

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Кафедра менеджменту,
публічного управління та персоналу

ФЕДОРОВИЧ ГАЛИНА ВАСИЛІВНА

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІЗИЧНОЇ
КУЛЬТУРИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

Спеціальність «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Студентка спеціальності
«Публічне управління
та адміністрування»
Федорович Г.В.

(підпис)

Науковий керівник,
д. е. н., професор Мельник А.Ф.

(підпис)

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту
«__» _____ 2025 року
В. о. зав. кафедри, д. е. н., професор
Августин Р.Р.

Прізвище, ініціали (підпис)

Тернопіль – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНА ТА ІНСТИТУЦІЙНА БАЗА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ.	7
1.1. Сутність, цілі та завдання управління розвитком фізичної культури в територіальній громаді.....	7
1.2.Нормативно-правова база та інституційний інструментарій управління розвитком фізичної культури в територіальній громаді	13
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ.	20
2.1. Організаційна та функціональна структура управління розвитком фізичної культури в досліджуваній територіальній громаді.....	20
2.2.Аудит результативності управління розвитком фізичної культури в територіальній громаді.....	28
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІЗИЧНОЮ КУЛЬТУРОЮ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	34
3.1. Імплементация програмно-цільового та проектного підходів в управління розвитком фізичної культури в територіальній громаді.....	34
3.2. Модернізація методів управління розвитком фізичної культури в територіальній громаді в умовах багатоканального фінансування.....	41
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні трансформаційні процеси в системі місцевого самоврядування, зумовлені децентралізацією та передачею розширених повноважень на локальний рівень, істотно підвищують значення ефективного управління розвитком фізичної культури в територіальних громадах. Фізична культура дедалі більше розглядається не лише як соціальна сфера, а як стратегічний ресурс суспільного розвитку, що впливає на стан громадського здоров'я, рівень соціальної інтеграції, формування активного способу життя та зміцнення людського потенціалу громади. Водночас, зростання соціально-економічних викликів - зокрема демографічних змін, погіршення показників здоров'я населення, зниження рівня рухової активності та збільшення поширеності хронічних захворювань - актуалізує необхідність створення дієвої системи управління фізичною культурою на місцевому рівні. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення особливого значення набуває розширення доступності фізкультурно-оздоровчих послуг, що сприяють адаптації, реабілітації та соціальній підтримці різних груп населення, включно з ветеранами та особами з інвалідністю.

Територіальні громади стають ключовими суб'єктами у формуванні середовища для фізичної активності, оскільки саме на місцевому рівні ухвалюються рішення щодо розвитку інфраструктури, підтримки спортивних ініціатив, запровадження муніципальних програм і забезпечення партнерської взаємодії між закладами освіти, охорони здоров'я, спортивними установами та громадськими організаціями. Водночас у багатьох територіальних громадах спостерігаються обмеженість ресурсів, недостатність стратегічного планування, слабкість інституційного забезпечення та відсутність системного моніторингу стану фізичної культури. Відтак, актуальність дослідження управління розвитком фізичної культури в територіальній громаді зумовлена необхідністю наукового обґрунтування сучасних підходів, інструментів і механізмів, які забезпечують підвищення ефективності управлінських процесів у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання управління розвитком фізичної культури в умовах децентралізації та зростання управлінської автономії територіальних громад посідає важливе місце у сучасному науковому дискурсі. У працях вітчизняних дослідників, зокрема М. Булатової, О. Вацеби, Г. Гайдук, А. Двигуна, В. Платонова, представлено концептуальні підходи до трактування категорії «розвиток фізичної культури», Науковці аналізують педагогічні, соціокультурні та інституційно-управлінські концепції, що формують методологічну основу сучасного управління фізичною культурою. У працях А. Мельник, М. Шкільняка, А. Васиної, Г. Монастирського, О. Іванової, О. Дудкіної висвітлюються питання управління життєдіяльністю територіальних громад, яке органічно пов'язане з розвитком фізичної культури, оскільки остання є фундаментальним чинником формування здорового, активного й соціально згуртованого населення.

Разом із тим, попри наявність значного теоретичного доробку, недостатньо з'ясованими залишаються питання формування комплексних теоретико-методологічних засад управління розвитком фізичної культури на рівні територіальних громад, а також визначення ефективних механізмів практичної реалізації управлінських рішень у цій сфері. Це зумовлює потребу в подальших дослідженнях, спрямованих на удосконалення управлінських інструментів розвитку фізичної культури в територіальних громадах.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення напрямів удосконалення механізму управління розвитком фізичної культури у територіальній громаді та формування практичних рекомендацій щодо їх реалізації в системі місцевого управління.

Відповідно до поставленої мети визначено та розв'язано комплекс **завдань:**

– дослідити сутність, цілі та завдання управління розвитком фізичної культури в територіальній громаді;

- охарактеризувати нормативно-правову базу та інституційний інструментарій управління розвитком фізичної культури в територіальній громаді;

- проаналізувати організаційну та функціональну структуру управління розвитком фізичної культури в досліджуваній територіальній громаді;

- провести аудит результативності управління розвитком фізичної культури в територіальній громаді;

- розробити напрями щодо імплементації програмно-цільового та проектного підходів в управління розвитком фізичної культури в територіальній громаді;

- надати рекомендації щодо модернізації методів управління розвитком фізичної культури в територіальній громаді в умовах багатоканального фінансування.

Об’єктом дослідження є управління розвитком фізичної культури в територіальній громаді.

Предметом дослідження є механізм, принципи, інструменти та організаційно-управлінські умови забезпечення ефективного розвитку фізичної культури в територіальній громаді.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс взаємопов’язаних загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечують системність і наукову обґрунтованість отриманих результатів. Зокрема, методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, композиції та декомпозиції застосовано для опрацювання теоретичної та інституційної бази управління розвитком фізичної культури в територіальній громаді (розділ 1). Метод системного аналізу використано для аналізу організаційної та функціональної структури управління розвитком фізичної культури та аудиту результативності управління розвитком фізичної культури в територіальній громаді (параграфи 2.1, 2.2). Для розроблення напрямів удосконалення механізму управління фізичною культурою в досліджуваній територіальній громаді використано

методи факторно-критеріального моделювання та функціонального підходу (розділ 3).

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що розроблені автором рекомендації щодо удосконалення механізму управління фізичною культурою в територіальній громаді можуть бути впроваджені в діяльність Управління розвитку спорту та фізичної культури Тернопільської міської ради.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження пройшли апробацію на X Ювілейній науково-практичній конференції студентів і молодих учених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (20 листопада 2025 р.) шляхом опублікування тез доповіді «Цифровізація управління розвитком фізичної культури в Тернопільській міській територіальній громаді» (Тернопіль: ЗУНУ, 2025), а також на науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (27 листопада 2025 р.) та відображені у тезах доповіді «Імплементация програмно-цільового підходу в управління розвитком фізичної культури в Тернопільській міській територіальній громаді» (Тернопіль: ЗУНУ, 2025).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНА ТА ІНСТИТУЦІЙНА БАЗА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

1.1. Сутність, цілі та завдання управління розвитком фізичної культури в територіальній громаді

Управління розвитком фізичної культури в територіальній громаді є складним багаторівневим процесом, що вимагає системного підходу, стратегічного бачення та активної взаємодії між усіма суб'єктами. Ефективне управління формує засади здорового суспільства, підвищує рівень соціального благополуччя, сприяє зменшенню навантаження на систему охорони здоров'я та підвищенню продуктивності населення. В умовах децентралізації територіальні громади отримують унікальні можливості для розвитку фізичної культури, що потребує грамотного планування, інновацій та громадської активності.

Фізична культура розглядається як соціально орієнтована система, що включає діяльність населення, інфраструктуру, організаційні структури, програми оздоровлення, а також інститути, які забезпечують умови для розвитку рухової активності. Ця система має міждисциплінарний характер, оскільки охоплює педагогічні, соціологічні, медичні, економічні та управлінські аспекти. Відтак, управління розвитком фізичної культури - це регулювання соціально-організаційних процесів з метою формування сприятливих умов для занять фізичною культурою усіх груп населення.

У проведеному дослідженні було проаналізовано підходи представників педагогічної, соціокультурної та інституційно-управлінської наукових шкіл до трактування сутності поняття «розвиток фізичної культури». З'ясовано, що кожен із зазначених напрямів формує власну теоретичну рамку інтерпретації цього явища, акцентуючи на різних аспектах його змісту та функціонування в суспільстві.

У концепції В. Платонова «розвиток фізичної культури розглядається як складний, тривалий та багатофакторний процес, у межах якого відбувається формування функціональних можливостей організму та закріплення культурних моделей здорової поведінки. Науковець підкреслює, що ці зміни мають еволюційний характер і потребують цілеспрямованої організації та систематичної фізкультурно-спортивної діяльності» [23].

І. Шевчук «розширює розуміння розвитку фізичної культури, визначаючи його не лише як педагогічно впорядкований вплив, а й як соціальну практику, спрямовану на формування відповідального ставлення особистості до власного здоров'я та наголошує, що «фізична культура є інструментом соціалізації, оскільки охоплює ціннісні, поведінкові та мотиваційні аспекти здорового способу життя» [37].

«У працях А. Двігуна акцентовано увагу на тому, що ефективне управління фізичною культурою на рівні територіальної громади має ґрунтуватися на комплексному аналізі потреб мешканців, розвитку матеріально-технічної бази, активній взаємодії з освітніми закладами, спортивними клубами та громадськими організаціями» [6].

М. Булатова акцентує, «що поступ фізичної культури значною мірою визначається якістю функціонування державних і місцевих інституцій, рівнем нормативно-правового забезпечення, станом спортивної інфраструктури, а також доступністю фізкультурно-оздоровчих послуг для різних груп населення» [24]. О. Вацеба також наголошує, «що результативність управління фізичною культурою залежить від упорядкованої організації управлінських процесів, їх системності та науково обґрунтованості. Вчений підкреслює, що стратегічно виважена політика сприяє підвищенню ефективності реалізації програм фізичного виховання та розвитку масового спорту» [4].

Управління розвитком фізичної культури означає цілеспрямований вплив органів влади, інститутів громадянського суспільства та інших суб'єктів на процеси, що забезпечують умови для формування, підтримання та підвищення рівня рухової активності мешканців громади. В цьому контексті важливим є

поєднання адміністративних, організаційних, економічних, інформаційних та соціальних механізмів.

Зазначимо, що управління розвитком фізичної культури в територіальній громаді постає як «багатоаспектний управлінський процес, спрямований на створення умов для підвищення рівня фізичної активності населення та зміцнення громадського здоров'я. Зміст управлінського процесу у сфері фізичної культури включає комплекс взаємопов'язаних напрямів діяльності. Насамперед він передбачає стратегічне та оперативне планування оновлення, розширення та раціонального використання інфраструктурних об'єктів, які забезпечують здійснення фізкультурно-спортивної діяльності. Водночас важливою складовою є розроблення та впровадження програмних заходів, орієнтованих на створення різноманітних можливостей для рухової активності населення з урахуванням вікових, соціальних та функціональних особливостей різних груп громади» [28].

Важливим компонентом управління є організація діяльності закладів фізичної культури та спорту, які виступають основними провайдерами послуг у цій сфері. Також ключову роль відіграє координація взаємодії між установами, громадськими організаціями, освітніми закладами та іншими суб'єктами, що залучені до реалізації фізкультурно-оздоровчих заходів.

Суттєвим напрямом є формування мотиваційного середовища, спрямованого на залучення мешканців громади до систематичних занять фізичною культурою. Не менш важливою складовою є проведення регулярного моніторингу рівня фізичної активності населення, аналіз ефективності впроваджених програм і контроль якості надання фізкультурно-спортивних послуг.

Ефективне функціонування галузі неможливе без належного ресурсного забезпечення, яке включає кадрові, фінансові, інформаційні та матеріально-технічні ресурси. Сукупність зазначених елементів свідчить про багатокомпонентний характер управління фізичною культурою, що вимагає застосування системного підходу. Такий підхід передбачає комплексне

врахування економічних, соціальних, освітніх та культурних чинників, які впливають на розвиток фізичної культури в громаді та визначають ефективність управлінських рішень.

Зазначимо, що сучасні підходи до управління фізичною культурою в територіальній громаді повинні ґрунтуватися на відповідних принципах (рис.1.1).



Рис. 1.1. Основні принципи управління розвитком фізичної культури в територіальній громаді

Примітка. Побудовано автором на основі [28]

Принцип наукової обґрунтованості передбачає використання перевірених дослідницьких методів, аналітичних підходів і фактичних даних у процесі прийняття управлінських рішень. Водночас, принцип доступності спрямований на забезпечення рівних можливостей для участі у заходах з фізичної культури всіх груп населення незалежно від соціального статусу чи віку. Принцип інклюзивності акцентує на необхідності врахування потреб осіб з інвалідністю, маломобільних категорій громадян та інших груп, які потребують додаткової підтримки для участі у фізичній активності. Разом з тим, принцип інноваційності виражається у впровадженні сучасних технологічних рішень, нових форматів занять.

Для принципу громадської участі характерним є залучення мешканців громади до обговорення та формування рішень у сфері фізичної культури і спорту. Водночас, принцип партнерської взаємодії полягає у налагодженні ефективної співпраці між органами місцевої влади, освітніми інституціями, громадськими організаціями та представниками бізнесу для досягнення спільних цілей у розвитку фізичної культури.

В контексті управління розвитком фізичної культури в територіальній громаді особливе значення мають цілі управлінської діяльності, оскільки саме вони визначають стратегічні орієнтири та задають вектор подальшого функціонування фізкультурно-спортивної сфери. Чітко сформульовані цілі не лише окреслюють пріоритети розвитку, а й відображають соціальну значущість фізичної культури як фактора зміцнення здоров'я населення та підвищення якості життя в громаді (рис.1.2).



Рис.1.2. Цілі управлінської діяльності розвитком фізичної культури в ТГ

Примітка. Побудовано на основі [22]

Стратегічні цілі характеризуються тривалим часовим горизонтом та орієнтовані на створення стабільних умов, які забезпечують можливість для всебічного розвитку рухової активності населення. Водночас, тактичні цілі виступають деталізацією стратегічних орієнтирів, уточнюючи напрями та способи їх реалізації у середньостроковій перспективі. При цьому, оперативні ж цілі відображають поточні завдання, пов'язані з організацією та підтриманням щоденного функціонування фізкультурно-спортивної сфери в територіальній громаді.

Передумовою формування здорового соціального середовища та забезпечення якісного рівня життя населення в територіальній громаді є розв'язання завдань управління розвитком фізичної культури. Комплексність завдань зумовлює необхідність застосування системного підходу, який передбачає інтеграцію аналітичних, організаційних, матеріально-технічних, фінансових, соціально-педагогічних та кадрових рішень.

Аналітичні завдання забезпечують наукове підґрунтя для прийняття управлінських рішень, дозволяють оцінити реальний стан фізкультурно-спортивної сфери та визначити пріоритети її розвитку. Організаційно-управлінські заходи спрямовані на координацію взаємодії між різними інституціями громади, що створює умови для ефективного функціонування програм з фізичної культури. Матеріально-технічні завдання виступають основою для модернізації та розвитку інфраструктури, необхідної для задоволення потреб мешканців у фізичній активності.

Важливу роль відіграють фінансово-економічні завдання, які визначають можливість реалізації фізкультурних ініціатив через оптимальний розподіл бюджетних ресурсів та залучення додаткових фінансових потоків. Соціально-педагогічний компонент сприяє формуванню у мешканців громади позитивних ціннісних орієнтацій щодо здорового способу життя і зміцненню соціальної згуртованості. Завдання кадрового забезпечення підкреслюють важливість високого професіоналізму фахівців, від яких залежить якість послуг з фізичної культури.

Отже, завдання розвитку фізичної культури в територіальній громаді формують комплексну основу для створення ефективної, доступної та соціально орієнтованої системи фізкультурно-спортивної діяльності. Їх успішна реалізація сприяє зміцненню здоров'я населення, підвищенню рівня соціальної активності, розвитку людського потенціалу та формуванню стійкого середовища фізичної культури, що відповідає сучасним потребам територіальній громаді.

Таким чином, якісно організоване управління розвитком фізичної культури в територіальній громаді виступає одним із ключових факторів покращення здоров'я населення, зменшення соціальних ризиків, підвищення рівня соціальної активності та зміцнення місцевого людського потенціалу. Ефективність управління у цій сфері значною мірою залежить від стратегічного бачення органів місцевого самоврядування, належної ресурсної підтримки, інноваційних підходів та активної участі членів громади.

1.2. Нормативно-правова база та інституційний інструментарій управління розвитком фізичної культури в територіальній громаді

Нормативно-правова та інституційна основа управління розвитком фізичної культури в територіальній громаді нині формується на перетині державної політики у сфері фізичної культури і спорту та реформи децентралізації. «Розвиток фізичної культури в територіальній громаді є багатовимірним процесом, що базується на поєднанні нормативно-правових вимог, інституційної взаємодії та програмно-цільових механізмів управління. Наявна правова база формує чіткі рамки діяльності органів місцевого самоврядування, проте ефективність реалізації залежить від якості інституційного забезпечення, узгодженості дій стейкхолдерів і здатності громади адаптувати управлінські інструменти до локальних потреб» [39].

Нормативно-правове забезпечення розвитку фізичної культури в територіальних громадах становить багаторівневу систему, що охоплює конституційні норми, закони України, підзаконні акти Кабінету Міністрів

України, галузеві державні стандарти, державні та місцеві програми (табл.1.1). Ця система створює правові передумови для формування інституційної архітектури управління фізкультурно-оздоровчою діяльністю на місцевому рівні.

Таблиця 1.1

Структура нормативно-правового забезпечення розвитку фізичної культури в територіальній громаді

Рівень регулювання	Нормативно-правові акти	Основний зміст регулювання
Конституційний	Конституція України	Право на здоров'я, соціальний захист, децентралізація повноважень
Законодавчий	Закони України: «Про фізичну культуру і спорт», «Про освіту», «Про місцеве самоврядування»	Організація системи фізичної культури, повноваження громад, освітні стандарти
Підзаконний	Постанови КМУ, накази Мінмолодьспорту, МОН	Реалізація політики, порядок фінансування, функціонування клубів, спортивних шкіл
Стратегічний	Державні та регіональні стратегії, національні програми	Напрями розвитку фізичної культури, цільові показники
Місцевий	Програми громад, місцеві регламенти, положення	Фінансування, інфраструктура, організація заходів, взаємодія зі стейкхолдерами

Примітка. Складено автором самостійно

Конституція України закріплює: право людини на життя і здоров'я (ст. 27, 49); обов'язок держави створювати умови для розвитку фізичної культури і спорту як складової здоров'я населення; принцип децентралізації, що передбачає розширення повноважень органів місцевого самоврядування у сфері соціального розвитку. Водночас, документом, що визначає зміст та напрями державної політики у сфері фізичної культури, є Закон України «Про фізичну культуру і спорт». У чинній редакції він «закріплює основні поняття (фізична культура, масовий спорт, спортивна інфраструктура тощо), принципи державної політики та систему суб'єктів управління, до якої входять, зокрема, органи місцевого самоврядування» [10; 12].

У сфері організації місцевої політики визначальне значення має Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який «окреслює

компетенцію територіальних громад і їхніх органів щодо створення умов для розвитку фізичної культури і спорту, утримання та розвитку об'єктів спортивної інфраструктури, затвердження місцевих програм, а також фінансування відповідних заходів із місцевих бюджетів» [29]. Відтак, загальнодержавні закони задають рамкові повноваження для органів місцевого самоврядування, на основі яких формуються локальні моделі управління розвитком фізичної культури в конкретній територіальній громаді.

Особливу роль відіграє Закон України «Про освіту» та галузеві стандарти фізичного виховання. «У сфері фізичної культури особливе значення мають: Стандарт базової середньої освіти (компоненти фізичного виховання); Концепція розвитку фізичного виховання учнівської молоді, затверджена Міністерством освіти і науки України; Типові освітні програми для закладів освіти, що містять обов'язкові модулі з фізичної культури. Відтак, ці документи визначають зміст освітньої політики громади у сфері фізичної активності дітей та молоді» [17].

Важливим елементом нормативно-правового забезпечення виступають документи стратегічного планування. Постановою Кабінету Міністрів України затверджено «Стратегію розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року», у якій «визначено пріоритети державної політики, а саме: підвищення рівня фізичної активності населення, розвиток спортивної інфраструктури, удосконалення системи управління та цифровізація галузі» [30].

Стратегія передбачає поетапну реалізацію заходів, що, з одного боку, орієнтують центральні органи влади, а з іншого - задають орієнтири для територіальних громад при розробленні власних стратегій та програм розвитку фізичної культури. Практично це означає, що місцеві документи (стратегії розвитку громад, програми здорового способу життя, програми підтримки дитячо-юнацького спорту тощо) мають узгоджуватися із загальнодержавною Стратегією як за пріоритетами, так і за ключовими показниками результативності.

Зазначимо, що важливого значення набувають проєкти «Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2030 року» та Концепції цієї програми, що готуються Міністерством молоді та спорту України. Ці документи спрямовані на «системне оновлення інструментів державної підтримки, включно з фінансовими механізмами, субвенціями та індикаторами моніторингу» [13; 17].

На рівні територіальної громади нормативно-правова база управління розвитком фізичної культури конкретизується через:

- стратегію розвитку територіальної громади, у якій фізична культура розглядається як окремий стратегічний напрям або складова соціального розвитку;

- галузеві чи цільові програми (наприклад, «Програма розвитку фізичної культури і спорту в територіальній громаді», «Програма «Здорова громада»), що містять конкретні завдання, заходи, відповідальних виконавців та обсяги фінансування;

- рішення місцевої ради та виконавчого комітету, що регулюють порядок використання об'єктів спортивної інфраструктури, надання пільг для окремих категорій населення, підтримку спортивних клубів, федерацій та громадських організацій;

- статuti комунальних установ (дитячо-юнацьких спортивних шкіл, центрів фізичного здоров'я населення, комплексних ДЮСШ, спортивних центрів тощо), в яких закріплюються завдання та функції цих інституцій у системі місцевого управління.

Отже, правове поле на рівні громади формується через поєднання імперативів національного законодавства та власних регуляторних актів, які відображають специфіку території, демографічну структуру населення та ресурсні можливості.

Ефективний розвиток фізичної культури в територіальній громаді залежить від взаємодії інституцій, які формують, реалізують і контролюють політику управління розвитком фізичної культури (табл.1.2).

Основні інституції управління фізичною культурою в громаді та їх функції

Інституція	Основні повноваження
Органи місцевого самоврядування	Програмне планування, бюджетування, управління інфраструктурою, моніторинг
Комунальні спортивні заклади	Проведення тренувальних та масових заходів, розвиток видів спорту
Заклади освіти	Фізичне виховання, позакласні спортивні секції
Громадські організації та спортивні федерації	Популяризація спорту, тренерська діяльність, організація змагань
Медичні установи	Здоров'язберезувальні програми, спортивна медицина
Бізнес-структури	Спонсорство, участь у ДПП, розвиток спортивних локацій
Цифрові сервіси громади	Онлайн-моніторинг, електронні реєстри, інформаційні платформи

Примітка. Складено автором самостійно

Система суб'єктів, що забезпечують управління розвитком фізичної культури в територіальній громаді, має багаторівневий характер, а інституційна взаємодія між цими суб'єктами виступає ключовою умовою сталого розвитку фізичної культури на території громади.

Управління розвитком фізичної культури базується на багатокомпонентному інституційному інструментарії:

1. Стратегічне та програмно-цільове планування характеризується тим, що громади на основі державної Стратегії розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року формують власні стратегічні документи, в яких «визначають місію, цілі, завдання та очікувані результати у сфері фізичної культури». Програмно-цільовий підхід дозволяє пов'язати конкретні заходи (ремонт та будівництво спортивних об'єктів, закупівля обладнання, проведення масових заходів тощо) з цільовими показниками та бюджетними ресурсами.

2. Бюджетно-фінансові інструменти, зокрема: виділення коштів із місцевого бюджету на утримання інфраструктури та реалізацію програм; використання державних субвенцій і грантів на розвиток спортивних об'єктів; впровадження механізмів громадського бюджету, які дозволяють жителям

подавати проєкти, пов'язані з облаштуванням спортивних майданчиків, зон активного відпочинку тощо; залучення позабюджетних коштів (спонсорська допомога, благодійні внески, міжнародні програми підтримки).

3. Організаційно-кадрові інструменти, де інституційний інструментарій включає систему підбору, професійного розвитку та мотивації кадрів у сфері фізичної культури: тренерів, інструкторів, фахівців з управління фізичною культурою.

4. Партнерські й мережеві механізми характеризуються тим, що управлінська практика територіальних громад дедалі активніше використовує: угоди про співпрацю з громадськими організаціями; міжмуніципальне співробітництво (спільне утримання спортивних споруд, проведення змагань); державно-приватне партнерство для будівництва чи реконструкції спортивних об'єктів. Такі механізми сприяють розширенню ресурсної бази й підвищенню ефективності використання наявної інфраструктури.

5. Інформаційно-аналітичні та цифрові інструменти забезпечують прозорість, підзвітність і підвищують якість управлінських рішень. Сучасні підходи передбачають застосування інформаційних систем для: обліку та моніторингу об'єктів спортивної інфраструктури; оцінювання рівня залученості населення до фізичної активності; електронної реєстрації учасників заходів, секцій, гуртків; комунікації з жителями (онлайн-опитування, консультації, публічні звіти).

З огляду на державні стратегічні документи, «громади поступово впроваджують систему індикаторів для оцінювання результативності політики у сфері фізичної культури, зокрема: частка населення, що регулярно займається фізичною активністю; кількість доступних спортивних об'єктів; охоплення дітей і молоді організованими формами занять; рівень задоволеності населення якістю послуг» [20]. Моніторинг цих показників дозволяє здійснювати коригування місцевих програм, перерозподіл ресурсів та підвищувати ефективність інституційного інструментарію.

Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади надала громадам ширші повноваження та відповідальність за забезпечення доступу населення до послуг у сфері фізичної культури і спорту. При цьому нові повноваження включають: формування власних стратегій і програм розвитку фізичної культури; управління місцевими ресурсами та інфраструктурою; залучення партнерів і додаткових джерел фінансування. В цьому контексті громади набувають дискретних повноважень щодо пріоритетів у розвитку фізичної культури (наприклад, акцент на дитячо-юнацькому спорті, інклюзивних практиках, рекреаційній активності дорослого населення тощо). При цьому, рівень розвитку фізичної культури істотно залежить від інституційної спроможності місцевої влади, наявності кваліфікованих кадрів, ефективності управлінських процедур. Водночас, спостерігається диференціація між громадами за ресурсним забезпеченням, що вимагає механізмів міжрегіональної солідарності та цільової державної підтримки.

Отже, нормативно-правова база та інституційний інструментарій мають розглядатися не як суто формальний компонент управління, а як комплекс засобів, що дозволяють територіальній громаді будувати власну модель розвитку фізичної культури, узгоджену з національними стратегічними орієнтирами та потребами місцевого населення.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

2.1. Організаційна та функціональна структура управління розвитком фізичної культури в досліджуваній територіальній громаді

Управління розвитку спорту та фізичної культури Тернопільської міської ради (далі - Укравління) є «виконавчим органом міської ради, створеним рішенням Тернопільської міської ради №6/4/51 «Про затвердження положень про виконавчі органи міської ради» від 29.01.2021 року. Воно підзвітне та підконтрольне міській раді, а також підпорядковується виконавчому комітету та міському голові. Управління виступає правонаступником управління у справах сім'ї, молодіжної політики і спорту, переймаючи його права й обов'язки у частині забезпечення потреб територіальної громади у сфері спорту та фізичної культури» [21].

«У своїй роботі управління керується Конституцією України, законами та іншими нормативно-правовими актами Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, центральних органів виконавчої влади, а також рішеннями Тернопільської міської ради та її виконавчого комітету, розпорядженнями міського голови, стандартами системи управління якістю відповідно до ДСТУ ISO 9001:2015, Настановою з якості Тернопільської міської ради та положеннями чинного Положення» [21].

Такі нормативно-правові документи визначають основні рамки та правила для діяльності досліджуваного органу місцевого самоврядування та встановлюють стандарти щодо надання інформації громадськості та забезпечення доступу до неї.

«Управління користується майном, переданим у його розпорядження виконавчим комітетом. Воно є головним розпорядником бюджетних коштів і має статус юридичної особи, що володіє самостійним балансом,

реєстраційними рахунками в органах Державного казначейства, необхідними печатками, штампами, бланками та іншими офіційними реквізитами. Управління використовує печатку із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням, укладає від свого імені угоди з юридичними та фізичними особами в межах наданих повноважень» [15].

Також управління має майнові та немайнові права, може виступати позивачем і відповідачем у судових органах. Фінансування його діяльності здійснюється за рахунок коштів бюджету територіальної громади, передбачених на його утримання.

Управління утворене з метою реалізації в межах чинного законодавства України організаційно-функціональних повноважень, спрямованих на забезпечення потреб і інтересів територіальної громади у сфері фізичної культури та спорту. Його діяльність передбачає впровадження політики міської ради у відповідній галузі, організацію виконання програм і заходів, які сприяють розвитку фізичної культури та спорту в громаді, зокрема у табл 2.1 зазначено цілі та відповідні завдання Управління.

Таблиця 2.1

Цілі та завдання Управління розвитку спорту та фізичної культури

Цілі управління	Завдання управління
1. Формування та реалізація місцевої політики у сфері фізичної культури і спорту	<ul style="list-style-type: none"> - Підготовка пропозицій до місцевих, галузевих і регіональних програм. - Розроблення комплексних і цільових програм та подання їх на затвердження міської ради. - Контроль за виконанням затверджених програм.
2. Забезпечення розвитку інфраструктури та умов для занять фізичною культурою і спортом	<ul style="list-style-type: none"> - Визначення потреби у спортивних закладах та подання пропозицій щодо оптимізації мережі. - Створення умов для занять фізичною активністю за місцем проживання та в місцях масового відпочинку.
3. Координація діяльності підпорядкованих закладів і організацій	<ul style="list-style-type: none"> - Організаційно-методичне керівництво та контроль роботи комунальних установ. - Проведення перевірок і забезпечення збереження комунальної власності. - Отримання статистичної та бухгалтерської звітності.
4. Розвиток спортивного руху та підтримка спортсменів громади	<ul style="list-style-type: none"> - Організація та підтримка спортивних змагань і масових заходів усіх рівнів. - Забезпечення участі спортсменів у змаганнях в Україні та за кордоном. - Подання кандидатур на призначення стипендій

	перспективним спортсменам. - Присвоєння спортивних розрядів.
5. Співпраця з громадським сектором і спортивними організаціями	- Взаємодія з спортивними федераціями, асоціаціями, громадськими організаціями. - Залучення партнерів до реалізації спортивних ініціатив і програм.
6. Інформаційна та просвітницька діяльність	- Поширення інформації про спортивні заходи та політику управління. - Популяризація фізичної культури та здорового способу життя. - Підтримка волонтерських ініціатив у сфері спорту.
7. Ефективне управління фінансовими та майновими ресурсами	- Облік і контроль використання комунального майна. - Здійснення публічних закупівель. - Участь у процедурах оренди майна. - Контроль виконання договорів оренди та приведення їх у відповідність до законодавства.
8. Забезпечення відповідності діяльності стандартам і законодавству	- Реалізація стратегії відкритих даних. - Проведення коригувальних дій за результатами внутрішніх та зовнішніх аудитів. - Підготовка проектів рішень органів місцевого самоврядування.
9. Участь у державних та міжнародних програмах розвитку спорту	- Виконання загальнодержавних, комплексних і цільових спортивних програм. - Підготовка документів спортсменам для участі в міжнародних змаганнях.
10. Виконання інших повноважень, визначених нормативними документами	- Реалізація додаткових функцій відповідно до покладених на управління завдань.

Примітка. Побудовано автором на основі [21]

Слід зазначити, що визначені цілі та завдання управління розвитку спорту та фізичної культури окреслюють основні напрями його діяльності, спрямовують роботу на досягнення конкретних результатів у сфері фізичної культури і спорту та підкреслюють важливість належного управління якістю, безпечністю й доступністю спортивних послуг, а також підтримки та захисту інтересів населення, яке залучене до занять фізичною культурою і спортом.

Важливою складовою ефективної діяльності управління розвитку спорту та фізичної культури є його організаційна структура, яка належним чином вибудована та орієнтована на виконання визначеної місії й поставлених завдань. Така структура забезпечує узгодженість дій, чіткий розподіл функцій і відповідальності між підрозділами, а також сприяє якісній внутрішній комунікації та оперативному обміну інформацією (рис.2.1).

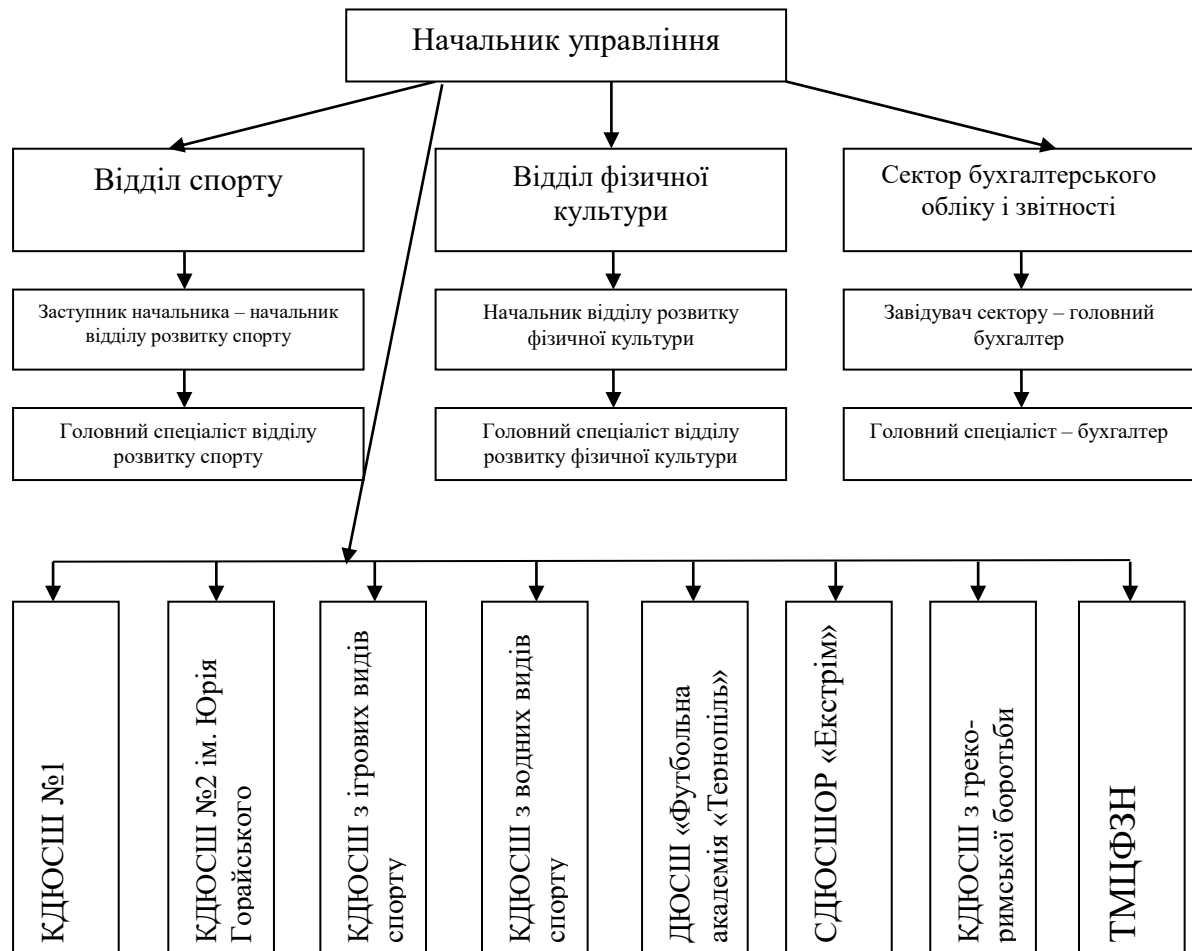


Рис. 2.1. Організаційна структура управління розвитку спорту та фізичної культури Тернопільської міської ради

Примітка. Побудовано автором на основі [21]

Основними елементами організаційної побудови управління є:

Начальник управління, який призначається та звільняється з посади міським головою відповідно до вимог чинного законодавства. Начальник здійснює загальне керівництво діяльністю управління, несе персональну відповідальність за виконання покладених завдань і функцій, а також організовує роботу підпорядкованих структурних підрозділів.

У межах своїх повноважень начальник видає накази, обов'язкові для виконання всіма працівниками та підвідомчими установами, готує проекти рішень для розгляду міською радою та виконавчим комітетом, представляє інтереси управління у взаємодії з державними органами, органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, підприємствами та установами.

Він забезпечує організаційне, інформаційне та матеріально-технічне функціонування управління, контролює дотримання вимог законодавства, стандартів управління якістю та антикорупційних норм.

Крім того, начальник відповідає за кадрову політику, розробляє структуру управління, затверджує посадові інструкції працівників, організовує підвищення кваліфікації кадрів, проводить особистий прийом громадян, звітує про результати роботи перед міською радою та виконавчим комітетом.

У своїй діяльності начальник має заступника, який призначається міським головою і виконує обов'язки керівника в разі його відсутності. На посаду начальника управління може бути призначена особа з вищою освітою рівня магістра або спеціаліста, яка має стаж роботи на керівних посадах у сфері державного чи муніципального управління не менше двох років, або у відповідних галузях управління - не менше трьох років, та вільно володіє українською мовою.

Заступник начальника – начальник відділу розвитку спорту виконує обов'язки керівника у разі його відсутності. Заступник начальника, який одночасно очолює відділ розвитку спорту, виконує низку ключових завдань, спрямованих на підтримку та розвиток спортивної сфери в місті, у підпорядкуванні якого є головний спеціаліст відділу розвитку спорту, що забезпечує оперативну реалізацію програм розвитку спорту, координацію підготовки та проведення заходів, а також підтримку управлінських процесів в управлінні.

Начальник відділу розвитку фізичної культури виконує функції заступника начальника управління і відповідає за координацію всіх програм та заходів у сфері фізичної культури та спорту. Він організовує роботу підпорядкованого відділу, контролює виконання планів та програм розвитку фізичної культури, забезпечує взаємодію з підпорядкованими закладами, громадськими організаціями та спортивними федераціями, готує аналітичні матеріали та пропозиції щодо покращення спортивної інфраструктури і організації заходів.

Головний спеціаліст відділу розвитку фізичної культури виконує оперативну роботу з організації спортивних і фізкультурних заходів, веде статистичну та аналітичну документацію, готує проекти наказів, рішень та звітних матеріалів, забезпечує взаємодію з освітніми закладами, спортивними клубами та федераціями. Він контролює виконання заходів відповідно до планів управління та сприяє залученню мешканців громади до занять фізичною культурою і спортом.

Сектор бухгалтерського обліку та звітності забезпечує фінансову дисципліну управління, прозорість використання бюджетних коштів та своєчасну підготовку звітних документів, що є необхідною умовою ефективного функціонування управління.

Підпорядковані заклади та організації, що реалізують завдання управління у сфері спорту, фізичної культури та популяризації здорового способу життя серед населення.

Така організаційна структура забезпечує ефективну реалізацію функцій управління, координацію роботи підпорядкованих установ, контроль за виконанням програм розвитку спорту та фізичної культури, а також своєчасну реакцію на потреби громади у сфері фізичного розвитку та здорового способу життя.

Відділ розвитку фізичної культури функціонує як структурна одиниця управління розвитку спорту та фізичної культури Тернопільської міської ради. Основним завданням Відділу є здійснення у межах діючого законодавства України організаційно – функціональних повноважень з метою задоволення потреб та інтересів територіальної громади з питань розвитку фізичної культури.

«Відділ розвитку фізичної культури забезпечує підготовку пропозицій до місцевих, галузевих і регіональних програм розвитку фізичної культури та спорту, бере участь у реалізації державних і цільових програм, а також відповідає за виконання комплексних програм і стратегії розвитку галузі, включно зі стратегією відкритих даних. Він аналізує потреби громади та подає

пропозиції щодо удосконалення мережі закладів фізичної культури, створює умови для занять за місцем проживання й у зонах відпочинку, сприяє забезпеченню пільгового доступу до спортивних об'єктів для неповнолітніх, студентів, пенсіонерів та осіб з інвалідністю, а також працює над залученням інвестицій у розвиток інфраструктури» [15].

У своїй діяльності Відділ здійснює інформаційно-роз'яснювальну роботу, удосконалює систему інформаційного та методичного забезпечення, взаємодіє зі ЗМІ, а також активно співпрацює з органами виконавчої влади, громадськими та спортивними організаціями. Він підтримує спортивні товариства й асоціації, координує роботу управління в частині функціонування системи управління якістю та забезпечує організаційно-адміністративну діяльність, у тому числі ведення діловодства.

Начальник Відділу призначається відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» і повинен мати належну освіту, професійну підготовку та володіти державною мовою на рівні, необхідному для виконання службових обов'язків. Він підпорядковується начальнику Управління, а працівники Відділу – начальнику Відділу та начальнику Управління. Керівник Відділу організовує роботу підрозділу, несе персональну відповідальність за виконання його завдань, забезпечує належний рівень організаційного, інформаційного та матеріально-технічного забезпечення, а також ведення діловодства. Він готує проекти рішень з питань, що належать до компетенції Відділу, контролює виконання рішень міської ради, виконавчого комітету та розпоряджень міського голови, ініціює питання щодо притягнення працівників до дисциплінарної відповідальності та виконує повноваження, визначені Положенням і додатковими дорученнями керівництва міста. Призначення та звільнення працівників Відділу здійснюється міським головою відповідно до чинного законодавства.

Відділ виконує значний обсяг завдань - від стратегічного планування й реалізації програм до організації спортивно-масових заходів, цифровізації та інформаційного забезпечення. Така широка сфера відповідальності створює

надмірне навантаження на персонал, що ускладнює своєчасне та якісне виконання всіх функцій. Посилює проблему й те, що начальник Відділу несе персональну відповідальність за весь спектр діяльності та має численні контрольні й адміністративні повноваження.

Важливою проблемою є залежність кадрових рішень від міського голови, що може впливати на оперативність заміщення вакансій та стабільність роботи колективу. Крім того, Відділ відповідає за діловодство, матеріально-технічне забезпечення та реалізацію стратегічних документів, що потребує достатньої ресурсної підтримки. Недостатність фінансування чи застаріла інфраструктура можуть суттєво обмежувати можливості виконання поставлених завдань.

Окремі складнощі виникають під час організації інформаційної роботи та цифровізації, зокрема через потребу у сучасних технічних рішеннях, компетентних кадрах і налагодженій взаємодії між різними структурними підрозділами. Наявність великої кількості партнерів та організацій, з якими Відділ співпрацює, також створює додаткові виклики у координації та комунікації.

Таким чином, проведене діагностування організаційної та функціональної структури управління розвитком фізичної культури в Тернопільській міській територіальній громаді дає змогу виявити низку системних проблем, пов'язаних із надмірною розгалуженістю функцій Відділу, недостатньою ресурсною та кадровою забезпеченістю, складністю координаційних процесів, а також потребою в активнішій цифровізації та оновленні матеріально-технічної бази. Отримані результати свідчать про необхідність удосконалення механізмів управління, оптимізації розподілу повноважень і підвищення ефективності комунікації між структурними підрозділами та зацікавленими сторонами.

2.2. Аудит результативності управління розвитком фізичної культури в територіальній громаді

Аудит результативності управління розвитком фізичної культури в територіальній громаді є важливим інструментом оцінювання ефективності організаційних, фінансових та управлінських рішень, спрямованих на підвищення рівня фізичної активності населення та розвиток спортивної інфраструктури. Проведення аудиту дозволяє визначити ступінь досягнення запланованих цілей, відповідність управлінських дій вимогам нормативно-правової бази й очікуванням громади.

Як показують дані діаграми, у громаді простежується позитивна динаміка щодо кількості проведених фізкультурно-спортивних заходів (рис.2.2).

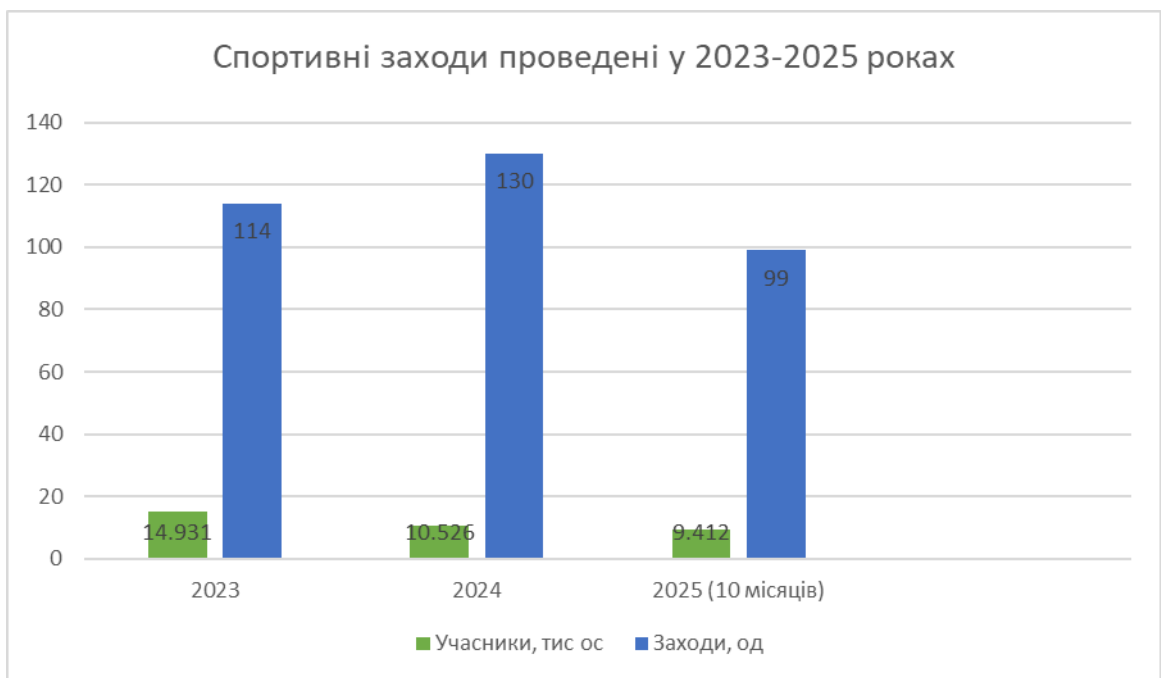


Рис.2.2. Інформація про спортивні заходи та кількість учасників, залучених до проведення спортивних заходів, у Тернопільській міській територіальній громаді в 2023-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі [28]

Зокрема, у 2023 році було організовано 114 заходів, у яких взяли участь 14 931 особа. У 2024 році кількість заходів зростає до 130, проте чисельність учасників зменшилася до 10 526 осіб, що свідчить про зміну характеру заходів,

їх масштабу або специфіки цільових аудиторій. За 10 місяців 2025 року вже проведено 99 заходів, які охопили 9 412 учасників, і ці показники дають підстави прогнозувати загальне зростання активності до кінця року.

У рамках реалізації соціального проекту «Активні парки – локації здоров'я України» при взаємодії з Всеукраїнським центром фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» у 2025 році тренери - координатори (у 2024 – 8 осіб, у 2025 – 12 осіб) проекту здійснювали діяльність шляхом залучення різних груп населення (діти, підлітки, молодь, люди середнього та похилого віку) до занять фізичною культурою і спортом без вікового обмеження. У громаді в паркових зонах проведено 251 захід за участю 3959 осіб (2024 – 241 захід за участю 2584 осіб) (рис.2.3).



Рис.2.3. Інформація про спортивні заходи «Активні парки» та кількість учасників, залучених до проведення спортивних заходів, у Тернопільській міській територіальній громаді в 2023-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі [28]

З метою залучення учнівської молоді до рухової активності та спорту у громаді у 2025-2026 навчальному році проведено змагання серед учнів «Пліч-о-пліч всеукраїнські шкільні ліги». У міських етапах проекту «Пліч-о-пліч всеукраїнські шкільні ліги» взяло участь 1800 (2024 рік – 689, 5 видів

спорту) тернопільських школярів, які змагалися у 9 видах спорту (легка атлетика, баскетбол, волейбол, футзал, гандбол, регбі-5, черліденг, спортивне орієнтування, шахи) [28].

Аналіз динаміки фінансування галузі фізичної культури у територіальній громаді засвідчує поступове збільшення бюджетних видатків, що актуалізує потребу в посиленні контролю та аудиту. Зокрема, у 2023 році на реалізацію заходів у сфері фізичної культури було використано 2,980 млн грн, а у 2024 році фінансування зросло до 3,048 млн грн, що підтверджує стабільну тенденцію до розширення ресурсної підтримки галузі. У 2025 році за підсумками десяти місяців уже освоєно понад 2,9 млн грн. із 3,65 млн грн, що свідчить про високий темп використання коштів і водночас підкреслює необхідність ретельного моніторингу їх цільового та ефективного витрачання.

У таких умовах особливо важливим є забезпечення належного аудиту, який дозволяє оцінити відповідність фактичних витрат плановим показникам, дотримання бюджетної дисципліни та обґрунтованість фінансових рішень щодо модернізації інфраструктури, забезпечення інвентарем, організації спортивних заходів і підтримки спортсменів. Підвищення прозорості й підзвітності у використанні бюджетних коштів, а також грантів, субвенцій і приватних інвестицій сприяє формуванню довіри громади та забезпечує ефективне функціонування галузі в умовах багатоканального фінансування.

Разом із реалізованими заходами у сфері фізичної культури в територіальній громаді все ж залишається низка важливих інфраструктурних проєктів, які поки що не доведені до завершення або перебувають на стадії планування. До таких нереалізованих ініціатив належать:

- будівництво багатофункціонального спортивного комплексу за адресою: м. Тернопіль, вул. Львівська;
- будівництво багатофункціонального Палацу спорту на проспекті Злуки, За у м. Тернополі;

- капітальний ремонт бігових доріжок та секторів спортивного ядра стадіону КП «Тернопільський міський стадіон» на проспекті Степана Бандери, 15;

- капітальні ремонти, реконструкції та модернізація приміщень комунальних дитячо-юнацьких спортивних шкіл, включно з упровадженням енергоефективних рішень, оновленням внутрішньої інфраструктури та створенням сучасних умов для тренувального процесу;

- інші проєкти, спрямовані на розвиток спортивної інфраструктури громади.

Невиконання зазначених інфраструктурних планів обумовлене як об'єктивними фінансовими обмеженнями, так і складністю залучення зовнішніх ресурсів у період воєнного стану. Проте їх реалізація залишається стратегічно важливою, оскільки саме сучасна інфраструктурна база визначає можливості для масового спорту, підготовки спортивного резерву та проведення змагань різного рівня. Тому подальший розвиток галузі потребує ефективної координації фінансування, активізації партнерств та посилення контролю за використанням ресурсів для забезпечення поступового виконання цих проєктів.

У Тернополі спостерігається стрімка динаміка розвитку адаптивних видів спорту, зокрема волейбол сидячи, амфутбол, петанк, бочча і стрільба з лука. Ці види спорту допомагають ветеранам та особам з пораненнями у відновленні, як фізичному, так і психологічному. У місті проводяться спортивні заходи та освітні воркшопи для ветеранів, де вони можуть спробувати різні дисципліни та отримати підтримку.

На базі ДЮСШ «Футбольна академія «Тернопіль» на нещодавно збудованому стандартному штучному полі тренується тернопільська амфутбольна команда «Вікінги». В місті активно проводяться заняття з волейболу сидячи. Хлопці тренуються у спортивній залі педагогічного університету. Беруть участь у офіційних змаганнях. Є можливість займатися стрільбою з лука для ветеранів, зокрема на базі Комплексної дитячо-юнацької

спортивної школи № 2 імені Юрія Горайського та спортивної бази «Динамо» в парку Т.Г.Шевченка. В парку «Національного відродження» облаштовано великий майданчик для гри в петанк, на якому займаються ветерани. Вже сформована команда, яка пробує свої сили у всеукраїнських змаганнях.

Тернопільським міський центром фізичного здоров'я населення Тернопільської міської ради проведено спортивні заходи для ветеранів, людей з інвалідністю внаслідок війни, військових та родин військовослужбовців. За підтримки Міністерства у справах ветеранів України, разом з командою БО «Stratcom Ukraine», представниками проекту «Ігри Нескорених в Україні», компанією МХП, Тернопільською обласною військовою адміністрацією та Тернопільською міською радою у Тернополі відбувся «День Нескорених» - подія, яка об'єднала понад 250 гостей зі всієї України: ветеранів і ветеранок, їхніх родин, представників влади й бізнесу, усіх хто підтримує розвиток ветеранського спорту в Україні. Захід став не просто подією, а історією сили, взаємної підтримки, відновлення та спільного руху вперед. Такі результати засвідчують поступове нарощення кількості організованих подій та стабільний інтерес населення до занять фізичною культурою, що є важливим індикатором результативності управління галуззю.

У процесі аудиту проаналізовано організаційну структуру управління фізичною культурою, зокрема діяльність відповідного управління та його структурних підрозділів. Виявлено, що головною проблемою є значна розгалуженість функцій та перевантаженість окремих напрямів, що ускладнює якісне планування та контроль. Додатковим чинником є обмеженість кадрових і матеріально-технічних ресурсів, що негативно позначається на здатності Відділу забезпечувати реалізацію програм розвитку фізичної культури.

Оцінювання виконання місцевих програм показало часткову відповідність між декларованими завданнями та фактичними результатами, що свідчить про потребу перегляду індикаторів ефективності, удосконалення системи моніторингу та підвищення рівня міжвідомчої координації. Незважаючи на позитивну динаміку у проведенні спортивно-масових заходів та

популяризації фізичної культури, залишаються проблеми з рівнем доступності фізкультурних послуг для окремих категорій населення, зокрема дітей, людей з інвалідністю та осіб старшого віку.

Важливою складовою сучасного аудиту є оцінка цифровізації, зокрема впровадження електронних сервісів, онлайн-запису, відкритих даних і цифрового документообігу. Особлива увага приділена аналізу практичного досвіду Тернопільської міської територіальної громади, де поступово впроваджуються електронні інструменти управління, зокрема: онлайн-реєстрація дітей у спортивні секції, створення цифрових баз даних спортсменів, тренерів і спортивних закладів, автоматизація звітності та документообігу у комунальних спортивних установах; використання електронних сервісів для комунікації з громадянами; запровадження аналітичних панелей для моніторингу ефективності діяльності спортивних шкіл і програм [21].

Зокрема, у сфері управління фізичною культурою було впроваджено електронний ресурс, який активно використовується дитячо-юнацькими спортивними школами. Основною метою запровадження електронної черги є забезпечення прозорості та відкритості процесів, створення рівного доступу до спортивних послуг, а також унормування й уніфікація процедур набору дітей до груп початкової підготовки. Електронна система дозволяє мінімізувати суб'єктивний вплив, забезпечити неупереджений розподіл місць, оптимізувати управління чергами та впровадити єдиний підхід до формування груп у відділеннях з видів спорту, у тому числі тих, що належать до переліку платних послуг.

Отже, проведений аудит свідчить про необхідність оптимізації функціональних навантажень, посилення кадрового та ресурсного забезпечення, удосконалення цифрової інфраструктури та більш системного управління програмами розвитку фізичної культури. Отримані результати створюють основу для формування обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення результативності управління та ефективного розвитку фізичної культури в територіальній громаді.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІЗИЧНОЮ КУЛЬТУРОЮ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

3.1. Імплементация програмно-цільового та проектного підходів в управління розвитком фізичної культури в територіальній громаді

Українська держава вже четвертий рік поспіль за підтримки міжнародних партнерів протистоїть повномасштабному військовому вторгненню російського агресора [32]. Для забезпечення потреб фронту, підтримання обороноздатності та стабільності національної економіки держава змушена спрямовувати значні фінансові ресурси у сектор безпеки й оборони. Водночас, відповідно до конституційних гарантій, навіть в умовах війни Україна як незалежна правова, демократична та соціальна держава продовжує виконувати всі свої соціальні зобов'язання перед громадянами [12]. Одним із ключових напрямів такої відповідальної державної політики залишається фінансування загальнодержавних соціальних програм, дія яких не була припинена навіть у період активної фази повномасштабного вторгнення, окупації частини територій та суттєвих економічних втрат [13].

Фрагментарний підхід тривалий час не охоплював системно питання міжгалузевої взаємодії органів влади та суспільних інститутів, діяльність яких безпосередньо впливає на рівень здоров'я й добробуту всього населення. Ідеться про ті сфери суспільного життя, де забезпечення здоров'я відбувається не медичними, а соціальними, педагогічними, спортивними та культурними механізмами. Адже саме ці сфери формують фундамент здорової та життєздатної нації, закладають передумови для розвитку людського потенціалу та сприяють поширенню ідеології здоров'язбереження.

В умовах правового режиму воєнного стану важливість розвитку фізичної культури зростає ще більше, оскільки рухова активність населення, а особливо дітей та молоді, значно обмежена через безпекові ризики, руйнування інфраструктури, психологічні травми та соціальну нестабільність. Формування

доступних та безпечних можливостей для занять фізичною культурою стає не лише завданням сфери спорту, а й ключовою складовою державної політики у сфері громадського здоров'я [30]. Саме тому здійснення наукових досліджень щодо удосконалення управління розвитком фізичної культури, зокрема на рівні територіальних громад, є об'єктивно актуальним, практично значущим і відповідним вимогам часу.

Проведене дослідження засвідчило, що імплементація програмно-цільового підходу в управління розвитком фізичної культури в Тернопільській міській територіальній громаді є необхідною умовою підвищення ефективності місцевої політики у сфері здоров'язбереження та масового спорту. Програма розвитку фізичної культури та спорту на 2025-2027 рр. є інструментом реалізації комплексного підходу вирішення основних проблем сфери фізичної культури і спорту громади, зокрема, обмеженої рухової активності населення та низький рівень усвідомлення цінності здоров'я, недосконалої системи стимулювання населення до збереження свого здоров'я засобами фізичної культури та спорту, недостатнього рівня привабливості спортивної інфраструктури, забезпечення належного утримання з дотриманням вимог її доступності для всіх категорій населення, відсутності спортивних баз та об'єктів європейського та світового стандартів, недостатнього рівня засобів мотивації у спорті, низького рівня ресурсного забезпечення дитячо-юнацького та резервного спорту тощо. Вирішення зазначених проблем вимагає комплексного підходу, включаючи збільшення фінансування, поліпшення спортивної інфраструктури, підвищення якості проведення фізкультурно-оздоровчих та масових заходів, спортивних змагань, підтримку талановитих спортсменів, кадровий розвиток у сфері спорту і фізичної культури [30].

«Проектний підхід» у публічному управлінні – це системний спосіб управління, який використовує проекти як основну одиницю для досягнення конкретних цілей, вирішення проблем та впровадження інновацій в рамках обмежених ресурсів, часу та бюджету. Це гнучка модель, що дозволяє

ефективно мобілізувати ресурси, інтегрувати різні знання та адаптуватися до мінливих умов.

Проектний підхід у сучасному публічному управлінні розглядається як ефективний інструмент цілеспрямованої реалізації змін у соціальних системах, зокрема в галузі фізичної культури та спорту. Його імплементація на рівні міста дозволяє забезпечити плановість, прозорість та результативність управлінських рішень, а також підвищити якість надання спортивних послуг населенню. Основу проектного підходу становлять низка принципів, які визначають логіку формування, реалізації та оцінювання спортивних проектів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні принципи проектного підходу

Цільова спрямованість	Метою реалізації Програми розвитку фізичної культури і спорту на 2025-2027 рр. є формування у населення громади культури здорового способу життя, створення умов для розвитку сучасної і доступної спортивно-оздоровчої інфраструктури, збільшення кількості населення, яке регулярно займається руховою активністю, забезпечення діяльності закладів фізичної культури і спорту, забезпечення підготовки та участі спортсменів громади у спортивних змаганнях усіх рівнів, сприяння соціальній активності та громадським ініціативам у сфері фізичної культури і спорту.
Обмеженість у часі	Термін реалізації програми – 2025-2027 рр.
Результативність	У галузі фізичної культури результативність проявляється через досягнення вимірюваних показників: збільшення кількості відвідувачів спортивних секцій, покращення стану спортивної інфраструктури, впровадження нових сервісів (наприклад, електронної черги або системи онлайн-реєстрації на спортивні заходи), зростання рівня спортивних досягнень вихованців міських ДЮСШ. Системність у вимірюванні результатів дозволяє оцінювати ефективність витрачених ресурсів, підвищувати якість управлінських рішень та здійснювати моніторинг динаміки розвитку галузі.
Командність	Реалізація спортивних проектів потребує міжсекторальної взаємодії та командної роботи. Проектні команди в міській сфері фізичної культури включають представників органів місцевого самоврядування, керівників спортивних установ, тренерів, архітекторів, фінансистів, громадські організації та інших зацікавлених стейкхолдерів. Командність забезпечує розподіл функціональних ролей, узгодження

	управлінських рішень, підвищення оперативності реагування та залучення експертного потенціалу. Завдяки командній взаємодії створюються можливості для формування партнерських мереж, що сприяють успішній реалізації спортивних проєктів.
Ризик-орієнтованість	Цей принцип базується на системному виявленні, оцінюванні та мінімізації ризиків, що можуть впливати на реалізацію проєктів у сфері фізичної культури. До типових ризиків належать фінансові (недостатність фінансування чи його неритмічність), організаційні (затримки виконання робіт), технічні (помилки при проєктуванні або будівництві спортивних об'єктів), соціальні (низький рівень залучення населення) та інші. Управління ризиками дозволяє забезпечити стійкість спортивних проєктів, уникнути неефективного використання бюджетних коштів, підвищити безпеку та якість послуг, що надаються жителям міста.

Примітка. Побудовано на основі [22]

У ході дослідження встановлено, що поєднання програмно-цільового та проєктного підходів створює найбільш оптимальні умови для розвитку фізичної культури на рівні громади. Така інтеграція забезпечує гнучкість управління, підвищує результативність використання бюджетних коштів, сприяє оновленню спортивної інфраструктури, розширює можливості для залучення населення до рухової активності та сприяє формуванню здорового способу життя.

Для успішної реалізації завдань Програми та досягнення поставленої мети необхідно й надалі удосконалювати механізми взаємодії між органами місцевого самоврядування, громадськими фізкультурно-спортивними організаціями, іншими суб'єктами сфери фізичної культури і спорту та всіма зацікавленими сторонами. Основні напрями та засоби виконання визначених завдань передбачають:

- популяризацію фізичної культури і спорту шляхом активного використання ресурсів ЗМІ, соціальних мереж, сучасних освітніх технологій та надання всебічної інформаційної підтримки розвитку галузі;

- підтримку діяльності Тернопільського міського центру фізичного здоров'я населення, проведення фізкультурно-оздоровчих заходів, спортивних

фестивалів і аматорських змагань для дітей, юнацтва, молоді та дорослих, а також забезпечення необхідної матеріально-технічної бази для їх організації;

- реалізацію проєктів, спрямованих на формування української національної та громадянської ідентичності серед дітей та молоді громади;

- залучення військовослужбовців, ветеранів війни та членів їхніх родин до фізкультурно-оздоровчої діяльності й психологічної реабілітації засобами фізичної культури та спорту, організацію спортивних заходів із подальшою участю у місцевих, національних та міжнародних змаганнях;

- розвиток і розширення мережі сучасних, доступних та інклюзивних спортивних споруд у житлових районах і місцях масового відпочинку, їх модернізацію, адаптацію, моніторинг технічного стану та використання, а також обслуговування й ремонт існуючої інфраструктури;

- забезпечення відкритого доступу до інформації про спортивні об'єкти громади та створення умов для безперешкодного користування ними людьми з інвалідністю та іншими маломобільними групами населення;

- утримання та фінансування спортивних споруд громади;

- підтримку функціонування комунальних дитячо-юнацьких спортивних шкіл, зокрема належне комплектування відділень, організацію якісного навчально-тренувального процесу, дотримання вимог медичного контролю, участь вихованців у місцевих, всеукраїнських та міжнародних змаганнях;

- створення сприятливих умов для розвитку індивідуальних здібностей спортсменів на всіх етапах багаторічної підготовки, удосконалення системи підготовки спортсменів з олімпійських, неолімпійських та адаптивних видів спорту;

- забезпечення підготовки та участі спортсменів і команд громади у місцевих, національних та міжнародних спортивних змаганнях і заходах, зокрема через проведення навчально-тренувальних зборів;

- організаційну та фінансову підтримку розвитку масового спорту та фізкультурно-оздоровчої діяльності відповідно до календарних планів спортивних заходів і змагань;

– підвищення мотивації молоді до занять фізичною культурою і спортом, удосконалення механізмів заохочення та стимулювання спортсменів і тренерів, зокрема шляхом призначення премій, стипендій та інших форм відзначення;

– модернізацію матеріально-технічної бази спортивних закладів, освітніх установ, комунальних підприємств, спортивних команд та федерацій, забезпечення їх необхідним інвентарем, обладнанням, спортивною формою та технікою;

– запобігання використанню допінгу шляхом проведення правопросвітницьких заходів (семінарів, лекцій, тренінгів тощо), дотримання міжнародних стандартів чесних змагань і забезпечення захисту здоров'я спортсменів;

– упровадження ефективних механізмів менеджменту закладів фізичної культури і спорту, а також заходів, спрямованих на збільшення їх власних надходжень.

«Додатковими джерелами фінансування закладів фізичної культури і спорту будуть надходження від надання платних послуг, що можуть надаватися закладами фізичної культури і спорту, що фінансуються за рахунок коштів бюджету громади. Програма розвитку фізичної культури і спорту на 2025-2027 роки спрямована на виконання цілей і завдань Стратегічного плану розвитку громади до 2029 року» [21; 28] (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Ресурсне забезпечення Програми розвитку фізичної культури і спорту
на 2025-2027 роки**

тис. грн

Обсяги коштів, які пропонується залучити на виконання програми	Фінансування			Усього витрат на виконання програми
	2025	2026	2027	
Обсяг ресурсів, усього, у тому числі:	60680	420830	876630	1358140
бюджет громади	45560	121830	168630	336020
кошти інших джерел	15120	299000	708000	1022120

Примітка. Побудовано на основі [28]

Реалізація Програми дозволить забезпечити такі результати:

– збільшити кількість мешканців громади, які регулярно займаються руховою активністю, до 15 тисяч осіб;

– залучити додатково близько 10 % дітей та молоді віком 6-18 років до занять у дитячо-юнацьких спортивних школах шляхом відкриття нових відділень і розширення переліку доступних спортивних послуг;

– оновити та зміцнити матеріально-технічну базу закладів фізичної культури і спорту, забезпечивши спортсменів необхідним обладнанням, інвентарем та спортивною формою;

– розширити доступність спортивної інфраструктури, забезпечити її належне утримання та розвиток мережі сучасних спортивних об'єктів у громаді.

Оцінювання ефективності Програми здійснюється на основі системи кількісних та якісних показників, які відображають рівень досягнення поставлених цілей і вплив реалізованих заходів на розвиток фізичної культури в територіальній громаді, що зазначено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Показники оцінки ефективності (основні результативні показники, які будуть досягнуті у ході виконання Програми)

№ з/п	Показник продукту	2024	Збільшення по рокам		
			2025	2026	2027
1.	Кількість загальноміських спортивно-масових заходів, організованих управлінням розвитку спорту та фізичної культури та Тернопільським міським центром фізичного здоров'я населення	78	100	110	120
2.	Кількість осіб, що взяли участь у загальноміських спортивно-масових заходах, організованих управлінням розвитку спорту та фізичної культури та Тернопільським міським центром фізичного здоров'я населення	11000	13000	14000	15000
3.	Кількість спортивних змагань з олімпійських та неолімпійських видів спорту	72	75	80	90
4.	Кількість учасників спортивних змагань	8747	9000	9250	9500
5.	Кількість навчально-тренувальних зборів з олімпійських та неолімпійських видів спорту	78	80	85	90
6.	Кількість учасників навчально-тренувальних зборів з олімпійських та неолімпійських	1170	1200	1275	1350

	видів спорту				
7.	Кількість вихованців комунальних ДЮСШ	4072	4100	4150	4200
8.	Кількість призових місць участі у змаганнях всеукраїнського рівня	80	90	100	110
9.	Кількість спортсменів, у складі збірних команд України	105	110	115	120
10.	Розширення мережі спортивних споруд за місцем проживання	40	43	46	49

Примітка. Побудовано на основі [28]

Отже, програмно-цільовий підхід є ефективним інструментом модернізації управління розвитком фізичної культури в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови. Його подальше впровадження в Тернопільській міській територіальній громаді сприятиме формуванню цілісної системи здоров'язбереження, підвищенню рівня фізичної активності населення та зміцненню соціальної стійкості громади.

3.2. Модернізація методів управління розвитком фізичної культури в територіальній громаді в умовах багатоканального фінансування

Розвиток фізичної культури в сучасних умовах вимагає переосмислення та удосконалення управлінських підходів, що зумовлено переходом територіальних громад до моделі багатоканального фінансування. Така модель передбачає залучення різних джерел ресурсів – коштів місцевого бюджету, державних субвенцій, інвестицій приватного сектору, грантових програм, спонсорства, благодійних внесків та партнерських проєктів. У цих умовах модернізація управлінських методів стає ключовою передумовою ефективної реалізації місцевої політики у сфері фізичної культури і спорту.

По-перше, актуальним є впровадження проєктно-орієнтованого управління, яке буде дозволяти системно планувати, реалізовувати та моніторити розвиткові ініціативи. Проєктний підхід забезпечить чітке визначення цілей, часових меж, ресурсного забезпечення та очікуваних результатів, що особливо важливо в умовах розподілу фінансування з різних джерел. Завдяки цьому громада отримуватиме можливість формувати портфель спортивних проєктів за пріоритетністю, реалістичністю та соціальним ефектом.

По-друге, модернізація буде передбачати використання програмно-цільового методу, який дозволяє узгодити бюджетні видатки з довгостроковими стратегічними завданнями розвитку галузі. За цією моделлю визначаються стратегічні цілі, завдання, показники ефективності та механізми контролю, що забезпечує прозорість і підвищує обґрунтованість фінансування. У контексті багатоканальності цей метод допомагатиме уникати дублювання витрат, координувати кошти різних джерел та спрямовувати їх у найбільш актуальні напрями.

У контексті багатоканального фінансування (місцевий бюджет, державні субвенції, приватні інвестиції, гранти, кошти спортивних федерацій та клубів, благодійна допомога) програмно-цільовий метод буде виконувати особливо важливу роль, оскільки:

- унеможливить дублювання витрат між різними джерелами, завдяки чіткому плануванню й розподілу фінансових потоків;
- буде координувати використання коштів, спрямовуючи їх у пріоритетні напрями розвитку, визначені програмою;
- дозволить підвищити прогнозованість фінансового забезпечення, адже планування охоплює кількарічну перспективу;
- сприятиме залученню зовнішніх інвестицій, оскільки чітко структуровані програми з визначеними цілями та показниками є більш привабливими для донорів і партнерів;
- забезпечуватиме систематичний моніторинг, аудит та контроль, що мінімізує ризики неефективного використання ресурсів.

Завдяки застосуванню програмно-цільового методу управління галузь фізичної культури отримуватиме оптимізовану, прозору і стратегічно узгоджену модель фінансування, що підвищить ефективність реалізації спортивних проєктів та сприятиме збалансованому розвитку всієї інфраструктури громади.

По-третє, особливого значення буде набувати впровадження сучасних цифрових інструментів управління, таких як електронні системи планування та

моніторингу, інформаційні реєстри спортивних об'єктів, модулі електронного фінансового контролю, онлайн-майданчики для звітності й комунікації зі стейкхолдерами. Цифровізація полегшить контроль за ефективністю використання ресурсів, сприятиме підвищенню прозорості та доступності інформації, а також мінімізуватиме корупційні ризики. (рис. 3.1).

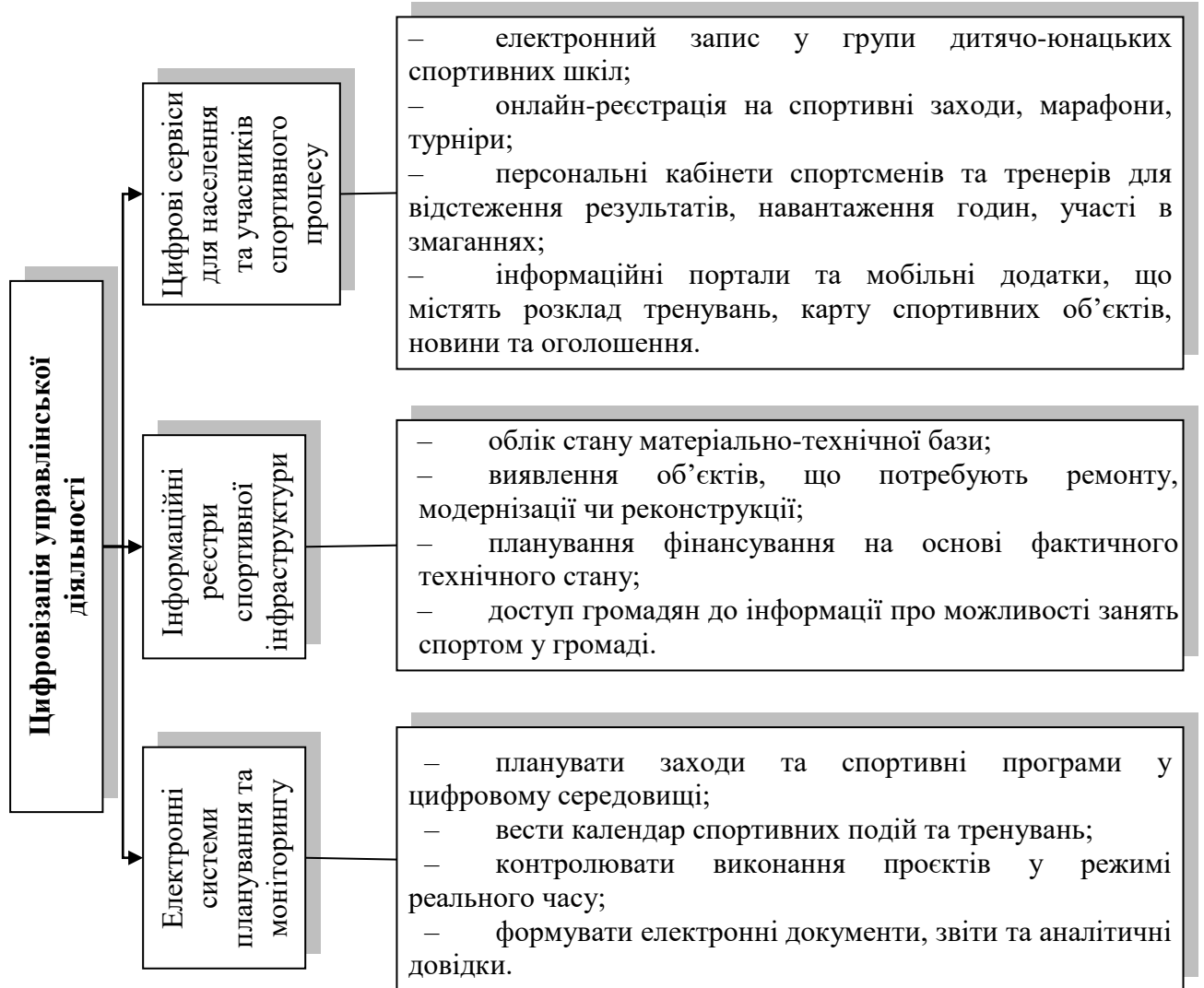


Рис.3.1. Цифрові інструменти, які сприятимуть удосконаленню управління у сфері фізичної культури та спорту

Примітка. Побудовано на основі [33]

По-четверте, модернізація методів управління вимагатиме розвиток механізмів державно-приватного партнерства. Використання моделей співфінансування спортивних об'єктів, залучення бізнесу до створення спортивних просторів, спільної організації заходів та підтримки дитячо-

юнацького спорту буде одним із дієвих способів підвищення ресурсної спроможності громади. Ефективна взаємодія із приватним сектором дозволить розширювати інфраструктурні можливості та створювати сучасні спортивні локації без надмірного навантаження на місцевий бюджет.

По-п'яте, у сучасних умовах необхідно розвивати механізми громадсько-партнерського управління, що передбачатимуть участь громадських організацій, спортивних клубів, батьківських комітетів, молодіжних рад у процесах планування, прийняття рішень та контролю за реалізацією спортивних програм. Така модель забезпечить прозорість, підвищить рівень довіри та дозволить залучити додаткові ідеї, ресурси та волонтерський потенціал.

Цей підхід передбачить активне залучення до процесів управління різних груп стейкхолдерів – громадських організацій спортивного спрямування, дитячо-юнацьких клубів та спортивних товариств, батьківських комітетів, молодіжних рад, ініціативних груп мешканців та інших суб'єктів громадянського суспільства. Їхня участь у плануванні, прийнятті рішень та контролі за реалізацією програм дозволить перейти від адміністративно-централізованої моделі до більш відкритої, партнерської та діалогової типу управління.

Розвиток громадсько-партнерських механізмів має включати такі ключові напрями:

- залучення громадськості до стратегічного та операційного планування, що забезпечить формування планів, програм та проєктів у сфері фізичної культури за участі представників спортивних організацій та активних мешканців та забезпечить врахування реальних потреб громади та підвищить ефективність прийнятих рішень.

- формування консультативно-дорадчих органів, зокрема створення при органах місцевого самоврядування спортивних рад, експертних груп або колегій, що дозволить налагодити постійний діалог з громадами, залучення

експертів, тренерів, спортивних менеджерів до обговорення важливих питань розвитку галузі;

– прозорість та відкритість управлінських процесів, в тому числі публічне обговорення бюджету, звітів про виконання програм, результатів спортивних заходів та проєктів реконструкції спортивних споруд підвищить рівень довіри до органів управління та стимулюватиме їх до більш ефективної роботи;

– залучення додаткових ресурсів та ініціатив, враховуючи участь громадських організацій та спортивних клубів, що створить можливість отримання альтернативних джерел фінансування: благодійних внесків, волонтерської допомоги, грантів, партнерських проєктів в умовах багатоканального фінансування та обмежених бюджетних ресурсів;

– розвиток волонтерського руху у сфері фізичної культури, адже волонтери відіграють важливу роль в організації масових спортивних заходів, чемпіонатів, фестивалів, програм оздоровчого спрямування, а також у формуванні позитивної спортивної культури серед дітей та молоді;

– посилення підзвітності та громадського контролю, бо регулярний моніторинг виконання програм громадськістю та відкритість результатів сприяють забезпеченню належного використання ресурсів, запобіганню неефективності та корупційним ризикам.

У підсумку, така модель управління буде сприяти створенню більш збалансованої та стійкої системи розвитку фізичної культури в територіальній громаді. Вона забезпечить партнерство, довіру, відкритість, а також дозволить ефективно використовувати потенціал місцевих ініціатив, розширюючи можливості для розвитку спортивної сфери.

Крім того, модернізація методів управління потребує розвитку кадрової компетентності. Підвищення кваліфікації управлінців, тренерів та менеджерів спорту у сферах проєктного менеджменту, фінансового менеджменту, фандрейзингу, роботи з грантами та цифровими інструментами є важливою умовою ефективного використання багатоканального фінансування.

Компетентні фахівці здатні оптимально планувати ресурси, формувати конкурентні заявки на гранти та забезпечувати сталість спортивних проєктів.

Таким чином, модернізація методів управління розвитком фізичної культури в територіальній громаді в умовах багатоканального фінансування має передбачати перехід до більш гнучких, технологічних та прозорих управлінських практик, здатних забезпечити максимальний соціальний ефект від використання доступних ресурсів. Системне поєднання програмно-цільового, проєктного та партнерського підходів створює передумови для сталого розвитку спортивної галузі та підвищення якості життя населення.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, інституційних, організаційних та практичних аспектів управління розвитком фізичної культури в територіальній громаді, що дало змогу сформулювати науково обґрунтовані висновки та рекомендації щодо підвищення результативності управлінських процесів у цій сфері.

Уточнено теоретичні засади управління розвитком фізичної культури. У роботі систематизовано підходи до трактування категорій «фізична культура», «управління розвитком фізичної культури», «механізми управління». Встановлено, що сучасне управління фізичною культурою в умовах децентралізації має спиратися на принципи системності, інституційної спроможності, міжсекторальної взаємодії, ризик-орієнтованості та програмно-цільового планування.

Проаналізовано інституційне та нормативно-правове забезпечення розвитку фізичної культури на рівні громади. Доведено, що законодавча база створює належні рамкові умови, однак її ефективність залежить від рівня організаційної спроможності органів місцевого самоврядування, здатності до стратегічного планування, прозорості управлінських процедур та використання сучасних інструментів цифровізації.

Проведено аудит організаційної структури управління фізичною культурою в досліджуваній громаді. Виявлено, що управління розвитку спорту та фізичної культури Тернопільської міської ради виконує широкий спектр функцій - від стратегічного планування до координації підпорядкованих установ. Разом з тим встановлено проблеми: надмірну фрагментацію функцій, нерівномірне навантаження кадрового складу, недостатність інфраструктурного ресурсу, потребу в оновленні інституційних інструментів управління.

Узагальнено результати аудиту стану фізичної культури в громаді. Визначено ключові проблеми: обмеженість спортивної інфраструктури, низький рівень рухової активності населення, потребу в модернізації

матеріально-технічної бази ДЮСШ, нестачу кадрів, недостатній рівень популяризації систематичних занять спортом, нерівномірність фінансового забезпечення видів спорту. Показано позитивні практики - впровадження електронної черги, використання цифрових сервісів, розвиток мережі спортивних секцій.

Розроблено напрями вдосконалення механізму управління розвитком фізичної культури. У роботі обґрунтовано доцільність:

- розширення застосування програмно-цільового підходу;
- впровадження індикаторів результативності та системного моніторингу;
- інтеграції ризик-орієнтованого підходу;
- цифровізації управлінських процесів (реєстри, електронні сервіси, моніторинг інфраструктури);
- модернізації кадрової політики та підготовки фахівців;
- посилення партнерств із громадськими, спортивними та молодіжними організаціями.

Розроблені пропозиції можуть бути впроваджені в діяльність Управління розвитку спорту та фізичної культури Тернопільської міської ради, зокрема під час реалізації Програми розвитку фізичної культури та спорту на 2025–2027 роки, удосконалення системи планування, моніторингу та звітності, підвищення ефективності використання ресурсів громади.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що підвищення ефективності управління розвитком фізичної культури в територіальній громаді можливе лише за умови поєднання сучасних управлінських технологій, розвиненої інституційної системи, цифровізації процесів, активної участі зацікавлених сторін та підтримки з боку органів місцевого самоврядування. Реалізація запропонованих заходів забезпечить формування стійкої, ефективної та орієнтованої на потреби населення моделі розвитку фізичної культури в громаді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базенко В. Європейський досвід управління розвитком фізичної культури та спорту на місцевому рівні. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 1 (50). ч. 1. С. 156-166. URL: <http://edu.lvivacademy.com/article/download/150631/149719>
2. Бондарець Є. Теоретичні, історичні та нормативно - правові засади публічного управління розвитком фізичної культури та спорту в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 3. С. 8-14. URL: <https://doi.org/10.32782/2414 - 4436/2023 - 3 - 2>
3. Бородін Є., Макашов В. Управлінська діяльність у сфері оздоровчого фізичного здоров'я населення у великих містах Європи: аналіз підходів. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 8(6). С. 221-229. DOI: <https://doi.org/10.15421/1520120>
4. Вацеба О. Системи управління фізичною культурою в Україні. Львів: ЛДУФК, 2018. 240 с. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/>
5. Гайдук В., Шевченко Л. Фінансові аспекти управління розвитком фізичної культури і спорту в Україні. *GrailofScience*. 2024. №40. С. 572-577. URL: <https://doi.org/10.36074/grail - of - science.07.06.2024.098>
6. Двігун А. О. Механізми розвитку фізичної культури та спорту в умовах децентралізації: аналітичні матеріали / *Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України*. Київ, 2021. 56 с.
7. Домбровська С. М., Вавренюк С. А., Палюх В. В. Державне регулювання фізичної культури та спорту в Україні: монографія. Харків, 2020. 313 с. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/10760>
8. Дутчак, М. Зарубіжний досвід організації фізичного виховання студентів країн, які мають високий рівень залучення населення до оздоровчої рухової активності. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2018. № 3. С. 49-58.
9. Європейська мережа «Здорові міста». URL: <https://www.auc.org.ua/novyna/yevropeyska-merezha-zdorovi-mista>

10. Закон України про фізичну культуру і спорт, прийн. Верховною Радою України 1993 р.: зі змінами, URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text>

11. Костенко М., Костенко С. Напрями цифровізації галузі фізичної культури і спорту в територіальних громадах. *Науково-інформаційний супровід професійної підготовки фахівців в кризових умовах*, 2025, № 2, С. 121-124.

12. Конституція України : прийн. на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. : зі змінами згідно закону України від 21 лют. 2014 р. № 742-VII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>

13. Концепція Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту до 2030 року. Міністерство молоді та спорту України. URL: <https://mms.gov.ua>

14. Кудлата К. В. Державне управління фізичною культурою та спортом у регіоні // *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 23. С. 127-131.

15. Матеріали діяльності відділу розвитку фізичної культури Управління розвитку спорту та фізичної культури Тернопільської міської ради. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/vikonavchi-organi-radi/upravlinnya--viddili/4819.html>

16. Мельник А.Ф., Шкільняк М.М., Монастирський Г.Л. Удосконалення механізмів публічного управління та адміністрування в контексті реалізації потенціалу децентралізації // *Вісник економіки*, Випуск № 2. 2021. С.193-199.

17. Національна стратегія децентралізації в Україні на період до 2027 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 серпня 2023 р. № 704-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/704-2023-р>

18. Осадченко, Т. (2023). Сучасний стан цифровізації у сфері фізичної культури та спорту в Україні. *Physical culture and sport: scientific perspective*, (2), 103-108. URL: <https://doi.org/10.31891/pcs.2023.2.14>

19. Офіційний веб-сайт Міністерства розвитку громад і територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/>

20. Офіційний веб-сайт Міністерства молоді та спорту України. URL: <https://mms.gov.ua>

21. Офіційний сайт Тернопільської міської ради: Управління розвитку спорту та фізичної культури. URL : <https://ternopilcity.gov.ua>
22. Пангелова Н. Стратегічне управління фізичною культурою в сучасних умовах. Київ: НУФВСУ, 2020. 210 с. URL: <http://library.uni-sport.edu.ua>
23. Платонов В. М. Система підготовки спортсменів в олімпійському спорті. *Загальна теорія та її практичні застосування*: Підручник. Київ: Олімпійська література, 2015. 680 с.
24. Платонов В. М., Булатова М. М. Фізична підготовка спортсмена. Київ: Олімпійська література, 1995. 320 с.
25. Про державні цільові програми : Закон України 18 березня 2004 року № 1621. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>
26. Про затвердження Концепції Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України .
27. Про схвалення Концепції застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі, Постанова Кабінету Міністрів України від 14.09.2002 №538-р.
28. Програма розвитку фізичної культури і спорту на 2025-2027 роки : Рішення міської ради від 01.08.2025 №8/49/04 URL: <https://ternopilcity.gov.ua/sesiya/rishennya-sesii/84448.html>
29. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр\(h](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр(h)
30. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року. Міністерство молоді та спорту України. URL: <https://mizhiria-osvita.gov.ua/uploads/1-1.pdf>
31. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і

їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL:
https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#n2591

32. Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24.02.2022 року № 64/2022. URL:
<https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>

33. Федорович Г. В. Цифровізація управління розвитком фізичної культури в Тернопільській міській територіальній громаді. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: матеріали X Ювілейної наук.-практ. конф. студентів і молодих учених з міжнар. участю, 20 листопада 2025 року.* Тернопіль: ЗУНУ, 2025.

34. Федорович Г. В. Імплементация програмно-цільового підходу в управління розвитком фізичної культури в Тернопільській міській територіальній громаді. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: матеріали наук.-практ. конф. молодих учених, аспірантів і студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, 27 листопада 2025 року.* Тернопіль: ЗУНУ, 2025.

35. Федько О. А. Моделювання управлінського впливу на суспільне здоров'я в умовах зміни термінальних цінностей в процесі суспільної трансформації. *Лікарська справа.* 2010. № 3-4. С. 100-107. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/LiSp_2010_3-4_19

36. Цифровізація у сфері фізичної культури та спорту (2024). URL :
https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/253855.html

37. Шевчук І.В. Нормативно - функціональні та методологічні засади формування державного управління фізичною культурою і спортом на рівні адміністративно - територіального утворення. *Інвестиції: практика та досвід.* 2015. № 1. С. 141-145. URL:
<http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=4189&i=26>

38. Шкільняк М.М. Організація співробітництва територіальних громад в умовах адміністративно територіальної реформи: Рекомендації круглого столу, проведеного в рамках XI регіональних та муніципальних читань. *Вісник THEU* № 1. 2017. С.140 -144.

39. Шкільняк М. М., Мельник А.Ф., Желюк Т.Л., Васіна А.Ю., Дудкіна О.П. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів. *Вісник економіки* № 2. Тернопіль, ЗУНУ, 2023. С.233-248.

40. Шкільняк М., Мельник А., Монастирський Г., Васіна А., Іванова О., Дудкіна О. Управління життєдіяльністю територіальної громади в умовах воєнного стану: виклики та механізми реагування. *Вісник економіки* № 2. 2022. С.197-206.

41. Yermakov S. S. Institutional development of physical culture and sport in Ukraine. *Journal of Physical Education and Sport*.2019. Vol. 19, №. 4. P. 2345-2352. URL: <https://doi.org/10.7752/jpes.2019.04354>