

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-31>

УДК 351.77

Никоньонко Андрій Вячеславович,

*аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції
навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»,
проспект Шевченка, 1, м. Одеса, Україна
<https://orcid.org/0009-0009-0708-4984>*

Фальковський Андрій Олександрович,

*кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри державознавства, права та європейської інтеграції
навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»,
проспект Шевченка, 1, м. Одеса, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-2762-1021>*

ЕВОЛЮЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ БУДІВНИЦТВА ОБ'ЄКТІВ СПОРТИВНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ

Анотація У статті розглянуто еволюцію публічного управління у сфері будівництва об'єктів спортивного призначення в Україні, виявлено ключові етапи трансформації цієї сфери, визначено основні тенденції та перспективи подальшого розвитку. Досліджено зміни, що відбулися в системі управління, починаючи від централізованих моделей, орієнтованих на загальнонаціональні пріоритети, до децентралізованих підходів, які враховують потреби територіальних громад і сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень. Проаналізовано основні фактори, що впливають на розвиток управління у цій сфері, зокрема реформу децентралізації, запровадження інструментів державно-приватного партнерства, активне використання цифрових технологій та поширення практики залучення громадськості до ухвалення рішень.

Особлива увага приділена ролі стратегічного планування у сфері будівництва спортивних об'єктів, що дозволяє забезпечити довгостроковий розвиток інфраструктури та враховувати соціально-економічні потреби громад. Висвітлено процес інтеграції європейських стандартів, що спрямовані на підвищення доступності, інклюзивності та енергоефективності спортивної інфраструктури. Окремо розглянуто питання розвитку інституційного середовища, що забезпечує координацію між різними суб'єктами управління, а також удосконалення фінансових механізмів, спрямованих на залучення бюджетних і позабюджетних ресурсів для реалізації проєктів.

Як цитувати: Никоньонко А. В., Фальковський А. О. Еволюція публічного управління в сфері будівництва об'єктів спортивного призначення. *Державне будівництво*. 2025. № 1 (37). С. 434–449. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-31>

In cites: Nykononok, A.V., Falkovsky, A.O. (2025). Evolution of public administration in the sphere of construction of sports facilities. *State Formation*, no. 2 (36), 434–449. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-31> [in Ukrainian].

© Никоньонко А. В., Фальковський А. О., 2025



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Стаття акцентує увагу на необхідності врахування сучасних безпекових викликів у процесі будівництва об'єктів спортивного призначення, зокрема впровадження стандартів безпеки та розроблення антикризових заходів. Відзначено поступову зміну підходів до управління у бік підвищення соціальної орієнтованості, коли спортивні об'єкти розглядаються не лише як місця для занять спортом, а як важливі елементи соціальної інфраструктури та простори для розвитку місцевої громади.

На основі проведеного дослідження зроблено висновок, що подальший розвиток публічного управління у сфері будівництва об'єктів спортивного призначення потребує комплексного підходу, який поєднуватиме стратегічне планування, сучасні технології, ефективні інституційні моделі, фінансову сталість та активне залучення громадськості. Запропоновані у статті висновки можуть стати основою для вдосконалення державної політики у цій сфері та сприяти формуванню ефективного, адаптивного та соціально орієнтованого управління, що відповідатиме сучасним викликам та потребам суспільства.

Ключові слова: *публічне управління, будівництво об'єктів спортивного призначення, стратегічне планування, децентралізація, державно-приватне партнерство, соціальна інфраструктура, інституційний розвиток, фінансові механізми, безпека інфраструктури, залучення громадськості.*

Постановка проблеми. Сфера будівництва об'єктів спортивного призначення в Україні посідає важливе місце в системі публічного управління, оскільки безпосередньо впливає на розвиток соціальної інфраструктури, формування здорового способу життя населення та забезпечення належних умов для проведення спортивних заходів. Проте, незважаючи на значний потенціал цієї сфери, практика публічного управління в цій галузі залишається недостатньо ефективною. Основними проблемами є недосконалість нормативно-правової бази, фрагментарність управлінських рішень, брак комплексних стратегій розвитку, а також слабка взаємодія органів державної влади та місцевого самоврядування. Додаткових труднощів додають обмеженість бюджетного фінансування, корупційні ризики та нестабільність економічної ситуації, що суттєво ускладнює реалізацію проектів будівництва об'єктів спортивного призначення.

На сучасному етапі постає нагальна потреба в осмисленні еволюції публічного управління у цій сфері з урахуванням світового досвіду, трансформацій національної системи управління та потреб громад. Особливо актуальним є вивчення того, яким чином змінювались організаційно-правові підходи до реалізації державної політики у сфері будівництва спортивних об'єктів, а також як впливали на ці процеси соціальні, економічні та політичні чинники. Відсутність системного аналізу цих питань стримує формування ефективної моделі публічного управління, здатної забезпечити сталий розвиток інфраструктури спортивного призначення в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує посилення наукового інтересу до питань еволюції публічного управління у сфері будівництва об'єктів спортивного призначення. Особлива увага приділяється трансформації моделей управління, удосконаленню інституційних механізмів співпраці між різними секторами, а також запровадженню цифрових технологій у процеси планування,

реалізації та моніторингу інфраструктурних проєктів. Наукові праці таких закордонних та українських дослідників, як Ань Ч., Дарійчук С. В., Демаджистріс П. Е., Де Марко А., Дунаєв І. В., Гонтарук О. М., Гук І.-М. М., Гусман Г., Гуччо К., Журило С. С., Зоргер Я., Клімек П., Козленко А. Д., Кушнір В. М., Лампольтшаммер Т. Й., Лю Ч., Моргунов О. А., Мисић В., Ніколайчук О. П., Османі М., Орлов А. А., Оттавіані Ф. М., Пампалоні Р., Петріцці С., Пулда Н., Розенбіхлер У., Ріццо І., Савіна О. Ю., Соргер Й., Станкович М., Товстоп'ятко І. Ф., Ульоа В., Херт Й., Шебеда А. Р. та Янг Л., містять ґрунтовні теоретичні та прикладні розробки, спрямовані на дослідження різних аспектів зазначеної проблематики.

У науковій літературі активно досліджуються питання інституційної взаємодії органів публічної влади, впливу державно-приватного партнерства на підвищення ефективності управлінських рішень, використання аналітичних та цифрових інструментів для прийняття стратегічних рішень у сфері будівництва спортивної інфраструктури. Значна увага приділяється впровадженню інноваційних технологій для моніторингу та оцінки стану об'єктів, розбудові системи електронного управління, формуванню ефективних механізмів залучення інвестицій та розвитку партнерства між державним і приватним секторами. Наголошується на необхідності забезпечення прозорості фінансування, підвищення якості проєктного менеджменту та запровадження комплексного підходу до оцінки соціально-економічної ефективності проєктів у сфері будівництва об'єктів спортивного призначення. У межах зазначених досліджень висвітлено низку практичних моделей, які сприяють зміцненню організаційно-правового механізму управління та підвищенню результативності реалізації інфраструктурних проєктів у цій сфері.

Метою статті є розкриття еволюції публічного управління в сфері будівництва об'єктів спортивного призначення з урахуванням історичних передумов, сучасних тенденцій та перспектив подальшого розвитку. У межах статті передбачається проаналізувати трансформацію організаційно-правового механізму управління, виявити основні етапи становлення та розвитку системи публічного управління у зазначеній сфері, а також визначити ключові проблеми та напрями їх вирішення. Особлива увага приділяється оцінці ефективності існуючих підходів до управління будівництвом об'єктів спортивного призначення та формуванню пропозицій щодо удосконалення управлінських практик на національному рівні.

Методологічною основою статті є системно-функціональний підхід, який забезпечує комплексне дослідження еволюції публічного управління в сфері будівництва об'єктів спортивного призначення з урахуванням взаємозв'язків між нормативно-правовими, організаційними, економічними та соціальними чинниками. Основний акцент зроблено на застосуванні інституціонального підходу, що дозволяє розглядати управління як результат взаємодії державних інституцій, органів місцевого самоврядування та інших суб'єктів, задіяних у процесі будівництва спортивної інфраструктури.

Для досягнення поставленої мети та виконання пошукових завдань використано сукупність загальних і спеціальних методів дослідження. Метод історико-правового аналізу застосовано з метою вивчення етапів формування нормативно-правових засад публічного управління у цій сфері. Метод системного аналізу дав змогу виявити структурні особливості сучасного механізму управління будівництвом об'єктів спортивного призначення. Порівняльно-правовий метод використано для дослідження міжнародного досвіду організації публічного управління у зазначеній галузі та можливостей його адаптації в Україні. У межах дослідження було використано герменевтичний метод, що дозволило розкрити особливості низки національних і зарубіжних нормативно-правових актів, аналітичних звітів, наукових праць та надало змогу обґрунтувати висновки та сформулювати науково обґрунтовані рекомендації.

Виклад основного матеріалу. Публічне управління в сфері будівництва об'єктів спортивного призначення пройшло тривалий шлях становлення, що супроводжувався суттєвими змінами під впливом соціально-економічних, політичних та правових чинників. Спочатку ця сфера розвивалася переважно у межах централізованої моделі управління, коли ключові рішення ухвалювалися виключно на рівні центральних органів державної влади, а місцеві органи виконували здебільшого технічні функції. Такий підхід передбачав концентрацію фінансових, кадрових та організаційних ресурсів на рівні держави, що дозволяло здійснювати будівництво великих об'єктів спортивного призначення відповідно до загальнонаціональних програм і пріоритетів.

З часом стало очевидним, що надмірна централізація не забезпечує належного врахування локальних потреб і особливостей, що, своєю чергою, знижувало ефективність управлінських рішень. Це обумовило поступовий перехід до децентралізованих моделей управління, в яких вагоме місце відводиться органам місцевого самоврядування та регіональним адміністраціям. Зокрема, розширення повноважень місцевих органів щодо планування, фінансування та контролю за будівництвом спортивних об'єктів дозволило створювати інфраструктуру, яка краще відповідає реальним запитам громад та місцевої економіки. При цьому на національному рівні зберігається функція формування загальної стратегії, координації діяльності та встановлення єдиних стандартів будівництва.

Важливою складовою еволюції публічного управління у цій сфері стало запровадження механізмів державно-приватного партнерства, які дали змогу залучати додаткові інвестиції та забезпечувати більшу гнучкість у реалізації будівельних проєктів. Завдяки таким підходам будівництво об'єктів спортивного призначення перестало бути виключно прерогативою держави, натомість у процес активніше включилися бізнес-структури та громадські організації. Це сприяло не лише підвищенню ефективності використання ресурсів, а й зміцненню суспільної підтримки відповідних проєктів.

Ефективний розподіл фінансування спортивної інфраструктури потребує використання сучасних методів оптимізації, які базуються на реальних даних.

У європейській практиці дедалі частіше застосовуються моделі, що враховують соціально-економічні особливості регіонів для забезпечення доступності спортивних об'єктів. Одним із таких підходів є модель оптимізації фінансування на основі даних, яка дозволяє максимізувати залучення дітей до занять спортом. Зокрема, дослідження, проведене в Австрії, підтвердило, що використання такого підходу дозволяє підвищити ефективність розподілу державних субсидій на 117% порівняно з традиційними схемами, які не враховують регіональні особливості. Це демонструє важливість впровадження індивідуалізованих підходів до фінансування спортивної інфраструктури, що здатні забезпечити максимальний соціальний ефект [11].

Окрему роль у трансформації парадигми публічного управління в сфері будівництва об'єктів спортивного призначення відіграли інноваційні технології, що дозволили модернізувати процеси планування, проектування та будівництва. Використання цифрових інструментів для моделювання, моніторингу та оцінки проектів забезпечило прозорість і відкритість управлінських рішень, а також спростило доступ громадськості до інформації щодо будівництва спортивних об'єктів. У поєднанні з новими підходами до стратегічного планування це створило передумови для формування цілісної системи публічного управління, орієнтованої на довгострокові результати.

Сучасний етап розвитку управління у сфері будівництва об'єктів спортивного призначення характеризується прагненням до поєднання централізованих і децентралізованих підходів, що передбачає збереження балансу між загальнонаціональними інтересами та місцевими ініціативами. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективне використання державних ресурсів, підтримати розвиток спортивної інфраструктури навіть у невеликих населених пунктах, а також сприяє створенню умов для сталого розвитку громад. Сучасні технології активно трансформують підходи до управління спортивною інфраструктурою, зокрема завдяки впровадженню інформаційного моделювання будівель (BIM). Досвід використання BIM у сфері експлуатації та технічного обслуговування об'єктів спортивного призначення переконливо доводить ефективність цього інструменту для підвищення якості управлінських рішень. Зокрема, дослідження на прикладі Акватичного центру Панамериканських ігор 2019 року в Перу засвідчило, що застосування BIM у поєднанні з принципами Lean-управління дозволяє оптимізувати інформаційні потоки та забезпечити більш якісний доступ до даних про стан інженерних систем. Запровадження BIM на стадії експлуатації дає змогу істотно зменшити витрати часу та трудових ресурсів на обслуговування об'єктів, а також підвищити точність планування ремонтних робіт, що є критично важливим для довгострокової ефективності спортивної інфраструктури [10]. Водночас залишається актуальною проблема підвищення якості управлінських рішень, що потребує подальшого вдосконалення нормативно-правової бази, інституційних механізмів та процедур взаємодії між різними рівнями влади.

Управління спортивними проєктами є одним із ключових напрямів розвитку сфери фізичної культури та спорту, що потребує системного підходу та запровадження сучасних інструментів планування. Особливістю спортивних проєктів є їхній значний вплив на соціальну сферу, включно з популяризацією здорового способу життя та формуванням позитивного міжнародного іміджу держави. Проте в Україні значна частина спортивної інфраструктури, на жаль, залишається недоступною для осіб з інвалідністю, а система саморозвитку спорту функціонує недостатньо ефективно. Це зумовлює потребу у впровадженні якісно нових методик управління спортивними проєктами, зокрема методів оцінки ризиків, прогнозування витрат і оптимізації управлінських рішень. Дослідження доводять, що ефективність реалізації спортивних проєктів значною мірою залежить від активного залучення стейкхолдерів на всіх етапах життєвого циклу проєкту [7].

Публічне управління в цій сфері поступово трансформується у напрямку більшої прозорості, підзвітності та орієнтації на потреби громадян. Це передбачає впровадження нових форматів комунікації з громадськістю, розширення практики залучення громадян до обговорення проєктів будівництва, а також посилення контролю за використанням бюджетних коштів. Інформаційні технології відкривають нові можливості для підвищення ефективності управління будівництвом спортивних об'єктів, особливо у частині автоматизації платежів та моніторингу виконання контрактів. Дослідження показують, що впровадження смарт-контрактів на основі блокчейн-технологій дає змогу автоматизувати процеси оплати, зменшити ризики затримок та забезпечити прозорість виконання зобов'язань між усіма учасниками проєктів. Такі технології дозволяють створити довірче середовище, де всі транзакції відображаються у реальному часі та підлягають автоматичному виконанню, що мінімізує корупційні ризики та підвищує надійність інфраструктурних проєктів [8].

Аналіз сучасних тенденцій розвитку спортивної інфраструктури в Україні свідчить про зростання ролі державно-приватного партнерства, особливо в умовах війни та повоєнного відновлення. Військові дії суттєво погіршили стан спортивної інфраструктури, пошкодивши або зруйнувавши сотні об'єктів по всій країні. У цих умовах механізми державно-приватного партнерства стають необхідним інструментом для залучення інвестицій, активізації інноваційної діяльності та відновлення спортивних споруд. Важливим є застосування методів оцінки соціального імпаку та соціальної рентабельності інвестицій для оцінювання ефективності таких проєктів, що дозволяє враховувати не лише економічні, але й соціальні результати їх реалізації. Впровадження державно-приватного партнерства може сприяти розвитку фізичної культури і спорту навіть у кризових умовах, забезпечуючи збереження людського капіталу та економічну стійкість громад [14].

З огляду на зазначені тенденції, можна стверджувати, що еволюція публічного управління у сфері будівництва об'єктів спортивного призначення тісно пов'язана з процесами реформування системи публічної влади загалом.

Важливим чинником стало впровадження концепції нової публічної управлінської парадигми, яка базується на принципах відкритості, доступності, партнерства та підзвітності. Зокрема, у сфері будівництва спортивної інфраструктури ці принципи втілюються через розвиток програмно-цільового планування, застосування механізмів публічних консультацій та посилення контролю за результатами реалізації проєктів. Такий підхід орієнтує управлінські рішення не лише на досягнення кількісних показників, але й на створення соціальної цінності, тобто на підвищення рівня добробуту громад.

Особливого значення в сучасних умовах набуває стратегічне планування розвитку спортивної інфраструктури, що дає змогу враховувати довгострокові потреби територіальних громад і забезпечувати раціональне використання бюджетних ресурсів. У процесі планування все більшого поширення набувають інструменти соціально-економічного прогнозування, які дозволяють оцінити майбутній попит на об'єкти спортивного призначення, визначити пріоритетні напрями розвитку інфраструктури та розробити відповідні цільові програми. При цьому важливою передумовою ефективного стратегічного планування є наявність якісного інформаційного забезпечення, зокрема актуальних даних про стан наявної інфраструктури, демографічні тенденції, рівень фізичної активності населення та потреби різних соціальних груп.

Становлення ефективної системи публічного управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні вимагає врахування умов воєнного стану. Нові виклики потребують перегляду підходів до управління цією сферою з акцентом на реконструкцію зруйнованої інфраструктури, розвиток ветеранського спорту та реабілітаційних програм для військових, спрощення процедур надання адміністративних послуг, а також залучення інвестицій. У статті підкреслено, що навіть в умовах обмеженого фінансування через воєнні дії, держава має забезпечити належне функціонування спортивної сфери, оскільки вона сприяє зміцненню здоров'я нації, інтеграції ветеранів та репрезентації України на міжнародній арені. Пріоритетами стають спрощення адміністративних процедур, активне залучення громадських організацій, а також підвищення прозорості управлінських рішень у сфері спорту [1].

Одним із визначальних аспектів трансформації публічного управління у цій сфері є розбудова інституційного середовища, здатного забезпечити належний рівень координації між різними суб'єктами управління. Йдеться про створення спеціалізованих органів, координаційних рад, робочих груп, які об'єднують представників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості для узгодження спільних дій у сфері будівництва спортивних об'єктів. Завдяки таким інституційним механізмам забезпечується більш ефективний розподіл повноважень, усуваються дублювання функцій та знижується рівень бюрократичних бар'єрів у процесі реалізації проєктів.

Не менш важливим є питання удосконалення фінансових механізмів, які використовуються для підтримки будівництва об'єктів спортивного

призначення. Окрім традиційного бюджетного фінансування, значного поширення набули інструменти залучення позабюджетних коштів, грантових програм, кредитних ліній та спеціальних фондів розвитку спорту. Застосування змішаних моделей фінансування дозволяє не лише розширити ресурсну базу для реалізації проєктів, а й підвищити відповідальність усіх сторін за ефективне використання фінансів.

Водночас важливо забезпечити прозорість таких механізмів, щоб запобігти можливим корупційним ризикам та нецільовому використанню коштів. Ефективність розвитку спортивної інфраструктури в Україні значною мірою залежить від використання механізмів державно-приватного партнерства. З огляду на обмеженість бюджетного фінансування, залучення приватних інвестицій стає стратегічно важливим інструментом для реалізації масштабних проєктів у сфері спорту. Аналіз чинного законодавства України свідчить про наявність базових умов для розвитку державно-приватного партнерства, однак практика їх застосування залишається обмеженою. Зокрема, дослідження вказують на необхідність створення більш гнучких моделей партнерства, таких як концесії або контракти життєвого циклу, що дозволили б залучити інвесторів до будівництва та обслуговування спортивних об'єктів. При цьому наголошується, що ефективне застосування таких моделей можливе лише за умов належного державного регулювання, прозорих процедур та балансу між приватними інтересами та суспільною вигодою [3].

Отже, у процесі розвитку публічного управління у цій сфері поступово зміщується акцент із кількісних параметрів, таких як площа споруд чи їхня кількість, на якісні характеристики спортивної інфраструктури. Сучасні підходи передбачають створення багатофункціональних об'єктів, які можуть використовуватися не лише для спортивних заходів, але й для організації культурних подій, освітніх проєктів та інших громадських ініціатив. Це підвищує економічну доцільність будівництва таких об'єктів, сприяє їхній інтеграції у соціальне середовище та забезпечує сталість їхнього функціонування у довгостроковій перспективі.

Еволюція публічного управління у сфері будівництва об'єктів спортивного призначення не є завершеним процесом. Вона триває у постійній взаємодії з іншими реформами публічної влади, економічними змінами та соціальними трансформаціями. Відповідно, надалі ця сфера потребуватиме подальшого вдосконалення як на рівні стратегічного планування, так і у площині нормативно-правового регулювання, інституційного забезпечення, фінансових механізмів та практик залучення громадськості до ухвалення рішень. Лише за таких умов можна досягти балансу між інтересами держави, місцевих громад і бізнесу, забезпечивши сталий розвиток спортивної інфраструктури як складової соціально-економічного поступу країни.

Досвід країн Сходу, зокрема Об'єднаних Арабських Еміратів, Катару, Саудівської Аравії та Бахреїну, демонструє ефективність комплексного підходу до управління будівництвом спортивних об'єктів. У цих державах ключовими

чинниками успіху стали централізоване планування, активне державно-приватне партнерство, інтенсивне впровадження інноваційних технологій та стратегічний розвиток людського капіталу. Такі підходи дозволяють не лише забезпечити високу якість проєктів, але й стимулювати економічний розвиток регіонів, що підтверджується проведенням великих міжнародних спортивних заходів. Досвід цих країн є цінним для України, яка прагне розбудувати сучасну спортивну інфраструктуру, здатну забезпечити високий рівень комфорту, безпеки та функціональності [4].

Європейський досвід підтверджує, що вибір моделі контрактів у сфері будівництва суттєво впливає на якість та своєчасність виконання інфраструктурних проєктів. Зокрема, застосування контрактів типу «проекування-будівництво» дозволяє знизити транзакційні витрати та покращити результати виконання контрактів, оскільки передбачає інтеграцію процесів проектування та будівництва. Дослідження італійських інфраструктурних проєктів довели, що цей підхід сприяє скороченню витрат, зменшенню затримок та забезпеченню більш гнучкого управління проєктами завдяки активній співпраці між замовниками та виконавцями [9].

Розвиток спортивної інфраструктури в сучасних умовах неможливий без інтеграції адаптивних управлінських моделей, які враховують безпекові, демографічні та соціально-економічні чинники. Останні дослідження вказують на необхідність переходу від традиційної галузевої моделі управління до екосистемного підходу, що базується на принципах багатофункціональності та інклюзивності. Особливо це актуально на регіональному рівні, де спортивна інфраструктура може стати драйвером соціального згуртування та економічного розвитку. Запровадження нових управлінських парадигм передбачає створення стратегій, що поєднують інвестиційний розвиток, інновації та суспільні потреби, а також впровадження механізмів міжсекторальної взаємодії та фінансової підтримки місцевих ініціатив [2]. Важливим аспектом модернізації спортивної інфраструктури в Україні є ефективність її використання та забезпечення відповідного управління. Значна частина спортивних об'єктів у країні перебуває у незадовільному стані через обмежене фінансування, недостатній рівень експлуатації та неефективне управління. Ситуація ускладнюється відсутністю належного стратегічного планування та сучасних управлінських технологій. Дослідження свідчать, що для забезпечення ефективного функціонування спортивних споруд необхідно розвивати державно-приватне партнерство, впроваджувати цифрові технології управління, удосконалювати нормативно-правову базу та розширювати участь громадськості у процесі ухвалення рішень [6].

Подальший розвиток публічного управління у сфері будівництва об'єктів спортивного призначення неможливо розглядати без урахування впливу глобалізаційних процесів та інтеграції України у європейський простір. Європейські стандарти управління та будівництва дедалі активніше інтегруються у національну практику, що стимулює підвищення вимог до якості

управлінських рішень, прозорості процедур та дотримання екологічних норм під час реалізації проєктів. Важливим орієнтиром у цьому контексті є європейські підходи до розвитку спортивної інфраструктури, які ґрунтуються на принципах інклюзивності, сталого розвитку та енергоефективності. Їхнє поступове впровадження в Україні сприяє зміні пріоритетів управління: від спорудження великих, монументальних об'єктів до створення функціональних, доступних і соціально орієнтованих спортивних просторів.

Суттєвий вплив на еволюцію управління має і розвиток концепції смарт-міст, що охоплює впровадження інтелектуальних технологій у сферу урбаністики та інфраструктурного будівництва. У цьому контексті об'єкти спортивного призначення розглядаються як частина інтегрованої міської інфраструктури, здатної забезпечувати не лише фізичну активність населення, а й розв'язувати питання екології, мобільності, соціальної згуртованості. Сучасні технології дають змогу більш ефективно керувати інженерними системами спортивних об'єктів, забезпечувати енергоощадність та створювати комфортні умови для всіх груп користувачів. Таке поєднання інноваційних рішень та соціальної орієнтації поступово формує нову модель публічного управління, де на перше місце виходять потреби людини, а не лише технічні характеристики споруд.

Важливо також враховувати, що сучасний підхід до будівництва спортивної інфраструктури передбачає активне залучення громади до процесу ухвалення рішень на всіх етапах – від планування до експлуатації об'єктів. Практика громадських обговорень, стратегічних сесій, участі громадських рад та спортивних організацій стає невід'ємною складовою формування управлінських рішень. Такий підхід дозволяє краще враховувати інтереси кінцевих користувачів, формувати відчуття відповідальності за збереження та розвиток спортивних об'єктів, а також зміцнювати довіру до органів влади. Саме через залучення громадськості створюються ті моделі управління, які мають стійку підтримку серед населення та відповідають реальним потребам територій.

Цифровізація спортивної інфраструктури відкриває нові можливості для сталого розвитку цієї сфери. Дослідження підтверджують, що впровадження інформаційного моделювання будівель (BIM) у поєднанні з технологіями Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту та машинного навчання сприяє підвищенню енергоефективності, оптимізації експлуатаційних витрат та поліпшенню комфорту користувачів спортивних об'єктів. Одним із перспективних напрямів є використання BIM для управління життєвим циклом спортивних споруд, що дозволяє забезпечити інтегроване управління всіма процесами – від проєктування до експлуатації та реконструкції. Такий підхід стає особливо актуальним на тлі зростання вимог до енергоефективності та сталого будівництва, враховуючи високий рівень енергоспоживання спортивних об'єктів [12].

Водночас сучасне публічне управління у цій сфері не може ігнорувати безпековий аспект. Враховуючи актуальні виклики, пов'язані з військовими діями та загрозами для об'єктів інфраструктури, особлива увага приділяється

забезпеченню фізичної безпеки споруд, створенню безпечних умов для відвідувачів та персоналу, а також розробленню планів дій на випадок надзвичайних ситуацій. Це вимагає інтеграції відповідних стандартів безпеки в проєкту та управлінську діяльність, а також організації ефективного міжвідомчого співробітництва для мінімізації ризиків. Безпекова складова поступово стає невід'ємним елементом державної політики у сфері будівництва об'єктів спортивного призначення, що суттєво розширює функціональний зміст публічного управління у цій сфері.

Одним із важливих аспектів розвитку спортивної інфраструктури є стратегічне розміщення об'єктів у міському середовищі, що визначає їхню доступність і вплив на соціально-економічний розвиток територій. Аналіз міжнародного досвіду доводить, що правильний вибір локації спортивних об'єктів дозволяє не лише забезпечити зручність для відвідувачів, а й суттєво підвищити економічну ефективність їх функціонування. У сучасних умовах особливої ваги набуває врахування транспортної доступності, обсягів потенційного попиту та можливостей для інтеграції спортивної інфраструктури з іншими об'єктами соціального призначення. Зокрема, дослідження вказують на необхідність створення багатофункціональних об'єктів, які поєднують спортивні, комерційні та рекреаційні функції, що підвищує економічну життєздатність таких проєктів та сприяє розвитку локальних громад [15].

Зміни, що відбуваються, чітко засвідчують, що еволюція публічного управління у сфері будівництва об'єктів спортивного призначення відбувається не лише у площині правового та інституційного реформування, а й у контексті глибокої переоцінки соціальної ролі цієї інфраструктури. Об'єкти спортивного призначення розглядаються не просто як місця для занять спортом, а як важливі елементи міського середовища, простори для комунікації, соціальної інтеграції та формування місцевої ідентичності. Відповідно, управління у цій сфері стає дедалі складнішим і потребує від органів влади високого рівня професіоналізму, здатності до стратегічного мислення та вміння балансувати інтереси різних зацікавлених сторін.

Забезпечення довгострокової експлуатації спортивних споруд вимагає комплексного підходу до розв'язання проблем економічної доцільності, безпеки, екологічної стійкості та цифровізації. Дослідження доводять, що економічна неефективність багатьох спортивних об'єктів пов'язана з відсутністю стабільних фінансових моделей, обмеженим післязмагальним використанням споруд та високими витратами на обслуговування. Крім того, більшість об'єктів не відповідають сучасним екологічним стандартам та потребують модернізації для зниження енергоспоживання. Додатковим викликом є безпековий аспект, зокрема фізичний знос інфраструктури та зростання кіберзагроз, що вимагає впровадження інноваційних підходів до захисту від кіберризиків. Створення сучасних спортивних об'єктів має базуватися на принципах технологічної інтеграції, безпечності, економічної ефективності та екологічної відповідальності [5].

Фіналізуючи аналіз, слід відзначити, що подальший розвиток публічного управління у сфері будівництва об'єктів спортивного призначення залежатиме від ефективності комплексного підходу, в якому будуть поєднані сучасні технології, міжнародний досвід, фінансова стійкість та соціальна орієнтованість. Водночас важливо зберегти системність і послідовність у реформуванні, аби створити умови для формування такої моделі управління, яка відповідатиме потребам громад, сприятиме розвитку спорту, підтримуватиме економіку та слугуватиме чинником консолідації українського суспільства.

Актуальні дослідження у сфері інтеграції BIM та спортивної інфраструктури підтверджують, що ця технологія має ключове значення для підвищення якості управління, забезпечення прозорості та досягнення екологічних цілей. Інтеграція BIM із сучасними цифровими технологіями, такими як штучний інтелект, віртуальна реальність, IoT та глибинне навчання, створює нові підходи до управління будівництвом та експлуатацією спортивних об'єктів. Водночас існує низка бар'єрів для повноцінної цифровізації спортивної інфраструктури, серед яких відзначаються недостатня готовність організацій до інновацій, нестача кваліфікованих кадрів і високі витрати на впровадження технологій. Проте стратегічне використання BIM дозволяє значно знизити енергоспоживання спортивних об'єктів, зменшити експлуатаційні витрати та підвищити рівень безпеки, що є критично важливим для довгострокового розвитку галузі [13].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Еволюція публічного управління у сфері будівництва об'єктів спортивного призначення демонструє поступовий, але послідовний перехід від централізованих, жорстких моделей управління до більш гнучких, децентралізованих та орієнтованих на потреби громад підходів. Цей процес є відображенням загальних трансформацій у системі публічного управління України, що супроводжуються реформами децентралізації, розвитком державно-приватного партнерства та активним впровадженням цифрових технологій. Сучасні тенденції засвідчують зростання ролі місцевого самоврядування у плануванні, фінансуванні та реалізації проєктів будівництва спортивних об'єктів, що сприяє врахуванню регіональних особливостей і підвищенню ефективності управління.

Проведене дослідження підтвердило, що новітні підходи у сфері управління будівництвом об'єктів спортивного призначення ґрунтуються на принципах відкритості, підзвітності та залучення громадськості до ухвалення рішень. Це, у свою чергу, сприяє формуванню суспільної підтримки інфраструктурних проєктів, зміцненню довіри до влади та створенню більш комфортного й безпечного середовища для громадян. Особливе значення в цьому процесі має стратегічне планування, яке дозволяє забезпечити цілісність, послідовність і результативність управлінських рішень.

Водночас розвиток цієї сфери супроводжується низкою викликів, серед яких ключовими залишаються обмеженість фінансових ресурсів, необхідність

подолання бюрократичних перешкод, підвищення безпеки інфраструктури та забезпечення відповідності проєктів сучасним стандартам якості. Це потребує подальшого вдосконалення нормативно-правової бази, розбудови інституційних механізмів співпраці між державними органами, бізнесом і громадськістю, а також запровадження новітніх технологічних рішень.

Загалом можна зробити висновок, що публічне управління у сфері будівництва об'єктів спортивного призначення в Україні має значний потенціал для розвитку. За умови системного підходу, належного ресурсного забезпечення, збереження стратегічної цілісності та подальшого впровадження європейських практик ця сфера може стати важливою складовою соціально-економічного поступу держави, сприяючи підвищенню якості життя населення, популяризації здорового способу життя та посиленню соціальної згуртованості громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гонтарук О. М. Особливості реалізації механізмів державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту в Україні в нинішніх умовах. *Rehabilitation & Recreation*. 2024. Т. 18. № 4. С. 158–161. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1795.2024.18.4.16>
2. Дунаєв І. В., Кушнір В. М. Адаптивність спортивної інфраструктури до сучасних викликів: інтеграція безпекових, демографічних та управлінських парадигм для впровадження на регіональному рівні. *Вісник ПДАУ (Публічне управління та адміністрування)*. 2024. Вип. 2. С. 17–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.2.3>
3. Журило С. С., Гук І.-М. М. Державно-приватне партнерство в сфері спорту. *Lex Sportiva*. 2021. Вип. 2. С. 6–7. DOI: <https://doi.org/10.32782/lexsportiva/2021.2.2>
4. Никоньонко А. В. Публічне управління та адміністрування в сфері будівництва об'єктів спортивного призначення на прикладі країн Сходу. *Таврійський науковий вісник*. 2024. № 3. С. 41–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.3.5>
5. Ніколайчук О. П., Дарійчук С. В., Цибанюк О. О. Актуальні проблеми спортивних споруд: створення середовища, орієнтованого на професійного спортсмена та шляхи їх вирішення. *Академічні візії*. 2024. Вип. 37. С. 5–7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14996385>
6. Орлов А. А., Шебеда А. Р., Товстоп'ятко І. Ф. Ефективність використання фізкультурно-спортивних споруд в Україні. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 2(32). С. 915–928. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-2\(32\)-915-928](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-2(32)-915-928)
7. Савіна О. Ю., Козленко А. Д. Особливості спортивних проєктів та специфіка управління ними. *Управління розвитком складних систем*. 2021. Вип. 47. С. 41–56. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.47.41-56>
8. Demagistris P. E., Petruzzi S., Pampaloni R., Šmigić M., De Marco A., Khan W., Ottaviani F. M. Digital Enablers of Construction Project Governance. *SSRN*. 2024. URL: <https://ssrn.com/abstract=4654781>
9. Finocchiaro Castro M., Guccio C., Rizzo I. How “one-size-fits-all” public works contract does it better? An assessment of infrastructure provision in Italy. *SSRN*. 2023. URL: <https://ssrn.com/abstract=4413529>
10. Guzman G., Ulloa W. BIM Application in the Operation and Maintenance Management of a Sports Infrastructure. *Proceedings of the 28th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC28), Berkeley, California, USA, 6–12 July 2020*. URL: <https://doi.org/10.24928/2020/0015>

11. Hurt J., Yang L., Sorger J., Lampoltshammer T. J., Pulda N., Rosenbichler U., Thurner S., Klimek P. Evidence-based policy-making in sports funding using a data-driven optimization approach. *arXiv preprint arXiv:2212.11018*. 2022. URL: <https://arxiv.org/abs/2212.11018>
12. Liu Z., An Z., Osmani M. Integration of Building Information Modeling with Sport and Facility: Current Status and Future Directions. *Buildings*. 2023. Vol. 13. Issue 7. Article 1829. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings13071829>
13. Liu Z., An Z., Osmani M. Integration of Building Information Modeling with Sport and Facility: Current Status and Future Directions. *Buildings*. 2023. Vol. 13. Issue 7. Article 1829. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings13071829>
14. Morhunov O. A. Reassessment of Views on Public Administration in the Field of Physical Culture and Sports in Ukraine under Martial Law. *Law and Safety*. 2024. № 3 (94). C. 109–111. DOI: <https://doi.org/10.32631/pb.2024.3.10>
15. Stanković M., Charalambides Y., Misić V. Sports Stadiums and Modern Infrastructure. *First International Scientific Conference SPORTICOPEDIA-SMB2023. Belgrade. October 13–14*. 2023. P. 285–288. DOI: <https://doi.org/10.58984/smbic2301285s>

Конфлікт інтересів.

Автори заявляють, що конфлікту інтересів щодо публікації цього рукопису немає.

Стаття надійшла до редакції 11.03.2025 р.

Стаття рекомендована до друку 26.04.2025 р.

Nykononok A. V.,

Postgraduate student of the Department of Political Science, Law and European Integration,
Educational and Scientific Institute of Public Service and Administration
of the National University «Odesa Polytechnic»,
1 Shevchenko Avenue, Odesa, Ukraine
<https://orcid.org/0009-0009-0708-4984>

Falkovsky A. O.,

Candidate of Law, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Political Science, Law and European Integration,
Educational and Scientific Institute of Public Service and Administration
of the National University «Odesa Polytechnic»,
1 Shevchenko Avenue, Odesa, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-2762-1021>

EVOLUTION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF CONSTRUCTION OF SPORTS FACILITIES

Annotation. The article examines the evolution of public administration in the field of construction of sports facilities in Ukraine, identifies key stages of transformation of this sphere, identifies main trends and prospects for further development. The changes that have occurred in the management system are studied, starting from centralized models focused on national priorities to decentralized approaches that take into account the needs of territorial communities and contribute to increasing the efficiency of management decisions. The main factors influencing the development of management in this area are analyzed, in particular, the decentralization reform, the introduction of public-private partnership instruments, the active use of digital technologies and the spread of the practice of involving the public in decision-making.

Particular attention is paid to the role of strategic planning in the field of construction of sports facilities, which allows ensuring long-term development of infrastructure and taking into

account the socio-economic needs of communities. The process of integration of European standards aimed at increasing accessibility, inclusiveness and energy efficiency of sports infrastructure is highlighted. Separately, the issue of developing an institutional environment that ensures coordination between various management entities, as well as improving financial mechanisms aimed at attracting budgetary and extra-budgetary resources for the implementation of projects, is considered.

The article focuses on the need to take into account modern security challenges in the process of building sports facilities, in particular, the implementation of safety standards and the development of anti-crisis measures. A gradual change in approaches to management towards increasing social orientation is noted, when sports facilities are considered not only as places for sports, but also as important elements of social infrastructure and spaces for the development of the local community.

Based on the research conducted, it is concluded that the further development of public management in the field of building sports facilities requires a comprehensive approach that will combine strategic planning, modern technologies, effective institutional models, financial sustainability and active public involvement. The conclusions proposed in the article can become the basis for improving state policy in this area and contribute to the formation of effective, adaptive and socially oriented management that will meet modern challenges and needs of society.

Keywords: *public administration, construction of sports facilities, strategic planning, decentralization, public-private partnership, social infrastructure, institutional development, financial mechanisms, infrastructure security, public involvement.*

REFERENCES

1. Hontaruk, O.M. (2024). Features of the implementation of public-private partnership mechanisms in the field of physical culture and sports in Ukraine under current conditions. *Rehabilitation & Recreation*, vol. 18, no. 4, 158–161. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1795.2024.18.4.16> [in Ukrainian].
2. Dunaiev, I.V., Kushnir, V.M. (2024). Adaptability of sports infrastructure to modern challenges: integration of security, demographic and managerial paradigms for regional implementation. *Bulletin of PDAU (Public Administration and Management)*, no. 2, 17–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.2.3> [in Ukrainian].
3. Zhurylo, S.S., Huk, I.-M.M. (2021). Public-private partnership in the field of sports. *Lex Sportiva*, no. 2, 6–7. DOI: <https://doi.org/10.32782/lexsportiva/2021.2.2> [in Ukrainian].
4. Nikonionok, A.V. (2024). Public administration and management in the field of construction of sports facilities on the example of Eastern countries. *Tavriya Scientific Bulletin*, no. 3, 41–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.3.5> [in Ukrainian].
5. Nikolaichuk, O.P., Dariichuk, S.V., Tsybaniuk, O.O. (2024). Current issues of sports facilities: creation of an environment focused on professional athletes and ways to solve them. *Academic Visions*, no. 37, pp. 5–7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14996385> [in Ukrainian].
6. Orlov, A.A., Shebeda, A.R., Tovstopyatko, I.F. (2025). Efficiency of the use of physical culture and sports facilities in Ukraine. *Current Issues in Modern Science*, no. 2(32), 915–928. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-2\(32\)-915-928](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-2(32)-915-928) [in Ukrainian].
7. Savina, O.Yu., Kozlenko, A.D. (2021). Features of sports projects and specifics of their management”, *Management of Complex Systems Development*, no. 47, 41–56. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.47.41-56> [in Ukrainian].
8. Demagistris, P.E., Petruzzi, S., Pampaloni, R., Šmigić, M., De Marco, A., Khan, W. and Ottaviani, F.M. (2024). Digital enablers of construction project governance. *SSRN*. URL: <https://ssrn.com/abstract=4654781>

9. Finocchiaro Castro, M., Guccio, C. and Rizzo, I. (2023). How 'one-size-fits-all' public works contract does it better? An assessment of infrastructure provision in Italy. *SSRN*. URL: <https://ssrn.com/abstract=4413529>
10. Guzman, G., Ulloa, W. (2020). BIM application in the operation and maintenance management of a sports infrastructure. *Proceedings of the 28th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC28)*. Berkeley. California. USA, 6–12 July 2020. URL: <https://doi.org/10.24928/2020/0015>
11. Hurt, J., Yang, L., Sorger, J., Lampoltshammer, T.J., Pulda, N., Rosenbichler, U., Thurner, S., Klimek, P. (2022). Evidence-based policy-making in sports funding using a data-driven optimization approach. *arXiv preprint arXiv:2212.11018*. URL: <https://arxiv.org/abs/2212.11018>
12. Liu, Z., An, Z., Osmani, M. (2023). Integration of building information modeling with sport and facility: Current status and future directions. *Buildings*, vol. 13, issue 7, article 1829. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings13071829>
13. Liu, Z., An, Z. and Osmani, M. (2023), "Integration of building information modeling with sport and facility: Current status and future directions", *Buildings*, vol. 13, issue 7, article 1829. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings13071829>
14. Morhunov, O.A. (2024). Reassessment of views on public administration in the field of physical culture and sports in Ukraine under martial law. *Law and Safety*, no. 3(94), 109–111. DOI: <https://doi.org/10.32631/pb.2024.3.10>
15. Stanković, M., Charalambides, Y., Misić, V. (2023). Sports stadiums and modern infrastructure. *First International Scientific Conference SPORTICOPEDIA-SMB2023. Belgrade, 13–14 October 2023*, 285–288. DOI: <https://doi.org/10.58984/smbic2301285s>

Conflict of interest.

The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this manuscript.

The article was received by the editors 11.03.2025.

The article is recommended for printing 26.04.2025.