

Функціонування і розвиток механізмів державного управління  
УДК 352.65:658.8

**Дегтяр Олег Андрійович**

*доктор наук з державного управління, доцент,  
професор кафедри управління та бізнес-адміністрування  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*

**Diegtiar Oleg**

*Doctor of Science in State Administration, Associate Professor,  
Professor of the Department of Management and Business Administration  
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

*ORCID: 0000-0001-6413-3580*

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА  
СПОРТУ: ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ  
PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF PHYSICAL  
CULTURE AND SPORTS: GLOBAL CONCLUSIONS AND  
PERSPECTIVES OF DEVELOPMENT**

***Анотація.** Вступ. Стаття зосереджується на ролі публічного управління в розвитку фізичної культури та спорту на глобальному рівні. В статті аналізуються глобальні виклики, які стоять перед країнами світу у сфері спорту, і розглядаються перспективи сприяння здоровому способу життя населення та розвитку спортивної культури.*

*Метою є дослідження сучасного стану публічного управління у сфері фізичної культури та спорту, аналіз глобальних викликів, що стоять перед ним, та визначення перспективи розвитку з метою покращення здоров'я населення, популяризації спорту та підвищення якості життя.*

*Матеріали і методи. На основі аналізу глобальних тенденцій та інноваційних підходів, стаття пропонує рекомендації для підвищення*

ефективності публічного управління в сфері фізичної культури та спорту. Зокрема, рекомендується створення національних стратегій розвитку спорту, забезпечення адекватного фінансування, популяризація фізичної активності та спорту, співпраця з громадськими організаціями та приватним сектором, а також розвиток спортивної інфраструктури та наукових досліджень.

*Результати.* У статті проаналізовано поточний стан публічного управління у сфері фізичної культури та спорту на глобальному рівні, визначено основні глобальні виклики, які впливають на розвиток фізичної культури та спорту та викликають необхідність підвищення ефективності публічного управління, розглянуто роль державних і недержавних організацій у публічному управлінні фізичною культурою та спортом та визначити шляхи партнерства для досягнення спільних цілей, розроблено рекомендації для збільшення ефективності публічного управління у сфері фізичної культури та спорту з урахуванням глобальних тенденцій та сприяти змінам, спрямованим на забезпечення здорового способу життя населення і розвиток спортивної культури.

*Висновки,* зроблені в статті, можуть стати основою для подальшої роботи у сфері публічного управління фізичною культурою та спортом на міжнародному рівні та допомогти країнам змінити підходи до сприяння здоровому способу життя населення та розвитку спортивної культури для більш сталого та успішного майбутнього.

**Ключові слова:** публічне управління, фізична культура та спорт, світовий досвід, глобальні виклики у сфері фізичної культури та спорту, публічне управління фізичною культурою та спортом.

**Summary.** Introduction. The article focuses on the role of public administration in the development of physical culture and sports at the global level. The article analyzes the global challenges facing the countries of the world

*in the field of sports and considers the prospects of promoting a healthy lifestyle of the population and the development of sports culture.*

*The goal is to investigate the current state of public administration in the field of physical culture and sports, to analyze the global challenges facing it, and to determine the prospects for development to improve the health of the population, popularize sports, and improve the quality of life.*

*Materials and methods. Based on the analysis of global trends and innovative approaches, the article offers recommendations for increasing the effectiveness of public management in the field of physical culture and sports. It is recommended to create national strategies for the development of sports, ensure adequate funding, popularize physical activity and sports, cooperate with public organizations and the private sector, as well as develop sports infrastructure and scientific research.*

*The results. The article analyzes the current state of public management in the field of physical culture and sports at the global level, identifies the main global challenges that affect the development of physical culture and sports and causes the need to improve the efficiency of public management, considers the role of state and non-state organizations in public management of physical culture and sports and determine ways of partnership to achieve common goals, developed recommendations to increase the effectiveness of public management in the field of physical culture and sports, taking into account global trends and promote changes aimed at ensuring a healthy lifestyle of the population and the development of sports culture.*

*The conclusions made in the article can become the basis for further work in the field of public management of physical culture and sports at the international level and help countries to change their approaches to promoting a healthy lifestyle of the population and the development of sports culture for a more sustainable and successful future.*

**Key words:** *public management, physical culture and sports, world experience, global challenges in the field of physical culture and sports, public management of physical culture and sports.*

**Постановка проблеми.** У сучасному світі фізична культура та спорт стають все важливішими складовими здорового та збалансованого способу життя, а також знаходяться на перетині глобальних та соціокультурних трансформацій. Публічне управління у цій сфері набуває особливого значення, оскільки від його ефективності залежить стан здоров'я громадян, розвиток спорту та його позитивний вплив на суспільство. Важливим фактором є аналіз сучасного стану публічного управління у сфері фізичної культури та спорту, ідентифікація основних структур, інструментів та механізмів управління, їхніх переваг та недоліків. Визначення глобальних викликів, що стоять перед публічним управлінням у сфері фізичної культури та спорту, зокрема, демографічні зміни, зростання захворюваності на неінфекційні хвороби, зниження рівня фізичної активності населення, зміни у споживанні медіа, технологічний прогрес тощо дозволяють визначити напрями реалізації публічного управління. Формування рекомендацій для покращення ефективності публічного управління у сфері фізичної культури та спорту, спрямованих на стимулювання здорового способу життя, популяризацію спорту та підвищення якості життя громадян є актуальним та важливим питанням розвитку системи публічного управління з метою забезпечення розвитку держави та суспільства.

**Аналіз публікацій.** У статті проведено аналіз літературних джерел, присвячених питанням розвитку системи публічного управління фізичною культурою та спортом, зокрема дослідження таких авторів: Журба М.А., Чокля О.І., Фальковський А. О., Моргунов О. А., Щокін, Р., Беленюк, Ж., Сергеев А.Ю., Биркович Т.І., Биркович В.І., Кабанець О.С., Христова, Т. Є.,

Білогур, В. Є., Савченко О., Гуменна К.Р., Крушельницька Т. А. [1-10] та інші.

**Мета дослідження.** Метою статті є дослідження сучасного стану публічного управління у сфері фізичної культури та спорту, аналіз глобальних викликів, що стоять перед ним, та визначення перспективи розвитку з метою покращення здоров'я населення, популяризації спорту та підвищення якості життя.

Завдання статті, які сформульовані:

- проаналізувати поточний стан публічного управління у сфері фізичної культури та спорту на глобальному рівні,
- визначити основні глобальні виклики, які впливають на розвиток фізичної культури та спорту та викликають необхідність підвищення ефективності публічного управління,
- розглянути роль державних і недержавних організацій у публічному управлінні фізичною культурою та спортом та визначити шляхи партнерства для досягнення спільних цілей,
- розробити рекомендації для збільшення ефективності публічного управління у сфері фізичної культури та спорту з урахуванням глобальних тенденцій та сприяти змінам, спрямованим на забезпечення здорового способу життя населення і розвиток спортивної культури.

**Виклад основного матеріалу.** Фізична культура та спорт є невід'ємною частиною сучасного суспільства, яка має значний вплив на здоров'я, соціальну інтеграцію та економічний розвиток націй. Однак, для досягнення максимального потенціалу спортивних програм та ініціатив, ефективне публічне управління є невід'ємним фактором. Отже, доцільно дослідити сучасний стан публічного управління у глобальній сфері фізичної культури та спорту та виділити основні тенденції та виклики, з якими стикаються міжнародні організації, держави та громадянське суспільство.

На сучасному етапі технології мають значний вплив на розвиток спорту. Впровадження цифрових технологій, додатків для моніторингу фізичної активності, віртуальних тренажерів та аналіз даних допомагають поліпшити тренування та досягти кращих спортивних результатів. Проте, виникає питання про доступність та рівноправність у використанні таких технологій. Наприклад, розвинені країни мають більші можливості для забезпечення спортсменів сучасними технічними рішеннями, тоді як менш розвинуті регіони можуть зазнавати обмежень у доступі до цифрових інновацій [1-2].

Національне законодавство та правові акти є ключовими інструментами для регулювання спортивної діяльності та забезпечення її ефективного управління. Закони про спорт, антидопінгові норми, ліцензування тренерів та спортсменів, правила трансферу, організація спортивних заходів – усі ці аспекти вимагають узгоджених та прозорих правил. Зокрема, необхідно розглядати питання боротьби з допінгом, забезпечення безпеки учасників спортивних змагань та права людей з обмеженими можливостями на участь у спортивних подіях [3].

Глобальний розвиток фізичної культури та спорту потребує значних фінансових вкладень. Країни повинні забезпечувати адекватне фінансування національних спортивних програм та інфраструктури, а також підтримувати розвиток талановитих спортсменів та тренерів. Водночас, необхідно вдосконалювати ефективність витрат та забезпечувати прозорість у розподілі спортивних бюджетів. Глобальні спортивні події, такі як Олімпійські ігри та світові чемпіонати, також потребують значних інвестицій. Інфраструктура, спортивні об'єкти, безпека та організаційні аспекти вимагають залучення великих коштів. Такі події можуть приносити значний економічний вплив на країну-господаря, але необхідно дбати про сталість та спадкоємність цих інвестицій після закінчення заходів [4-5].

З метою підтримки спорту та фізичної активності на глобальному рівні, міжнародні організації, такі як Світова організація охорони здоров'я (ВООЗ) та Організація Об'єднаних Націй (ООН), співпрацюють з державами та неприбутковими організаціями. Зокрема, здійснюються спільні програми з пропаганди здорового способу життя, популяризації фізичної активності серед молоді, жінок та осіб похилого віку, а також боротьби з насильством та дискримінацією у спорті [6-7].

Спорт є сферою, де міжнародна співпраця відіграє важливу роль. Змагання, турніри та спортивні події зближують нації та культури, сприяють культурному обміну та міжнародному взаєморозумінню. Однак, інтернаціоналізація також може ставити перед спортивними організаціями та державами виклики, пов'язані з міжнародними стандартами, правилами участі, а також з питаннями антидопінгової політики. Важливо, щоб міжнародна співпраця в сфері фізичної культури та спорту сприяла створенню чесних та справедливих умов для всіх учасників. Забезпечення рівних можливостей для спортсменів та команд з різних країн допомагає підвищити конкурентоспроможність та розвиток спортивного потенціалу [8-9].

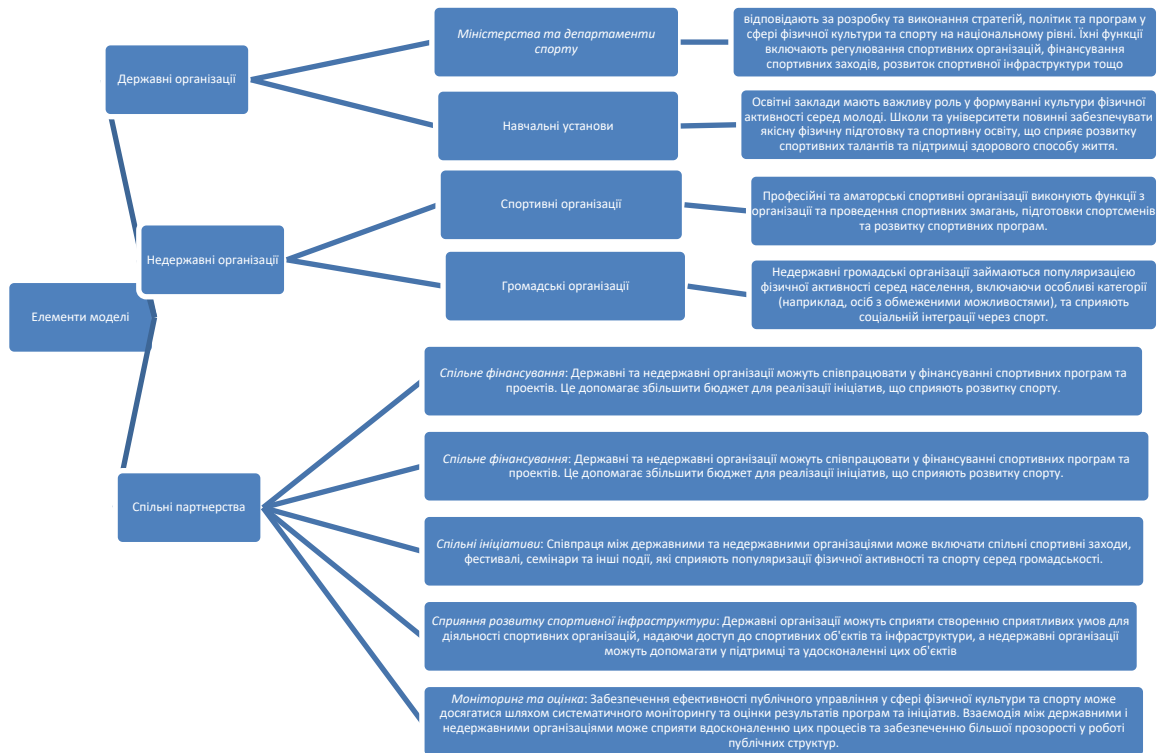
Акумулюючи виклики до публічного управління фізичною культурою та спортом доцільно представити їх у вигляді наступної схеми – рис. 1.



**Рис. 1. Акумулювання викликів до фізичної культури та спорту у системі публічного управління**

*Джерело:* розроблено автором

Аналізуючи виклики у системі публічного управління фізичною культурою та спортом було запропоновано структурно-ієрархічну модель забезпечення співпраці публічного та громадського сектору у питаннях розвитку галузі. Розроблена модель представлена на рис. 2.



**Рис. 2. Модель партнерства публічного та громадського сектору у боротьбі із глобальними викликами до фізичної культури та спорту**

*Джерело:* розроблено автором

Отже, у результаті визначення функцій моделі співпраці та викликів до системи публічного управління фізичною культурою та спортом було розроблено низку пропозицій:

1. Створення національної стратегії розвитку фізичної культури та спорту, що полягає у розробленні чіткої стратегії, що враховує глобальні тенденції, дозволить зорієнтувати дії державних і недержавних організацій на досягнення спільних цілей. Важливо включити в стратегію питання здорового способу життя, соціальної інтеграції, рівних можливостей для



усіх верств населення, підтримку талановитих спортсменів та розвиток спортивної інфраструктури [10].

2. Забезпечення належного фінансування, що є ключовим для успішного розвитку фізичної культури та спорту. Держави мають збільшити бюджети, спрямовані на підтримку спортивних програм, розвиток інфраструктури, підтримку спортсменів та проведення спортивних заходів. Паралельно важливо залучати приватний сектор та громадські організації для спільного фінансування проектів [11].

3. Для сприяння змінам у спортивній культурі має бути розширена та покращена спортивна інфраструктура, включаючи спортивні зали, стадіони, легкоатлетичні майданчики та інші спортивні об'єкти. Забезпечення доступності та рівного доступу до спортивних майданчиків має бути у пріоритеті при плануванні розвитку інфраструктури [12].

4. Популяризація фізичної активності серед населення: Забезпечення здорового способу життя має бути активно презентоване серед населення. Кампанії з пропаганди фізичної активності та спорту мають включати інформаційні заходи, соціальні медіа, спортивні події, які залучатимуть різні верстви населення.

5. Розвиток спортивної освіти та наукових досліджень: Забезпечення доступу до якісної спортивної освіти та наукових досліджень є важливим елементом для підвищення рівня спортивних знань та практик. Пропаганда спортивних досягнень та дослідження нових підходів у фізичній культурі допоможе залучити більше людей до спортивної діяльності.

6. Співпраця з громадськими організаціями та приватним сектором, розвиток партнерства дозволить поєднати ресурси для спільної реалізації спортивних проектів та програм.

7. Створення ефективних механізмів моніторингу та оцінки результативності спортивних програм допоможе визначити ефективність публічного управління та внести корективи у стратегію розвитку спорту.

**Висновки та пропозиції.** Публічне управління у сфері фізичної культури та спорту на глобальному рівні відіграє важливу роль у сприянні здоров'ю, розвитку талановитих спортсменів, підтримці рівних умов для всіх учасників та популяризації спорту як інструменту культурного обміну. Проте, існують виклики, такі як нестача фінансування, неоднаковий доступ до технологій та прозорості у розподілі ресурсів. Міжнародна співпраця та розвиток ефективних законодавчих та регуляторних рамок можуть сприяти подоланню цих викликів та забезпечити стале підвищення ролі фізичної культури та спорту в суспільстві. Забезпечення розвитку спорту з точки зору здоров'я, соціальної інтеграції та економічного розвитку є важливим завданням для всіх країн. Всебічна підтримка фізичної активності та спорту може допомогти знизити ризик розвитку хронічних захворювань, поліпшити якість життя населення та збільшити продуктивність робочої сили. Крім того, спорт може виконувати важливу роль у розвитку соціальних навичок, підтримці толерантності та розуміння міжкультурних відмінностей. З огляду на зростаючу роль фізичної активності та спорту у суспільстві, держави мають активно сприяти розвитку спортивної інфраструктури, забезпеченню доступності спортивних програм для всіх верств населення. Одним із перспективних напрямків удосконалення публічного управління у сфері фізичної культури та спорту є розвиток інноваційних технологій та аналітичних інструментів. Використання штучного інтелекту, аналізу даних та інших сучасних технологій може допомогти вдосконалити моніторинг і оцінку ефективності спортивних програм, зробити управління більш гнучким та адаптивним до змінних умов. Підсумовуючи, вдосконалення публічного управління у сфері фізичної культури та спорту на глобальному рівні має велике значення для забезпечення розвитку спорту, підтримки здорового способу життя та створення сприятливого середовища для розвитку спортивного потенціалу усередині країн та міжнародних співтовариств. Поєднання сучасних

технологій, правових механізмів, ефективного фінансування та міжнародної співпраці допоможе досягти більш сталих та позитивних результатів у розвитку фізичної культури та спорту.

### **Література**

1. Журба М.А. Публічне управління у галузі фізичної культури і спорту : дис.. ... канд. юрид наук : 12.00.02. Одеса, 2017. 216 с. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/handle/11300/8048> (дата звернення: 17.01.2023)
2. Чокля О. І., Фальковський А. О. Специфіка державно-правового регулювання фізичної культури і спорту в Україні. Прикарпатський юридичний вісник. 2020. № 2. С. 3–9. URL: <http://puuv.onua.edu.ua/index.php/puuv/article/view/554> (дата звернення: 18.01.2023)
3. Моргунов О. А. Публічне адміністрування масового спорту (спорт для всіх) в Україні: сучасний стан та перспективи. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. 2019. № 42, т. 2. С. 9-12. doi: <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2019.42-2.2> (дата звернення: 18.01.2023)
4. Система державного управління Сполученого Королівства Великобританії і Північної Ірландії: досвід для України / уклад. П.І. Крайнік ; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, С.В. Загороднюка. Київ : НАДУ, 2011. 48 с.
5. Сергеев А.Ю. Зарубіжний досвід державного регулювання сфери фізичної культури і спорту. Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. 2015. Вип. 12(67). С. 104-108. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/2407> (дата звернення: 18.01.2023)
6. Биркович Т.І., Биркович В.І., Кабанець О.С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. Державне управління:

- удосконалення та розвиток. 2019. № 9. doi: 10.32702/2307-2156-2019.9.2; URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488> (дата звернення: 19.01.2023)
7. Христова Т. Є., Білогур В. Є. Публічне управління та адміністрування у цифровому суспільстві. 2. Управління освітою у сфері фізичного виховання та спорту. ФОП Однорог Т.В., Мелітополь, 2020. URL: <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/10446> (дата звернення: 17.01.2023)
  8. Савченко О. Систематизація наукових підходів до поняття «цифровізація у публічному управлінні». Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2022. № 2(76). URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2022/12.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/12.pdf) (дата звернення: 18.01.2023)
  9. Гуменна К.Р. Порівняльний аналіз цифрових стратегій України та Польщі. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління. 2019. № 4. С. 77-85. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy\\_2019\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2019_4_13) (дата звернення: 17.01.2023)
  10. Крушельницька Т. А., Матвеєва О. Ю. Публічне управління галуззю фізичної культури та спорту як альтернатива сталого розвитку економіки громад у контексті досвіду Великої Британії та США. Публічне управління та митне адміністрування. 2020. № 4(27). С. 94-101. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4244> (дата звернення: 16.01.2023)
  11. Щокін Р. Г., Беленюк Ж. В. Сучасні тенденції діджиталізації публічного управління у сфері фізичної культури та спорту. Публічне урядування. 2022. № 3(31). С. 102-109. doi: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3\(31\)-14](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3(31)-14) (дата звернення: 18.01.2023)

12. Непомнящий О., Дегтяр О. Основні тенденції та напрямки розвитку системи публічного управління соціально-економічними процесами України. Публічне урядування. 2018. № 1(11). С. 232-243. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/551> (дата звернення: 18.01.2023)

### References

1. Zhurba, M. A. (2017). Publichne upravlinnia u haluzi fizychnoi kultury i sportu [Public administration in the field of physical culture and sports] : *dys.. ... kand. yuryd nauk* : 12.00.02. Odesa, 2017. 216 s. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/handle/11300/8048> (date of access 17.01.2023) [in Ukrainian]
2. Choklia, O. I., Falkovskyi, A. O. (2020). Spetsyfika derzhavno-pravovoho rehuliuвання fizychnoi kultury i sportu v Ukraini [Specifics of state legal regulation of physical culture and sports in Ukraine]. *Prykarpatskyi yurydychnyi visnyk*. № 2. S. 3–9. URL: <http://pyuv.onua.edu.ua/index.php/pyuv/article/view/554> (date of access 18.01.2023) [in Ukrainian]
3. Morhunov, O. A. (2019). Publichne administruvannya masovoho sportu (sport dlia vsikh) v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy [Public administration of mass sports (sport for all) in Ukraine: current state and prospects]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Ser.: Yurysprudentsiia*. № 42, t. 2. S. 9-12. doi: <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2019.42-2.2> (date of access 18.01.2023) [in Ukrainian]
4. Systema derzhavnoho upravlinnia Spoluchеноho Korolivstva Velykobrytanii i Pivnichnoi Irlandii: dosvid dlia Ukrainy [The public administration system of the United Kingdom of Great Britain and Northern

- Ireland: experience for Ukraine] / uklad. P.I. Kraynik; za zah. red. Yu.V. Kovbasiuka, S.V. Zahorodniuka. *Kyiv : NADU, 2011*. 48 s. [in Ukrainian]
5. Serheiev, A. Iu. (2015). Zarubizhnyy dosvid derzhavnoho rehuliuвання sfery fizychnoi kultury i sportu [Foreign experience of state regulation of physical culture and sports]. *Naukovyy chasopys NPU imeni M.P. Drahomanova*. Vyp. 12(67). S. 104-108. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/2407> (date of access 18.01.2023) [in Ukrainian]
  6. Byrkovych, T. I., Byrkovych, V. I., Kabanets, O. S. (2019). Mekhanizmy publichnoho upravlinnia u sferi tsyfrovoykh transformatsiy [Mechanisms of public management in the field of digital transformations]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. № 9. doi: 10.32702/2307-2156-2019.9.2; URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488> (date of access 19.01.2023) [in Ukrainian]
  7. Khrystova, T. Ye., Bilohur, V. Ye. (2020). Publichne upravlinnia ta administruvannya u tsyfrovomu suspilstvi. 2. Upravlinnia osvitoiu u sferi fizychnoho vykhovannia ta sportu [Public management and administration in the digital society. 2. Management of education in the field of physical education and sports]. *FOP Odnoroh T.V., Melitopol*. URL: <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/10446> (date of access 17.01.2023) [in Ukrainian]
  8. Savchenko, O. (2022). Systematyzatsiia naukovykh pidkhodiv do poniattia «tsyfrovizatsiia u publichnomu upravlinni» [Systematization of scientific approaches to the concept of "digitalization in public administration"]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Publichne upravlinnia i administruvannya*. № 2(76). URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2022/12.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/12.pdf) (date of access 18.01.2023) [in Ukrainian]
  9. Humenna, K. R. (2019). Porivnialnyy analiz tsyfrovoykh stratehiy Ukrainy ta Polshchi [Comparative analysis of digital strategies of Ukraine and Poland].

*Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Serii : Derzhavne upravlinnia. № 4. S. 77–85. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy\\_2019\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2019_4_13) (date of access 17.01.2023) [in Ukrainian]*

10. Krushelnytska, T. A., Matveieva, O. Yu. (2020). Publichne upravlinnia haluzziu fizychnoi kultury ta sportu yak alternatyva staloho rozvytku ekonomiky hromad u konteksti dosvidu Velykoi Brytanii ta SShA [Public management of the field of physical culture and sports as an alternative to the sustainable development of the community economy in the context of the experience of Great Britain and the USA]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia. № 4(27). S. 94-101. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4244> (date of access 16.01.2023) [in Ukrainian]*
11. Shchokin, R. H., Beleniuk, Zh. V. (2022). Suchasni tendentsii didzhytalizatsii publichnoho upravlinnia u sferi fizychnoi kultury ta sportu [Modern trends of digitization of public administration in the field of physical culture and sports]. *Publichne uriaduvannia, № 3(31). S. 102-109. doi: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3\(31\)-14](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3(31)-14) (date of access 18.01.2023) [in Ukrainian]*
12. Nepomniashchy, O., Diehtiar, O. (2018). Osnovni tendentsii ta napriamky rozvytku systemy publichnoho upravlinnia sotsialno-ekonomichnymy protsesamy Ukrainy [The main trends and directions of development of the system of public management of socio-economic processes of Ukraine]. *Publichne uriaduvannia. № 1(11). S. 232-243. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/551> (date of access 18.01.2023) [in Ukrainian]*