



Public Management of Sports Infrastructure in the Context of Post-War Reconstruction: Where Does the Coordination Gap Arise?

UDC 351.858:796.062] (477)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152617>**Dunayev Igor**Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0002-0790-0496>, i.dunayev@karazin.ua**Kushnir Volodymyr**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0001-2534-4294>, kushnir_volodymyr@ukr.net

V.N. Karazin Kharkiv National University (Kharkiv, Rivne, Ukraine)

Abstract.

The article examines the coordination gap between sectoral (sports) and territorial (regional development, reconstruction) policies in Ukraine as an institutional, rather than resource, problem of public management.

Based on an institutional analysis of the distribution of powers between central executive bodies, budget data for 2022–2024, and the results of audits by the Accounting Chamber, we show that five ministries manage parallel flows of resources in the field of sports infrastructure, but none of them combines sectoral expertise, management of funds, and responsibility for the final social effect. The level of absorption of funds for infrastructure restoration is 62%, while 85% of projects do not have performance indicators at the planning stage - data that indicate not a lack of funding, but the absence of an institutional mechanism connecting those who allocate resources with those who must ensure the result. A structured comparison of three European coordination models - Finnish (data integration), Polish (public-private partnership) and Barcelona (participatory planning) - allows us to isolate a common institutional logic, which we call institutional connectivity: a situation in which coordination between sectors is based not on administrative coercion, but on incentives built into the design of the system. We distinguish between information connectivity, which is provided by digital platforms (DREAM, Electronic Registry), and institutional connectivity, which is currently lacking, and argue that digitalization is a necessary but not sufficient condition for coordination.

The article discusses the implications for the new programming period 2027–2033, in particular regarding the integration of common indicators of social impact into the hierarchy of strategic documents - from the state regional development strategy to the plans of territorial communities.

Keywords: sports infrastructure, coordination gap, economic security, intersectoral coordination, institutional coherence, financial sustainability, post-war reconstruction

Публічне управління спортивною інфраструктурою в умовах повоєнного відновлення: де виникає координаційний розрив?

Дунаєв Ігор, Кушнір Володимир*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна (Харків, Рівне, Україна)*

Анотація.

У статті досліджується координаційний розрив між галузевою (спортивною) та територіальною (регіональний розвиток, відновлення) політикою в Україні як інституційна, а не ресурсна проблема публічного управління.

На основі інституційного аналізу розподілу повноважень між центральними органами виконавчої влади, бюджетних даних за 2022–2024 роки та результатів аудитів Рахункової палати ми показуємо, що п'ять міністерств розпоряджаються паралельними потоками ресурсів у сфері спортивної інфраструктури, але жоден з них не поєднує галузеву експертизу, розпорядження коштами та відповідальність за кінцевий соціальний ефект. Рівень освоєння коштів на відновлення інфраструктури становить 62%, при цьому 85% проєктів не мають результативних показників на етапі планування – дані, які вказують не на брак фінансування, а на відсутність інституційного механізму, що з'єднує тих, хто виділяє ресурси, з тими, хто має забезпечити результат. Структуроване порівняння трьох європейських моделей координації – фінської (інтеграція даних), польської (державно-приватне партнерство) та барселонської (партисипативне планування) – дозволяє вичленити спільну інституційну логіку, яку ми називаємо інституційною зв'язаністю: ситуацію, за якої координація між секторами тримається не на адміністративному примусі, а на стимулах, вбудованих у конструкцію системи. Ми проводимо розрізнення між інформаційною зв'язаністю, яку забезпечують цифрові платформи (DREAM, Електронний реєстр), та інституційною, якої наразі бракує, і стверджуємо, що цифровізація є необхідною, але недостатньою умовою координації.

У статті обговорюються імплікації для нового програмного періоду 2027–2033 років, зокрема щодо вбудовування спільних індикаторів соціального ефекту в ієрархію стратегічних документів – від державної стратегії регіонального розвитку до планів територіальних громад.

Ключові слова: спортивна інфраструктура, координаційний розрив, економічна безпека, міжсекторальна координація, інституційна зв'язаність, фінансова стійкість, повоєнне відновлення



Вступ.

Актуальність і постановка проблеми. Коли у 2024 році Рахункова палата України оприлюднила результати аудиту програм відновлення інфраструктури, одна цифра заслуговувала на окрему увагу: з 29,97 млрд грн коштів, що фактично надійшли на відбудову, було освоєно лише 18,71 млрд грн, тобто 62% – показник, який сам по собі не вказував на брак грошей, а вказував на дещо інше, а саме на обмежену спроможність системи управління перетворити наявні ресурси у завершені об'єкти. Спортивна інфраструктура, яка зазнала значних руйнувань – за різними оцінками, від 725 до 800 об'єктів на суму понад 374 млн доларів, – опинилася серед тих секторів, де ця обмеженість проявилася найбільш помітно, і саме тому вона становить продуктивний предмет для аналізу координаційних механізмів публічного управління.

Варто зупинитися на інституційному ландшафті, в якому має відбуватися це відновлення, оскільки саме його конфігурація, як ми покажемо далі, визначає межі можливого. Міністерство молоді та спорту формує галузеву політику, але його повноваження щодо регіональної інфраструктури обмежені координаційними функціями, тоді як Міністерство розвитку громад та територій розпоряджається коштами Державного фонду регіонального розвитку, проте не має профільної експертизи у спортивній сфері; до 2025 року Міністерство освіти і науки контролювало дитячо-юнацькі спортивні школи через власну вертикаль, формуючи тим самим третій, значною мірою автономний контур управління. Паралельно функціонують цифрова платформа DREAM для управління проектами відновлення та Електронний реєстр спортивних споруд – два інструменти з різними розпорядниками, різними масивами даних і різною логікою обліку, що у сукупності створює ситуацію, за якої наскрізна відповідальність за результат – від стратегічного планування до введення об'єкта в експлуатацію і подальшого моніторингу його завантаженості – не закріплена за жодним органом.

Саме тут виникає питання, яке, на нашу думку, виходить за межі спортивної галузі і стосується архітектури публічного управління в Україні загалом: за яких інституційних умов координація між галузевою та територіальною політикою здатна забезпечити результат? Європейський досвід підказує, що таких конфігурацій існує щонайменше три, і жодна з них не схожа на іншу.

Що відбувається, коли ефективність стадіону вимірюють не кількістю проведених матчів, а зниженням рівня серцево-судинних захворювань у районі? Саме так працює фінська модель. Спортивна інфраструктура там інтегрована у систему національних медичних реєстрів, і міністерства спорту, охорони здоров'я та соціальних справ фактично працюють з одним масивом даних – не тому, що хтось зобов'язав їх координуватися, а тому, що ефективність одного сектору вимірюється через результати іншого. Координація тут закріплена інституційно, а не тримається на ініціативі окремих посадовців.

Польща обрала інший шлях. Модель «проекування – будівництво – фінансування – експлуатація» (англ. Design – build – finance – operate) передає управлінські функції приватному оператору, але – і це важливо – держава при цьому не відходить убік: вона зберігає стратегічний контроль через контрактні зобов'язання та індикатори соціального ефекту. Координація тут відбувається не між міністерствами, а між державою та приватним сектором. Інструментом узгодження є контракт, а не адміністративна вертикаль. Це принципово інша логіка. А от в Барселоні все починається з мешканців, які взаємодіють через міську програму е-демократії. Барселонська мерія проводить публічні консультації, онлайн-опитування та відкриті обговорення, в ході яких громада визначає, які спортивні об'єкти їй потрібні, а після реалізації проекту – оцінює задоволеність та ефективність використання. Координація тут перетворюється з адміністративної функції на елемент демократичного процесу, і, що цікаво, саме цей механізм забезпечує високу завантаженість об'єктів: те, що люди самі обрали, вони й використовують.

Три моделі, три логіки – але є дещо спільне. Координація між галузевою і територіальною політикою в жодному з цих випадків не виникає сама собою. Вона є продуктом інституційного дизайну, і спосіб, у який цей дизайн побудовано, значною мірою визначає, чи досягне інфраструктурний проєкт свого соціального ефекту.

В Україні ситуація складається інакше. П'ять міністерств розпоряджаються паралельними потоками ресурсів, але координаційний механізм, який би з'єднував галузеву вертикаль із територіальною горизонталлю, залишається несформованим. Числа тут промовисті: співвідношення державних і місцевих видатків на спорт у 2023 році досягло 1:2,7, і водночас громади прифронтових територій, які найбільше



потребують відновлення, не спроможні забезпечити навіть 23% співфінансування, яке вимагає DREAM. Наслідки цього розриву вже зафіксовані: 34% перевірених договорів на відновлення не мали належного контролю замовника, а 85% проєктів не містили результативних показників на етапі планування. Це не проблема грошей. Це проблема інституційного зв'язку між тими, хто виділяє кошти, і тими, хто має забезпечити результат – зв'язку, якого наразі не існує.

Чому збільшення фінансування і впровадження цифрових платформ не покращують результативність відновлення спортивної інфраструктури? Це питання, на яке ми спробуємо відповісти.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Координація між рівнями та секторами публічного управління – проблема, яка має довшу дослідницьку історію, ніж зазвичай прийнято думати. Для нашого аналізу з цієї історії ми відібрали три напрями – не тому, що інших немає, а тому, що кожен з них дає конкретний інструмент, без якого ми ризикуємо залишитися на рівні опису проблеми, не дійшовши до її пояснення.

Перший інструмент – типологія багаторівневого врядування (англ. multi-level governance), запропонована Гуге та Маркс (Hooghe & Marks, 2003). Її цінність у тому, що вона розрізняє формальну децентралізацію і реальну координацію: система може передати повноваження на регіональний та місцевий рівні і при цьому залишитися позбавленою горизонтальних зв'язків між секторами на кожному з них. Пітерс (Peters, 2018) пішов далі і зосередився на тому, що відбувається, коли кілька міністерств або агенцій мають паралельні повноваження в одній сфері. Його висновок звучить просто, але його наслідки – ні: кожен орган відповідає за свою програму, але за сукупний результат не відповідає жоден, і це породжує не просто неузгодженість, а щось гірше – системну неспроможність перетворити наявні ресурси на результат. Меткалф (Metcalf, 1994) запропонував щось інше – не пояснення, а вимірювання. Його шкала координації державної політики, від простого обміну інформацією до повної інтеграції стратегій, дозволяє поставити запитання кількісно: не «чи є координація?», а «на якому рівні вона зупиняється і що заважає їй просунутися далі?».

Емпіричні дані, зібрані ним ще у 1990-х, показали, що більшість урядів зупиняються на

перших двох-трьох щаблях. З тих пір мало що змінилося.

Є, однак, інше питання, яке цей перший напрям досліджень не вирішує: чому координаційні бар'єри такі стійкі? Чому вони відтворюються навіть тоді, коли уряди створюють нові структури і впроваджують нові інструменти? Тут ми спираємося на три роботи, кожна з яких підходить до проблеми з іншого боку, і разом вони малюють картину, яка, треба визнати, не надто оптимістична. Полліт (Pollitt, 2003), вивчаючи британський досвід «об'єднаного врядування» (англ. joined-up government), виявив парадокс: спроби подолати відомчу ізольованість через створення нових координаційних структур нерідко породжували додаткові бюрократичні шари, нашаровуючи нові процедури на старі, але не усуваючи самої проблеми. Крістенсен та Лєгрейд (Christensen & Lægreid, 2007) на матеріалі скандинавських реформ показали, за якої умови координаційні механізми все ж працюють: лише тоді, коли підкріплені розподілом відповідальності за результат, а не лише за процес. Це розрізнення – між відповідальністю за процес і за кінцевий результат – ми ще повернемо далі у тексті, бо саме воно, як нам здається, є центральним для українського випадку. А Брінкерхоф (Brinkerhoff, 2005), працюючи у контексті післявоєнних і навіть повоєнних країн – контексті, який для нас в Україні, на жаль, є не далеким і чужим, – показав то, що варто проговорити окремо: координаційні розриви між донорськими програмами, Урядом України і місцевими органами влади (ОМС, ОДА, районні адміністрації) мають тенденцію до самовідтворення. Новий інструмент, вбудований у стару інституційну архітектуру, починає працювати за її правилами. Звідси – і це, мабуть, найважливіше для нашого аргументу – впливає запитання, яке ми раніше не ставили: чому впровадження ще у 2023 році урядової платформи DREAM і Електронного реєстру спортивних споруд не усуває координаційний розрив? Можливо, відповідь слід шукати не в технічних характеристиках цих інструментів, а в інституційній логіці, яка їх обрмлює.

Що стосується вітчизняної літератури, то тут ситуація інша. Дослідження спортивної інфраструктури як об'єкта публічного управління в Україні розвивається переважно в руслі галузевого аналізу, і це зрозуміло: молода дослідницька традиція спочатку має описати свій предмет. Бондарець (2024) зосередився на проєктно-орієнтованому підході до розвитку фізичної культури і спорту на регіональному



рівні, Моргунов (2020) – на нормативно-правовому забезпеченні спорту як напрямку публічного адміністрування. Останнім часом з'являється й інший ракурс, більш амбітний: оцінювання спортивної інфраструктури через призму суспільної цінності із застосуванням моделі соціального повернення інвестицій (англ. Social Return on Investment, SROI), яка дозволяє монетизувати те, що традиційно залишалося поза увагою бюджетного аналізу, – від впливу на здоров'я населення до реінтеграції ветеранів (Kushnir, 2025). Кожна з цих робіт робить свою частину роботи, і без них наш аналіз був би неможливий. Але жодна з них не ставить запитання, яке, на наш погляд, є ключовим для розуміння поточного стану галузі: чому координація між галузевою і територіальною політикою не забезпечує результату попри наявність і грошей, і цифрових інструментів, і навіть нових методологій оцінювання? Цей розрив між інституційним дизайном координації та її фактичною результативністю ми і намагаємося зрозуміти у цій статті.

Мета та завдання дослідження. Стаття досліджує, чому зростання фінансування та впровадження цифрових інструментів не усувають координаційний розрив в управлінні спортивною інфраструктурою. Для цього вирішуються два завдання:

1. показати, яким чином розподіл повноважень між органами влади відтворює розрив між галузевою та територіальною політикою;

2. на європейських прикладах визначити інституційні умови, за яких міжсекторальна координація забезпечує вимірюваний соціальний ефект.

Гіпотеза дослідження. Координаційний розрив у сфері спортивної інфраструктури зумовлений не браком ресурсів, а інституційною дифузією відповідальності між органами влади.

Ця гіпотеза переміщує фокус аналізу з матеріально-технічних проблем на управлінські. Вона дозволяє пояснити, чому збільшення фінансування та цифровізація не покращують результативність галузі.

Використана методологія. Методологічний підхід цієї статті поєднує інституційний аналіз української управлінської архітектури зі структурованим порівнянням європейських моделей координації, і цей вибір зумовлений характером дослідницьких завдань: перше вимагає з'ясувати, як розподіл повноважень відтворює координаційний розрив, друге – визначити, за яких умов цей розрив долається.

Для вирішення першого завдання ми аналізуємо нормативно-правові акти, які визначають повноваження центральних органів виконавчої влади у сфері спортивної інфраструктури (положення про міністерства, постанови Кабінету Міністрів України), бюджетні дані щодо співвідношення державних і місцевих видатків на фізичну культуру і спорт за 2022–2024 роки, а також результати аудитів Рахункової палати України, які фіксують розрив між обсягом виділених коштів та рівнем їх освоєння. Шкала координації Меткалфа (Metcalfe, 1994) слугує аналітичною рамкою, що дозволяє розмістити українську практику на континуумі від обміну інформацією до інтеграції стратегій і тим самим перейти від констатації «координація недостатня» до визначення конкретного рівня, на якому вона зупиняється, та інституційних причин, які не дозволяють їй просунутися далі.

Для вирішення другого завдання ми застосовуємо структуроване порівняння трьох європейських моделей – фінської, польської та барселонської, – обраних не за принципом географічної репрезентативності, а тому, що кожна з них втілює окремий тип координації: через інтеграцію інформаційних систем (Фінляндія), через державно-приватне партнерство зі збереженням стратегічного контролю держави (Польща) та через механізми партисипативного планування (Барселона). Важливим для нас є те, що це порівняння не має на меті пошук моделі для копіювання – підхід, який Форей (Foray, 2019; Foray, 2016) послідовно критикує у своїх роботах про розумну спеціалізацію, називаючи його пасткою «одного розміру для всіх» (англ. one size fits all). Ми виходимо з того, що жодна з європейських моделей не може бути перенесена в Україну механічно, оскільки кожна з них виростала з власного інституційного ґрунту, власної історії відносин між рівнями влади і власних уявлень про роль держави.

Натомість ми шукаємо інституційну логіку, яка стоїть за кожною з цих моделей, (те, що ми далі у тексті називаємо інституційною зв'язаністю) і запитуємо, через які механізми ця логіка може бути реалізована в українському контексті, де воєнний стан, децентралізація і повоєнне відновлення створюють конфігурацію, не схожу на жодну з європейських. Порівняння організоване навколо спільного питання: за яких інституційних передумов галузева і територіальна політика виявляються координованими, а не просто співіснують.

Гіпотеза дослідження про те, що



координаційний розрив зумовлений не браком ресурсів, а дифузією відповідальності, перевіряється через зіставлення двох рядів даних: з одного боку, даних, які підтверджують наявність ресурсів (зростання бюджетних видатків, функціонування платформи DREAM, запуск Електронного реєстру); з іншого – даних, які свідчать про низьку результативність (62% освоєння коштів, 34% договорів без контролю замовника, 85% проєктів без результативних показників). Якщо гіпотеза є коректною, розрив між цими двома рядами має пояснюватися не обсягом фінансування, а інституційною архітектурою розподілу повноважень.

Виклад основного матеріалу.

Розпочнемо з першого завдання – з інституційної архітектури координаційного розриву, оскільки саме вона, на нашу думку, визначає межі того, що система управління здатна і нездатна робити з наявними ресурсами. Формально сфера спортивної інфраструктури в Україні перебуває у полі відповідальності Міністерства молоді та спорту, яке відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 220 від 2 липня 2014 року формує та реалізує державну політику у сфері фізичної культури і спорту (Cabinet of Ministers of Ukraine, 2014a).

Однак реальний розподіл повноважень

виглядає інакше: Мінмолодьспорту має переважно координаційні функції щодо регіональної інфраструктури і не розпоряджається коштами, які спрямовуються на її відновлення через Державний фонд регіонального розвитку, – цими коштами розпоряджається Міністерство розвитку громад та територій, яке, своєю чергою, не має галузевої експертизи у спортивній сфері. До 2025 року паралельно існувала підпорядкованість дитячо-юнацьких спортивних шкіл Міністерству освіти і науки, що формувало третій, значною мірою автономний контур управління. Органи місцевого самоврядування, які безпосередньо утримують і експлуатують спортивні об'єкти, залежать від субвенцій та співфінансування, але не мають впливу на визначення стратегічних пріоритетів. Нарешті, цифрові інструменти управління – платформа DREAM і Електронний реєстр спортивних споруд – функціонують у паралельних контурах з різними розпорядниками та різними масивами даних. Таблиця 1 систематизує цю конфігурацію, показуючи, що жоден з наявних органів не поєднує в собі три умови, необхідні для ефективної координації: галузеву експертизу, розпорядження ресурсами та відповідальність за кінцевий результат.

Табл. 1.

Розподіл повноважень у сфері спортивної інфраструктури: хто має ресурс, хто має експертизу, хто відповідає за результат

Суб'єкт управління	Функція	Ресурс	Галузева експертиза	Відповідальність за результат
Мінмолодьспорту	Формування політики, координація	Обмежений (програми фінансування)	Так	Часткова (за програмами, не за об'єктами)
Мінрозвитку громад	Розподіл коштів ДФРР, субвенції	Так (ДФРР, субвенції)	Ні	Ні (фінансовий розпорядник)
МОН (до 2025)	Управління ДЮСШ	Так (у межах мережі ДЮСШ)	Часткова (освітня, не інфраструктурна)	Ні
Органи місцевого самоврядування	Утримання, експлуатація об'єктів	Обмежений (місцеві бюджети)	Різна залежно від громади	Так (де-факто, але без стратегічних повноважень)
DREAM / Електронний реєстр	Облік, моніторинг, проєктне управління	Інформаційний	Ні (технологічна платформа)	Ні

Джерело: складено В. Кушніром на основі аналізу положень про міністерства та нормативних актів (Cabinet of Ministers of Ukraine, 2014a; Cabinet of Ministers of Ukraine, 2024a; Cabinet of Ministers of Ukraine, 2014b).

Ця таблиця дозволяє побачити те, що важко помітити, аналізуючи кожен орган окремо: проблема полягає не в тому, що якийсь з них працює погано, а в тому, що між ними відсутній інституційний зв'язок, який би перетворював паралельні зусилля на узгоджений результат.

Доля об'єктів, побудованих до Євро-2012, ілюструє цю логіку, хоча й потребує обережної інтерпретації. «Арена Львів», зведена вартістю 2,945 млрд грн, станом на 2020 рік накопичила борги у 114 млн грн при щорічних витратах на утримання близько 11 млн грн, причому футбол

забезпечував лише 40% надходжень (Hrynchenko et al., 2025) і виникає питання, чи проблемою була сама інвестиція, чи інституційний контекст, у якому вона здійснювалась: об'єкт будувався для проведення міжнародних змагань, тобто як галузевий проєкт, але його подальше функціонування залежало від інтеграції у регіональну економіку та міський простір, якої ніхто не планував і за яку ніхто не відповідав. Якщо скористатися шкалою координації Меткалфа (Metcalf, 1994), українська система перебуває переважно на першому-другому рівнях – обмін інформацією та уникнення прямих суперечностей, – тоді як досягнення спільних цілей вимагає щонайменше п'ятого-шостого рівнів, де відбувається узгодження пріоритетів і спільне планування ресурсів.

Наслідки цієї конфігурації найбільш виразно проявляються у бюджетній динаміці. Аналіз даних за 2022–2024 роки виявляє тенденцію, яка заслуговує на окрему увагу: навантаження на місцеві бюджети зростає, тоді як центральне фінансування є нестабільним. У 2022 році при державних видатках 3,81 млрд грн місцеві бюджети спрямували на фізичну культуру і спорт 7,39 млрд грн, що дає співвідношення 1:1,9. У 2023 році розрив поглибився – державний бюджет скоротився до 3,40 млрд грн, тоді як місцеві видатки зросли до 9,24 млрд грн, формуючи співвідношення 1:2,7. У 2024 році ситуація частково стабілізувалася за рахунок збільшення державного фінансування до 7,51 млрд грн при місцевих видатках 10,48 млрд грн (1:1,4) (Ministry of Youth and Sports of Ukraine, 2026). Ця динаміка, яку візуалізує Рисунок 1, свідчить про фактичне перекидання фінансового тягаря на територіальні громади в умовах нестабільності центральних трансфертів, що, своєю чергою, поглиблює регіональну нерівність: громади з низькою дохідною базою, зокрема прифронтових територій, не спроможні забезпечити навіть 23% співфінансування, яке вимагає DREAM для включення проєктів у єдиний портфель відновлення.

Варто, однак, зазначити, що в тій самій інституційній системі існує досвід іншого гатунку, який ускладнює картину. Програма «Активні парки – локації здорової України» охопила понад 1,4 мільйона учасників у 590 територіальних громадах, і, що цікаво, вона досягла цього не через подолання координаційних бар'єрів, а, швидше, через їх обхід: замість зведення нових об'єктів – наявні публічні простори, замість міжміністерської координації – мережа з понад 700 координаторів, які фактично стали першою

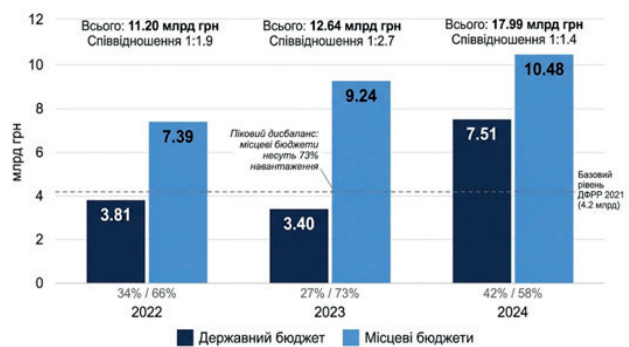


Рис. 1. Динаміка співвідношення державних і місцевих видатків на фізичну культуру і спорт, 2022–2024 рр. (млрд грн)

Джерело: складено авторами на основі даних Міністерства молоді та спорту та Державної казначейської служби (Ministry of Youth and Sports of Ukraine, 2026).

лінією психосоціальної підтримки у громадах. Але тут виникає запитання, яке не має очевидної відповіді: чи може модель, яка працює поза інституційною архітектурою, слугувати зразком для її реформування, чи вона, навпаки, свідчить про те, що система здатна породжувати результат лише тоді, коли хтось знаходить спосіб її оминати?

Водночас дані Рахункової палати додають до цієї картини вимір, який складно пояснити браком коштів: з 29,97 млрд грн, що фактично надійшли на відновлення інфраструктури, було використано лише 18,71 млрд грн, або 62%, при цьому 85% проєктів не мали результативних показників на етапі планування, а 34% перевірених договорів здійснювалися без належного контролю замовника (Accounting Chamber of Ukraine, 2025). Якщо розглядати ці дані разом із бюджетною динамікою та інституційною матрицею, описаною вище, вимальовується картина, яка, як нам здається, вказує в одному напрямку: координаційний розрив відтворюється не стільки через нестачу ресурсів, скільки через інституційну конфігурацію, за якої ресурси, експертиза і відповідальність за результат розподілені між різними органами, і між цими органами відсутній механізм, який би їх з'єднував.

Перейдемо тепер до другого завдання – до європейського досвіду, який дозволяє побачити, за яких інституційних умов координація між галузевою та територіальною політикою забезпечує вимірюваний результат. Ми розглядаємо три моделі, обрані не за принципом географічної репрезентативності, а тому, що кожна з них вирішує проблему координації через принципово відмінний механізм.

Фінська модель побудована на



інтеграції інформаційних систем: спортивна інфраструктура оцінюється не через кількість об'єктів чи обсяг фінансування, а через вплив на показники здоров'я населення, які фіксуються національними медичними реєстрами Інституту здоров'я та добробуту (фін. *Terveiden ja hyvinvoinnin laitos*, THL) (*Terveiden ja hyvinvoinnin laitos* [THL], n.d.). Це означає, що міністерства спорту, охорони здоров'я та соціальних справ працюють з одним масивом даних, і ефективність одного сектору вимірюється через результати іншого – логіка, яка унеможливорює відомчу ізольованість не через адміністративний примус, а через спільну інформаційну основу для прийняття рішень. Слід, що правда, зазначити, що ця модель спирається на десятиліття розбудови національних реєстрів і високий рівень цифрової зрілості державного сектору – передумови, яких в Україні наразі немає, хоча запуск Електронного реєстру спортивних споруд і платформи DREAM можна розглядати як перші кроки у цьому напрямку.

Польська модель використовує інший механізм – державно-приватне партнерство, в якому приватний оператор бере на себе проектування, будівництво, фінансування та експлуатацію спортивного об'єкта, а держава зберігає стратегічний контроль через контрактні

зобов'язання та індикатори соціального ефекту. Показовим прикладом є проєкт модернізації спортивного залу та басейну в місті Любань, де інвестиційний фонд *BaltCap Infrastructure Fund* забезпечив фінансування та технічне обслуговування, а муніципалітет отримав оновлений об'єкт без значних бюджетних витрат (*BaltCap*, 2023). Координація тут відбувається не між міністерствами, а між державою та приватним сектором, і саме контракт, а не адміністративна вертикаль, є інструментом узгодження інтересів.

Барселонська модель, нарешті, вирішує проблему координації через залучення мешканців до процесу планування: муніципалітет проводить публічні консультації, онлайн-опитування та відкриті обговорення, в ході яких громада визначає, які спортивні об'єкти їй потрібні, а після реалізації проєкту – оцінює задоволеність та ефективність використання (*InfoBarcelona*, 2025; *InfoBarcelona*, 2026). Координація тут перетворюється з адміністративної функції на елемент демократичного процесу, і саме це забезпечує високу завантаженість об'єктів та зниження ризику неефективних витрат. Таблиця 2 систематизує ці три моделі та зіставляє їх з українською практикою за критеріями, які впливають з нашої аналітичної рамки.

Табл. 2.

Порівняльна характеристика моделей координації галузевої та територіальної політики у сфері спортивної інфраструктури

Критерій	Фінляндія	Польща	Барселона	Україна
Тип координації	Через інтеграцію даних (здоров'я – спорт – соціальний захист)	Через контракт (державна – приватний оператор)	Через участь громади (партиципативне планування)	Формальна координація без інтеграції
Рівень за шкалою Меткалфа	6–7 (узгодження пріоритетів, спільне планування)	5–6 (узгодження дій, розподіл ролей)	5–6 (спільне визначення потреб)	1–2 (обмін інформацією, уникнення суперечностей)
Механізм зворотного зв'язку	Медичні реєстри → оцінка впливу на здоров'я	Контрактні KPI → оцінка виконання	Опитування мешканців → оцінка задоволеності	Відсутній або фрагментарний
Відповідальність за результат	Розподілена між секторами, але пов'язана спільними індикаторами	Зафіксована у контракті	Розділена між муніципалітетом і громадою	Розпорошена між 5 міністерствами без єдиного відповідального

Джерело: складено авторами на основі аналізу нормативно-правових актів та практик координації (*Cabinet of Ministers of Ukraine*, 2014a, 2014b; *Terveiden ja hyvinvoinnin laitos* [THL], n.d.)

Порівняння, представлене у Таблиці 2, дозволяє зробити спостереження, яке, на нашу думку, є центральним для цієї статті: у кожній з трьох європейських моделей координація забезпечується не через створення додаткового координаційного органу – шлях, який, як показано у (Pollitt, 2003), зазвичай породжує

нові бюрократичні шари, – а через механізм, який з'єднує різних учасників навколо спільного індикатора результату. У Фінляндії таким індикатором є стан здоров'я населення, у Польщі – контрактні показники ефективності, у Барселоні – задоволеність мешканців. В Україні такий спільний індикатор відсутній: кожен орган

звітує за своїми програмними показниками, але ніхто не відповідає за те, чи спортивний об'єкт після завершення будівництва досягає своєї соціальної функції.

Однак, якщо придивитися до цих трьох моделей уважніше, стає помітним дещо, що лежить глибше за спільний індикатор і що, як нам здається, пояснює, чому координація в цих випадках працює, а в українському – ні. У кожній з них існує те, що ми пропонуємо називати інституційною зв'язаністю (англ. *institutional coupling*): ситуація, за якої успіх одного учасника процесу залежить від дій іншого не через адміністративний наказ, а через саму конструкцію системи. У Фінляндії міністерство охорони здоров'я зацікавлене у якості спортивної інфраструктури, тому що показники захворюваності, за які воно звітує, залежать від рівня фізичної активності населення. У Польщі приватний оператор зацікавлений у соціальному ефекті об'єкта, тому що його дохід прив'язаний до завантаженості, а завантаженість – до того, наскільки об'єкт відповідає потребам громади. У Барселоні муніципалітет зацікавлений у залученні мешканців, тому що їхня задоволеність є публічним індикатором, який впливає на електоральну підтримку. Інакше кажучи, координація у цих моделях тримається не на доброму управлінні як такому, а на інституційних стимулах, які роблять неузгодженість невідповідною для кожного з учасників. Якщо спробувати вичленити з цього порівняння умови, за яких міжсекторальна координація забезпечує вимірюваний результат, вони, на нашу думку, зводяться до чотирьох:

- спільний індикатор результату, який пов'язує ефективність різних секторів в одній точці вимірювання;
- механізм зворотного зв'язку, який транслює досягнутий (або недосягнутий) результат назад у процес планування та розподілу ресурсів;
- відповідальність за соціальний ефект (англ. *outcome*), а не лише за виконання програмних заходів (англ. *output*);
- інституційна зв'язаність, за якої успіх одного учасника залежить від дій іншого, створюючи стимули до координації, які не потребують зовнішнього примусу.

Ця логіка – координація через конструкцію стимулів, а не через адміністративний примус – перегукується зі спостереженням Форє (Fogau, 2016) щодо політики розумної спеціалізації: ефективна політика не наказує акторам координуватися, а формує простір (англ. *poli-*

cy space), у якому координація стає вигідною для кожного з учасників, бо їхні власні цілі виявляються взаємозалежними. У випадку розумної спеціалізації таким механізмом є процес підприємницького відкриття, в якому бізнес, наука та влада спільно визначають пріоритети; у випадку спортивної інфраструктури – спільний індикатор соціального ефекту, навколо якого вибудовуються стимули для різних секторів. Паралель не є повною, але вона вказує на загальний принцип: інституційний дизайн, який з'єднує стимули, виявляється ефективнішим за адміністративне координування зверху.

Ця рамка дозволяє поглянути на українську ситуацію під іншим кутом. Платформа DREAM і Електронний реєстр спортивних споруд забезпечують те, що можна назвати інформаційною зв'язаністю: різні органи мають доступ до спільних даних про стан об'єктів, хід проєктів, обсяги фінансування. Але інформаційна зв'язаність, як показує наш аналіз, не тотожна інституційній: Мінмолодьспорту може бачити дані про проєкти у DREAM, але це не змінює того факту, що воно не розпоряджається коштами і не відповідає за введення об'єктів в експлуатацію; Мінрозвитку може виділяти кошти через ДФРР, але його власна ефективність не залежить від того, чи буде спортивний об'єкт завантажений після відкриття. Цифрова платформа з'єднує потоки інформації, але не з'єднує стимули – і саме ця відмінність між інформаційною та інституційною зв'язаністю, на нашу думку, пояснює, чому технологічний інструмент не усуває координаційний розрив. Форє (Fogau, 2019), розмірковуючи про обмеження політики розумної спеціалізації, проводить розрізнення між трансформативними діями, які змінюють системні властивості середовища, і транзакційними, які функціонують у межах наявних правил, – і це розрізнення точно описує ситуацію з DREAM: платформа є транзакційним інструментом, який працює в межах існуючої інституційної архітектури, тоді як подолання координаційного розриву потребує трансформативної зміни – перебудови самих стимулів, за якими органи влади діють. DREAM робить розрив видимим, полегшує моніторинг, підвищує прозорість – але не створює для учасників причини координуватися, якщо їхні інституційні стимули залишаються паралельними.

Цей висновок, якщо він коректний, має й ширше значення за межами спортивної інфраструктури. Він дозволяє припустити, що цифровізація публічного управління – при



всій її безсумнівній цінності – є необхідною, але недостатньою умовою координації: вона забезпечує інформаційну інфраструктуру, на якій координація може бути побудована, але сама по собі не замінює інституційного дизайну, який створює стимули для узгоджених дій. Це спостереження перегукується з висновком Брінкерхофа (Brinkerhoff, 2005) про те, що в повоєнних і післявоєнних країнах деякі ж управлінські інструменти відтворюють логіку тієї інституційної системи, в межах якої вони функціонують, – і підтверджує нашу гіпотезу: координаційний розрив є інституційною, а не ресурсною чи технологічною проблемою.

Цей координаційний виклик набуває додаткового виміру у контексті європейської інтеграції, і за цим процесом варто спостерігати уважно. У рамках інструменту EU Ukraine Facility (50 млрд євро на 2024–2027 роки) спортивна інфраструктура не визначена як окремий пріоритетний напрям і може фінансуватися лише опосередковано – як складова відбудови освітніх закладів або об'єктів муніципальної сфери (European Commission, 2024). Польща, яка є одним з найбільших бенефіціарів Політики згуртованості ЄС, спромоглася інтегрувати спортивну інфраструктуру у регіональні програми розвитку саме завдяки наявності координаційних механізмів, описаних

вище. Україна, рухаючись до асоційованого членства, стикається з тим, що її внутрішній координаційний розрив відтворюється і на рівні взаємодії з донорами – ситуація, наслідки якої ще належить оцінити.

Тут, однак, слід зупинитися і запитати себе: чи не є розпорошення повноважень між кількома органами водночас і проблемою, і – до певної міри – захистом? Воно, безсумнівно, ускладнює координацію, але воно ж створює і певну систему стримувань, яка не дозволяє одному міністерству монополізувати рішення у сфері, де перетинаються інтереси спорту, здоров'я, освіти, соціального захисту і регіонального розвитку. Концентрація координаційних функцій в одному органі, як показує досвід централізованих систем, несе ризик зниження адаптивності до місцевих умов – ризик, який є особливо відчутним у країні з такою регіональною різноманітністю, як Україна. Тому питання, яке ставить наш аналіз, полягає не в тому, щоб усунути розподіл повноважень, а в тому, щоб зрозуміти, яким механізмом зворотного зв'язку його можна доповнити, щоб паралельні контури управління працювали навколо спільного результату, а не просто поруч. Рисунок 2 візуалізує це позиціонування на шкалі Меткалфа, показуючи розрив між українською практикою та європейськими моделями координації.



Рис. 2. Позиціонування моделей координації на шкалі Меткалфа: Україна та європейські моделі

Джерело: розроблено авторами на основі адаптації шкали координації (Metscalfe, 1994) до результатів порівняльного аналізу.

Зауважимо, що наш аналіз має обмеження, які варто артикулювати. Порівняння з європейськими моделями є структурним, а не статистичним: ми зіставляємо інституційні конфігурації, а не вимірюємо їх ефективність кількісно. Крім того, український досвід формується в умовах воєнного стану, що

робить будь-які узагальнення попередніми і потребуватиме верифікації у повоєнний період.

Повернемося тепер до гіпотези. Ми стверджували, що координаційний розрив у сфері спортивної інфраструктури зумовлений не браком ресурсів, а інституційною дифузією відповідальності між органами влади.

Емпіричний матеріал, представлений вище, виглядає узгодженим із цим припущенням, хоча і не дозволяє вважати його остаточно доведеним – для цього потрібні дані, яких ми поки не маємо, зокрема про причинно-наслідковий зв'язок між інституційною конфігурацією та конкретними показниками результативності на рівні окремих проєктів. Проте те, що ми можемо зафіксувати, вказує в одному напрямку: з одного боку, дані про зростання бюджетних видатків (з 3,81 млрд грн у 2022 до 7,51 млрд грн у 2024 році з державного бюджету), функціонування платформи DREAM (42 проєкти спортивної інфраструктури у єдиному портфелі) та запуск Електронного реєстру спортивних споруд свідчать про те, що ресурсна база існує і розширюється; з іншого – показник освоєння коштів у 62%, відсутність результативних показників у переважній більшості проєктів та структурний розрив між галузевою і територіальною політикою свідчать про те, що ці ресурси не конвертуються у результат. І причина цієї неконвертованості, наскільки ми можемо судити з проведеного аналізу, полягає не в технічних характеристиках цифрових платформ і не в обсягах фінансування, а в тому, що жоден орган у системі не поєднує в собі експертизу, ресурс і відповідальність за кінцевий соціальний ефект – тобто у тій самій дифузії відповідальності, яку ми описали на початку. Європейський досвід, своєю чергою, підказує, що подолання цього розриву можливе, але вимагає не стільки створення нового координаційного органу, скільки впровадження спільного індикатора результату, навколо якого різні учасники процесу могли б узгоджувати свої дії – чи то через інтеграцію даних, як у Фінляндії, чи то через контрактні механізми, як у Польщі, чи то через участь громади, як у Барселоні. Яка з цих моделей – або яка їх комбінація – є найбільш придатною для українського контексту, ми залишаємо відкритим питанням.

Висновки.

Ця стаття ставила питання: чому зростання фінансування та впровадження цифрових платформ не усувають координаційний розрив в управлінні спортивною інфраструктурою? Проведений аналіз дозволяє дати на нього відповідь, яка, попри свою відносну простоту, має, на нашу думку, серйозні наслідки для розуміння того, як влаштована система публічного управління в Україні загалом. Координаційний розрив відтворюється не через нестачу ресурсів і не через недосконалість технологічних інструментів, а через інституційну конфігурацію, за якої п'ять міністерств розпоряджаються

паралельними потоками повноважень і коштів, але жоден з них не поєднує в собі галузеву експертизу, розпорядження ресурсами та відповідальність за кінцевий соціальний ефект. Наша гіпотеза – про інституційну дифузії відповідальності як причину розриву – виглядає узгодженою з емпіричним матеріалом, хоча її остаточна верифікація потребуватиме даних, яких ми поки не маємо.

Порівняння з європейськими моделями (Фінляндія, Польща, Барселона) дозволило вичленити те, що ми називаємо інституційною зв'язаністю, – ситуацію, за якої координація між секторами тримається не на адміністративному примусі, а на стимулах, вбудованих у саму конструкцію системи. Різниця між інформаційною зв'язаністю, яку забезпечує DREAM, та інституційною, якої поки немає, є, на нашу думку, ключем до розуміння того, чому цифровізація є необхідною, але недостатньою умовою координації, – висновок, який стосується не лише спортивної інфраструктури, а й інших секторів, де галузева та територіальна політика мають працювати узгоджено.

Новий програмний період 2027–2033 років, у якому Україна формуватиме стратегії регіонального розвитку та галузеві програми з орієнтацією на стандарти ЄС, створює вікно можливостей для інституційного перепроектування. Якщо спортивна інфраструктура буде й надалі плануватися як галузева вертикаль, ізольована від стратегій відновлення територій, охорони здоров'я та соціальної інтеграції, координаційний розрив відтворюватиметься незалежно від обсягів фінансування. Натомість вбудовування спільних індикаторів соціального ефекту в ієрархію стратегічних документів – від Державної стратегії регіонального розвитку через обласні стратегії до планів територіальних громад – могло б створити ту інституційну зв'язаність, яку ми описали на прикладі європейських моделей, але у формі, відповідній українському контексту, а не скопійованій з чужого.

Це дослідження, безумовно, не вичерпує проблему. Ми не вимірювали ефективність координації кількісно, не аналізували мікрорівень окремих проєктів і не розглядали роль неформальних мереж, які в українських реаліях часто виконують координаційну функцію, недоступну формальним інституціям. Ці питання залишаються відкритими і, як нам здається, вартими подальшого дослідження – особливо у момент, коли Україна одночасно відбудовує інфраструктуру, реформує систему врядування і рухається до Європейського Союзу.



БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Бондарець, С. М. (2024). Публічне управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні: Проектно-орієнтований підхід [Дисертація доктора філософії, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»].
- Кабінет Міністрів України. (2014a). Про затвердження Положення про Міністерство молоді та спорту України: Постанова Кабінету Міністрів України від 2 липня 2014 р. № 220 (зі змінами). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2014-%D0%BF>
- Кабінет Міністрів України. (2014b). Про затвердження Положення про Міністерство розвитку громад та територій України: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 квітня 2014 р. № 197 (зі змінами). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/197-2014-%D0%BF>
- Кабінет Міністрів України. (2024). Про введення в промислову експлуатацію Електронного реєстру спортивних споруд: Постанова Кабінету Міністрів України від 16 лютого 2024 р. № 176. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176-2024-%D0%BF>
- Кушнір, В. М. (2025). Міжнародний досвід утворення, нарощення і управління суспільною цінністю при використанні спортивної інфраструктури. *Суспільство та національні інтереси*, 10(18), 552–567. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10\(18\)](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18))
- Міністерство молоді та спорту України. (2026). Звіт за 2025 рік про результати виконання Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2025 року. https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Fizychna_kultura/zvit%20fk%20programa/2025/d1-zvit-za-2025-rik.pdf
- Моргунов, О. А. (2020). Фізична культура та спорт як напрям публічного адміністрування в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник*, 4. [https://doi.org/10.32837/ryuv.v0i2\(27\).200](https://doi.org/10.32837/ryuv.v0i2(27).200)
- Рахункова палата України. (2025). Звіт про результати аудиту ефективності використання коштів на захист критичної інфраструктури: Рішення від 13 жовтня 2025 р. № 25-8. <https://rp.gov.ua/FinControl/Audits/BaltCap>
- BaltCap. (2023). BaltCap Infrastructure Fund to upgrade sports infrastructure in Poland. <https://www.baltcap.com/baltcap-infrastructure-fund-to-upgrade-sports-infrastructure-in-poland/>
- Brinkerhoff, D. W. (2005). Rebuilding governance in failed states and post-conflict societies: Core concepts and cross-cutting themes. *Public Administration and Development*, 25(1), 3–14. <https://doi.org/10.1002/pad.352>
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The whole-of-government approach to public sector reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059–1066. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x>
- European Commission. (2024). Ukraine Facility: Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024. *Official Journal of the European Union*, L, 2024/792. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj>
- Foray, D. (2016). On the policy space of smart specialization strategies. *European Planning Studies*, 24(8), 1428–1437. <https://doi.org/10.1080/09654313.2016.1176126>
- Foray, D. (2019). In response to “Six critical questions about smart specialisation.” *European Planning Studies*, 27(10), 2066–2078. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1664037>
- Hooghe, L., & Marks, G. (2003). Unraveling the central state, but how? Types of multi-level governance. *American Political Science Review*, 97(2), 233–243. <https://doi.org/10.1017/S0003055403000649>
- Hrynchenko, I., Sobko, I., Kyrenko, V., & Palevych, S. (2025). Sports infrastructure in Ukraine during war and post-war reconstruction: Analysis, challenges, and modernisation mechanisms. *Educational Challenges*, 30(2). <https://doi.org/10.34142/2709-7986.2025.30.2.12>
- InfoBarcelona. (2025). All the sport in the city within reach. https://www.barcelona.cat/infobarcelona/en/tema/sports/all-the-sport-in-the-city-within-your-reach-2_1387516.html
- InfoBarcelona. (2026). Record number of members at municipal sports facilities. https://www.barcelona.cat/infobarcelona/en/tema/sports/record-number-of-members-at-municipal-sports-facilities_1604255.html
- Metcalfe, L. (1994). International policy co-ordination and public management reform. *International Review of Administrative Sciences*, 60(2), 271–290. <https://doi.org/10.1177/002085239406000208>
- Peters, B. G. (2018). The challenge of policy coordination. *Policy Design and Practice*, 1(1), 1–11. <https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1437946>
- Pollitt, C. (2003). Joined-up government: A survey. *Political Studies Review*, 1(1), 34–49. <https://doi.org/10.1111/1478-9299.00004>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (n.d.). National Health Index. <https://thl.fi/en/statistics-and-data/data-and-services/quality-and-statistical-principles/quality-descriptions/national-health-index>

REFERENCES

- Accounting Chamber of Ukraine. (2025). Zvit pro rezultaty audytu efektyvnosti vykorystannia koshtiv na zakhyst krytychnoi infrastruktury: Rishennia vid 13 zhovtnia 2025 r. No. 25-8 [Report on the results of the performance audit of the use of funds for critical infrastructure protection]. <https://rp.gov.ua/FinControl/Audits/BaltCap>
- BaltCap. (2023). BaltCap Infrastructure Fund to upgrade sports infrastructure in Poland. <https://www.baltcap.com/baltcap-infrastructure-fund-to-upgrade-sports-infrastructure-in-poland/>
- Bondarets, Y. M. (2024). Publichne upravlinnia rozvytkom fizychnoi kultury ta sportu na rehionalnomu rivni: Proiektno-orientovanyi pidkhid [Public administration of physical culture and sports development at the regional level: Project-oriented approach] [Doctoral dissertation, National Technical University “Dnipro Polytechnic”].
- Brinkerhoff, D. W. (2005). Rebuilding governance in failed states and post-conflict societies: Core concepts and cross-



- cutting themes. *Public Administration and Development*, 25(1), 3–14. <https://doi.org/10.1002/pad.352>
- Cabinet of Ministers of Ukraine. (2014a). Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Ministerstvo molodi ta sportu Ukrainy: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 2 lypnia 2014 r. No. 220 [On approval of the Regulation on the Ministry of Youth and Sports of Ukraine]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2014-%D0%BF>
- Cabinet of Ministers of Ukraine. (2014b). Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30 kvitnia 2014 r. No. 197 [On approval of the Regulation on the Ministry of Regional Development, Construction and Housing of Ukraine]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/197-2014-%D0%BF>
- Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). Pro vvedennia v promyslovu ekspluatatsiiu Elektronnoho reiestru sportyvnykh sporud: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 16 liutoho 2024 r. No. 176 [On commissioning the Electronic Register of Sports Facilities: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 176]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176-2024-%D0%BF>
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The whole-of-government approach to public sector reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059–1066. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x>
- European Commission. (2024). Ukraine Facility: Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024. *Official Journal of the European Union*, L, 2024/792. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj>
- Foray, D. (2016). On the policy space of smart specialization strategies. *European Planning Studies*, 24(8), 1428–1437. <https://doi.org/10.1080/09654313.2016.1176126>
- Foray, D. (2019). In response to “Six critical questions about smart specialisation.” *European Planning Studies*, 27(10), 2066–2078. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1664037>
- Hooghe, L., & Marks, G. (2003). Unraveling the central state, but how? Types of multi-level governance. *American Political Science Review*, 97(2), 233–243. <https://doi.org/10.1017/S0003055403000649>
- Hrynchenko, I., Sobko, I., Kyrpenko, V., & Palevych, S. (2025). Sports infrastructure in Ukraine during war and post-war reconstruction: Analysis, challenges, and modernisation mechanisms. *Educational Challenges*, 30(2). <https://doi.org/10.34142/2709-7986.2025.30.2.12>
- InfoBarcelona. (2025). All the sport in the city within reach. https://www.barcelona.cat/infobarcelona/en/tema/sports/all-the-sport-in-the-city-within-reach-2_1387516.html
- InfoBarcelona. (2026). Record number of members at municipal sports facilities. https://www.barcelona.cat/infobarcelona/en/tema/sports/record-number-of-members-at-municipal-sports-facilities_1604255.html
- Kushnir, V. M. (2025). Mizhnarodnyi dosvid utvorennia, naroshchennia i upravlinnia suspilnoi tsinnistiu pry vykorystanni sportyvnoi infrastruktury [International experience in creating, increasing, and managing public value in the use of sports infrastructure]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy*, 10(18), 552–567. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10\(18\)](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-10(18))
- Metcalf, L. (1994). International policy co-ordination and public management reform. *International Review of Administrative Sciences*, 60(2), 271–290. <https://doi.org/10.1177/002085239406000208>
- Ministry of Youth and Sports of Ukraine. (2026). Zvit za 2025 rik pro rezultaty vykonannia Derzhavnoi tsilovoi sotsialnoi prohramy rozvytku fizychnoi kultury i sportu na period do 2025 roku [Report for 2025 on the implementation of the State Targeted Social Program for the Development of Physical Culture and Sports until 2025]. https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Fizychna_kultura/zvit%20fk%20programa/2025/d1-zvit-za-2025-rik.pdf
- Morhunov, O. A. (2020). Fizychna kultura ta sport yak napriam publichnoho administruvannia v Ukraini [Physical culture and sport as a direction of public administration in Ukraine]. *Prykarpatskyi yurydychnyi visnyk*, 4. [https://doi.org/10.32837/pyuv.v0i2\(27\).200](https://doi.org/10.32837/pyuv.v0i2(27).200)
- Peters, B. G. (2018). The challenge of policy coordination. *Policy Design and Practice*, 1(1), 1–11. <https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1437946>
- Pollitt, C. (2003). Joined-up government: A survey. *Political Studies Review*, 1(1), 34–49. <https://doi.org/10.1111/1478-9299.00004>
- Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. (n.d.). National Health Index. <https://thl.fi/en/statistics-and-data/data-and-services/quality-and-statistical-principles/quality-descriptions/national-health-index>