

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Факультет фізичної культури
Кафедра спорту і спортивних ігор

**Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»**

**з теми «РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І
СПОРТУ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
освітньої програми «Тренер з видів спорту»
спеціальності 017 Фізична культура і спорт
заочної форми здобуття вищої освіти
Томусяк Наталія Павлівна

Керівник: Прозар М. В., кандидат наук з
фізичного виховання та спорту, доцент,
завідувач кафедри спорту і спортивних ігор
Рецензент: Гуска М. Б. кандидат наук з
фізичного виховання та спорту, доцент,
доцент кафедри спорту і спортивних ігор

Кам'янець-Подільський, 2025 р.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ І СКОРОЧЕНЬ	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ	8
1.1. Нормативно-правове забезпечення управління сферою фізичної культури і спорту в Україні	8
1.2. Сутність і значення регіонального управління в системі фізичної культури і спорту	14
1.3. Загальна характеристика діяльності Управління молоді, фізичної культури і спорту Хмельницької обласної військової адміністрації	20
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	26
2.1. Методи дослідження	26
2.2. Організація дослідження.....	28
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ДІЙСНОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СФЕРИ В УМОВАХ ВІЙНИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	30
3.1. Показники стану сфери фізичної культури і спорту в регіонах України в умовах війни	30
3.2. Пріоритетні напрями відновлення фізкультурно-спортивної сфери на регіональному рівні	36
3.3. Механізми ефективного регіонального управління фізичною культурою і спортом в умовах післявоєнної відбудови	44
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ І СКОРОЧЕНЬ

- ВПО – внутрішньо переміщені особи;
- К-ПНУ – Кам’янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка;
- ММСУ – Міністерство молоді та спорту України;
- МОНУ – Міністерство освіти і науки України.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Світові тренди чітко вказують на важливість покращення якості життя, активного довголіття та здорового способу життя. У цьому контексті, роль фізичної культури та спорту для державної політики стає надзвичайно актуальною, адже саме фізична активність є основою для розвитку організму та зміцнення здоров'я. Сфера фізичної культури та спорту є невід'ємною частиною соціально-культурної діяльності людини, формуючи здорову та повноцінну особистість. Її широкий та комплексний характер робить надзвичайно важливим створення ефективної системи публічного управління. Це охоплює стратегічне планування, нормативно-правове регулювання, формування управлінської інфраструктури, фінансування, інформаційне забезпечення та належний захист прав та законних інтересів усіх учасників фізкультурно-спортивних відносин.

Особливого значення набуває дослідження функціонування цієї сфери в умовах війни. У такий складний період, коли нація стикається з безпрецедентними викликами, фізична культура та спорт виступають не просто як інструмент підтримки здоров'я, а як ключовий фактор національної стійкості.

Статистика вказує (О. Моргунов) про нагальну потребу в кардинальних змінах у сфері фізичної культури та спорту. Ці трансформації є ключовими для значного покращення здоров'я населення, заохочення здорового способу життя та гідного представлення України на міжнародній спортивній арені. Потужний розвиток фізичної культури та спорту дозволить не лише підвищити спортивні досягнення, але й суттєво поліпшити позиції України в міжнародних рейтингах. Проте, що не менш важливо, це вплине на базові показники, що характеризують загальний розвиток країни, такі як очікувана тривалість життя, рівень смертності та, безумовно, Індекс людського розвитку [37].

Значної актуальності в контексті війни набуває спорт ветеранів, який наразі має стати пріоритетним напрямком у сфері як державного, так регіонального управління фізичною культурою та спортом.

Окрім цього, в умовах війни, коли центральні органи влади можуть бути частково обмежені у своїх функціях або перевантажені, саме регіональні органи управління беруть на себе значну частину відповідальності за життєзабезпечення та функціонування всіх сфер життя, включаючи фізичну культуру і спорт. Це актуалізує питання адаптації управлінських моделей на регіональному рівні до нових викликів, пошуку інноваційних рішень та ефективної взаємодії з громадами, волонтерськими організаціями та міжнародними партнерами.

Теоретичні засади управління фізичною культурою і спортом на регіональному рівні досліджуються багатьма науковцями. Зокрема це В. Базенко (2015; 2017), Г. Грибан (2022), О. Жданова (2009), А. Лунгор (2022), О. Моргунов (2019), О. Мозолєв (2018), С. Нікітенко (2021) та ін. У своїх роботах вони розкривають, що управління цією сферою є складною, багатоаспектною системою, яка охоплює планування, організацію, регулювання та контроль. Більш детально функціонування та розвиток сфери фізичної культури і спорту в умовах війни та післявоєнний період досліджували Ж. Беленюк (2023), Є. Бондарець (2023), О. Гонтарук (2024), А. Лунгор (2022). Однак, це тема кваліфікаційної роботи залишається недостатньо дослідженою та обґрунтованою, що потребує розробки нових механізмів та моделей управління сферою на регіональному рівні.

Об'єкт дослідження – процес управління сферою фізичної культури і спорту на регіональному рівні.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних засад, організаційно-управлінських відносин та практичних механізмів, які забезпечують ефективне функціонування та розвиток сфери фізичної культури і спорту на регіональному рівні в умовах післявоєнної відбудови.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та розробка практичних механізмів (моделей) ефективного регіонального управління сферою фізичної культури і спорту в умовах післявоєнної відбудови.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати нормативно-правове та організаційне забезпечення управління сферою фізичної культури і спорту на державному та регіональному рівнях.
2. Здійснити оцінку дійсного стану сфери фізичної культури і спорту в Хмельницькому регіоні під час війни.
3. Розробити та обґрунтувати механізми й моделі ефективного регіонального управління сферою в умовах післявоєнної відбудови.

Методи дослідження: під час написання кваліфікаційної роботи використали такі методи: аналіз та систематизація літературних джерел; моніторинг фінансових звітів та програм розвитку сфери фізичної культури і спорту як на національному, так і на регіональному рівнях; соціологічні методи дослідження (анкетне опитування); педагогічні методи дослідження; математико-статистичні методи дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів. Вперше обґрунтовано концепцію змішаної моделі регіонального управління, що поєднує принципи державно-приватного партнерства, програмно-цільового управління та моделі «Спорт у громадах». Цей підхід адаптовано до специфічних викликів, пов'язаних з війною в Україні (психологічна реабілітація, інтеграція внутрішньо переміщених осіб, відбудова, розвиток ветеранського спорту та ін.). Ефективність даної моделі та механізмів управління сферою була підтверджена через порівняння ключових показників до та після її впровадження.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів.

Теоретичне значення. Дослідження систематизує та розширює теоретичні знання про регіональне управління сферою фізичної культури і спорту, адаптуючи їх до унікальних умов післявоєнної відбудови. Даний матеріал можна використовувати у процесі теоретичної підготовки фахівців сфери

фізичної культури і спорту. Результати дослідження створюють теоретичну основу для подальших наукових розробок у сфері регіонального управління.

Практичне значення. Дослідження надає практичні рішення для швидкого та ефективного відновлення спортивної інфраструктури, залучення фінансування та розвитку масового спорту в громадах, що постраждали від війни. Практична реалізація запропонованих моделей сприятиме підвищенню рівня фізичного та психічного здоров'я населення, соціальній інтеграції ветеранів та ВПО, а також формуванню активного громадянського суспільства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати кваліфікаційної роботи обговорювались на звітній науковій конференції студентів, магістрантів Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка (м. Кам'янець-Подільський 09–10 квітня 2025 року).

Публікації. Результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи магістра висвітлені в одній науковій статті.

Структура роботи. Роботу викладено на 62 сторінках, з яких 55 основного тексту, вона містить 3 таблиці та 5 рисунків. Кваліфікаційна робота магістра складається з переліку умовних позначень і скорочень, вступу, трьох розділів, висновків, та списку 64 використаних літературних джерел.

ВИСНОВКИ

1. Україна послідовно впроваджує комплексний підхід до розвитку сфери фізичної культури і спорту, що особливо актуально в умовах євроінтеграції та післявоєнної відбудови. Система управління галуззю є багаторівневою і регулюється низкою нормативно-правових документів: від Конституції України та Закону України «Про фізичну культуру і спорт» до відомчих наказів Міністерства молоді та спорту. Ключовим органом, що формує та реалізує державну політику, є Міністерство молоді та спорту України.

Сучасна політика у сфері фізичної культури і спорту спрямована не лише на підготовку професійних спортсменів, а й на вирішення гострих соціальних проблем. Особлива увага приділяється розвитку масового спорту та оздоровленню населення, фізкультурно-спортивній реабілітації військовослужбовців та осіб з інвалідністю, чия кількість значно зросла внаслідок воєнних дій, створенню безбар'єрного простору та інклюзивності спортивної інфраструктури, що відповідає європейським стандартам.

Нещодавно схвалена Концепція Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2030 року свідчить про системний підхід до вирішення нагальних проблем, зокрема фінансування та кадрового забезпечення.

2. Регіональне управління, визначене як цілеспрямований вплив місцевих органів влади та інших суб'єктів на соціально-економічні та гуманітарні процеси, дозволяє адаптувати загальнодержавну політику до локальних потреб. Суб'єктами цього управління є не лише державні адміністрації та органи місцевого самоврядування, а й громадські організації, що забезпечує гнучкість та ефективність.

Успіх управління на регіональному рівні залежить від децентралізації повноважень, надання громадам більшої автономії та, що найважливіше, достатнього фінансування. Світова практика показує, що залучення громадян до процесу ухвалення рішень та надання їм фінансової самостійності значно

підвищує їхню зацікавленість та готовність робити свій внесок у розвиток спорту.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення особливого значення набуває соціальна місія спорту. Важливо приділяти увагу розвитку адаптивного спорту для осіб з інвалідністю, ветеранів війни та програм фізичної активності для внутрішньо переміщених осіб. Таким чином, регіональне управління сферою фізичної культури і спорту стає ключовим інструментом для відновлення фізичного та психічного здоров'я нації, сприяючи соціальній інтеграції та згуртуванню громад.

Під час дослідження проаналізовано діяльність Управління молоді, фізичної культури і спорту Хмельницької ОВА на регіональному рівні. Виявлено, що Управління координує реалізацію державної політики у сферах молоді, спорту та патріотичного виховання, реалізує нові пріоритети, зокрема фізкультурно-спортивну реабілітацію ветеранів, співпрацює із закладами вищої освіти для підготовки кваліфікованих кадрів, діє системно завдяки централізації управління спортом у межах Міністерства молоді та спорту України.

3. Проаналізовані показники анкетного опитування закладів спортивного профілю Хмельницького регіону свідчать, що, попри високий загальний рівень фізичної активності населення України та безперервну діяльність закладів, більшість цієї активності не є організованою та цілеспрямованою. У Хмельницькій області основними проблемами сфери фізичної культури та спорту є:

- недостатнє фінансування та застаріла інфраструктура: більшість ДЮСШ залежать від бюджетних коштів, які є недостатніми для оновлення матеріально-технічної бази;

- кадровий дефіцит: відтік кваліфікованих тренерів, спричинений війною, загострив проблему нестачі фахівців як у державних, так і в приватних спортивних організаціях;

- вплив війни: повномасштабне вторгнення спричинило значне скорочення кількості вихованців та клієнтів, що призвело до падіння доходів та обмеження можливостей для розвитку.

Таким чином, для подальшого розвитку сфери необхідна модернізація інфраструктури, залучення додаткового фінансування та підготовка нових кадрів, особливо з фокусом на масовий спорт та реабілітаційні програми.

4. В цих умовах визначені найбільш пріоритетні напрями відновлення фізкультурно-спортивної сфери на регіональному рівні. Серед них:

- модернізація та відновлення спортивної інфраструктури;
- розвиток масового та оздоровчого спорту;
- інклюзивність та адаптивний спорт;
- підтримка та підготовка кадрів;
- фінансова та організаційна підтримка сфери;
- соціальна та психологічна місія спорту;
- інноваційні та цифрові підходи.

5. У сучасних умовах регіональне управління сферою фізичної культури і спорту вимагає інноваційних підходів та ефективних механізмів, що забезпечують її відновлення та розвиток. Найбільш ефективною є комбінована модель управління, яка поєднує державно-приватне партнерство, програмно-цільове управління та модель «Спорт у громадах».

Ефективність цієї змішаної моделі експериментально доведена в одній із територіальних громад Хмельницької області. Результати були покращені за чотирма напрямками:

- відновлення інфраструктури та залучення інвестицій: застосування механізму державно-приватного партнерства дозволило залучити від місцевого бізнесу фінансову підтримку на часткову реконструкцію спортивного майданчика;

- зростання фізичної активності населення завдяки доступним програмам: завдяки моделі «Спорт у громадах» та програмам оздоровчого спорту було відкрито нові безкоштовні секції. Це призвело до збільшення кількості

учасників, що становить 30 % зростання порівняно з початковим рівнем. Загальний показник фізичної активності населення громади зріс з 15 % до 25 %;

- соціальна та психологічна ефективність через залучення до спорту ветеранів та ВПО;

Запропоновані механізми є універсальними та можуть бути масштабовані на інші громади України для досягнення швидких і значних соціальних результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базенко В. Механізми підтримки розвитку фізичної культури та спорту в умовах децентралізації. Молодий вчений. 2017. Вип. № 1 (41). С. 172–178.
2. Базенко В. Розвиток фізичної культури та спорту в умовах децентралізації. Актуальні проблеми державного управління. 2015. Вип. 2. С. 61–64.
3. Базенко О. І. Організаційно-управлінські основи розвитку фізичної культури і спорту в громадах: дис. ... канд. наук з фіз. виховання та спорту: 24.00.01. Львів: ЛДУФК, 2022. 220 с.
4. Беленюк Ж. В. Механізми державного управління у сфері фізичної культури та спорту в умовах повоєнної відбудови України. Київ, 2023. 208 с.
5. Беленюк Ж. В. Сучасний стан сфери фізичного виховання та спорту України в умовах військової агресії росії. Публічне урядування. 2023. № 1 (34). С. 100–104.
6. Беленюк Ж. В. Формування механізму публічного управління в системі повоєнного відновлення сфери фізичного виховання і спорту України. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. Том 34 (73). № 2. С. 129–133.
7. Бондарець Є. М. Вплив війни на розвиток українського спорту. 2023. URL: <https://surl.li/dhsfvk>.
8. Бугайчук О. В. Фінансові аспекти управління спортом на регіональному рівні. Економіка та суспільство. 2023. № 1. С. 56–62.
9. Бутко М. Регіональні особливості економічних трансформацій в перехідній економіці. Київ: Знання України, 2005. 476 с.
10. Великий тлумачний словник української мови. Уклад. і голова ред. В. Т. Бусел. Київ, Ірпінь: ВТФ «Перун», 2003. 1440 с.

11. Власова Н. Ф. Регіональна специфіка соціального управління фізичною культурою і спортом (на прикладі Запорізької області): дис....канд. соціол. наук: 22.00.04. Запоріжжя, 2019. 221 с.
12. Гасюк І.Л. Державне управління фізичною культурою та спортом: стан та перспективи розвитку: монографія. Харків: ПП Балюк І. Б., 2011. 432 с.
13. Гацуля О. Розвиток галузевого управління у сфері фізичної культури та спорту: концептуальні засади. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. Вип. 1. С. 176–185.
14. Гонтарук О. Стан та підготовка фахівців з фізичної культури і спорту в умовах війни. Physical culture sports and health of the nation, 2024. № 18 (37). С. 266–278.
15. Гоцул І. Є., Дорошенко Е. О. Механізми державно-приватного партнерства у сфері спорту в умовах реформування України. Актуальні питання суспільних наук: реалії та перспективи. 2022. URL: <http://socrates.vsau.edu.ua/repository/getfile.php/25801.pdf>.
16. Грибан Г. П. Управління у сфері фізичної культури і спорту: метод. Рекомендації. Житомир: Видав. «Рута», 2022. 124 с.
17. Грицай О. А. Публічне управління спортивною галуззю в умовах децентралізації: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Львів: ЛДУФК, 2024. 230 с.
18. Державне управління в галузі фізичної культури і спорту: підручник. За ред. О. В. Бугайчука. Київ: АБ, 2023. 390 с.
19. Дегтяр О. А., П'ятничук І. Д., Горник В. Г. Публічне управління фізичною культурою та спортом: кращі світові практики. Публічне адміністрування та національна безпека. 2022. №1. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2022-1-7852>.
20. Домбровська С. М., Вавренюк С. А., Палюх В. В. Державне регулювання фізичної культури та спорту в Україні: монографія. Харків: НУЦЗУ, 2020. 313 с.

21. Дорофєєва Т. І. Стандарти управління в розвитку фізичної культури і спорту. Харків: ХДАФК, 2021. 100 с.
22. Дзюба В. М. Діджиталізація спортивної сфери: регіональний аспект. Вісник науки. 2022. № 4. С. 78–85.
23. Євсєєва О. О. Вдосконалення державного регулювання розвитку системи фізичної культури і спорту в регіоні. Бізнес Інформ. 2013. № 1. С. 46–51.
24. Європейська спортивна хартія (довідкова сторінка, Council of Europe): вид. сторінка Council of Europe. 2022. URL: <https://edoc.coe.int/en/sport-for-all/11299-revised-european-sports-charter.html>.
25. Єдиний електронний реєстр спортивних споруд. URL: <https://sportsporudy.mms.gov.ua/sportivni-zakladi-ta-sporudi?®ion=22>.
26. Жданова А. М. Інноваційна стратегія розвитку фізичної культури і спорту в об'єднаних територіальних громадах : монографія. Дніпро: ІНФІЗ, 2024. 215 с.
27. Жданова О. М. Управління сферою фізичного виховання та спорту: навчальний посібник. Дрогобич: Коло, 2009. С 9–20.
28. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
29. Закон України «Про фізичну культуру і спорт». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text>.
30. Звіти Міністерства молоді та спорту України про надходження та використання коштів загального фонду за 2024 рік. URL: <https://surl.li/zsxwgcg> (дата звернення 05.02.2025)
31. Звіт центру громадського здоров'я за 2024 рік. URL: [https://phc.org.ua/sites/default/files/users/user92/%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2%20\(4\)%20%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf](https://phc.org.ua/sites/default/files/users/user92/%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2%20(4)%20%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf).
32. Кононович В. Г. Розвиток фізичної культури і спорту в Україні як один із пріоритетів державного управління. Теорія та практика державного управління. 2013. Вип. 2. С. 127–131.

33. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
34. Лунгор А. Нормативно-правове забезпечення діяльності у сфері фізичної культури і спорту під час воєнного стану. Розвиток фізичної культури та спорту: новітні виклики, проблеми та перспективи: Матер. Міжнар. онлайн-конф. студентів, аспірантів і молодих вчених, 28 жовтня 2022 року. Миколаїв: НУК імені адмірала Макарова, 2022. С. 225–227.
35. Мозолев О. Теоретичні засади імплементації європейського досвіду управління розвитком освіти у сфері фізичної культури і спорту. Молодь і ринок. 2018. № 7. С. 23–27.
36. Мозолев С. В. Взаємодія органів влади та громадськості в управлінні спортивною галуззю. Актуальні проблеми державного управління. 2024. № 1. С. 45–51.
37. Моргунов О. А. Моделі публічного адміністрування сфер фізичної культури та спорту: закордонний досвід. Науковий вісник публічного та приватного права. 2019. Вип. 5. Т. 2. С. 155–159.
38. Моргунов О. А. Фізична культура та спорт як напрям публічного адміністрування в Україні. Прикарпатський юридичний вісник. 2019. Випуск 2 (27). URL: <http://pyuv.onua.edu.ua/index.php/pyuv/article/view/200/746>
39. Наумко Ю. С., Самойленко Т. Г. Розвиток спортивної інфраструктури як дієвий інструмент провадження соціальної політики в регіоні. Інфраструктура ринку. 2019. № 37. С. 523–529.
40. Наумко Ю. С. Розвиток спортивної інфраструктури як чинник залучення різних груп населення до оздоровчо-рекреаційної рухової активності. 2023. URL: <https://www.researchgate.net/publication/368822772>.
41. Нікітенко С. В. Реалізація управління фізичною культурою і спортом в Україні: теоретичні підходи. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2021. № 1. С. 34–39.
42. Офіційний сайт Міністерства молоді та спорту України. URL: <https://mms.gov.ua/ministerstvo/struktura>.

43. Палюх А. Я. Конституційно-правові засади державної політики у сфері фізичної культури і спорту: дис. ... д.ю.н.: 12.00.02. Київ Національна академія внутрішніх справ, 2021. 449 с.

44. Пархоменко-Куцевіл О. І. Проблеми розвитку публічного управління у сфері фізичної культури і спорту. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 4. С. 137–142.

45. Положення про Міністерство молоді та спорту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2014-%D0%BF#Text>.

46. Положення про Управління молоді, фізичної культури і спорту Хмельницької обласної державної адміністрації. URL: https://www.adm-km.gov.ua/?page_id=121174.

47. Положення про Центр фізичного виховання та спорту учнів і студентів. URL: <https://mms.gov.ua/storage/app/uploads/public/67d/2ee/0fc/67d2ee0fcc760899655363.pdf>.

48. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Молодь та спорт». URL: <https://surl.li/tdgvci>.

49. Публічне управління в галузі фізичної культури і спорту: підручник. За ред. І. В. Комарова. Київ: Фізкультура, 2023. 456 с.

50. Публічне управління та адміністрування: навчальний посібник. А. О. Дегтяр, О. А. Дегтяр, Х. І. Калашнікова, М. К. Гнатенко. Харків: НАУ «ХАІ», 2021. 128 с.

51. Путятіна Г. М. Організаційний механізм регіонального управління сферою фізичної культури та спорту. Слобожанський науково-спортивний вісник. 2013. № 5. С. 200–204.

52. Путятіна Г. А. Роль органів місцевого самоврядування у розвитку спорту в умовах воєнного стану. Теорія і методика фізичного виховання і спорту. 2024. № 1. С. 56–62.

53. Регіональне управління: підручник за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. Київ : НАДУ, 2014. 740 с.

54. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/525-2025-%D1%80#Text>.

55. Романюк С. А. Політика регіонального розвитку в Україні: сучасний стан і нові можливості: Регіональні дослідження. Київ: УАДУ, 2001. 112 с.

56. Романюк С. П. Понятійно-категорійний апарат публічного управління регіональним розвитком. Економіка та суспільство. 2023. № 10. С. 3–8.

57. Савчук Л. А. Кадрове забезпечення спортивної галузі на регіональному рівні. Державне управління та місцеве самоврядування. 2024. № 3. С. 89–95.

58. Стратегічний план діяльності Міністерства молоді та спорту України на 2023-2025 роки. URL: <https://surl.li/setxaq>.

59. Тимошенко О. М. Державно-приватне партнерство як інструмент розвитку спортивної інфраструктури. Публічне управління: теорія та практика. 2022. № 2. С. 22–28.

60. Тимошенко О. М. Регіональне управління спортивною галуззю в умовах децентралізації. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Публічне управління. 2022. № 1. С. 34–40.

61. Томусяк Н. П. Фізична культура і спорт в умовах війни: перспективи та виклики. Збірник матеріалів наукових досліджень студентів і магістрантів Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Факультет фізичної культури. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2025. Випуск 17.

62. Хмельницька обласна військова адміністрація. Перелік обласних програм, що реалізовуватимуться у 2025–2026 роках (у т.ч. «Обласна цільова соціальна програма розвитку фізичної культури і спорту на 2025–2029 роки»). 2024. URL: https://www.adm-km.gov.ua/doc/orders/2024/12/284n_231224_1_1.pdf.

63. Цимбалюк С. Сутність та економічна роль спортивно-оздоровчих послуг в Україні. Економічна наука. 2021. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/caf7/>.

64. Черемісіна Т. В. Співвідношення понять «регіональний менеджмент» та «регіональне управління» в системі регіонального розвитку. Сталий розвиток економіки. 2015. № 1. С. 99–104.