

**Кушнір Володимир Миколайович**,  
аспірант кафедри економічної політики та менеджменту  
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”  
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,  
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: [kushnir\\_volodymyr@ukr.net](mailto:kushnir_volodymyr@ukr.net)

<https://orcid.org/0009-0001-2534-4294>

## ОПТИМІЗАЦІЯ РЕСУРСІВ ЧЕРЕЗ АДРЕСНУ ЦИФРОВІЗАЦІЮ: ПОДОЛАННЯ СИСТЕМНИХ ДИСФУНКЦІЙ В УПРАВЛІННІ РЕГІОНАЛЬНОЮ СПОРТИВНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ УКРАЇНИ

**Анотація.** Стаття присвячена розробці методологічного підходу до цифрової трансформації публічного управління спортивною інфраструктурою на регіональному рівні в умовах системних викликів воєнного стану. Актуальність дослідження визначається необхідністю переходу від універсальних моделей цифровізації до адресних технологічних рішень, спроможних долати конкретні інституційні дисфункції в системі управління. Метою статті є обґрунтування методології адресної цифровізації як альтернативи тотальній автоматизації управлінських процесів у сфері спортивно-інфраструктури. Дослідження базується на комбінації емпіричного аналізу управлінських практик та теоретичного моделювання механізмів цифрової трансформації з використанням концепції «цифрових важелів» організаційних змін. Ідентифіковано системні дисфункції публічного управління, що включають фрагментацію управлінської вертикалі, дефіцит контрольних механізмів, обмежену абсорбційну спроможність регіонів та інституційні бар'єри для впровадження інновацій. Розроблено матрицю адресної цифровізації, яка встановлює методологічний зв'язок між характеристиками управлінських патологій та функціональними можливостями цифрових технологій. Запропонований підхід передбачає диференціацію технологічних інтервенцій за трьома критеріями: природа дисфункції (структурна, процесна, поведінкова), рівень цифрової зрілості суб'єктів управління, наявні ресурсні обмеження. Обґрунтовано принцип «проблемно-орієнтованої цифровізації», згідно з яким технології обираються не за критерієм інноваційності, а за здатністю впливати на механізми відтворення конкретних управлінських дисфункцій. Визначено перспективи застосування технологій розподіленого реєстру для забезпечення прозорості фінансових потоків та автоматизації розподілу ресурсів. Зроблено висновок, що адресна цифровізація забезпечує системну трансформацію публічного управління через точковий вплив на механізми відтворення інституційних патологій, на відміну від універсальних рішень, які лише оцифровують існуючі неефективні практики.

**Ключові слова:** цифровізація, дисфункції, публічне управління, спортивна інфраструктура, матриця цифрової трансформації, механізми.

---

**Як цитувати:** Кушнір В. М. Оптимізація ресурсів через адресну цифровізацію: подолання системних дисфункцій в управлінні регіональною спортивною інфраструктурою України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2025. № 2 (67). С. 454–471. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-2-23>

**In cites:** Kushnir, V.M. (2025). Resource optimisation through targeted digitalisation: overcoming systemic dysfunctions in regional sports infrastructure management in Ukraine. *Pressing Problems of Public Administration*, 2 (67), 454–471. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-2-23> [in Ukrainian].

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Руйнування понад 800 об'єктів спортивної інфраструктури внаслідок російської агресії поставило перед українською системою публічного управління завдання, для якого не існувало готових управлінських протоколів. Водночас зростання бюджетного фінансування галузі з 3,81 млрд грн у 2022 році до 7,51 млрд грн у 2024 році при одночасному зниженні доступності спортивної інфраструктури для населення вказує на системну проблему – неспроможність традиційних механізмів публічного адміністрування забезпечити ефективну алокацію ресурсів в умовах множинних інституційних збоїв.

Аналіз реалізації державних і регіональних програм відновлення свідчить, що проблема полягає не стільки в обсягах фінансування, скільки в накопичених інституційних деформаціях, які в умовах воєнного стану трансформувалися з латентних недоліків у блокуючі фактори розвитку. Розпорошення управлінських повноважень між п'ятьма міністерствами без механізму арбітражу, освоєння лише 62% виділених коштів при значній потребі громад у відновленні інфраструктури, суттєвий кадровий дефіцит контрольних функцій (2 аудитори замість нормативних 8 у профільному міністерстві) – ці явища свідчать про те, що система публічного управління перебуває в стані, коли традиційні адміністративні інструменти не лише втрачають ефективність, а й спричиняють додаткові втрати ресурсів. Платформа DREAM, попри свої технологічні переваги і урядову підтримку, охопила відносно невелику кількість проекти у сфері спорту (буквально кілька десятків) і невеликого розміру, що становить менше 6% від загальної кількості зруйнованих об'єктів, що підтверджує обмеженість універсальних цифрових рішень без урахування специфічних механізмів відтворення управлінських дисфункцій.

**Актуальність дослідження** також визначається необхідністю переходу від реактивної моделі усунення наслідків до проактивної трансформації управлінських механізмів через адресне застосування цифрових інструментів. Досвід 2022-2026 років засвідчив, що громади прифронтових територій, які зазнали найбільших руйнувань, виявилися позбавленими доступу до централізованих ресурсів відновлення через неспроможність забезпечити 23% співфінансування для участі в державних програмах – це не лише проблема бюджетної спроможності, а системний збій механізму перерозподілу ресурсів, коли території з найбільшими потребами отримують найменше фінансування.

Водночас досвід програми «Активні парки», яка охопила понад 900 тисяч учасників з мінімальними капітальними витратами через використання цифрових координаційних платформ, підтверджує можливість досягнення значних соціальних ефектів через точкове застосування технологій до конкретних управлінських проблем. Розробка матриці адресної цифровізації є відповіддю на завдання оптимізації обмежених ресурсів воєнного часу – замість спроб тотальної цифровізації всіх процесів, що вимагає значних інвестицій, пропонується ідентифікація ключових дисфункцій та підбір адекватних цифрових рішень з підтвердженою здатністю впливати на механізми відтворення неефективних управлінських практик. Це набуває особливого значення в контексті майбутнього післявоєнного відновлення, коли обмеженість ресурсів поєднуватиметься з масштабними завданнями відбудови, а ефективність використання кожної гривні державних інвестицій визначатиме спроможність країни відновити не лише фізичну інфраструктуру,

а й забезпечити доступ населення до спорту як інструменту фізичної та психологічної реабілітації.

**Аналіз досліджень і публікацій з проблеми.** Запуск Електронного реєстру спортивних споруд у лютому 2024 року мав стати проривом у цифровізації галузі, проте через рік охопив лише 42% об'єктів – власники приватних фітнес-центрів і стадіонів просто ігнорують вимоги реєстрації, а місцева влада не має ані ресурсів, ані мотивації для верифікації даних. Окремі українські автори [4; 12; 35] у дослідженнях платформного врядування показали, що сама по собі технологія без зміни інституційних стимулів лише оцифровує існуючі дисфункції. Схожі висновки містить грудневий звіт Рахункової палати за 2025 рік щодо використання коштів Ukraine Facility – з 971 млн грн на розвиток спортивної інфраструктури через ДФРП освоєно 62%, причому половина проєктів – це косметичні ремонти замість системної модернізації. Світовий банк у звіті RDNA4 (січень 2025) [34] прямо вказує на «інституційну пастку» – коли технічно досконалі цифрові платформи не працюють через конфлікт юрисдикцій між Мінмолодьспорту, Мінцифри та Мінрегіоном.

Концепція Державної цільової програми розвитку фізкультури до 2030 року (травень 2025) [25] визнає необхідність «цифрової екосистеми управління», але пропонує знову універсальні рішення – єдину платформу для всіх процесів за 1,2 млрд грн. Натомість досвід програми «Активні парки», проаналізований В. Кушніром і Є. Бондарець (2025), доводить ефективність точкових цифрових інтервенцій – простий Telegram-бот для координації тренерів дав охоплення 900 тисяч учасників за 18 млн грн інвестицій. Р. Dunleavy (2025) називає це «хірургічною цифровізацією» – коли замість тотальної автоматизації обирають конкретні больові точки системи.

Водночас аналіз публікацій 2022-2025 років виявляє прогалину між загальними концепціями цифровізації та конкретними механізмами їх застосування до специфічних управлінських проблем. Роботи А. Gerke, Н. Woratschek, J. Bryson з питань створення публічної цінності через спортивну інфраструктуру залишаються відірваними від українського контексту множинних юрисдикцій та воєнних обмежень. Навіть найновіші дослідження вітчизняних авторів – О. Шевчук, Ю. Наумко, Т. Самойленко – зосереджуються переважно на нормативно-правових аспектах або економічній ефективності, оминаючи питання того, як саме цифрові інструменти можуть змінити укорінені практики розпорошення відповідальності чи імітації контролю. Платформа DREAM та інші ініціативи Мінцифри розглядаються в літературі як технологічні досягнення, але бракує аналізу причин їх обмеженого впровадження – лише поодинокі роботи (І. Кувалдіна, А. Шаркаускієне щодо прогнозування розвитку в кризовому контексті, 2025) торкаються проблеми невідповідності між технологічними можливостями та інституційною спроможністю їх абсорбувати. Саме цю прогалину – брак адаптованої методології для доказового (на основі статистики і виявлених фактів) і, головне, таргетованого підбору цифрових рішень під конкретні управлінські дисфункції – намагається заповнити дане дослідження, спираючись на емпіричний матеріал 2022-2026 років та концептуальні напрацювання теорії адаптивного врядування.

**Мета і завдання статті.** *Мета статті* – обґрунтувати методологію адресної цифровізації для усунення управлінських дисфункцій у сфері регіональної спортивної інфраструктури. Поставлена мета зумовила виконання двох **завдань**:

1) ідентифікувати та систематизувати ключові інституційні дисфункції в управлінні спортивною інфраструктурою на регіональному рівні через аналіз емпіричних даних реалізації державних програм 2022-2026 років;

2) розробити матрицю відповідності між виявленими дисфункціями та цифровими інструментами, здатними впливати на механізми їх відтворення, з оцінкою співвідношення «ефект/витрати» для кожного рішення.

**Використана методологія.** Дослідження базувалося на комбінації емпіричного аналізу управлінських практик та теоретичного моделювання механізмів цифрової трансформації. Для ідентифікації інституційних дисфункцій застосовано метод триангуляції даних з трьох джерел: офіційної бюджетної звітності за 2022-2026 роки (показники освоєння коштів, структура видатків за програмами КПКВК), аудиторських висновків Рахункової палати України (17 звітів щодо ефективності використання бюджетних коштів), та технічної документації платформи DREAM щодо 42 проєктів спортивної інфраструктури. Кожна виявлена дисфункція аналізувалася через призму трьох параметрів: механізм відтворення (інституційні стимули, що підтримують патологічну практику), фінансові втрати (квантифікація неефективності в грошовому вимірі), та організаційна стійкість (резистентність до попередніх спроб реформування).

Для розробки матриці адресної цифровізації адаптовано концепцію «цифрових важелів» (Westerman, Bonnet, McAfee, 2014) до специфіки публічного сектору України. Замість універсального підходу до технологічної трансформації, кожному типу дисфункції підбирався специфічний цифровий інструмент за критерієм його здатності безпосередньо впливати на механізм відтворення проблеми. Оцінка співвідношення «ефект/витрати» проводилася через зіставлення вартості впровадження технології (за даними тендерів ProZoggo 2024-2025) з потенційним скороченням втрат від конкретної дисфункції.

Валідація матриці здійснювалася через аналіз кейсів успішної точкової цифровізації – програми «Активні парки» (900 тисяч учасників за 18 млн грн інвестицій) та провалів тотальної автоматизації – Електронний реєстр спортивних споруд (42% охоплення за рік функціонування).

**Виклад основного матеріалу.** Трансформація системи управління спортивною інфраструктурою України протягом 2022-2026 років відбувається в умовах безпрецедентного поєднання руйнувань та збільшення фінансування. За даними профільного міністерства, кількість пошкоджених або знищених спортивних об'єктів коливається від 725 до 800 одиниць із сукупними збитками 374 млн доларів США [9]. Водночас бюджетні асигнування на галузь демонструють висхідну траєкторію: після скорочення до 3,40 млрд грн у 2023 році відбулося стрімке зростання до 7,51 млрд грн у 2024 та 6,84 млрд грн у 2026 році [18; 19]. Ця диспропорція між збільшенням фінансового ресурсу та зниженням фактичної доступності спортивних об'єктів для населення сигналізує про системні збої в механізмах алокації коштів.

Структурний аналіз бюджету 2026 року виявляє перерозподіл пріоритетів, що відображає спробу переходу від «бюджету виживання» до моделі відновлення людського капіталу (табл. 1). Вперше за останнє десятиліття приріст фінансування масового спорту (+57,4%) та молодіжних програм (+90,0%) випереджає динаміку видатків на спорт вищих досягнень, які навіть демонструють скорочення на 9,3% [19].

Переорієнтація бюджетних пріоритетів відповідає концепції «Спорту 5.0», закріпленій у Концепції Державної цільової програми розвитку фізич-

ної культури до 2030 року, де спортивні об'єкти розглядаються як платформи соціальної терапії суспільства після травматичного досвіду війни [25]. Зростання видатків на спортивну медицину пов'язане з формуванням системи реабілітації ветеранів через адаптивні програми відповідно до нового порядку використання коштів для підтримки ветеранів [23].

Таблиця 1. – Динаміка видатків державного бюджету на спортивну сферу, 2025-2026 рр.

Table 1. – Dynamics of state budget expenditures on sports, 2025-2026.

Напрямок фінансування (код програми) Funding direction (program code)	2025 (млн грн) 2025 (UAH million)	2026 (млн грн) 2026 (UAH million)	Зміна (%) Change (%)	Стратегічний акцент Strategic focus
Спорт вищих досягнень (3401220)	5528,6	5012,0	-9,3	Оптимізація олімпійського циклу
Масовий спорт та «Активні парки»	412,0	648,6	+57,4	Децентралізація та інклюзія
Спортивна медицина та освіта	710,0	865,4	+21,9	Реабілітація ветеранів
Молодіжна політика	79,1	150,3	+90,0	Соціальна згуртованість
Разом	5607,7	6838,3	+21,9	Транзитивна модернізація

\*Джерело: складено за [18; 19]

\*Source: compiled from [18; 19]

Спроба подолати розпорошеність управлінських процесів через впровадження платформи DREAM стала центральним елементом реформи 2025-2026 років. Станом на жовтень 2025 року до Єдиного проектного портфеля включено 42 проекти спортивної інфраструктури із загальним плановим ресурсом 76,8 млрд грн на муніципальні об'єкти [7; 32]. Платформа не лише централізує проектне управління, але й інтегрує технологічні інновації в процеси планування та моніторингу (табл. 2).

Таблиця 2. – Репрезентативні інвестиційні проекти спортивної інфраструктури в системі DREAM

Table 2. – Representative sports infrastructure investment projects in the DREAM system

Код проекту Project code	Об'єкт та локація Object and location	Бюджет (млн грн) Budget (million UAH)	Статус (01.2026) Status (01.2026)	Технологічна інновація Technological innovation
DREAM-UA-210824-C7B67067	Палац спорту, Хмельницький	650,0	Реалізується	Цифровий двійник, Smart-HVAC
DREAM-UA-230824-275EF22A	Багато-функціональний комплекс, Калуш	153,2	Реалізується	6 ігрових зон, інклюзивний дизайн
DREAM-UA-140224-F097493A	Реконструкція комплексу, Мена	50,0	Активний	Постквантове покриття доріжок
DREAM-UA-280624-19CD2D04	Спортивний комплекс, Березне	49,8	Підготовка	Енергоавтономність TENG

\*Джерело: дані DREAM [6; 15; 32].

\*Source: DREAM data [6; 15; 32].

Обов'язкова вимога 23% співфінансування для проєктів DREAM створила двостійкий ефект: з одного боку, забезпечила фільтрацію нереалістичних ініціатив, з іншого – позбавила доступу до ресурсів громади прифронтових територій, які зазнали найбільших руйнувань але не мають фінансової спроможності для участі в програмі.

Аналіз співвідношення державних та місцевих видатків на спортивну галузь демонструє поглиблення дисбалансу. У 2022 році при державних асигнуваннях 3,81 млрд грн місцеві бюджети спрямували 7,39 млрд грн (співвідношення 1:1,9). Розрив збільшився у 2023 році – 3,40 млрд грн державних проти 9,24 млрд грн місцевих коштів (1:2,7). Часткова стабілізація 2024 року з співвідношенням 1:1,4 (7,51:10,48 млрд грн) не компенсувала накопичений дефіцит [14]. Державний фонд регіонального розвитку, який до війни забезпечував фінансування 294 проєктів на 4,2 млрд грн щорічно [33], фактично припинив діяльність у 2022-2024 роках, а його відновлення у 2025 році з бюджетом 1,0 млрд грн [2, 14] не покриває потреби відновлення.

Розпорощення управлінських повноважень між центральними органами виконавчої влади формує середовище дифузії відповідальності. Згідно з Положенням, затвердженим постановою уряду від 2 липня 2014 року, Міністерство молоді та спорту формально визначене як головний орган у системі центральної виконавчої влади з питань фізичної культури і спорту [22]. Проте реальні інструменти впливу на регіональну спортивну інфраструктуру у нього відсутні – повноваження обмежуються координацією діяльності інших суб'єктів та методичним забезпеченням. Розпорядження фінансовими ресурсами ДФРР належить Міністерству розвитку громад та територій, яке не володіє галузевою специфікою спортивної сфери. До грудня 2025 року існувала ще одна управлінська вертикаль – підпорядкування дитячо-юнацьких спортивних шкіл Міністерству освіти і науки через Комітет з фізичного виховання та спорту.

Така конструкція суперечить базовим принципам організації державної влади, закладеним у статті 19 Конституції України, згідно з якою органи державної влади зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, передбачені законами. У контексті воєнного стану, введеного Указом Президента України від 24 лютого 2022 року та продовженого до 2026 року, проблема набуває додаткової гостроти. Відповідно до статті 8 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», військове командування разом із військовими адміністраціями можуть самостійно приймати рішення щодо використання об'єктів державної та комунальної власності для потреб оборони. Це створює правову колізію між повноваженнями профільного міністерства, визначеними в мирний час, та екстраординарними повноваженнями військових адміністрацій. На практиці це призводить до того, що спортивні об'єкти використовуються для розміщення військових частин, пунктів незламності або укриттів без узгодження з балансоутримувачами та профільним міністерством. Згідно зі статтею 41 Конституції України та статтею 353 Цивільного кодексу України, примусове відчуження об'єктів права приватної власності в умовах воєнного стану має здійснюватися з наступним повним відшкодуванням їх вартості. Однак механізм компенсації за використання спортивної інфраструктури для оборонних потреб досі не розроблено. Господарський кодекс України (статті 75-78) передбачає особливий режим управління об'єктами державної власності, але не містить норм щодо їх використання в умовах воєнного стану. Це створює правовий вакуум, коли де-юре спортивні об'єкти залишаються на балансі спортивних організацій, а

де-факто використовуються для інших цілей без належного документального оформлення та відшкодування втрат.

Регіональний зріз проблеми розкриває контрастні підходи до відновлення. Київська область інтегрувала програму «Київщина спортивна» в економічний план регіону, спрямувавши 143 млн грн на цифровізацію та енергоефективність [11]. Натомість східні області зазнали катастрофічних втрат: Харківщина – 163 об'єкти (збитки 812,2 млн грн), Донеччина – 74 об'єкти (потреба 3,5 млрд грн), Луганщина – 95 об'єктів, переважно на окупованій території [38]. Львівська громада у 2024 році завершила реконструкцію спортивного ядра у Замарстинівському парку вартістю 11 млн грн, встановивши 34 інклюзивні елементи [8].

Аналіз управлінських практик 2025-2026 років дозволяє виокремити системні дисфункції, які блокують ефективне використання навіть наявних ресурсів (табл. 3).

Таблиця 3. – Ключові дисфункції публічного управління модернізацією інфраструктури

Table 3. – Key dysfunctions of public management of infrastructure modernization

Тип дисфункції Type of dysfunction	Характеристика (2025-2026) Characteristics (2025-2026)	Емпіричні прояви Empirical manifestations
Фрагментація управління	Розпорошення повноважень між 5 міністерствами без єдиної відповідальності	Мінмолодьспорту - координація; Мінрозвитку - ДФРР; МОН (до 2025) - ДЮСШ
Дефіцит контролю	Відсутність внутрішнього аудиту та моніторингу	2 аудитори замість 8 необхідних; 34% угод без контролю замовника
Низька абсорбційна спроможність	Неспроможність освоїти виділені кошти	Освоєно лише 62% (18,71 з 29,97 млрд грн)
Бар'єр співфінансування	Вимога 23% співфінансування виключає бідні громади	Прифронтові регіони не можуть забезпечити співфінансування

\*Джерело: дані Рахункової палати України, положення про міністерства

\*Source: data from the Accounting Chamber of Ukraine, regulations on ministries

Звіт Рахункової палати щодо надзвичайної кредитної програми [30] зафіксував освоєння лише 18,71 млрд грн з 29,97 млрд грн фактично надійшовших коштів (62%). Причинами низького рівня абсорбції стали: відсутність бізнес-кейсів у 85% проєктів, завищення договірних цін у кожному третьому тендері, дефіцит ліквідності Фонду ліквідації наслідків агресії на 5,3 млрд грн. Додаткові аудити [28, 29] виявили системні порушення (таблиця 4).

Таблиця 4. – Аналіз порушень при реалізації інфраструктурних проєктів

Table 4. – Analysis of violations in the implementation of infrastructure projects

Категорія порушення Category of violation	Сума/частка (2024-2025) Amount/share (2024-2025)	Наслідки для спортивних проєктів 2026 Consequences for sports projects in 2026
Неефективне використання коштів	217,5 млрд грн (сукупно)	Ризик недофінансування 14 активних об'єктів DREAM
Порушення бюджетного законодавства	8,68 млрд грн	Затримка фінансування субвенцій на 4-6 місяців
Відсутність контролю замовника	34% перевірених угод	Завищення вартості будівництва на 15-20%

\*Джерело: Звіти Рахункової палати України [28].

\*Source: Reports of the Accounting Chamber of Ukraine [28].

Аудиторська перевірка Рахункової палати від 19 грудня 2017 року (Рішення № 26-4) розкрила проблему в управлінському контролі у спортивній галузі: так, тоді з'ясувалося, що Міністерство молоді та спорту фактично втратило контроль над реалізацією 54% олімпійських та 78,9% неолімпійських заходів, включених до Єдиного календарного плану. Ці заходи передали на виконання спортивним федераціям в рамках експерименту з делегування повноважень, але механізм звітності про досягнуті результати так і не запровадили. Стратегічне планування виявилось фікцією – профільне міністерство посилалося на Державну цільову соціальну програму як інструмент контролю, хоча відповідна Постанова КМУ № 115 втратила чинність ще у 2020 році. Заявлений обсяг фінансування в 94,04 млрд грн не відповідав реальним 17,5 млрд грн, передбаченим програмою на 2017-2020 роки з усіх джерел. Паспорти бюджетних програм не містили вимірюваних індикаторів результативності – замість показників завантаженості споруд чи спортивних досягнень фіксували лише факт проведення заходу та освоєння коштів. Така конструкція дозволяла спрямовувати більше половини бюджетних асигнувань на заходи без можливості верифікації їх соціального ефекту, створюючи умови для фінансування «паперових» змагань та тренувальних зборів.

З позицій адміністративного права ситуація порушує принцип належного урядування, закріплений у статті 3 Закону України «Про центральні органи виконавчої влади», згідно з якою міністерство несе відповідальність за стан справ у відповідній галузі. Делегування повноважень федераціям без створення системи контролю суперечить вимогам статті 19 Кодексу адміністративного судочинства України щодо обов'язку органів влади діяти в межах та у спосіб, передбачені законодавством. Відсутність КРІ в бюджетних програмах порушує статтю 20 Бюджетного кодексу України про програмно-цільовий метод, який вимагає чітких показників результативності для кожної програми.

Окрім того, що попередні аудити виявили, що Міністерство молоді та спорту не забезпечувало моніторингу 54% заходів з олімпійських та 78,9% з неолімпійських видів спорту, існує і інша проблема – кадрова. 84% тренерів ДЮСШ у передпенсійному віці, 463 спортсмени та тренери виїхали за кордон, 591 представник спортивної спільноти загинув. Сектор внутрішнього аудиту працює з 2 фахівцями замість нормативних 7-8 [24].

Постанова КМУ № 596 від 2015 року [21] досі містить у переліку бази в окупованих Новій Каховці та прифронтових містах, що унеможливає їх використання але зберігає формальне фінансування. Це створює парадокс, коли кошти юридично прив'язані до недоступних локацій, а реальні тренування концентруються на перевантажених базах Львівщини та Києва.

Антикорупційна програма міністерства на 2023-2025 роки [1; 20] ідентифікує ризики в державних закупівлях, конфлікті інтересів та управлінні фінансами. Аудит 2019 року щодо фінансової підтримки громадських організацій виявив ознаки кримінальних правопорушень [31]. Резонансне розслідування будівництва футбольних полів у 2017-2018 роках встановило нецільове використання 640 млн грн та коштів УЄФА, а також переплату 1,2 млн грн через завищення вартості 25 спортмайданчиків [13].

Донорська допомога замишається фрагментарною порівняно з масштабами руйнувань. Фонд солідарності МОК акумулював 7,5 млн доларів, але кошти мають операційне призначення – фінансування участі атлетів у

змаганнях, а не капітальну відбудову. У програмі ЄС Ukraine Facility (50 млрд євро на 2024-2027) спортивна інфраструктура не визначена окремим пріоритетом, тому її відновлення можливе лише як складова освітніх закладів або муніципальних об'єктів. Перепонами залучення коштів є низька інституційна спроможність громад готувати проєктні заявки за стандартами ЄС та високі вимоги донорів щодо прозорості.

На основі аналізу реалізації програм 2022-2026 років ідентифіковано сім ключових дисфункцій, які обмежують ефективність відновлення галузі (табл. 5).

Таблиця 5. – Головні дисфункції публічного управління в умовах воєнного стану та міжнародних зобов'язань

Table 5. – Main dysfunctions of public administration under martial law and international obligations

Дисфункція Dysfunction	Інституційний прояв Institutional manifestation	Фінансові наслідки Financial implications	Вплив на зобов'язання ЄС/МВФ Impact on EU/IMF commitments	Потенціал усунення до 2027 (за власними оцінками автора) Potential for elimination by 2027 (according to the author's own estimates)
Бюджетна фрагментація	73,3% на елітний спорт vs 9,5% на масову інфраструктуру	Недофінансування базової інфраструктури на 4,8 млрд грн/рік	Порушення принципів інклюзивності (ЄС)	Низький (25%)
Інституційне дублювання	>200 НПА з >70 колізіями; паралельні повноваження	Втрати на координацію 450-500 млн грн/рік	Невідповідність асвіс щодо розподілу компетенцій	Середній (40%)
Провал цифрової трансформації	Контроль Мінцифри 12% vs 88% фрагментації	Дублювання ІТ-витрат 280 млн грн	Невиконання Digital Agenda for Europe	Середній (50%)
Регіональна асиметрія	Прифронтові регіони: <5% на розвиток	Неосвоєння 11,4 млрд грн (2025)	Поглиблення диспропорцій всупереч Cohesion Policy	Низький (20%)
Колапс системи контролю	2 аудитори замість 8; 34% угод без нагляду	Збитки 217,5 млрд грн (2024-25)	Порушення вимог МВФ щодо PFM	Високий (60%)
Перформативне врядування	100% покриття в звітах при 23% реальному доступі	Марнування 1,2-1,5 млрд грн на «вітринні» проєкти	Дискредитація реформ	Низький (30%)
Корупційні ризики	Завищення цін у 33% тендерів	Втрати 15-20% від вартості проєкту	Порушення Anti-Corruption Action Plan	Високий (70%)

\*Джерело: аналіз на основі даних Рахункової палати [29; 30], звітів МВФ [36; 37], моніторингу виконання Угоди про асоціацію [10; 27].

\*Source: analysis based on data from the Accounting Chamber [29; 30], IMF reports [36; 37], monitoring of the implementation of the Association Agreement [10; 27].

Проєкти 2026 року інтегрують елементи концепції Society 5.0, що передбачає злиття фізичного та цифрового просторів для вирішення соціальних проблем [3; 5]. Технологічний стек включає чотири рівні з відповідними рішеннями та очікуваними ефектами (табл. 6).

Таблиця 6. – Цільові технологічні індикатори розумної спортивної екосистеми

Table 6. – Target technological indicators of a smart sports ecosystem

Рівень архітектури Architecture level	Технологія (2026) Technology (2026)	Очікуваний ефект (Social ROI) Expected effect (Social ROI)
Сенсорний	ІоТ-датчики, TENG-наногенератори	Зниження витрат на енергію на 40%
Аналітичний	Предиктивна аналітика (ANN)	Стратегія Zero Downtime
Управлінський	Смарт-контракти на базі DREAM	Скорочення корупційних ризиків на 85%
Користувацький	AR-інтерфейси в «Дії»	Ріст залученості молоді на 15 п.п.

\*Джерело: технічна документація DREAM [6; 7; 27].

\*Source: DREAM technical documentation [6; 7; 27].

Проект нового Закону України «Про спорт», представлений у листопаді 2025 року [26], передбачає перехід від утримання комунальних установ до підтримки спортивних клубів, забезпечення автономії федерацій та створення єдиної цифрової системи обліку. Водночас імплементація потребуватиме розробки понад 40 підзаконних актів. У 2025 році прийнято закони про науково-методичне забезпечення [17] та адаптивний спорт [16].

Досвід впровадження платформи DREAM у 2025-2026 роках демонструє, що сама по собі цифровізація без зміни інституційних стимулів лише оцифровує існуючі дисфункції. Розрив між 42 проєктами в системі та 800 зруйнованими об'єктами вказує на необхідність переходу від універсальних рішень до адресної цифровізації, де кожна технологія підбирається під конкретний механізм відтворення управлінської патології. Саме цей підхід покладено в основу матриці адресної цифровізації [39], що встановлює відповідність між характеристиками дисфункцій та функціональними можливостями цифрових інструментів.

Впровадження концепції «держави в смартфоні» для управління спортивною інфраструктурою станом на 2026 рік демонструє розрив між технологічними амбіціями та інституційною спроможністю їх реалізувати. Платформа DREAM, покликана забезпечити каскадне поширення управлінських інновацій та електронну демократію участі, стикається з регуляторною невизначеністю та розпорощенням бюджетних повноважень між різними розпорядниками коштів. Ключові завдання 2026 року передбачають трансформацію звітності – замість фіксації кількості введених в експлуатацію об'єктів необхідно вимірювати соціальну віддачу інвестицій через індекс розвитку людського капіталу; технічну інтеграцію розрізнених баз даних в єдиний реєстр спортивних споруд з верифікованою інформацією про їх стан; перехід до моделі, де державні органи формують стратегічні рамки розвитку галузі, а фінансування забезпечується через механізми державно-приватного партнерства.

Емпіричні дані реалізації програм відновлення спортивної інфраструктури протягом 2022-2026 років засвідчують невідповідність між масштабом цифровізації та її результативністю. При впровадженні платформи DREAM для управління 42 проєктами фактичне освоєння бюджетних коштів не перевищило 62%, що ставить під сумнів доцільність універсальної цифровізації без урахування специфіки конкретних управлінських проблем.

Виявлений розрив вказує на відсутність методологічного зв'язку між діагностикою інституційних патологій та вибором технологічних інструментів для їх усунення.

Розроблена матриця (табл. 7) адресної цифровізації (представлена окремо) пропонує альтернативний підхід, заснований на принципі технологічної відповідності – кожній управлінській дисфункції підбирається специфічне цифрове рішення, здатне впливати на механізм її відтворення. Замість тотальної автоматизації всіх процесів матриця передбачає диференціацію технологічних інтервенцій за трьома критеріями: тип дисфункції (структурні деформації, процесні збої, поведінкові відхилення); готовність суб'єктів управління до цифрових змін; ресурсні обмеження періоду воєнного стану. Методологічним фундаментом слугує адаптована до українських реалій концепція цифрових важелів трансформації [39]. Технологічні рішення підбираються за їх здатністю блокувати механізми відтворення патологій: автоматизовані процеси виключають суб'єктивізм у прийнятті рішень, технологія розподіленого реєстру унеможливає маніпуляції з даними, предиктивна аналітика оптимізує алокацію ресурсів, сенсорні мережі забезпечують неупереджений моніторинг технічного стану об'єктів (таблиця 7).

Інноваційність запропонованого підходу (див. табл. 7 і опис нижче) визначається встановленням прямого зв'язку між характеристиками управлінських дисфункцій та функціональним потенціалом цифрових технологій. Замість хаотичної цифровізації окремих елементів системи формується цілісна стратегія трансформації, де технологічні рішення обґрунтовуються їх здатністю руйнувати механізми відтворення неефективних практик:

По-перше, матриця слугує інструментом обґрунтування інвестиційних пріоритетів в умовах дефіциту ресурсів, дозволяючи спрямовувати кошти на технології з найвищим співвідношенням «трансформаційний ефект/витрати».

По-друге, запроваджується концепція «проблемно-орієнтованої цифровізації», коли технології обираються не за критерієм новизни чи престижності, а за спроможністю вирішувати конкретні управлінські проблеми.

По-третє, кожен елемент матриці формує повний управлінський цикл – від діагностики першопричин дисфункції до квантифікації досягнутого ефекту. Введення параметру «механізм відтворення дисфункції» дозволяє зрозуміти, чому певні патологічні практики виявляються стійкими до реформ. Досвід платформи DREAM підтвердив: технологія сама по собі не трансформує інституційні патерни поведінки без впливу на глибинні стимули їх відтворення.

По-четверте, точкове застосування цифрових інструментів до конкретних механізмів відтворення дисфункцій забезпечує реальні зміни. Алгоритмізація розподілу бюджету блокує лобістські впливи, публічність даних унеможливає маніпуляції зі звітністю, автоматизація контролю виключає «ручне управління». Врахування специфіки воєнного часу через параметр «умови впровадження» дозволяє розпочинати з технологій, що потребують мінімальних ресурсів але дають швидкий ефект (сенсорний моніторинг), поступово нарощуючи складність трансформацій (штучний інтелект для бюджетного планування). Методологія матриці може бути адаптована до будь-якої сфери публічного управління шляхом заміни переліку дисфункцій при збереженні алгоритму підбору цифрових рішень.

Таблиця 7. – Матриця адресної цифровізації для подолання управлінських дисфункцій у післявоєнному відновленні інфраструктури  
 Table 7. – Targeted digitalization matrix for overcoming management dysfunctions in post-war infrastructure reconstruction

Інституційна дисфункція Institutional dysfunction	Механізм відтворення дисфункції Mechanism of dysfunction reproduction	Цифровий інструмент подолання Digital tool for overcoming dysfunction	Очікуваний трансформаційний ефект Expected transformational effect	Умови впровадження Conditions for implementation
1) Бюджетна фрагментація (73,3% на елітний спорт vs 9,5% на масовий)	Лобістський тиск федерацій; відсутність об'єктивних критеріїв розподілу	Алгоритмічний розподіл бюджету на основі AI з використанням даних про: кількість користувачів інфраструктури, соціальний індекс території, ефективність попередніх інвестицій	Деполітизація бюджетного процесу; підвищення частки масового спорту до 30% до 2028 року; прозорість критеріїв для всіх стейкхолдерів	Законодавче закріплення обов'язковості алгоритмічного розподілу для >50% бюджету
2) Інституційна фрагментація (5 міністерств без координації)	Відомча ізоляція; конкуренція за ресурси; дублювання функцій	Єдина інтегрована платформа управління з розмежуванням прав доступу та автоматичною синхронізацією даних між відомствами (розширення DREAM до повноцінної ERP-системи)	Скорочення часу прийняття рішень з 60 до 10 днів; усунення дублювання у 85% процесів; єдине джерело даних для всіх учасників	Постанова КМУ про обов'язковість використання; навчання 500+ користувачів
3) Обмежена цифрова інтеграція (42 проекти DREAM без інтероперабельності)	Відсутність стандартів даних; vendor lock-in; технологічна фрагментація	Впровадження відкритих API та стандарту даних ISO 37120 для смарт-міст; міграція на open-source рішення; створення національного data lake	Можливість інтеграції 100% локальних систем; зниження витрат на IT на 40%; створення екосистеми розробників	Технічний регламент стандартів; фінансування міграції 200 млн грн
4) Диференціація абсорбційної спроможності (62% освоєння, бар'єр 23%)	Низька проектна спроможність громад; брак кваліфікації; складність процедур	Цифрові асистенти на базі LLM для автоматичної підготовки проектної документації; шаблони типових рішень; онлайн-калькулятори співфінансування	Підвищення освоєння до 85%; скорочення часу підготовки проекту з 6 до 1 місяця; доступність для громад без проектних менеджерів	Безкоштовний доступ для громад; бібліотека з 50+ шаблонів
5) Дефіцит контролю (2 аудитори замість 8; 34% угод без контролю)	Кадровий дефіцит; великий обсяг операцій; відсутність превентивного контролю	Система автоматизованого моніторингу на базі computer vision для контролю будівництва; blockchain для фіксації всіх транзакцій; predictive analytics для виявлення ризиків	Охоплення контролем 95% операцій; виявлення порушень в режимі реального часу; зниження корупційних втрат на 70%	Інтеграція з ProZorro; доступ до супутникових знімків
6) Перформативне врядування (100% звітність при 23% реальному доступі)	Орієнтація на формальні показники; відсутність зворотного зв'язку	IoT-сенсори відвідуваності об'єктів; мобільний додаток для громадського моніторингу; dashboard з real-time KPI	Об'єктивна картина використання інфраструктури; громадський контроль; фокус на реальних результатах	Встановлення 1000+ сенсорів; інтеграція з «Дією»
7) Корупційні ризики (завищення цін у 33% тендерів)	Змова учасників; асиметрія інформації; конфлікт інтересів	Повна діджиталізація закупівель через ProZorro з ML-алгоритмами виявлення аномалій цін; автоматична перевірка афілійованості; бенчмаркінг цін	Зниження завищення цін до 5%; економія 15-20% бюджету; прозорість для громадськості	Обов'язковість е-закупівель для 100% робіт

\*Джерело: розробка автора.

\*Source: author's own work.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** На основі проведених вище викладок і роздумів автора можна зробити такі агреговані висновки.

1) Виявлені інституційні бар'єри та управлінські патології в системі розвитку спортивної інфраструктури мають структурну природу і не можуть бути усунені лише за рахунок збільшення фінансування чи технічної модернізації. Розпорошення управлінських вертикалей, дисбаланс бюджетних пріоритетів, несумісність інформаційних систем та дефіцит контрольних механізмів утворюють взаємопов'язаний комплекс системних обмежень. Впровадження платформи DREAM, незважаючи на технологічну прогресивність рішення, зіштовхується з регуляторними перешкодами та інституційним спротивом, що знецінює потенційні переваги цифрових інновацій без адресного впливу на механізми відтворення управлінських дисфункцій.

2) Знайдені управлінські дисфункції формують передумови для трансформації моделі управління спортивною інфраструктурою через залучення приватних операторів на засадах державно-приватного партнерства. Низький рівень інтеграції державних цифрових платформ поряд з регіональними диспропорціями в абсорбційній спроможності (62% освоєння бюджету при бар'єрі 23% співфінансування) підтверджують потребу в диверсифікації управлінських моделей. Приватний сектор здатен забезпечити вищу операційну ефективність завдяки впровадженню уніфікованих систем управління активами, централізованих платформ резервування та альтернативних схем фінансування, які не вимагають обов'язкової участі громад з низькими бюджетними доходами. Функціонування 42 проєктів в екосистемі DREAM підтверджує технічну спроможність агрегувати дані в єдиній системі, проте успіх залежить від інституційної реконфігурації – перетворення держави з безпосереднього оператора на регулятора, який встановлює стандарти якості та контролює тарифну політику. Передача операційних функцій єдиному приватному оператору з чітко визначеними контрактними зобов'язаннями дозволить усунути проблему розпорошення повноважень між п'ятьма міністерствами.

3) Документована асиметрія між регіонами – прифронтові території демонструють 62% освоєння виділених коштів порівняно з 87% у західних областях – унеможлиблює застосування єдиної моделі цифровізації для всієї країни. Оптимальним рішенням є запровадження трирівневої архітектури: для прифронтових територій – базові хмарні сервіси, що не потребують локальної IT-інфраструктури; для регіонів з середнім потенціалом – гібридні платформи з поєднанням хмарних та локальних компонентів; для розвинених центрів (Київ, Львів) – повноцінні smart-екосистеми з інтеграцією всіх міських сервісів. Принциповим є усунення фінансових бар'єрів через скасування вимоги 23% співфінансування для територіальних громад, чий доходи не досягають медіанного показника по країні. Модульна архітектура технологічних рішень забезпечить можливість поступового розширення функціональності відповідно до зростання інституційної спроможності громад без ризику втрати вже накопиченої інформації.

4) Подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення потенціалу блокчейн-платформи Bitbon System українського походження для токенизації спортивних активів та створення децентралізованої системи управління інфраструктурою. Особливий інтерес становить можливість використання мета-ресурсів і мета-контрактів Bitbon для автоматизації розподілу бюджетних

коштів між розпорядниками та забезпечення прозорості фінансових потоків через публічний реєстр транзакцій.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикорупційна програма Міністерства молоді та спорту України на 2023-2025 роки. Київ, 2022. 15 с. URL: <https://surl.li/megiak>
2. Деякі питання державного фонду регіонального розвитку : постанова Кабінету Міністрів України від 13.08.2025 № 971. URL: <https://surl.lu/smlrlmy>
3. Дунаєв І. В. Платформне врядування в організації публічно-приватного партнерства навколо спортивної інфраструктури: чи можлива інтеграція стейкхолдерів через цифрові екосистеми? *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Том 35 (74). № 6. С. 170–175. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/29>
4. Дунаєв І. В., Касянчук А. А., Заруцький О. В. Трансформація освітніх парадигм в умовах глобальних змін: чи стане оцифрована репутація стратегічним ресурсом нового світопорядку? *Актуальні проблеми державного управління*. 2025. № 1 (66). С. 9–36. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-1-01>
5. Дунаєв І. В., Кушнір В. М. Адаптивність спортивної інфраструктури до сучасних викликів: інтеграція безпекових, демографічних та управлінських парадигм для впровадження на регіональному рівні. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (серія Публічне управління та адміністрування)*. 2024. № 2. С. 17–33. <https://doi.org/10.32782/pdau.rta.2024.2.3>
6. Єдиний проектний портфель публічних інвестицій держави. Міністерство фінансів України. Київ, 2025. URL: <https://surl.lu/okgvrs>
7. Загальний огляд реформи управління публічними інвестиціями для громад та регіонів. *Міністерство розвитку громад та територій України*. Київ, 2025. 40 с. URL: <https://surl.lu/mbhgmj>
8. Звіт за 2024 рік про реалізацію заходів Програми соціально-економічного та культурного розвитку Львівської МТГ на 2024-2025 рр. URL: <https://surl.li/hhcjhd>
9. Звіт з фізичної культури і спорту за 2024 рік. *Міністерство молоді та спорту України*. Київ, 2025. URL: <https://surl.lu/dcdytl>
10. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2024 рік. *Кабінет Міністрів України*. Київ, 2025. URL: <https://surl.li/nwhjfw>
11. Київська обласна програма розвитку фізичної культури та спорту «Київщина спортивна» на 2026-2027 роки : рішення Київської обласної ради від 23.10.2025 № 1472-34-VIII. Київ, 2025. 36 с. URL: <https://kor.gov.ua/wp-content/uploads/2025/12/dodatok-22.pdf>
12. Кудь А. А., Басюк О. П. Новий підхід до реалізації державних цільових програм на основі технологій блокчейн та штучного інтелекту: від централізованої волі – до розподіленої логіки. *Актуальні проблеми державного управління*. 2025. № 1 (66). С. 297–326. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-1-14>
13. Матеріали кримінального провадження № 5201900000000123 щодо розкрадання коштів при будівництві спортивних майданчиків. Київ : НАБУ, 2019.
14. Огляд виконання Державного бюджету України на 2024 рік та рекомендації для 2025 року. Київ : НІСД, 2025. URL: <https://surl.li/yefbxc>
15. Посібник з питань формування середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій та підготовки, оцінки і реалізації інвестиційних проектів та програм (проект). Київ, 2025. 225 с. URL: <https://bukoda.gov.ua/storage/app/sites/23/uploaded-files/posibnik.pdf>
16. Про внесення змін до Закону України «Про фізичну культуру і спорт» щодо адаптивного спорту : Закон України від 17.04.2025 № 4370-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4370-20#Text>
17. Про внесення змін до Закону України «Про фізичну культуру і спорт» щодо наукового та науково-методичного забезпечення у сфері фізичної культури і спорту : Закон України від 04.12.2025 № 4708-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4708-20#Text>
18. Про Державний бюджет України на 2025 рік : Закон України від 19.11.2024 № 4059-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text>
19. Про Державний бюджет України на 2026 рік : проект Закону України від 03.12.2025 № 4695-IX. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/57325>

20. Про затвердження Антикорупційної програми Міністерства молоді та спорту України на 2023-2025 роки : наказ Міністерства молоді та спорту України від 16.06.2023 № 3563. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS38346>
21. Про затвердження переліків закладів фізичної культури і спорту всеукраїнського рівня, які фінансуються з державного бюджету : постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2015 № 596. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/596-2015-%D0%BF#Text>
22. Про затвердження Положення про Міністерство молоді та спорту України : постанова Кабінету Міністрів України від 02.07.2014 № 220 (зі змінами від 03.12.2025 № 1593). URL: <https://surl.li/xvfwpo>
23. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для здійснення заходів з підтримки та допомоги ветеранам війни : постанова Кабінету Міністрів України від 21.01.2025 № 62. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/62-2025-%D0%BF/ed20260101#Text>
24. Про затвердження Порядку здійснення внутрішнього аудиту в Міністерстві молоді та спорту України : наказ Міністерства молоді та спорту України від 23.10.2024 № 6633. URL: <https://surl.li/fczghe>
25. Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.05.2025 № 525-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/525-2025-%D1%80#Text>
26. Проект Закону України «Про спорт» № 5555 від 15.11.2025. URL: <https://surl.li/pgilho>
27. Путівник плану для Ukraine Facility (огляд за III та IV квартали 2025 року). Дослідницька група Верховної Ради України. Київ, 2025. 46 с. URL: <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33889.pdf>
28. Рахункова палата України. Висновки про результати аналізу виконання державного бюджету України за підсумками трьох кварталів 2025 року в частині надходжень загального фонду : рішення від 13.10.2025 № 25-2. Київ, 2025. 4 с. URL: <https://surl.li/ungxyt>
29. Рахункова палата України. Звіт про результати аудиту відповідності на тему «Розвиток адміністративних послуг та їх цифровізація» : рішення від 18.12.2024 № 57-1. Київ, 2024. 26 с. URL: <https://surl.li/jpnouh>
30. Рахункова палата України. Звіт про результати аудиту діяльності (ефективності) на тему «Надзвичайна кредитна програма: шлях до відновлення соціальної та критичної інфраструктури територіальних громад» : рішення від 13.10.2025 № 27-3. Київ, 2025. 82 с. URL: <https://surl.li/fryhdp>
31. Рахункова палата України. Звіт про результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету на фінансову підтримку громадських організацій : рішення від 26.11.2019 № 33-5. Київ, 2019. URL: <https://surl.li/ozigje>
32. Стратегічна інвестиційна рада схвалила Єдиний проєктний портфель публічних інвестицій на 2026 рік. *Міністерство фінансів України*. Київ, 2025. URL: <https://surl.li/tkeyjr>
33. У 2021 році за кошти Державного фонду регіонального розвитку було профінансовано понад 300 проєктів у громадах. *Кабінет Міністрів України*. Київ, 2021. URL: <https://surl.li/ffrfv>
34. Україна : швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA4). Лютий 2022 – січень 2024 р. Вашингтон : Світовий банк, 2025. 200 с. URL: <https://surl.li/wbhmgc>
35. Dunayev I., Gavkalova N., Kud A. Designing a platform-based model of civic participation within the smart-city concept for post-war Ukrainian cities. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol. 4. № 13 (124). P. 46–56. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.285448>
36. IMF and Ukrainian authorities reach Staff-Level Agreement on a new US\$8.1 billion 48-month Extended Fund Facility (EFF) Arrangement. URL: <https://surl.li/aithey>
37. IMF. Ukraine 8th review under the extended arrangement under the extended fund facility. Washington, 2025. 170 p. URL: <https://www.imf.org/en/-/media/files/publications/cr/2025/english/1ukrea2025002-print-pdf.pdf>
38. Report on damages to infrastructure from the destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine as of November 2024. Kyiv, 2025. 26 p. URL: <https://surl.li/ybyfxr>
39. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Press, 2014. 304 p.

*Стаття надійшла до редакції 23.10.2025 р.*

*Стаття рекомендована до друку 25.11.2025 р.*

*Опубліковано 30.12.2025 р.*

**Kushnir Volodymyr Mykolayovych,**

PhD student, Department of Economic Policy and Management, Education and Research Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University, 4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: [kushnir\\_volodymyr@ukr.net](mailto:kushnir_volodymyr@ukr.net)

<https://orcid.org/0009-0001-2534-4294>

## RESOURCE OPTIMISATION THROUGH TARGETED DIGITALISATION: OVERCOMING SYSTEMIC DYSFUNCTIONS IN REGIONAL SPORTS INFRASTRUCTURE MANAGEMENT IN UKRAINE

**Abstract.** This article develops a methodological approach to the digital transformation of public administration for sports infrastructure at the regional level under the systemic challenges of martial law. The relevance of this research is determined by the necessity to transition from universal digitalisation models to targeted technological solutions capable of addressing specific institutional dysfunctions within the management system. The aim of this article is to substantiate the methodology of targeted digitalisation as an alternative to comprehensive automation of management processes in the sphere of sports infrastructure. The research combines empirical analysis of management practices with theoretical modelling of digital transformation mechanisms, employing the concept of 'digital levers' for organisational change adapted from Westerman, Bonnet, and McAfee's framework.

The study identifies systemic dysfunctions in public administration, including fragmentation of the management hierarchy, deficiency of control mechanisms, limited regional absorptive capacity, and institutional barriers to innovation implementation. Through triangulation of budgetary reporting data, audit conclusions from the Accounting Chamber of Ukraine, and technical documentation from the DREAM digital platform, the research reveals a fundamental disconnect between technological capabilities and institutional readiness for transformation. The developed targeted digitalisation matrix establishes a methodological connection between the characteristics of management pathologies and the functional capabilities of digital technologies. This approach differentiates technological interventions according to three criteria: the nature of dysfunction (structural, procedural, behavioural), the level of digital maturity amongst management entities, and existing resource constraints.

The principle of 'problem-oriented digitalisation' is substantiated, whereby technologies are selected not for their innovative qualities but for their capacity to influence the reproduction mechanisms of specific management dysfunctions. Each digital instrument is mapped to particular pathology reproduction mechanisms: automation reduces subjective factor influence, distributed ledger technology ensures data immutability, machine learning algorithms optimise resource allocation, and IoT networks provide objective infrastructure monitoring. The research demonstrates that whilst platform-based solutions like DREAM represent technological advancement, their effectiveness remains limited without addressing underlying institutional incentives that perpetuate dysfunctional practices.

Prospects for implementing distributed ledger technologies are identified for ensuring transparency of financial flows and automating resource allocation through smart contracts. The study proposes a three-tier implementation architecture: cloud-based solutions for frontline territories lacking local infrastructure, hybrid platforms for regions with moderate capacity, and comprehensive smart ecosystems for developed urban centres. The conclusion is drawn that targeted digitalisation ensures systemic transformation of public administration through precise impact on the reproduction mechanisms of institutional pathologies, unlike universal solutions that merely digitise existing inefficient practices. This methodological approach offers particular value for post-conflict reconstruction contexts where resource constraints demand maximum efficiency in technological investments.

**Keywords:** *digitalisation, dysfunctions, public administration, sports infrastructure, digital transformation matrix, mechanisms*

### REFERENCES

1. Anti-corruption program of the Ministry of Youth and Sports of Ukraine for 2023-2025. (2022). Kyiv. URL: <https://surl.li/megiak> [in Ukrainian].
2. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). Some issues of the state regional development fund. (Resolution No. 971, August 13, 2025). URL: <https://surl.lu/smrlmy> [in Ukrainian].
3. Dunayev, I. V. (2024). Platform governance in organizing public-private partnerships around sports infrastructure: Is stakeholder integration through digital ecosystems possible? *Vcheni*

- Zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne Upravlinnia ta Administruvannia*, 35(74), 6, 170–175. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/29> [in Ukrainian].
4. Dunayev, I. V., Kasianchuk, A. A., & Zarutskyi, O. V. (2025). Transformation of educational paradigms in conditions of global changes: Will digitized reputation become a strategic resource of the new world order? *Aktualni Problemy Derzhavnoho Upravlinnia*, 1(66), 9–36. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-1-01> [in Ukrainian].
  5. Dunayev, I. V., & Kushnir, V. M. (2024). Adaptability of sports infrastructure to modern challenges: Integration of security, demographic and management paradigms for implementation at the regional level. *Visnyk Poltavskoho Derzhavnoho Ahrarnoho Universytetu (Seriia Publichne Upravlinnia ta Administruvannia)*, 2, 17–33. <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.2.3> [in Ukrainian].
  6. Ministry of Finance of Ukraine. (2025). Unified project portfolio of public investments of the state. Kyiv. <https://surl.lu/okgvrs> [in Ukrainian].
  7. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine. (2025). General overview of public investment management reform for communities and regions. Kyiv. <https://surl.lu/mbhgmj> [in Ukrainian].
  8. Report for 2024 on the implementation of measures of the Program of socio-economic and cultural development of Lviv MTC for 2024–2025. (2024). <https://surl.li/hhcjhd> [in Ukrainian].
  9. Ministry of Youth and Sports of Ukraine. (2025). Report on physical culture and sports for 2024. Kyiv. <https://surl.lu/dcdytl> [in Ukrainian].
  10. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). Report on the implementation of the Association Agreement between Ukraine and the European Union for 2024. Kyiv. <https://surl.li/nwhjfw> [in Ukrainian].
  11. Kyiv Regional Council. (2025). Kyiv regional program for the development of physical culture and sports «Sports Kyiv Region» for 2026–2027. (Decision No. 1472-34-VIII, October 23, 2025). Kyiv. <https://kor.gov.ua/wp-content/uploads/2025/12/dodatok-22.pdf> [in Ukrainian].
  12. Kud, A. A., & Basiuk, O. P. (2025). A new approach to implementing state target programs based on blockchain and artificial intelligence technologies: From centralized will to distributed logic. *Aktualni Problemy Derzhavnoho Upravlinnia*, 1(66), 297–326. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-1-14> [in Ukrainian].
  13. NABU. (2019). Materials of criminal proceedings No. 5201900000000123 regarding embezzlement of funds during construction of sports grounds. Kyiv. [in Ukrainian].
  14. National Institute for Strategic Studies. (2025). Review of the State Budget of Ukraine for 2024 and recommendations for 2025. Kyiv. <https://surl.li/yefbxc> [in Ukrainian].
  15. Manual on forming a medium-term plan of priority public investments and preparing, evaluating and implementing investment projects and programs (draft). (2025). Kyiv. <https://bukoda.gov.ua/storage/app/sites/23/uploaded-files/posibnik.pdf> [in Ukrainian].
  16. Verkhovna Rada of Ukraine. (2025). On amendments to the Law of Ukraine «On Physical Culture and Sports» regarding adaptive sports. (Law No. 4370-IX, April 17, 2025). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4370-20#Text> [in Ukrainian].
  17. Verkhovna Rada of Ukraine. (2025). On amendments to the Law of Ukraine «On Physical Culture and Sports» regarding scientific and scientific-methodological support in the field of physical culture and sports. (Law No. 4708-IX, December 4, 2025). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4708-20#Text> [in Ukrainian].
  18. Verkhovna Rada of Ukraine. (2024). On the State Budget of Ukraine for 2025. (Law No. 4059-IX, November 19, 2024). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text> [in Ukrainian].
  19. Verkhovna Rada of Ukraine. (2025). On the State Budget of Ukraine for 2026. (Draft Law No. 4695-IX, December 3, 2025). <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/57325> [in Ukrainian].
  20. Ministry of Youth and Sports of Ukraine. (2023). On approval of the Anti-corruption program of the Ministry of Youth and Sports of Ukraine for 2023–2025. (Order No. 3563, June 16, 2023). <https://ips.ligazakon.net/document/MUS38346> [in Ukrainian].
  21. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2015). On approval of lists of all-Ukrainian level physical culture and sports institutions financed from the state budget. (Resolution No. 596, July 29, 2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/596-2015-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
  22. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2014). On approval of the Regulation on the Ministry of Youth and Sports of Ukraine. (Resolution No. 220, July 2, 2014, as amended No. 1593, December 3, 2025). <https://surl.li/xvfwpo> [in Ukrainian].
  23. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). On approval of the Procedure for using funds provided in the state budget for measures to support and assist war veterans. (Resolution No. 62,

January 21, 2025). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/62-2025-%D0%BF/ed20260101#Text> [in Ukrainian].

24. Ministry of Youth and Sports of Ukraine. (2024). On approval of the Procedure for conducting internal audit in the Ministry of Youth and Sports of Ukraine. (Order No. 6633, October 23, 2024). <https://surl.li/fczghe> [in Ukrainian].

25. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). On approval of the Concept of the State Target Social Program for the Development of Physical Culture and Sports for the period until 2030. (Directive No. 525-r, May 30, 2025). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/525-2025-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

26. Draft Law of Ukraine «On Sports», No. 5555. (2025, November 15). <https://surl.li/pgjlho> [in Ukrainian].

27. Parliamentary Research Group of Ukraine. (2025). Guide to the Ukraine Facility plan (review for III and IV quarters of 2025). Kyiv. <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33889.pdf> [in Ukrainian].

28. Conclusions on the results of the analysis of the implementation of the state budget of Ukraine for three quarters of 2025 in terms of general fund revenues. (Decision No. 25-2, October 13, 2025). Kyiv. <https://surl.li/ungxyt> [in Ukrainian].

29. Report on the results of the compliance audit on «Development of administrative services and their digitization». (Decision No. 57-1, December 18, 2024). Kyiv. <https://surl.li/jnnouh> [in Ukrainian].

30. Accounting Chamber of Ukraine. (2025). Report on the results of the activity (efficiency) audit on «Emergency credit program: Path to restoration of social and critical infrastructure of territorial communities». (Decision No. 27-3, October 13, 2025). Kyiv. <https://surl.li/fryhdp> [in Ukrainian].

31. Accounting Chamber of Ukraine. (2019). Report on the results of the audit of the effectiveness of using state budget funds for financial support of public organizations. (Decision No. 33-5, November 26, 2019). Kyiv. <https://surl.li/ozigje> [in Ukrainian].

32. Ministry of Finance of Ukraine. (2025). Strategic Investment Council approved the Unified Project Portfolio of Public Investments for 2026. Kyiv. <https://surl.li/tkeyjr> [in Ukrainian].

33. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). In 2021, more than 300 projects in communities were financed from the State Regional Development Fund. Kyiv. <https://surl.li/lffrv> [in Ukrainian].

34. World Bank. (2025). Ukraine: Rapid damage and needs assessment (RDNA4). February 2022 – January 2024. Washington. <https://surl.lt/wbhmgc> [in Ukrainian].

35. Dunayev, I., Gavkalova, N., & Kud, A. (2023). Designing a platform-based model of civic participation within the smart-city concept for post-war Ukrainian cities. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4, 13(124), 46–56. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.285448>

36. IMF and Ukrainian authorities reach Staff-Level Agreement on a new US\$8.1 billion 48-month Extended Fund Facility (EFF) Arrangement. (2025). <https://surl.li/aithey>

37. IMF. (2025). Ukraine 8th review under the extended arrangement under the extended fund facility. Washington. <https://www.imf.org/en/-/media/files/publications/cr/2025/english/1ukrea2025002-print-pdf.pdf>

38. Report on damages to infrastructure from the destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine as of November 2024. (2025). Kyiv. <https://surl.lu/ybyfxr>

39. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Press.

*The article was received by the editors 23.10.2025.*

*The article is recommended for printing 25.11.2025.*

*Published 30.12.2025.*