



ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ:
НАУКОВІ ЗАПИСКИ

Фізична культура і спорт

УДК 796:351.77

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19819099>

**Система публічного управління сферою фізичного виховання і спорту в
Україні: структурно-функціональний аналіз та інституційні механізми**

Павленко Інна Олександрівна

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри теорії та методики спорту

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка,

вул. Роменська 87, м. Суми, 4002, Україна

<https://orcid.org/0000-0007-4951-9603>

Хорохордина Світлана Андріївна

спеціаліст вищої категорії, старший учитель, учитель кафедри вчителів соціально і

здоров'язбережувальної галузей та технологічної галузі

Комунальна організація (установа, заклад) "Шосткинський навчально-виховний

комплекс: спеціалізована школа І-ІІ ступенів-ліцей

Шосткинської міської ради Сумської області"

вул Свободи, 33, м. Шостка, Сумська область, 41100, Україна

<https://orcid.org/0000-0007-6018-6029>

Прийнято: 11.04.2026 | Опубліковано: 27.04.2026



Анотація. *Метою дослідження є здійснення структурно-функціонального аналізу системи публічного управління сферою фізичного виховання і спорту в Україні та обґрунтування інституційних механізмів її функціонування в сучасних соціально-економічних умовах. Методи.* У дослідженні використано методи: теоретичного аналізу і синтезу; узагальнення; структурно-функціональний метод. Емпіричною базою дослідження слугували нормативно-правові акти та програмні документи, насамперед Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року а також навчально-методичні джерела з управління у сфері фізичного виховання і спорту. **Результати.** Сферу фізичного виховання і спорту розглянуто як відкриту соціальну підсистему суспільства, що характеризується динамічністю, ієрархічністю та структурністю; показано, що ці системні властивості зумовлюють необхідність багаторівневого управлінського впливу та розмежування компетенцій між органами державної влади та місцевого самоврядування. Узагальнено підхід, за яким управління сферою в Україні включає три взаємодіючі підсистеми: державне управління, управління громадськими організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості та управління у підприємницьких фізкультурно-спортивних організаціях. Обґрунтовано ефективність публічного управління що визначається якістю інституційного дизайну (нормативно-правове регулювання, програмно-цільові інструменти, фінансові та кадрові механізми), а також здатністю системи до адаптації в умовах соціально-економічних і безпекових викликів. На основі аналізу положень Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року визначено пріоритети управлінського впливу: масштабування регулярної рухової активності населення, розвиток спорту вищих досягнень, модернізація спортивної інфраструктури, цифрова трансформація управління та підвищення якості кадрового забезпечення. Запропоновано інтерпретаційну модель взаємодії



суб'єктів системи публічного управління, у якій органи публічної влади виконують функції регулювання якості послуг, стимулювання попиту та підтримки пропозиції фізкультурно-оздоровчих програм, забезпечуючи доступність, інклюзивність і безпечність практик фізичної активності упродовж життя.

Висновки. Ефективність публічного управління у сфері фізичного виховання і спорту в Україні визначається узгодженістю інституційних механізмів, міжсекторальною взаємодією та здатністю системи адаптуватися до сучасних суспільних викликів.

Ключові слова: інституційні механізми; система управління; спорт; фізичне виховання.

Public governance system of physical education and sport in Ukraine: structural-functional analysis and institutional mechanisms

Inna Pavlenko

PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Theory and Methods of Sport
Sumy State A. S. Makarenko Pedagogical University
87 Romenska Street, Sumy, 40002, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0007-4951-9603>

Svitlana Khorokhordyna

Specialist of the Highest Category, Senior Teacher, Teacher of the Department of Social and Health-Preserving Education and Technological Education
Municipal Organization (Institution, Establishment)
“Shostka Educational Complex: Specialized School of Grades I–II – Lyceum

of the Shostka City Council of Sumy Region”

33 Svobody Street, Shostka, Sumy Region, 41100, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0007-6018-6029>

Abstract. *The purpose of the study is to conduct a structural and functional analysis of the public governance system in the field of physical education and sport in Ukraine and to substantiate the institutional mechanisms of its functioning under contemporary socio-economic conditions. **Methods.** The study employs the following methods: theoretical analysis and synthesis; generalisation; and the structural-functional method. The empirical basis of the research includes нормативно-legal acts and policy documents, primarily the Strategy for the Development of Physical Culture and Sport until 2028, as well as educational and methodological sources on management in the field of physical education and sport. **Results.** The field of physical education and sport is considered as an open social subsystem of society characterised by dynamism, hierarchy, and structural complexity. It is demonstrated that these systemic properties necessitate multi-level governance and a clear division of competences between state authorities and local self-government bodies. An approach is generalised according to which governance in Ukraine comprises three interacting subsystems: state governance, governance of civic physical culture and sport organisations, and governance within entrepreneurial sport and fitness organisations. It is substantiated that the effectiveness of public governance is determined by the quality of institutional design (legal regulation, programme-based instruments, financial and human resource mechanisms), as well as by the system’s ability to adapt to socio-economic and security challenges. Based on the analysis of the Strategy for the Development of Physical Culture and Sport until 2028, the key priorities of governance influence are identified: expansion of regular physical activity among the population,*



*development of elite sport, modernisation of sports infrastructure, digital transformation of governance, and improvement of workforce quality. An interpretative model of interaction among the actors of the public governance system is proposed, in which public authorities perform the functions of regulating service quality, stimulating demand, and supporting the supply of physical culture and health-related programmes, thereby ensuring accessibility, inclusiveness, and safety of lifelong physical activity practices. **Conclusions.** The effectiveness of public governance in the field of physical education and sport in Ukraine is determined by the coherence of institutional mechanisms, intersectoral interaction, and the system's ability to adapt to contemporary social challenges.*

Keywords: *institutional mechanisms; management system; sport; physical education.*

Постановка проблеми. Сфера фізичного виховання та спорту в сучасній державі виконує функції, що виходять за межі суто оздоровчого або змагального виміру. Дана сфера є елементом гуманітарної політики, інструментом розвитку людського капіталу та чинником соціальної інтеграції, що впливає на тривалість активного життя, працездатність населення та соціальну згуртованість. За таких умов управління галуззю набуває рис комплексної публічної політики, яка поєднує нормативне регулювання, програмне планування, фінансування, кадрове забезпечення, контроль якості послуг і розвиток інфраструктури. Актуальність структурно-функціонального аналізу зумовлена тим, що управління в галузі здійснюється не єдиним суб'єктом, а сукупністю органів і організацій, які взаємодіють у межах публічного, громадського та підприємницького секторів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У навчально-методичній літературі сферу фізичного виховання і спорту обґрунтовано як соціальну



систему, для якої характерні відкритість, динамічність, ієрархічність і структурність, а також наявність взаємопов'язаних підсистем та управлінських вертикалей [11; 13].

Сучасний етап розвитку сфери фізичної культури і спорту в Україні ґрунтується на положеннях Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 4 листопада 2020 р. № 1089. У даній Стратегії розмежовано п'ять напрямів державної політики, що задають логіку управлінських пріоритетів (фізично активна нація; спорт вищих досягнень; спортивна інфраструктура; цифрова трансформація; кадрове забезпечення та управління). Відповідно, у практиці публічного управління постає завдання узгодження інституційних механізмів із цими напрямами та забезпечення результативності шляхом моніторингу, міжсекторальності партнерства і стандартизації [7].

У сучасних дослідженнях проблематика управління сферою фізичного виховання і спорту розглядається з різних наукових позицій. Так, Г. Грибан обґрунтовує сферу фізичної культури і спорту як складну соціальну систему, у якій управління має будуватися з урахуванням її відкритості, динамічності та багаторівневості [1].

О. Жданова та Л. Чеховська акцентують увагу на організаційних засадах функціонування галузі, виокремлюючи підсистеми управління, їхню ієрархію та функціональний взаємозв'язок у межах загальної системи фізичної культури і спорту [4].

Вагомий внесок у розроблення проблем державного та публічного регулювання галузі зробили С. Домбровська, С. Вавренюк, В. Палюх, які досліджують державне регулювання фізичної культури і спорту в Україні через



призму нормативно-правового забезпечення, компетенцій органів влади та механізмів реалізації державної політики [2].

Правовий та інституційний аспекти публічного управління висвітлено у працях М. Журби, Л. Романенко та О. Шевчук. Автори зосереджують увагу на адміністративно-правових засадах функціонування сфери, механізмах державного впливу, особливостях розмежування повноважень і необхідності вдосконалення системи управління в умовах суспільних трансформацій [5; 10; 15 та ін.].

Проблеми стандартизації та якості управління у розвитку фізичної культури і спорту досліджує Т. Дорофєєва, яка підкреслює значення управлінських стандартів, контролю якості послуг та впровадження сучасних підходів до оцінювання результативності галузевої політики [3]. У свою чергу, О. Мозолєв звертає увагу на європейський вимір розвитку управління освітою у сфері фізичної культури і спорту, наголошуючи на доцільності запозичення європейських моделей міжсекторальної взаємодії, децентралізації та підвищення інституційної спроможності [7]. Питання конституційно-правових засад державної політики у сфері фізичної культури і спорту системно розкрито у дослідженнях А. Палюха, який аналізує стратегічні орієнтири розвитку галузі, механізми їх нормативного закріплення та роль публічної влади у забезпеченні доступності й ефективності фізкультурно-спортивних послуг [8].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність значного наукового доробку, присвяченого дослідженню сфери фізичної культури і спорту як об'єкта управління, низка важливих аспектів залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, у сучасних умовах бракує цілісного структурно-функціонального бачення системи публічного управління,



яке б інтегрувало взаємодію державного, громадського та підприємницького секторів як єдиної управлінської екосистеми.

Недостатньо розкритими залишаються механізми координації між різними рівнями публічної влади, особливо в умовах децентралізації, а також інституційні інструменти забезпечення узгодженості управлінських рішень у багаторівневій системі. Особливої уваги потребує проблема оцінювання ефективності публічного управління з урахуванням сучасних викликів, зокрема соціально-економічної нестабільності та безпекових загроз.

Крім того, недостатньо дослідженими є питання адаптаційного потенціалу системи публічного управління, зокрема її здатності до оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, впровадження цифрових інструментів управління та забезпечення інклюзивності фізкультурно-спортивних послуг.

Отже, потребує подальшого подальшого узагальнення структурно-функціональних характеристик системи управління, а також уточнення інституційних механізмів координації між державним, громадським і підприємницьким секторами в сучасних умовах що й визначає актуальність даної роботи та її науковий внесок.

Метою статті є здійснення структурно-функціонального аналізу системи публічного управління сферою фізичного виховання і спорту в Україні та обґрунтування інституційних механізмів її функціонування в сучасних соціально-економічних умовах.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

- проаналізувати сферу фізичного виховання і спорту як відкриту соціальну підсистему суспільства та охарактеризувати її основні системні властивості;



- визначити структуру системи публічного управління у сфері фізичного виховання і спорту в Україні та розкрити функціональні взаємозв'язки між її основними підсистемами;
- обґрунтувати інституційні механізми функціонування системи публічного управління та визначити пріоритетні напрями її розвитку в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. З позицій теорії систем сферу фізичного виховання та спорту доцільно розглядати як підсистему суспільства й як відносно самостійну систему, що включає сукупність підсистем, кожна з яких може аналізуватися як самостійний об'єкт управління. Сучасні науковці наголошують на невід'ємності цієї сфери від загальної соціальної системи держави та суспільства, складності завдань, які вона вирішує, і спрямованості діяльності на людину як на центральний об'єкт впливу [1, с. 82].

Відкритість сфери зумовлена постійним обміном із зовнішнім середовищем: тип соціальної організації держави, рівень соціально-економічного розвитку, демографічні тенденції, культурні цінності, безпекова ситуація та міжнародні впливи безпосередньо коригують попит на послуги, інституційні пріоритети та ресурси галузі. Динамічність проявляється у безперервних змінах методик, рівня спортивних результатів, матеріально-технічного забезпечення, організаційних форм, кадрової структури та фінансування. Ієрархічність відображає підпорядкованість підсистем, цілей і завдань, що дозволяє виокремлювати управлінські вертикалі та визначати зони відповідальності. Структурність означає зумовленість організаційної побудови змістом діяльності та функціонуванням сфери, що дає підстави розглядати управління як процес узгодження структури з цілями і результатами.



Управління сферою фізичного виховання і спорту вимагає системного підходу: від простого адміністрування заходів до побудови керованої екосистеми, де стандарти, інфраструктура, кадри, фінансові потоки й інформаційні механізми працюють синхронно та забезпечують довготривалі суспільні ефекти [14, с. 59].

Сфера фізичного виховання та спорту в Україні включає три взаємодіючі підсистеми управління. Державне управління фізичною культурою та спортом здійснюють органи публічної влади; центральним органом визначається Міністерство молоді та спорту України. Управління громадськими організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості охоплює фізкультурно-спортивні товариства, федерації, асоціації, спортивні клуби, тощо. Управління у підприємницьких фізкультурно-спортивних організаціях передбачає діяльність структур професійного спорту та комерційних організацій оздоровчо-спортивного профілю (спортивно-оздоровчі центри, фітнес-центри, тощо) [6].

Публічне управління сферою забезпечується на рівні двох гілок влади – представницької та виконавчої. До органів публічної влади належать органи державної влади (міністерства, обласні управління, районні відділи) та органи місцевого самоврядування (сільські, селищні, міські та районні ради). Найвищі органи управління державою (Президент і Уряд) визначають загальні пріоритети та створюють умови розвитку галузі поряд з іншими секторами державної політики.

Інституційні вертикалі управління проявляються у поєднанні нормотворчих, організаційно-розпорядчих, фінансово-економічних та контрольних функцій. На центральному рівні формується стратегічна основа, затверджуються програми та визначаються механізми фінансування. На регіональному і місцевому рівнях управлінський увага актуалізується на створення умов доступності послуг (інфраструктура, кадрові ресурси, локальні програми, комунікація з населенням), а



також на партнерство з громадськими організаціями та підприємницьким сектором.

Слід наголосити, що громадський сектор у цій системі виконує не допоміжну, а співуправлінську роль: спортивні федерації, товариства, комітети та клуби встановлюють стандарти у своїх видах діяльності, організовують змагання і підготовку кадрів, беруть участь у формуванні спортивної політики та, за наявності інструментів підтримки, можуть масштабувати програми фізичну культуру та спорт у громадах. Підприємницький сектор створює ринкову пропозицію послуг, підсилює інноваційність і матеріально-технічну базу, але потребує регуляторних механізмів для гарантування якості, безпеки та недискримінаційного доступу [3, с. 39].

Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року задає п'ять напрямів державної політики, які водночас виступають управлінськими «контурами» системи. Для кожного напрямку характерні специфічні цілі, показники результативності та набір інструментів реалізації, однак у практиці управління вони взаємопов'язані.

Напрямок «Фізично активна нація» визначає логіку популяційної політики, орієнтованої на регулярну рухову активність упродовж життя. Управлінські механізми в цьому контексті включають інтеграцію рухової активності в освітні програми, розвиток сімейного активного дозвілля, підтримку ветеранських та реабілітаційних програм, інформаційні кампанії, а також стандартизацію та моніторинг охоплення населення. Для органів місцевого самоврядування ключовими інструментами є розвиток доступної інфраструктури «крокової доступності», комунікація з мешканцями та конкурсна підтримка громадських ініціатив [16].



Напрямок «Спорт вищих досягнень» формує репрезентативний і результативний вимір галузі. Попри орієнтацію на спортсменів елітного рівня, цей напрям структурно пов'язаний зі «спортом для всіх», оскільки масовість рухової активності забезпечує кадровий і мотиваційний резерв для відбору обдарованих осіб. Інституційно це вимагає побудови наступних траєкторій: від базових програм рухової активності – до спортивної спеціалізації, від дитячо-юнацького спорту – до резервного та національних збірних. Управлінські механізми включають планування річних і багаторічних циклів підготовки, медико-науковий супровід, антидопінгову політику та підтримку участі у міжнародних змаганнях.

Напрямок «Спортивна інфраструктура» концентрує ресурсні та інженерно-організаційні рішення. Для публічного управління принциповими є стандарти доступності, безпечності та інклюзивності споруд, а також баланс між об'єктами для елітного спорту й об'єктами для повсякденного використання населенням. Економічні механізми передбачають державно-приватні партнерства, грантову підтримку, інвестиційні стимули та прозоре управління об'єктами, включно з правилами пільгового використання певними групами населення.

Напрямок «Цифрова трансформація сфери фізичної культури та спорту» орієнтований на підвищення керованості через цифрові дані: електронні реєстри, цифрові сервіси для учасників, аналітичні панелі для управлінців, системи моніторингу ефективності програм, а також інструменти комунікації та соціальної реклами. Цифровізація підсилює доказовість рішень і дозволяє переходити від «обліку заходів» до управління за результатами.

Напрямок «Кадрове забезпечення та управління сферою» вказує, що якість послуг, безпечність і результативність програм визначаються компетентнісним рівнем фахівців та спроможністю управлінських структур. Інституційні механізми включають прогнозування потреб у кадрах, стандартизацію освіти, систему



безперервного підвищення кваліфікації, періодичну атестацію та вдосконалення системи стимулювання праці. Управлінська складова також передбачає оновлення нормативної бази класифікації професій, чіткі регламенти відповідальності та впровадження процедур оцінювання якості управління [8].

На рівні функціонального аналізу діяльність органів публічної влади доцільно описувати через три взаємопов'язані напрями регуляторного впливу на систему фізичної культури та спорту. Перший напрям – регулювання якості фізкультурно-оздоровчих та спортивно-оздоровчих послуг. Він включає стандартизацію вимог до безпеки занять, кваліфікації персоналу, санітарно-гігієнічних умов, інклюзивності середовища, а також механізми ліцензування, сертифікації і контролю.

Другий напрям – регулювання попиту на послуги, що реалізується через інформаційні кампанії, соціальну рекламу, механізми мотивації (пільги, програми підтримки, корпоративні програми рухової активності), а також через інтеграцію фізичної активності в освітні й реабілітаційні траєкторії. У публічному вимірі попит означає не лише бажання займатися, а й готовність суспільства визнавати рухову активність соціальною нормою.

Третій напрям – регулювання пропозиції, що полягає у створенні інституційних умов для розвитку мережі надавачів послуг (державних, комунальних, громадських і приватних), розвитку інфраструктури, підтримці програм на конкурсних засадах, підготовці кадрів і забезпеченні ресурсної стійкості.

Для забезпечення результативності потрібні горизонтальні механізми координації: міжвідомча взаємодія (освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, оборона, цифрова трансформація), партнерство з громадськими організаціями та бізнесом, а також участь населення через інструменти громадського контролю і



зворотного зв'язку. Як результат, формується інституційне середовище, здатне забезпечувати сталі практики фізичної активності як елементу повсякденності [9].

Важливим аспектом функціонування системи публічного управління сферою фізичної культури і спорту є забезпечення її адаптивності в умовах нестабільного соціально-економічного та безпекового середовища. Сучасні виклики, пов'язані з демографічними змінами, урбанізацією, трансформацією ринку праці, а також воєнними загрозами, зумовлюють необхідність переосмислення підходів до організації фізичної активності населення та управління відповідною інфраструктурою. У цих умовах система управління повинна не лише реагувати на зміни, але й формувати превентивні стратегії розвитку, орієнтовані на підвищення стійкості суспільства через зміцнення фізичного і психічного здоров'я населення [12, с. 63].

Адаптивний потенціал системи публічного управління значною мірою визначається якістю інформаційно-аналітичного забезпечення. Йдеться про наявність достовірних даних щодо рівня фізичної активності населення, стану спортивної інфраструктури, кадрового забезпечення, фінансових потоків та ефективності реалізованих програм. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження цифрових платформ управління, які дозволяють здійснювати моніторинг у режимі реального часу, забезпечувати прозорість управлінських рішень і підвищувати рівень довіри з боку суспільства. Цифровізація управління також створює передумови для переходу до моделі evidence-based policy, де управлінські рішення приймаються на основі емпіричних даних і аналітичних прогнозів.

Не менш важливим є питання ресурсного забезпечення системи. Фінансова стійкість галузі залежить від збалансованого поєднання бюджетного фінансування, місцевих ресурсів, грантових програм та інвестицій приватного



сектору. У цьому контексті ефективним інструментом виступає механізм державно-приватного партнерства, який дозволяє залучати додаткові ресурси для розвитку інфраструктури, впровадження інноваційних програм та підвищення якості послуг. Водночас така модель потребує чітких регуляторних рамок, що гарантують дотримання соціальних стандартів, доступності та безпечності фізкультурно-оздоровчих послуг [2, с. 186].

Кадровий потенціал виступає ключовим елементом інституційної спроможності системи. Підготовка фахівців у сфері фізичної культури і спорту має відповідати сучасним вимогам, що включають не лише професійні компетентності, але й управлінські, комунікаційні та цифрові навички. В умовах децентралізації особливого значення набуває підготовка кадрів для органів місцевого самоврядування, які безпосередньо відповідають за реалізацію політики на рівні територіальних громад. Система безперервного професійного розвитку, сертифікації та оцінювання якості діяльності фахівців є необхідною умовою забезпечення ефективності управління.

Окремої уваги потребує питання соціальної інклюзії у сфері фізичної культури і спорту. Публічне управління має забезпечувати рівний доступ до послуг для різних категорій населення, включаючи осіб з інвалідністю, людей похилого віку, дітей, внутрішньо переміщених осіб та ветеранів. Інклюзивний підхід передбачає не лише адаптацію інфраструктури, але й розроблення спеціалізованих програм, підготовку відповідних кадрів та формування толерантного соціального середовища. У цьому контексті фізична культура і спорт виступають не лише засобом оздоровлення, але й інструментом соціальної реабілітації та інтеграції [6].

Сучасна система публічного управління сферою фізичного виховання і спорту постає як багатовимірна управлінська екосистема, ефективність якої



визначається здатністю інтегрувати стратегічне планування, інституційні механізми, ресурсне забезпечення та соціально орієнтовані підходи. Її подальший розвиток пов'язаний із посиленням міжсекторальної взаємодії, впровадженням цифрових технологій, підвищенням якості управлінських рішень та орієнтацією на довготривалі суспільні результати.

Висновки. Система публічного управління сферою фізичного виховання і спорту в Україні є багаторівневою та багатосуб'єктною, що зумовлено властивостями сфери як відкритої соціальної підсистеми та потребою узгодження цілей різних акторів. Вона включає три взаємодіючі підсистеми – державне управління, управління громадськими організаціями та управління у підприємницьких фізкультурно-спортивних організаціях – і потребує чіткого розмежування компетенцій та міжсекторальної координації. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року задає концептуальну основу державної політики за п'ятьма напрямками й орієнтує управління на результати; її ефективність визначається інституційним дизайном (нормативно-правовим забезпеченням, програмно-цільовими механізмами, ресурсною стійкістю, кадровою політикою та цифровим моніторингом).

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у поглибленому аналізі механізмів міжсекторальної взаємодії на рівні територіальних громад з метою підвищення ефективності публічного управління сферою фізичної культури і спорту.

Список використаних джерел

1. Грибан Г. П. *Управління у сфері фізичної культури і спорту*. Житомир: Рута, 2022. 124 с.



2. Домбровська С. М., Вавренюк С. А., Палюх В. В. *Державне регулювання фізичної культури та спорту в Україні: монографія*. Харків: НУЦЗУ, 2020. 313 с.
3. Дорофєєва Т. І. *Стандарти управління в розвитку фізичної культури і спорту*. Харків: ХДАФК, 2021. 100 с.
4. Жданова О. М., Чеховська Л. Я. *Основи управління сферою фізичної культури і спорту: навч. посіб.* Львів: ЛДУФК, 2017. 243 с.
5. Журба М. А. *Публічне управління в галузі фізичної культури і спорту: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07*. Одеса: Нац. ун-т «Одеська юридична академія», 2017. 230 с.
6. Матукова Г. І., Багашова Н. В., Матукова Ярига Д. Г. Управління розвитком сучасного підприємства: принципи стратегії антикризового менеджменту в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9525>
7. Мозолєв О. М. Управління розвитком освіти у сфері фізичної культури і спорту в Україні: європейський вимір. *Вісник Черкаського університету. Серія: Педагогічні науки*. 2018. № 5. С. 124–130. URL: <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/2517>
8. Палюх А. Я. *Конституційно-правові засади державної політики у сфері фізичної культури і спорту: дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.02*. Київ: НАВС, 2021. 449 с.
9. Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року: постанова Кабінету Міністрів України від 04.11.2020 № 1089. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text>



10. Романенко Л. В. *Організаційно-правові засади управління фізичною культурою та спортом в Україні*: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Харків: НЮУ ім. Я. Мудрого, 2019. 240 с.
11. Соловйов А.І., Глухов І.Г. Особливості діяльності менеджера у сфері фізичної культури та спорту. Вісник ХДУ Серія Економічні науки. 2023. № 48. С. 53–58. URL: <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/808/775> DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu23078030/2023488>
12. Ціпов'яз А. Т., Бондаренко В. В. *Організація і управління фізичною культурою і спортом: навч. посіб.* Кременчук: КПК, 2019. 128 с.
13. Харчук Т.В., Закорко О.П. Модифікація основних принципів менеджменту у сфері фізичної культури і спорту в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. № 5, 2024. С. 26–30.
14. Христова Т.Є. Управління процесом у сфері фізичного виховання: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності «Фізичне виховання». Мелітопіль: ТОВ «Колор Принт», 2016. 92 с.
15. Шевчук О. Р. *Механізми державного регулювання фізичної культури й спорту в Україні*: дис. ... канд. наук з держ. управління: 25.00.02. Харків, 2019. 199 с.
16. Hordieiev, V. ., Shcherbakova, N. ., Popov, Y. ., Chernyshchuk . Y. ., Syryatska, T. ., Pavlenko, . I. . (2023). Aplicação de tecnologias inovadoras no processo educacional: aspecto psicológico e pedagógico. Synesis (ISSN 1984-6754), 15(2), 132–143. Recuperado de <https://seer.ucp.br/seer/index.php/synesis/article/view/2508>