

УДК 351.85:796.011.3:061.2(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2026.5.15>

ГРОМАДСЬКІ ОБ'ЄДНАННЯ ЯК СУБ'ЄКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ В УКРАЇНІ

Степюк Олег Романович,

аспірант кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування

Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

ORCID ID: 0009-0006-0263-5204

У статті обґрунтовано роль громадських об'єднань як самостійних суб'єктів реалізації державної політики фізичного виховання в Україні. Актуальність дослідження пов'язана з переходом від переважно адміністративної моделі управління до співврядування, за якого інститути громадянського суспільства залучаються не лише до проведення окремих заходів, а й до виявлення потреб, розроблення програм, надання послуг, моніторингу та коригування політики. В умовах воєнного стану особливого значення набувають адаптивний і ветеранський спорт, фізкультурно-спортивна реабілітація, відновлення рухової активності дітей і молоді, а також безбар'єрний доступ до занять. Метою статті є теоретичне уточнення змісту суб'єктності громадських об'єднань і визначення організаційних засад їх результативної взаємодії з органами державної влади та місцевого самоврядування. Методологічну основу становлять системний, інституційний і структурно-функціональний підходи, нормативно-правовий аналіз, контент-аналіз стратегічних документів, порівняння та логічне узагальнення. Встановлено, що законодавство України визнає значне коло громадських інституцій у сфері фізичної культури і спорту, однак правовий статус сам по собі не забезпечує реальної участі у політичному циклі. Запропоновано розуміти суб'єктність громадського об'єднання як юридично визнану й організаційно забезпечену здатність брати участь у визначенні проблеми, співпроектуванні рішень, реалізації програм і оцінюванні результатів із підзвітністю за використані ресурси та публічний ефект. Систематизовано представницько-аналітичну, проектну, виконавську, саморегульовану та контрольну ролі громадського сектору. Обґрунтовано модель взаємодії, що поєднує нормативно-стратегічний рівень, міжсекторальну координацію, конкурентний відбір виконавців, договірне визначення результатів і відкритий моніторинг. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання під час підготовки державних, регіональних і місцевих програм фізичного виховання, масового, студентського, адаптивного та ветеранського спорту.

Ключові слова: громадські об'єднання, державна політика, фізичне виховання, фізична культура і спорт, співврядування, організаційна спроможність, підзвітність.

Stepiuk Oleh. PUBLIC ASSOCIATIONS AS ACTORS IN THE IMPLEMENTATION OF STATE POLICY ON PHYSICAL EDUCATION IN UKRAINE

The article substantiates the role of public associations as independent actors in the implementation of state policy on physical education in Ukraine. The relevance of the study is associated with the transition from a predominantly administrative model of governance to collaborative governance, in which civil society institutions are involved not only in organising individual events but also in identifying needs, designing programmes, delivering services, monitoring outcomes and adjusting policy. Under martial law, adaptive and veteran sport, physical and sports rehabilitation, restoration of regular physical activity among children and young people, and barrier-free access to activities have become particularly important. The purpose of the article is to clarify the meaning of the agency of public associations and to determine the organisational foundations of their effective interaction with central and local public authorities. The methodological framework combines systemic, institutional and structural-functional approaches, legal analysis, content analysis of strategic documents, comparison and logical generalisation. It is established that Ukrainian legislation recognises a broad range of civic institutions in physical culture and sport; however, legal status alone does not guarantee genuine participation in the policy cycle. The agency of a public association is defined as its legally recognised and organisationally secured capacity to participate in problem identification, co-design of solutions, programme implementation and evaluation of results while remaining accountable for resources used and public outcomes achieved. Representative and analytical, project-design, implementation, self-regulatory and monitoring roles of civil society are systematised. The article proposes a model of interaction that combines the regulatory and strategic level, intersectoral coordination, competitive selection of implementing organisations, contractual specification of expected results and open monitoring. The model requires proportional reporting, safety and inclusion standards, conflict-of-interest safeguards and feedback from

participants. The practical value of the findings lies in their applicability to state, regional and local programmes in physical education, sport for all, student sport, adaptive sport and veteran sport.

Key words: *public associations, state policy, physical education, physical culture and sport, collaborative governance, organisational capacity, accountability.*

Вступ. Фізичне виховання у сучасній державній політиці охоплює не лише обов'язкові заняття у закладах освіти, а й формування сталої потреби у руховій активності, розвиток масового та адаптивного спорту, фізкультурно-спортивну реабілітацію і створення доступного середовища для занять упродовж життя. Така міжсекторальність потребує участі органів влади, закладів освіти, громад, медичних і соціальних установ та громадських об'єднань.

Закон України «Про громадські об'єднання» визначає загальні засади реалізації права на об'єднання, а Закон України «Про фізичну культуру і спорт» відносить фізкультурно-спортивні товариства, федерації та інші громадські інституції до суб'єктів відповідної сфери [1; 2]. Проте реальна суб'єктність виникає не автоматично з моменту державної реєстрації, а за наявності доступу до прийняття рішень, професійної спроможності, ресурсів, визначених функцій і відповідальності за результат.

Стратегія розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року та Державна цільова соціальна програма до 2030 року орієнтують систему на доступність, підвищення рухової активності, розвиток адаптивного спорту, цифровізацію і партнерство [3; 4]. Загальні принципи взаємодії органів влади з інститутами громадянського суспільства закріплено Національною стратегією сприяння розвитку громадянського суспільства на 2021–2026 роки [5].

Міжнародні підходи також виходять із багатосуб'єктності політики. Всесвітня організація охорони здоров'я наголошує на загальносуспільному підході до підвищення фізичної активності [6]; ЮНЕСКО пов'язує фізичне виховання і спорт із правами людини, інклюзивністю та безпекою [7]; Переглянута Європейська спортивна хартія визначає діалог держави зі спортивними і неурядовими організаціями необхідною умовою належного врядування [8].

У теорії collaborative governance партнерство розглядається як інституційно організований процес спільного прийняття рішень, що потребує довіри, чітких правил і балансу ресурсів [9]. Дослідження спортивних клубів показують, що добровільні організації фактично транслиють державну політику на місцевий рівень, але їх дії залежать від організаційної спроможності та умов взаємодії [10]. В українських дослідженнях обґрунтовано доцільність державно-громадського управління фізичною культурою і спортом [11], проте потребує уточнення розподіл ролей громадських об'єднань у повному циклі політики.

Мета та завдання. Метою статті є обґрунтування громадських об'єднань як суб'єктів реалізації державної політики фізичного виховання та визначення організаційних засад їх підзвітної участі. Для досягнення мети поставлено завдання: уточнити зміст суб'єктності; систематизувати функціональні ролі громадського сектору; визначити етапи й інструменти взаємодії з публічною владою; сформулювати критерії результативності та запобіжники конфлікту інтересів.

Методи дослідження. Застосовано системний підхід для розгляду фізичного виховання як міжсекторальної політики; інституційний підхід – для аналізу правил і ролей учасників; структурно-функціональний підхід – для розподілу функцій за етапами політичного циклу. Нормативно-правовий і контент-аналіз використано щодо законодавства та стратегічних документів, а методи порівняння, моделювання і логічного узагальнення – для побудови організаційної моделі взаємодії.

Результати дослідження. Доцільно розмежовувати формальний статус громадського об'єднання і його функціональну суб'єктність. Формальний статус засвідчує право організації діяти у визначеній сфері. Функціональна суб'єктність означає здатність впливати на зміст і результати політики, виконувати погоджені публічні функції та нести відповідальність за використані ресурси. Вона включає п'ять взаємопов'язаних компонентів: правове визнання; організаційну і кадрову спроможність; доступ до процедур планування; ресурсне забезпечення; підзвітність і можливість незалежної перевірки результатів.

Громадські об'єднання можуть діяти у різних ролях, однак їх одночасне поєднання потребує запобіжників. Організація, що бере участь у конкурсній комісії або контролює програму, не повинна оцінювати власну заявку чи одноосібно підтверджувати власні результати. Тому представницькі, експертні, виконавські та контрольні функції мають бути процедурно розмежовані (табл. 1).

Організаційна модель спільної реалізації політики має три рівні. На нормативно-стратегічному рівні держава визначає права, стандарти, пріоритети і правила фінансування. На координаційному рівні міжсекторальна платформа узгоджує потреби освіти, спорту, охорони здоров'я, соціального захисту і ветеранської політики. На програмно-проектному рівні конкретні громадські об'єднання відбираються для виконання завдань на прозорих і пропорційних умовах.

Таблиця 1

**Функціональні ролі громадських об'єднань у реалізації державної політики
фізичного виховання**

Функціональна роль	Зміст участі	Основний інструмент підзвітності
Представницько-аналітична	Виявлення потреб цільових груп, консультації, адвокація доступності та безбар'єрності.	Відкриті консультації, протоколи, розкриття конфлікту інтересів.
Проектна	Співрозроблення програм, показників, стандартів безпеки та інклюзивності.	Публічне обґрунтування рішень і незалежна експертиза.
Виконавська	Організація регулярних занять, клубів, змагань, адаптивних і реабілітаційних програм.	Договір із вимірюваними результатами, аудит витрат і якості.
Саморегулювальна та ресурсна	Підготовка фахівців, стандартизація, волонтерство, залучення приватних і грантових ресурсів.	Професійні стандарти, реєстри кваліфікацій, публічна звітність.
Моніторингова	Оцінювання доступу, якості, безпеки, задоволеності учасників та сталості програм.	Незалежність оцінювання, відкриті дані, механізм скарг.

Джерело: розроблено автором.

Цикл взаємодії доцільно будувати у шість етапів: діагностика потреб; спільне проектування програми; конкурентний або інший законний відбір виконавців; договірне закріплення результатів і стандартів; реалізація; моніторинг, оцінювання та коригування. Для кожного етапу необхідно визначати відповідального суб'єкта, джерело даних, строк і форму оприлюднення інформації. Це перетворює партнерство з декларації на керований процес.

Фінансування має відповідати характеру результату. Разові заходи можуть підтримуватися короткостроковими грантами, тоді як регулярні програми для дітей, осіб з інвалідністю або ветеранів потребують багаторічного планування. Вимоги до звітності повинні бути пропорційними обсягу ресурсів і ризику. Доцільно поєднувати фінансові показники з показниками охоплення, регулярності участі, доступності, безпеки, задоволеності та стійкості організації.

У закладах освіти громадські об'єднання можуть розширювати вибір активностей, створювати клуби і ліги, залучати фахівців та проводити просвітницькі кампанії, але не повинні підміняти обов'язкову освітню складову. Договори мають визначати вимоги до кваліфікації, захисту дітей, страхування, обробки персональних даних і реагування на інциденти. У ветеранському та адаптивному спорті потрібна інтеграція з медичними, психологічними і соціальними послугами, чітка маршрутизація та межі професійної компетентності.

Результативність партнерства варто оцінювати не кількістю проведених заходів, а зміною доступу і поведінки учасників. Базовий набір показників може включати частку регулярних учасників, утримання у програмі, географічне і соціальне охоплення, рівень безбар'єрності, кількість і врегулювання інцидентів, задоволеність, диверсифікацію ресурсів і здатність програми продовжуватися після завершення фінансування. Важливі результати повинні підтвер-

джуватися незалежними даними або вибірковою перевіркою.

Поглиблення запропонованої моделі потребує врахування інституційної неоднорідності громадського сектору. Законодавство у сфері фізичної культури і спорту визнає різні організаційні форми, серед яких фізкультурно-спортивні товариства, спортивні федерації та інші громадські інституції, однак обсяг їх фактичної участі залежить від масштабу діяльності, професійного профілю, територіального охоплення та здатності забезпечувати сталі програми [2]. Тому державна політика має відмовитися від універсального підходу, за якого всі організації залучаються за однаковими процедурами. Для загальнонаціональних федерацій доцільними є механізми участі у виробленні стандартів і календарів, для місцевих клубів – виконання програм у громадах, а для правозахисних та інклюзивних об'єднань – представлення потреб груп, які мають бар'єри доступу до рухової активності.

Аналіз практики взаємодії дає підстави виокремити комплекс системних обмежень. До них належать фрагментарність консультацій; переважання одноразових заходів над регулярними програмами; нерівність доступу до бюджетної підтримки; надмірна складність звітності для малих організацій; недостатня сумісність даних між органами влади та виконавцями; ризик поєднання представницьких, виконавських і контрольних ролей; територіальна концентрація ресурсів у великих містах. За таких умов формально відкрита процедура може відтворювати нерівність спроможностей. Відповіддю має бути не спрощення вимог до якості, а їх пропорційність масштабу фінансування, тривалості програми, рівню ризику та вразливості цільової групи. Такий підхід відповідає логіці співврядування, у якій правила мають підтримувати довіру, взаємну відповідальність і реальну можливість участі [9].

Інституційне оформлення суб'єктності громадських об'єднань доцільно здійснювати через взаємопов'язану систему механізмів. Консультативно-експертний механізм передбачає участь у робочих групах, громадських консультаціях та оцінюванні проєктів рішень. Програмно-проєктний механізм охоплює спільне визначення цільових груп, логіки втручання, календаря і показників. Договірний-фінансовий механізм забезпечує конкурентний відбір, грантове або договірне фінансування та фіксацію очікуваних результатів. Сервісний механізм стосується організації регулярних занять і спеціалізованих програм. Саморегулювальний механізм включає професійні та етичні стандарти, а моніторинговий – збір даних, громадський контроль і зворотний зв'язок. Їх поєднання перетворює участь громадськості з епізодичної на системну [5; 11].

Організаційна спроможність громадського об'єднання має оцінюватися не лише за досвідом реалізації великих проєктів. До базових критеріїв належать наявність компетентної команди, внутрішніх процедур фінансового контролю, політик безпеки та недискримінації, механізму розгляду скарг, здатність працювати з даними і забезпечувати безперервність послуг. Водночас надмірні вимоги до обороту, кількості працівників або попередніх договорів можуть необґрунтовано усувати нові та локальні ініціативи. Доцільною є ступенева модель допуску: невеликі організації можуть починати з пілотних або партнерських ролей, після підтвердження результатів переходити до складніших програм, а високоризикові завдання мають виконуватися лише суб'єктами з доведеною професійною та фінансовою спроможністю [10; 11].

Практичним інструментом узгодження відповідальності може бути паспорт спільної реалізації політики як додаток до програми або договору. У ньому слід визначати публічну проблему, цільові групи, внесок кожного партнера, джерела фінансування, очікувані продукти і результати, показники доступності та безпеки, джерела даних, календар звітування, порядок реагування на відхилення і правила завершення програми. Окремо мають фіксуватися конфлікти інтересів, умови використання майна, вимоги до захисту персональних даних та порядок оприлюднення агрегованої інформації. Такий паспорт не створює зайвої бюрократії, якщо формується за принципом пропорційності, натомість забезпечує простежуваність зв'язку між витраченими ресурсами та суспільним результатом.

Фінансова модель співреалізації повинна враховувати тривалість і характер послуги. Разові інфор-

маційні кампанії або змагання можуть фінансуватися короткостроково, тоді як програми регулярної рухової активності дітей, осіб з інвалідністю, ветеранів чи людей старшого віку потребують прогнозованості щонайменше на середньостроковий період. Доцільно поєднувати базове фінансування з оплатою за підтверджені результати, співфінансуванням громади, благодійними внесками та грантовими ресурсами, не перекладаючи на учасників витрати, які створюють бар'єр доступу. Принцип додатковості означає, що бюджетна підтримка має розширювати охоплення, якість або інклюзивність, а не заміщувати обов'язкові функції державних і комунальних установ [3; 4].

Інформаційна складова партнерства має будуватися на мінімально достатньому наборі даних. Для кожного показника необхідно визначити базове значення, цільовий орієнтир, періодичність, відповідальності за збір та спосіб перевірки. Поряд із кількістю заходів і учасників слід вимірювати регулярність відвідування, утримання у програмі, соціальне та територіальне охоплення, фактичну безбар'єрність, безпеку, задоволеність і стійкість результату. Цифрові інструменти мають зменшувати повторне подання інформації, а не перетворювати моніторинг на надмірне адміністрування. Персоніфіковані відомості повинні збиратися лише тоді, коли без них неможливо оцінити результат, а публічна звітність має подаватися в агрегованій формі.

Особливого значення набуває територіальна справедливість. Конкурсний розподіл коштів без коригувальних інструментів здатний концентрувати підтримку в організаціях із більшими командами та кращим доступом до інформації. Для громад із низькою інституційною спроможністю доцільні міжмуніципальні програми, мобільні команди, партнерства з опорними організаціями, спрощені мікрогранти та консультаційний супровід. Критеріями пріоритетності мають бути не місце реєстрації виконавця, а дефіцит послуг, транспортна доступність, частка сільського населення, наявність внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, дітей з особливими освітніми потребами та інших груп, для яких стандартна пропозиція є недоступною. Такий підхід узгоджується із загальносуспільною та інклюзивною логікою міжнародних документів [6–8].

У закладах освіти участь громадських об'єднань повинна доповнювати, а не підміняти обов'язковий зміст фізичного виховання. Партнерські програми можуть розширювати вибір рухових активностей, створювати клуби, ліги та інклюзивні секції, однак договори мають містити вимоги до кваліфікації

фахівців, захисту дітей, медичної безпеки, страхування, обробки персональних даних і реагування на інциденти. У ветеранському та адаптивному спорті необхідні міжвідомча маршрутизація, взаємодія з медичними, реабілітаційними, психологічними і соціальними службами та чітке розмежування компетентностей. Громадська організація може забезпечувати спортивну адаптацію і підтримку спільноти, але не повинна підміняти медичну реабілітацію або професійну психотерапевтичну допомогу [4; 7; 8].

Стійкість моделі визначається балансом автономії та підзвітності. Органи влади мають утримуватися від надмірного втручання у внутрішнє управління об'єднанням, якщо воно дотримується договору, стандартів і вимог доброчесності. Натомість громадські організації повинні розкривати структуру фінансування, пов'язаність осіб, критерії відбору учасників і фактичні результати. Коригувальні рішення мають прийматися не лише після фінансового аудиту, а й на основі відгуків учасників, аналізу інцидентів і порівняння результатів між територіями. Завдяки цьому партнерство набуває ознак інституційного навчання: дані поточ-

ного циклу використовуються для уточнення умов наступних програм, а успішні практики масштабуються без механічного копіювання [9].

Висновки. Громадські об'єднання є суб'єктами реалізації державної політики фізичного виховання за умови поєднання правового статусу з організаційною спроможністю, доступом до процедур планування, ресурсами та підзвітністю за публічний результат. Їх функціональні ролі охоплюють представлення потреб, співпроекування, виконання програм, саморегулювання, мобілізацію ресурсів і незалежний моніторинг; конфліктні ролі мають бути процедурно розмежовані. Запропонована модель поєднує нормативно-стратегічний, координаційний і програмно-проектний рівні та шестистадійний цикл від діагностики до коригування політики. Практичними умовами результативності є прозорий відбір, вимірювані договори, пропорційна звітність, стандарти безпеки й інклюзивності, відкриті дані та незалежна перевірка. Подальші дослідження доцільно спрямувати на апробацію моделі у територіальних громадах і визначення нормативних значень показників для різних груп населення та видів програм.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Про громадські об'єднання: Закон України від 22 берез. 2012 р. № 4572-VI. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4572-17> (дата звернення: 18.07.2026).
2. Про фізичну культуру і спорт : Закон України від 24 груд. 1993 р. № 3808-XII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3808-12> (дата звернення: 18.07.2026).
3. Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року : постанова Кабінету Міністрів України від 04 листоп. 2020 р. № 1089. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1089-2020-п> (дата звернення: 18.07.2026).
4. Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 груд. 2025 р. № 1493-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1493-2025-р> (дата звернення: 18.07.2026).
5. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки : Указ Президента України від 27 верес. 2021 р. № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/487/2021> (дата звернення: 18.07.2026).
6. World Health Organization. Global action plan on physical activity 2018–2030: more active people for a healthier world. Geneva : WHO, 2018. 104 p. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789241514187> (accessed: 18.07.2026).
7. UNESCO. International Charter of Physical Education, Physical Activity and Sport. Paris : UNESCO, 2015. URL: <https://www.unesco.org/en/sport-and-anti-doping/international-charter-sport> (accessed: 18.07.2026).
8. Council of Europe. Recommendation CM/Rec(2021)5 on the Revised European Sports Charter. Strasbourg : Council of Europe, 2021. URL: https://search.coe.int/cm/pages/result_details.aspx?ObjectId=0900001680a42107 (accessed: 18.07.2026).
9. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. Journal of Public Administration Research and Theory. 2008. Vol. 18, No. 4. P. 543–571. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>.
10. Skille E. Å. Understanding Sport Clubs as Sport Policy Implementers. International Review for the Sociology of Sport. 2008. Vol. 43, No. 2. P. 181–200. DOI: <https://doi.org/10.1177/1012690208096035>.
11. Свірко С. В., Однороченко І. В. Інституційний механізм державно-громадського управління фізичною культурою та спортом в системі вищої освіти. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 1 (107). С. 172–185. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-172-185](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-172-185).

REFERENCES:

1. Pro hromadski obiednannia [On public associations]. (2012). Zakon Ukrainy vid 22 bereznia 2012 r. No. 4572-VI. Baza danykh "Zakonodavstvo Ukrainy" / Verkhovna Rada Ukrainy. <https://zakon.rada.gov.ua/go/4572-17> [in Ukrainian].
2. Pro fizychnu kulturu i sport [On physical culture and sport]. (1993). Zakon Ukrainy vid 24 hrudnia 1993 r. No. 3808-XII. Baza danykh "Zakonodavstvo Ukrainy" / Verkhovna Rada Ukrainy. <https://zakon.rada.gov.ua/go/3808-12> [in Ukrainian].
3. Pro zatverdzhennia Stratehii rozvytku fizychnoi kultury i sportu na period do 2028 roku [On approval of the Strategy for the Development of Physical Culture and Sport until 2028]. (2020). Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 4 lystopada 2020 r. No. 1089. <https://zakon.rada.gov.ua/go/1089-2020-p> [in Ukrainian].
4. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi tsilovoi sotsialnoi prohramy rozvytku fizychnoi kultury i sportu na period do 2030 roku [On approval of the State Targeted Social Programme for the Development of Physical Culture and Sport until 2030]. (2025). Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24 hrudnia 2025 r. No. 1493-r. <https://zakon.rada.gov.ua/go/1493-2025-p> [in Ukrainian].
5. Pro Natsionalnu stratehiu spryiannia rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini na 2021–2026 roky [On the National Strategy for Promoting Civil Society Development in Ukraine for 2021–2026]. (2021). Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 27 veresnia 2021 r. No. 487/2021. <https://zakon.rada.gov.ua/go/487/2021> [in Ukrainian].
6. World Health Organization. (2018). Global action plan on physical activity 2018–2030: More active people for a healthier world. Geneva, Switzerland: WHO. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241514187>
7. UNESCO. (2015). International Charter of Physical Education, Physical Activity and Sport. Paris, France: UNESCO. <https://www.unesco.org/en/sport-and-anti-doping/international-charter-sport>
8. Council of Europe. (2021). Recommendation CM/Rec(2021)5 on the Revised European Sports Charter. Strasbourg, France: Council of Europe. https://search.coe.int/cm/pages/result_details.aspx?ObjectId=0900001680a42107
9. Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
10. Skille, E. Å. (2008). Understanding sport clubs as sport policy implementers. *International Review for the Sociology of Sport*, 43(2), 181–200. <https://doi.org/10.1177/1012690208096035>
11. Svirko, S. V., & Odnovorchenko, I. V. (2024). Instytutsiinyi mekhanizm derzhavno-hromadskoho upravlinnia fizychnoiu kulturoiu ta sportom v systemi vyshchoi osvity [Institutional mechanism of state-public governance of physical culture and sport in the higher education system]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 1(107), 172–185. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-172-185](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-172-185) [in Ukrainian].

Стаття поширюється на умовах ліцензії
відкритого доступу (CC BY 4.0)



Дата першого надходження статті до видання: 10.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.08.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 03.09.2026