 742 70 42 (097 309 60 49)

№ 52XK248-21 від 10.01.2024



Кіровоградська обласна військова адміністрація

Управління молоді та спорту

Довідка

**про впровадження результатів наукового дослідження на тему:
«Публічне управління розвитком фізичної культури та спорту
на регіональному рівні: проєктно-орієнтований підхід»
здобувачки наукового ступеню доктора філософії
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»
Бондарець Єлизавети Миколаївни**

Довідка надана авторці дисертації Бондарець Єлизаветі Миколаївні про те, що розроблені нею пропозиції щодо запровадження проєктно-орієнтованого підходу до управління розвитком сфери фізичної культури та спорту впроваджуються у діяльність Управління молоді та спорту Кіровоградської обласної військової адміністрації.

Так, у діяльності Управління молоді та спорту Кіровоградської ОВА враховано запропоновані авторкою дисертації принципи проєктно-орієнтованого управління, дотримання яких є дуже важливим для забезпечення успішності формування та реалізації стратегій, програм та проєктів у сфері фізичної культури та спорту (зокрема, такі принципи, як: унікальність цілепокладання під час формування портфелю проєктів відповідно до місцевих умов; комбінація можливих джерел фінансування за принципами мінімальної вартості залучених інвестицій та достатності їх обсягів на всіх етапах реалізації проєктів, а не лише по їх завершенні; оцінювання ефективності проєктів на всіх фазах життєвого циклу, починаючи з їх розроблення і закінчуючи процесами моніторингу їх реалізації).

Вважаємо, що інші пропозиції Бондарець Є.М. (у т.ч. з оцінювання суспільної корисності регіональних та місцевих проєктів розвитку фізичної культури та спорту) є слушними та актуальними, зокрема, у сучасних умовах повномасштабної війни, нав'язаної рф Україні, та можуть бути впроваджені міськими радами великих та середніх міст Кіровоградської області у практику публічного управління.



Андрій ЩЕТИНА

Кіровоградська обласна військова адміністрація
Управління молоді та спорту

63-01-14/688/0.63 від 13.12.2023



ПАПЕРОВА КОПІЯ
ЕЛЕКТРОННОГО
ДОКУМЕНТА



КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛАСНА РАДА

пл. Героїв Майдану, 1, м. Кропивницький, 25022, тел. 24-28-81
e-mail: oblrada@shtorm.com www.oblrada.kr.ua
код в ЄДРПОУ 22223982

№ _____
на № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів наукового дослідження на тему:
“Публічне управління розвитком фізичної культури та спорту на
регіональному рівні: проектно-орієнтований підхід”
здобувачки наукового ступеню доктора філософії Національного
технічного університету “Дніпровська політехніка”
БОНДАРЕЦЬ Єлизавети Миколаївни**

Цією Довідкою засвідчується, що авторкою дисертації БОНДАРЕЦЬ Єлизаветою Миколаївною запропоновано підхід до формування портфелю регіональних проектів розвитку фізичної культури та спорту з подальшим оцінюванням його соціальної корисності (цінності), який враховано Кіровоградською обласною радою під час реалізації обласної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року, затвердженої рішенням Кіровоградської обласної ради від 23 грудня 2021 року № 221 “Про обласну цільову соціальну програму розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року”.

У зв'язку з дією правового режиму воєнного стану та можливою зміною пріоритетів виконання зазначеної програми, виникла необхідність перегляду основних заходів та проектів, що входять до її складу на поточний рік.

Тому були враховані пропозиції авторки щодо відбору проектів до програмного портфелю: відбір проектів здійснювався на основі діагностики та оцінювання у сфері фізичної культури і спорту в Кіровоградській області.

Для визначення цих проблем та їх ранжування за ступенем важливості для населення області, Єлизавета БОНДАРЕЦЬ підготувала поетапний алгоритм, у результаті реалізації якого було визначено перелік пріоритетних проблем, які були проранжовані за критеріями:



Підписувач: Дрозд Юрій Васильович
Сертифікат: 3FAA9288358EC003040000006C833600C2638800
Дієсний до: 08.05.2025 23:59:59



№ 01-10/2418-1
18.12.2023

УКРАЇНА
КИЇВ
ГОЛОВНИЙ УПРАВЛІННЯ
ДЕРЖАВНОГО РЕГІСТРАЦІОННОГО
СЛУЖБОВИХ АКТІВ

кількістю громадян, на яких ця проблема впливає;
можливими часовими обмеженнями щодо вирішення цих проблем;
тяжкістю наслідків, якщо проблему не вирішувати, які й увійшли до
регіонального портфелю.

Також авторкою дисертації Єлизаветою Миколаївною БОНДАРЕЦЬ
надано пропозиції щодо оцінювання цінності (соціальної корисності)
зазначеного портфелю проектів, які буде враховано у подальшій діяльності з
його реалізації.

Голова обласної ради



Юрій ДРОЗД



ОЛЕКСАНДРІЙСЬКА МІСЬКА РАДА

пр. Соборний, 59, м. Олександрія, Кіровоградська обл., 28000, тел. /факс (05235) 7-13-40
e-mail; rada@olexrada.gov.ua Код ЄДРПОУ 33423535

20.09.2023 № 109/12/04/6
на № _____ від _____

Довідка

**про впровадження результатів наукового дослідження на тему:
«Публічне управління розвитком фізичної культури та спорту на
регіональному рівні: проєктно-орієнтований підхід»
здобувачки наукового ступеню доктора філософії
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»
Бондарець Єлизавети Миколаївни**

Даною довідкою підтверджується, що результати наукового дослідження Бондарець Є.М., зокрема, стосовно формування портфелю проєктів для включення їх до місцевих та регіональних цільових соціальних програм, а також щодо підвищення ефективності подальшого управління ходом їх реалізації, впроваджуються у діяльність відповідних підрозділів Олександрійської міської ради.

Зокрема, надані авторкою дисертації Бондарець Є.М. рекомендації щодо організації та підвищення ефективності взаємодії органів публічного управління регіонального рівня та органів місцевого самоврядування зі спортивними та громадськими організаціями, були враховані у роботі відділу молоді та спорту Олександрійської міської ради задля створення сприятливих умов розвитку фізичної культури та спорту шляхом реалізації відповідних проєктів та програм, формування спільних робочих груп, забезпечення належного фінансування та підтримки фізкультурно-спортивних заходів.

У цілому, наукове дослідження Бондарець Є.М. представляє значний практичний інтерес для процесу розробки соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту Олександрійської територіальної громади.

**Керуючий справами
виконавчого комітету**



Сергій ЗАВАЛІЙ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут
державного управління



MINISTRY OF EDUCATION
AND SCIENCE OF UKRAINE

Dnipro University of Technology

Educational and Research
Institute of Public Administration

06.09.2023 № 12-34/38-1-184

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Бондарець Єлизавети Миколаївни за темою: «Публічне управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні: проєктно-орієнтований підхід», поданої на здобуття освітньо-кваліфікаційного ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Надана аспірантці кафедри державного управління і місцевого самоврядування Бондарець Є.М. про те, що результати її дисертаційного дослідження були використані під час вдосконалення навчально-методичного забезпечення дисциплін освітніх програм, що реалізуються в навчально-науковому інституті державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», а саме:

– до робочої програми дисципліни «Управління проєктами місцевого та регіонального розвитку» освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування» (спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», другий (магістерський) рівень) додано тему: «Оцінювання соціальної корисності проєктів регіонального розвитку (на прикладі проєктів у сфері фізичної культури і спорту)»;

– до робочої програми дисципліни «Стратегічна та проєктна діяльність в системі охорони здоров'я» освітньо-професійної програми «Менеджмент в охороні здоров'я» (спеціальність 073 Менеджмент, другий (магістерський) рівень) додано тему: «Роль регіональних проєктів та програм у сфері фізичної культури та спорту у формуванні громадського здоров'я»;

– до робочої програми дисципліни «Менеджмент в публічному управлінні: парадигми та технології» освітньо-наукової програми «Публічне управління та адміністрування» (спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», третій (освітньо-науковий) рівень) додано тему: «Інструменти взаємодії органів публічного управління зі стейкхолдерами (на прикладі діяльності з управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні)».

Бондарець Є.М. також брала активну участь у розробленні науково-методичних матеріалів до проведення лекцій, конференцій, круглих столів та тренінгів за програмами підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема, за тематикою публічного управління розвитком фізичної культури та спорту на основі зарубіжного досвіду і кращих практик.

Директор
навчально-наукового інституту
державного управління
Національного технічного університету
«Дніпровська політехніка»

Начальник відділу підвищення
кваліфікації з державного управління
навчально-наукового інституту
державного управління
Національного технічного університету
«Дніпровська політехніка»



Євгеній БОРОДІН

Юрій ЯВОРСЬКИЙ

Додаток В

ПАСПОРТ обласної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року

1.	Програма затверджена:	Рішення обласної ради від 23 грудня 2021 року № 221
2.	Ініціатор розроблення програми	Управління молоді та спорту обласної державної адміністрації
3.	Розробник програми	Управління молоді та спорту обласної державної адміністрації
4.	Співрозробники програми	Структурні підрозділи облдержадміністрації, райдержадміністрації, міські, селищні, сільські ради, громадські організації фізкультурно-спортивного спрямування
5.	Відповідальний виконавець програми	Управління молоді та спорту обласної державної адміністрації
6.	Учасники програми	Управління молоді та спорту, департамент капітального будівництва та інвестиційної діяльності, департамент охорони здоров'я обласної державної адміністрації, райдержадміністрації, міські, селищні, сільські ради, громадські організації фізкультурно-спортивного спрямування
7.	Терміни реалізації програми	2022-2027 роки
8.	Перелік місцевих бюджетів, які беруть участь у виконанні програми	Державний бюджет, обласний бюджет, районні, міські, селищні та сільські бюджети
9.	Загальний обсяг фінансових ресурсів, необхідних для реалізації програми, усього, у тому числі:	1424054,4 тис. грн.
	кошти державного бюджету	79000 тис. грн.
	кошти обласного бюджету	488800,5 тис. грн.
	кошти бюджетів місцевого самоврядування	856253,9 тис. грн.
10.	Основні джерела фінансування програми	Державний бюджет, обласний бюджет, районні, міські, селищні та сільські бюджети

Головний розробник

Начальник управління молоді та спорту обласної державної адміністрації

Ірина ГЛОБЕНКО

Додаток Д

VII. НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ЗАХОДИ ПРОГРАМИ

№ з/п	Назва напрямку реалізації (пріоритетні завдання)	Перелік заходів програми	Термін виконання заходу	Виконавці	Джерела фінансування	Орієнтовні обсяги фінансування, тис. грн., у тому числі за роками:						Очікуваний результат		
						усього	2022	2023	2024	2025	2026		2027	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1.	Створення умов для забезпечення оптимальної рухової активності різних груп населення для зміцнення здоров'я з урахуванням інтересів, здібностей та індивідуальних особливостей кожного	1) організація та проведення фізкультурно-оздоровчих заходів для різних груп населення, зокрема центрами фізичного здоров'я населення "Спорт для всіх" (з урахуванням гендерних особливостей)	2022-2027	Управління молоді та спорту облдержадміністрації, обласний центр фізичного здоров'я населення "Спорт для всіх", райдержадміністрації, міські, селищні, сільські ради	Обласний бюджет	1153	171	186	201	216	232	147	Підвищення рівня охоплення населення руховою активністю, формування традицій здорового способу життя, поліпшення здоров'я населення, залучення його до активних занять фізичними вправами	
		2) організація фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності (організація і проведення регіональних спартакіад та інших спортивних змагань серед представників окремих галузей), зокрема фізкультурно-спортивними товариствами (за згодою)	2022-2027	Управління молоді та спорту облдержадміністрації, обласні організації фізкультурно-спортивних товариств "Спартак", "Колос", райдержадміністрації, міські, селищні, сільські ради	Обласний бюджет	1818	253	273	293	313	333	353		Залучення працівників виробничої сфери до активних занять фізичною культурою і спортом; формування традицій, здорового способу життя та здоров'я сільського населення, залучення його до активних занять фізичними вправами
					Бюджети місцевого самоврядування	6525	900	975	1050	1125	1200	1275		
3) організація, проведення та забезпечення участі у офіційних фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходах ветеранів спорту, учасників бойових дій АТО/ООС	2022-2027	Управління молоді та спорту облдержадміністрації, райдержадміністрації, міські, селищні, сільські ради	Обласний бюджет	3750	500	550	600	650	700	750	Залучення ветеранів фізичної культури, спорту і війни до активних занять фізичною культурою і спортом			

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
					Бюджети місцевого самоврядування	894	114	128	142	156	170	184	
		4) організація і проведення заходів із видів спорту осіб з інвалідністю	2022-2027	Управління молоді та спорту облдержадміністрації, регіональний центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю "Інваспорт", реабілітаційна дитячо-юнацька спортивна школа інвалідів "Інваспорт"	Обласний бюджет	1425	175	200	225	250	275	300	Створення умов для соціальної адаптації та реабілітації осіб з інвалідністю і осіб з обмеженими фізичними можливостями
		5) створення належних умов для організації навчання плавання у басейнах, місцях масового відпочинку громадян на воді, у дитячих закладах відпочинку	2022-2027	Райдержадміністрації, міські, селищні, сільські ради	Бюджети місцевого самоврядування	4309,8	550,8	617,8	684,8	751,8	818,8	885,8	Забезпечення навчання населення плаванню, в першу чергу дітей, що сприятиме зміцненню здоров'я, загартування та гармонійного розвитку організму
		6) введення до штатного розпису органів місцевого самоврядування посад інструкторів з фізичної культури і спорту, територіальних громадах - фахівців з фізичної культури і спорту	2022-2027	Міські, селищні, сільські ради	Бюджети місцевого самоврядування	45220,4	2380,9	2669,9	29558,9	3247,9	3536,9	3825,9	Визначення відповідальних працівників, які б здійснювали фізкультурно-оздоровчу діяльність серед населення
		7) забезпечення організації і проведення заходів серед військовослужбовців, інших військових формуваннях, утворених відповідно до законів України, правоохоронних органах, рятувальних та інших спеціальних службах	2022-2027	Управління молоді та спорту облдержадміністрації, обласна організація фізкультурно-спортивного товариства "Динамо"	Обласний бюджет	1880	280	300	310	320	330	340	Створення умов і можливостей для реалізації права громадян на фізичну культуру і спорт, незалежно від віку та виду діяльності

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
		8) проведення спортивно-масових заходів, спрямованих на популяризацію здорового способу життя, олімпійського руху, зокрема відділенням Національного олімпійського комітету в області (з урахуванням гендерних особливостей)	2022-2027	Управління молоді та спорту облдержадміністрації, відділення Національного Олімпійського Комітету в області	Обласний бюджет	1584	194	222	250	278	306	334	Пропаганда здорового способу життя та залучення широкого кола людей до олімпійського руху
		9) придбання нагородної атрибутики (кубки, медалі, дипломи, грамоти, поляки, квіти, рамки, сувенірна продукція) для нагородження призерів, переможців та тренерів спортивних змагань різних рівнів	2022-2027	Управління молоді та спорту облдержадміністрації	Обласний бюджет	7020	1020	1100	1150	1200	1250	1300	Виготовлення дипломів, плакатів, пропагандистської продукції для популяризації спорту та здорового способу життя
		10) розробка, виготовлення та публікація тематичних інформаційно-просвітницьких матеріалів	2022-2027	Управління молоді та спорту облдержадміністрації	Обласний бюджет	375	50	55	60	65	70	75	Забезпечення та оприлюднення якісних інформаційно-просвітницьких матеріалів щодо спортивно-масових заходів та діяльності спортсменів області
		11) забезпечення медичним обслуговуванням спортивних змагань та спортивно-масових заходів	2022-2027	Департамент охорони здоров'я облдержадміністрації, управління молоді та спорту облдержадміністрації, обласний лікарсько-фізкультурний диспансер, обласний центр фізичного здоров'я населення "Спорт для всіх", фізкультурно-спортивні товариства (за згодою)	Обласний бюджет	2550	300	350	400	450	500	550	Профілактика, діагностика і лікування захворювань та ушкоджень, пов'язаних із заняттями фізкультурою і спортом, систематичний диспансерний огляд, медичний супровід при проведенні змагань тощо.
					Разом	79025,6	6958,1	7703,1	35008,1	9113,1	9819,1	10424,1	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
2.	Забезпечення функціонування та удосконалення мережі закладів фізичної культури і спорту	1) забезпечення діяльності мережі дитячо-юнацьких спортивних шкіл, в тому числі обласних спеціалізованих дитячо-юнацьких спортивних шкіл олімпійського резерву	2022-2027	Управління молоді та спорту облдержадміністрації, райдержадміністрації, міські, селищні, сільські ради	Обласний бюджет Бюджети місцевого самоврядування	299040 484140	44090 59440	50390 67940	56690 76440	62990 84940	69290 93440	15590 101940	Забезпечення стабільної роботи закладів фізичної культури та спорту, недопущення скорочення штатної чисельності тренерсько-викладацького складу
		2) здійснення заходів щодо відкриття нових відділень з видів спорту у дитячо-юнацьких спортивних школах (в тому числі доступних для дівчат та жителів сільських територій)	2022-2027	Райдержадміністрації, міські, селищні, сільські ради	Бюджети місцевого самоврядування	541,5	69	77,5	86	94,5	103	111,5	Розширення мережі відділень дитячо-юнацьких спортивних шкіл та збільшення кількості вихованців, в тому числі дівчат та дітей сільських територій
		3) забезпечення діяльності обласної школи вищої спортивної майстерності	2022-2027	Управління молоді та спорту облдержадміністрації	Обласний бюджет	50139,6	6156,6	7036,6	7916,6	8796,6	9676,6	10556,6	Забезпечення підготовки спортсменів резервного спорту області
		4) забезпечення діяльності центрів фізичного здоров'я населення "Спорт для всіх"	2022-2027	Управління молоді та спорту облдержадміністрації, райдержадміністрації, міські, селищні, сільські ради	Обласний бюджет	5700	700	800	900	1000	1100	1200	Створення інфраструктури, здатної задовольнити потреби населення у щоденній руховій активності
					Бюджети місцевого самоврядування	3570	470	520	570	620	670	720	
		5) забезпечення діяльності регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю "Інваспорт" та реабілітаційної дитячо-юнацької спортивної школи інвалідів "Інваспорт"	2022-2027	Управління молоді та спорту облдержадміністрації, регіональний центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю "Інваспорт", реабілітаційна дитячо-юнацька спортивна школа інвалідів "Інваспорт"	Обласний бюджет	9843	1353	1468	1583	1698	1813	1928	Проведення заходів з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю та їх фізкультурно-спортивної реабілітації
					Разом	852974,1	852974,1	128232,1	144185,6	160139,1	176092,6	132046,1	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
3.	Забезпечення відбору осіб, які мають високий рівень підготовленості та здатні під час проведення спортивних заходів витримувати значні фізичні та психологічні навантаження, для подальшого залучення їх до резервного спорту	1) підготовка, проведення та участь у змаганнях серед вихованців дитячо-юнацьких спортивних шкіл різних вікових груп	2022-2027	Управління молоді та спорту облдержадміністрації, райдержадміністрації, міські, селищні, сільські ради	Обласний бюджет Бюджети місцевого самоврядування	16710 120972	2460 14857	2590 16979	2720 19101	2850 21223	2980 23345	3110 25467	Підвищення якості відбору обдарованих осіб до системи резервного спорту, створення умов для розвитку індивідуальних здібностей спортсменів
		2) організація та проведення спортивних змагань серед учнів та студентів, в тому числі і у сільській місцевості	2022-2027	Управління молоді та спорту облдержадміністрації, обласне відділення (філія) Комітету з фізичного виховання та спорту Міністерства освіти і науки України, райдержадміністрації, міські, селищні, сільські ради	Обласний бюджет Бюджети місцевого самоврядування	1353 5866,8	163 750,3	188 841,3	213 932,3	238 1023,3	263 1114,3	288 1205,3	Забезпечення пропаганди здорового способу життя та поліпшення спортивних результатів учнівської молоді, зокрема і сільської
		3) забезпечення підготовки учнівських і студентських збірних команд області для участі у Всеукраїнських універсиадах, Юнацьких Олімпійських фестивалях, Всесвітніх гімназіадах, чемпіонатах Світу та Європи серед учнівської та студентської молоді	2022-2027	Управління молоді та спорту облдержадміністрації, обласне відділення (філія) Комітету з фізичного виховання та спорту Міністерства освіти і науки України, відділення Національного олімпійського комітету України в області	Обласний бюджет	3645	445	510	575	640	705	770	Забезпечення підготовки спортсменів серед учнівської молоді для демонстрації спортивних результатів на всеукраїнських і міжнародних змаганнях
		4) організація і проведення регіонального етапу Всеукраїнської спартакіади "Повір у себе" серед дітей з інвалідністю та участь у фіналі змагань	2022-2027	Управління молоді та спорту облдержадміністрації, регіональний центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю "Інваспорт"	Обласний бюджет	371,4	44,4	51,4	58,4	65,4	72,4	79,4	Залучення дітей з інвалідністю до занять професійним спортом, підвищення їх спортивної майстерності для поліпшення спортивних результатів

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
		5) забезпечення функціонування штатних спортивних команд резервного спорту	2022-2027	Управління молоді та спорту облдержадміністрації	Обласний бюджет	11588,5	1638,1	1775,7	1896,7	1991,5	2091	2195,5	Створення мотивації спортсменам у досягненні високого спортивного результату
					Разом	160506,7	20357,8	22935,4	25496,4	28031,2	30570,7	33115,2	
4.	Підтримка та розвиток олімпійського, неолімпійського, паралімпійського та дефлімпійського руху	1) забезпечення підготовки спортсменів області у спортивних заходах всеукраїнського рівня з олімпійських видів спорту	2022-2027	Управління молоді та спорту облдержадміністрації	Обласний бюджет	11020	1570	1690	1790	1890	1990	2090	Підвищення спортивної майстерності провідних спортсменів області з олімпійських видів спорту
		2) забезпечення участі спортсменів області у спортивних заходах всеукраїнського рівня з олімпійських видів спорту (оплата проїзду, добових, проживання та харчування учасників під час змагань)	2022-2027	Управління молоді та спорту облдержадміністрації	Обласний бюджет	19260	2660	3040	3180	3320	3460	3600	Підвищення рейтингу спортсменів області на всеукраїнських змаганнях, отримання ліцензій для участі у міжнародних заходах
		3) забезпечення участі спортсменів області у спортивних заходах всеукраїнського рівня з неолімпійських видів (оплата проїзду, добових, проживання та харчування учасників під час змагань)	2022-2027	Управління молоді та спорту облдержадміністрації	Обласний бюджет	2635	385	410	430	450	470	490	Підвищення рейтингу спортсменів області на всеукраїнських змаганнях, отримання ліцензій для участі у міжнародних заходах
		4) забезпечення підготовки та участь спортсменів області у спортивних заходах всеукраїнського рівня з видів спорту осіб з інвалідністю	2022-2027	Управління молоді та спорту облдержадміністрації, регіональний центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю "Інваспорт"	Обласний бюджет	4725	550	595	715	835	955	1075	Підвищення спортивної майстерності провідних спортсменів області з видів спорту осіб з інвалідністю

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
		5) організація та проведення обласних змагань з олімпійських видів спорту	2022-2027	Управління молоді та спорту облдержадміністрації	Обласний бюджет	2085	260	295	330	365	400	435	Формування збірних команд області з видів спорту для їх участі у змаганнях всеукраїнського рівня
		6) організація та проведення обласних змагань з неолімпійських видів спорту	2022-2027	Управління молоді та спорту облдержадміністрації	Обласний бюджет	1965	290	305	320	335	350	365	
		7) забезпечення заохочення спортсменів та тренерів, виплата стипендій для спортсменів Кіровоградської області – переможців та призерів Олімпійських, Юнацьких Олімпійських, Паралімпійських та Дефлімпійських ігор, Всесвітніх Універсіад, чемпіонатів світу, Європи та України	2022-2027	Управління молоді та спорту облдержадміністрації, райдержадміністрації, міські, селищні, сільські ради	Обласний бюджет Місцевий бюджет	2310 13200	335 1700	355 1900	375 2100	395 2300	415 2500	435 2700	Створення мотивації спортсменів для досягнення високого спортивного результату та запобігання виступу спортсменів у складі збірних інших областей та країн
		8) забезпечення якісного медичного обслуговування обласних змагань та медичного супроводу провідних спортсменів області, учнів дитячо-юнацьких спортивних шкіл, шкіл вищої спортивної майстерності, постійного медичного контролю під час проведення спортивних заходів селищного, міського, районного, обласного рівня з різних видів спорту	2022-2027	Департамент охорони здоров'я облдержадміністрації, управління молоді та спорту облдержадміністрації, обласний лікарсько-фізкультурний диспансер	Місцевий бюджет	5493	703	788	873	958	1043	1128	Зміцнення здоров'я осіб, які займаються фізичною культурою та спортом; забезпечення якісного медичного обслуговування обласних змагань
		9) придбання обладнання та інвентарю, спортивного одягу, взуття та аксесуарів загального і спеціального призначення членам збірних команд області з видів спорту	2022-2027	Управління молоді та спорту облдержадміністрації	Обласний бюджет	11355	1605	1800	1875	1950	2025	2100	Забезпечення якісних матеріально-технічних умов для підготовки та участі провідних спортсменів області у всеукраїнських та міжнародних змаганнях

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
		10) розвиток спортивної медицини та відновного лікування	2022-2027	Департамент охорони здоров'я облдержадміністрації, управління молоді та спорту облдержадміністрації, обласний лікарсько-фізкультурний диспансер	Обласний бюджет	13500	2000	2100	2200	2300	2400	2500	Профілактика, діагностика і лікування захворювань та ушкоджень, пов'язаних із заняттями фізкультурою і спортом, систематичний диспансерний огляд, медичний супровід при проведенні змагань тощо.
					Разом	87548	12058	13278	14188	15098	16008	16918	
5.	Розбудова спортивної інфраструктури, у тому числі будівництва та модернізації спортивних споруд, із залученням коштів інвесторів	1) проведення капітального ремонту спортивного комплексу обласної спеціалізованої дитячо-юнацької спортивної школи олімпійського резерву "Надія"	2022	Департамент капітального будівництва та інвестиційної діяльності облдержадміністрації, управління молоді та спорту облдержадміністрації	Державний бюджет	64000	64000						Здійснення оновлення матеріально-технічної бази обласних закладів спорту
		2) завершення будівництва бейсбольного стадіону	2022	Департамент капітального будівництва та інвестиційної діяльності облдержадміністрації, управління молоді та спорту облдержадміністрації	Державний бюджет	15000	15000						
		3) облаштування багатофункціональних спортивних майданчиків	2022-2027	Райдержадміністрації, міські, селищні, сільські ради	Бюджети місцевого самоврядування	165000	15000	30000	30000	30000	30000	30000	Створення в області сучасних доступних умов для задоволення потреб населення у регулярних заняттях фізичною культурою і спортом; збільшення кількості сучасних спортивних споруд, доступних для користування жителями області
					Разом	244000	94000	30000	30000	30000	30000	30000	
Разом за програмою						1424054,4	245652,5	202148,6	248878,1	242381,4	262490,4	222503,4	

Додаток Е

ПОКАЗНИКИ ПРОДУКТУ
обласної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року

№ з/п	Назва показника	Одиниця виміру	Вихідні дані на початок дії програми	Значення показників						Всього за період дії програми усього
				2022	2023	2024	2025	2026	2027	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
I. Проведення спортивно-масових заходів, охоплення осіб фізкультурно-оздоровчою та спортивною роботою										
1.	Кількість проведених обласних спортивно-масових заходів для різних верств населення	одиниць	103	123	130	135	140	145	150	823
2.	Кількість інструкторів з фізичної культури, введених до штатного розпису підприємств, установ, організацій	осіб	30	35	40	45	50	55	60	285
3.	Частка осіб, які охоплені всіма видами фізкультурно-оздоровчої та спортивної роботи	%	6,8	7,2	7,8	8,1	8,4	8,7	9,0	9,0
II. Кількість спортивних закладів та осіб, що в них займаються										
1.	Кількість вихованців у дитячо-юнацьких спортивних школах:	осіб	11518	12000	12500	13000	13500	14000	14500	79500
1)	з них дівчат	осіб	3156	3200	3250	3300	3350	3400	3450	19950
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2.	Кількість фізкультурно-оздоровчих та спортивних організацій (закладів) різних організаційно-правових форм власності / кількість осіб	одиниць/ осіб	270/21500	275/21800 0	280/22000 0	285/22300 0	290/22500 0	295/22900	300/23100	300/23100
3.	Кількість центрів фізичного здоров'я населення "Спорт для	одиниць	6	8	10	12	14	16	18	18

	всіх"									
4.	Кількість обласних змагань, проведених серед учнів та студентів	одиниць	44	50	55	60	65	70	75	375
5.	Кількість спортивних змагань, проведених серед осіб з інвалідністю	одиниць	12	15	18	21	24	27	30	135
6.	Кількість офіційних заходів всеукраїнського рівня, у яких взяли участь спортсмени області	одиниць/ осіб	76/1500	80/1700	85/1750	85/1750	85/1750	85/1750	85/1750	505/10450
7.	Кількість проведених заходів, спрямованих на популяризацію і розвиток олімпійського руху	одиниць	41	45	50	55	55	55	55	315
III. Штатна спортивна команда, стипендії										
1.	Кількість осіб, включених до штатних спортивних команд резервного спорту	осіб	21	25	28	30	33	35	38	189
	з них дівчат	осіб	11	14	16	17	18	25	27	117
2.	Кількість спортсменів, які отримують стипендії	осіб	48	55	55	55	55	55	55	330
	з них дівчат	осіб	15	20	20	20	20	20	20	120
IV. Спортивні споруди										
1.	Кількість новозбудованих спортивних споруд	одиниць		3	5	5	5	5	5	28

Додаток Ж

РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
обласної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року

Обсяг коштів, який пропонується залучити на виконання програми	У тому числі за роками, тис. грн.						Усього витрат на виконання програми, тис. грн.
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Державний бюджет	79000	-	-	-	-	-	79000
Обласний бюджет	69648,1	78635,7	87256,7	95851,5	104452,0	52956,5	488800,5
Бюджети місцевого самоврядування	82004,4	93512,9	131621,4	116529,9	128038,4	139546,9	856253,9
Разом	245652,5	202148,6	248878,1	242381,4	262490,4	222503,4	1424054,4

Примітка: Обсяг видатків з місцевих бюджетів в установленому порядку визначається щороку під час затвердження показників місцевих бюджетів на відповідний рік та внесення змін до них, виходячи з ресурсних можливостей бюджету.

Додаток Д

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

Публікації у наукових фахових виданнях України:

1. Бондарець, Є.М. (2023). Зарубіжний досвід державного управління розвитком спорту: найкращі практики для України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, № 36. (с. 23–27).

<http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/36-2023/4.pdf>.

DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.36.4>

2. Бондарець, Є.М. (2023). Теоретичні, історичні та нормативно-правові засади публічного управління розвитком фізичної культури та спорту в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. Дніпро: Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», № 3. (с. 8–14).

<https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/article/view/470/415>.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-3-2>

3. Бондарець, Є.М. (2023). Проектно-орієнтоване управління та його роль у розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, № 5. (с. 142–147).

<https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/495>

DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.5.25>

4. Бондарець, Є.М. (2023). Проблеми реалізації державної політики у сфері фізичної культури та спорту в умовах правового режиму воєнного стану, *Публічне управління та адміністрування в Україні*, № 37. 95–99.

<http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/37-2023/37-2023.pdf>

DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.37.18>

5. Бондарець, Є.М., Чикаренко І.А. (2023). Оцінювання соціальної корисності портфелю проєктів розвитку фізичної культури та спорту на регіональному рівні. *Наукові перспективи*. № 12(42). (с. 88–101).

<http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8269>

DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12\(42\)-88-101](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-88-101)

Особистий внесок здобувача: досліджено питання підвищення ефективності цілепокладання, планування та управління розвитком сфери фізичної культури і спорту на регіональному рівні; запропоновано авторський підхід до оцінювання соціальної корисності (цінності) портфелю регіональних проєктів розвитку фізичної культури та спорту.

Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

6. Бондарець, Є.М. (2020). Нові підходи до вдосконалення системи управління проєктами регіонального розвитку. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад: наук.-практ.конф. за міжнар. участю*, м. Дніпро, 27 листоп. 2020 р. / за заг. ред. І.А.Чикаренко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ (с. 57-59).

https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2020_11_27_material_MUP.pdf

7. Бондарець, Є.М. (2020). Актуальні питання правового регулювання державної регіональної політики в Україні. *Правові аспекти публічного управління: теорія та практика: наук.-практ. конф.*, 17 груд. 2020 р., м. Дніпро / за заг. ред. Л.Л. Прокопенка. Дніпро : ДРІДУ НАДУ (с. 9-11).

https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Conference_pei_17_12_2020.pdf

8. Бондарець, Є.М. (2021). Регіональна політика в контексті Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. *Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України: XVIII регіон. наук.-практ. конф.*, 13 трав. 2021 р., м. Дніпро / за заг. ред. Л.Л. Прокопенка. Дніпро : ДРІДУ НАДУ (с. 31-33).

https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2021_05_13_pei_material.pdf

9. Бондарець, Є.М. (2022). Європейський підхід в управлінні спортом. *Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України: XIX наук.-практ. конф.*, 16 черв. 2022 р., м. Дніпро / за заг. ред. Л.Л. Прокопенка. Дніпро: НТУ ДП, 2022 (с. 109-110).

https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material_conference_16_06_2022.pdf

10. Бондарець, Є.М. (2023). Вплив війни на розвиток українського спорту. *Наукова весна 2023: XIII міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Дніпро, 1-3 берез. 2023 р. / НТУ «Дніпровська політехніка» (с. 295-296).

https://rmv.nmu.org.ua/ua/arkhiv-zbirok-konferentsiy/naukova-vesna-2023/Scientific_Spring_2023.pdf

11. Бондарець, Є.М. (2023). Ефективність взаємодії регіональних та місцевих органів влади зі спортивними організаціями для підвищення якості управління спортом в Україні. *Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні: матер. наук.-практ. конф. за міжнар. участю*, м. Дніпро, 4 трав. 2023 р. / за заг. ред. І.А. Чикаренко; Т.В. Маматової. Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка» (с. 48-50).

<https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/ConfDUMS-040523-270623.pdf>