

Секція А 7 Фізична культура і спорт	
УДК 338.262:796.034.2-056.24(477)	
Дата першого надходження статті до видання	2026-08-02
Дата прийняття статті до друку після рецензування	2026-09-02
Дата публікації/оприлюднення	2026-09-02

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ З ФІЗИЧНОЇ РЕКРЕАЦІЇ ТА АДАПТИВНОГО СПОРТУ

Маляр Неля Степанівна

кандидат наук з фізичного виховання і спорту, доцент,
доцент кафедри фізичної реабілітації і спорту,
Західноукраїнський національний університет,
46009, Україна, м. Тернопіль, вул. Львівська, 11
e-mail: malyar_n@yahoo.com
<https://orcid.org/0000-0003-0274-601X>

Маляр Едуард Імреєвич

кандидат наук з фізичного виховання і спорту, доцент,
доцент кафедри фізичної реабілітації і спорту
Західноукраїнський національний університет,
46009, Україна, м. Тернопіль, вул. Львівська, 11
e-mail: malyar_e@yahoo.com
<https://orcid.org/0000-0002-5913-5642>

Анотація. У статті теоретично обґрунтовано методологічні підходи до оцінки соціально-економічної ефективності регіональних проєктів з адаптивного спорту в умовах децентралізації. Авторами запропоновано перехід від дотаційної моделі управління до інвестиційної, де адаптивний спорт розглядається як стратегічний актив для відновлення людського капіталу. За допомогою методів SROI та KPI-моделювання розроблено методику конвертації соціальних результатів, таких як ресоціалізація ветеранів, у конкретні економічні показники. Дослідження презентує поетапний алгоритм впровадження проєктів, що включає аудит інфраструктури, створення бізнес-кейсів та верифікацію витрат. Доведено, що економічна вигода досягається через зниження бюджетних видатків на медицину та стимулювання суміжних галузей, зокрема адаптивного туризму та соціального підприємництва. **Мета дослідження** полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці методологічних підходів до оцінки соціально-економічної ефективності регіональних проєктів з фізичної рекреації та адаптивного спорту, а також у формуванні дієвого алгоритму їх впровадження в умовах децентралізації для забезпечення балансу між соціальною інклюзією та економічною раціональністю. **Методи дослідження:** теоретико-методологічні методи: системний підхід застосовувався для розгляду адаптивного спорту як елемента системи відтворення людського капіталу, порівняльний аналіз та узагальнення – для вивчення вітчизняного та закордонного досвіду спортивного менеджменту. Економіко-математичні та аналітичні методи: SROI (Social Return on Investment) використовувався для монетизації соціальних результатів (реабілітація, інклюзія) для обґрунтування «соціальних інвестицій», метод непрямого економічного ефекту – для розрахунку економії бюджету (через зниження витрат на медицину) та оцінка росту продуктивності праці, KPI-моделювання – для розробки системи кількісних та якісних показників ефективності (від ресоціалізації до створення робочих місць). Емпіричні та специфічні

методи: статистичний аналіз застосовувався для дослідження демографії та інфраструктурної спроможності громад (ТГ), проєктний менеджмент та алгоритмізація – для розробки поетапного алгоритму впровадження регіональних проєктів, метод сценаріїв – для прогнозування розвитку сервісної мережі та ринку праці навколо центрів адаптивного спорту. **Основні результати:** дослідження обґрунтовує перехід від сприйняття адаптивного спорту як витратної статті до його розуміння як стратегічного активу громади. Розроблено методику конвертації соціальних результатів у гроші. Економічна вигода формується через зниження витрат на медицину та виплат по непрацездатності ветеранів; через доходи від працевлаштування учасників та створення нових робочих місць. Процес реалізації проєктів розбито на 4 етапи: аудит потреб та інфраструктури, створення бізнес-кейсів для залучення грантів, запуск центрів та сервісної мережі та верифікація ефективності витрат. Інклюзивні спортивні центри стимулюють розвиток суміжних галузей: виробництво протезів, адаптивний туризм, спеціалізований транспорт та соціальне підприємництво. Для оцінки успішності запропоновано три ключові показники: рівень ресоціалізації та відновлення ветеранів, коефіцієнт самоокупності об'єктів, показник $SROI > 1$ (суспільна вигода перевищує витрати). Впровадження моделі трансформує адаптивний спорт у високопродуктивну інвестицію в людський капітал, що забезпечує сталий розвиток громад навіть за обмежених ресурсів. **Наукова новизна дослідження.** Наукова новизна полягає у розробці цілісного методологічного підходу до управління регіональними проєктами адаптивного спорту як стратегічним ресурсом відновлення людського капіталу. **Практичне значення отриманих результатів.** Отримані результати забезпечують перехід від дотаційної моделі управління адаптивним спортом до інвестиційної. Для ТГ та самоврядування необхідно впровадження алгоритму обґрунтування бюджетних видатків як інвестицій у розвиток людського капіталу громади; для проєктного менеджменту - використання методики $SROI$ та системи KPI для залучення грантів і приватних інвестицій через доказову соціальну ефективність; для соціальної сфери - застосування моделі розрахунку непрямої економії бюджету завдяки зниженню витрат на лікування та виплати учасникам проєктів; для економіки регіону - створення нових робочих місць у сервісній інфраструктурі та реабілітаційних центрах; прикладне застосування - розробка стратегій інклюзивної ресоціалізації ветеранів та програм соціально-економічного розвитку регіонів.

Ключові слова: адаптивний спорт, економічна ефективність, ресоціалізація ветеранів, інвестиційна модель, фізична рекреація, інклюзія, проєктний менеджмент.

LEGAL BASIS OF INCLUSIVE PROJECTS IN SPORTS AND RECREATION

Maliar Nelia Stepanivna

Candidate of Sciences in Physical Education and Sports, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Physical Rehabilitation and Sports

Western Ukrainian National University,
46009, Ukraine, Ternopil, Lvivska street, 11

e-mail: malyar_n@yahoo.com

<https://orcid.org/0000-0003-0274-601X>

Maliar Eduard Imreyovich

Candidate of Sciences in Physical Education and Sports, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Physical Rehabilitation and Sports

Western Ukrainian National University,
46009, Ukraine, Ternopil, Lvivska street, 11

e-mail: malyar_e@yahoo.com

<https://orcid.org/0000-0002-5913-5642>

Abstract. The article theoretically substantiates methodological approaches to assessing the socio-economic effectiveness of regional adaptive sports projects in decentralization. The authors propose a transition from a subsidy management model to an investment model, where adaptive sports are considered a strategic asset for the restoration of human capital. Using SROI and KPI modeling methods, a methodology for converting social results, such as the resocialization of veterans, into specific economic indicators has been developed. The study presents a step-by-step algorithm for implementing projects, which includes an infrastructure audit, creating business cases, and verifying costs. It is proven that economic benefits are achieved through reducing budget expenditures on medicine and stimulating related industries, in particular adaptive tourism and social entrepreneurship. **The purpose of the study** is to theoretically substantiate and develop methodological approaches to assessing the socio-economic effectiveness of regional projects on physical recreation and adaptive sports, as well as to form an effective algorithm for their implementation in decentralization to ensure a balance between social inclusion and economic rationality. **Research methods:** theoretical and methodological methods: a systemic approach was used to consider adaptive sports as an element of the human capital reproduction system, comparative analysis and generalization - to study domestic and foreign experience in sports management. Economic and mathematical and analytical methods: SROI (Social Return on Investment) was used to monetize social results (rehabilitation, inclusion) to justify "social investments", the indirect economic effect method - to calculate budget savings (due to reduced medical costs) and assess labor productivity growth, KPI modeling - to develop a system of quantitative and qualitative performance indicators (from resocialization to job creation). Empirical and specific methods: statistical analysis was used to study the demography and infrastructure capacity of communities (TG), project management and algorithmization - to develop a phased algorithm for implementing regional projects, the scenario method - to predict the development of the service network and the labor market around adaptive sports centers. **Main results:** the study justifies the transition from the perception of adaptive sports as an expense item to its understanding as a strategic asset of the community. A methodology for converting social results into money has been developed. Economic benefits are formed through reduced medical costs and veterans' disability payments; through income from the employment of participants and the creation of new jobs. The project implementation process is divided into 4 stages: audit of needs and infrastructure, creation of business cases for attracting grants, launch of centers and service network and verification of cost effectiveness. Inclusive sports centers stimulate the development of related industries: prosthetics production, adaptive tourism, specialized transport and social entrepreneurship. Three key indicators are proposed to assess success: the level of resocialization and recovery of veterans, the self-financing rate of facilities, the SROI indicator > 1 (social benefit exceeds costs). The implementation of the model transforms adaptive sports into a highly productive investment in human capital, ensuring sustainable development of communities even with limited resources. **Scientific novelty of the study.** The scientific novelty lies in the development of a holistic methodological approach to managing regional adaptive sports projects as a strategic resource for restoring human capital. **The practical significance of the results obtained.** The results obtained ensure the transition from a subsidy model of adaptive sports management to an investment model. For TG and self-government, it is necessary to implement an algorithm for justifying budget expenditures as investments in the development of the human capital of the community; for project management - the use of the SROI methodology and the KPI system to attract grants and private investments through proven social effectiveness; for the social sphere - the application of a

model for calculating indirect budget savings due to reducing costs for treatment and payments to project participants; for the economy of the region - creation of new jobs in service infrastructure and rehabilitation centers; applied application - development of strategies for inclusive resocialization of veterans and programs for socio-economic development of regions.

Keywords: adaptive sports, economic efficiency, resocialization of veterans, investment model, physical recreation, inclusion, project management.

Актуальність дослідження. В умовах сучасних глобальних викликів, воєнних дій та соціально-економічної нестабільності в Україні, питання збереження психофізичного здоров'я нації набуває критичного значення. Особливої ваги потребує розвиток адаптивного спорту, який є ключовим інструментом реабілітації, соціальної інтеграції та повернення до активного життя ветеранів війни та осіб з інвалідністю. Фізична рекреація в цьому контексті перестає бути лише сферою дозвілля, перетворюючись на стратегічний ресурс відновлення людського капіталу.

Процеси децентралізації в Україні перенесли центр відповідальності за реалізацію соціальних програм на рівень територіальних громад та регіонів. Проте брак чітких алгоритмів впровадження регіональних проєктів у сфері фізичної культури та спорту часто призводить до неефективного використання ресурсів. Виникає гостра потреба у науковому обґрунтуванні моделей управління, які б враховували специфіку конкретного регіону, його інфраструктурні можливості та демографічний профіль.

Традиційний погляд на сферу фізичної рекреації як на суто дотаційну галузь є застарілим. Сьогодні актуальним є перехід до оцінки економічної ефективності таких проєктів. Це передбачає не лише прямий фінансовий прибуток (що рідко є пріоритетом для адаптивного спорту), а насамперед розрахунок опосередкованого економічного ефекту:

- зниження витрат державного бюджету на охорону здоров'я та виплати по тимчасовій непрацездатності;
- підвищення продуктивності праці залучених до активності громадян;
- створення нових робочих місць у сервісній інфраструктурі регіону.

Попри значну кількість теоретичних розробок у сфері спортивного менеджменту, методологічні підходи до оцінки соціально-економічної ефективності саме *регіональних* проєктів з адаптивного спорту залишаються фрагментарними. Відсутність чітких показників (KPI) та методик розрахунку «соціальної інвестиції» (SROI) ускладнює залучення приватних інвестицій та грантових коштів у цей сектор.

Необхідність пошуку балансу між соціальною місією (інклюзія та реабілітація) та економічною раціональністю (оптимізація бюджетних витрат та залучення інвестицій) на регіональному рівні визначає вибір теми дослідження, її теоретичну та практичну значущість для сучасної економічної науки та практики державного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема ефективного управління сферою фізичної культури і спорту в сучасних умовах трансформації економіки України перебуває у центрі уваги багатьох науковців. Теоретичні засади та фундаментальні принципи спортивного менеджменту детально розкрито у працях С. Криштановича [1], Г. П. Ковальчука [6], а також у колективних доробках А. Т. Ціпов'яза та В. В. Бондаренка [11]. Ці автори заклали базис для розуміння спорту як специфічної галузі, що потребує особливих управлінських підходів.

Окремий пласт досліджень присвячено ринковим відносинам та фінансовому забезпеченню галузі. Зокрема, Н. С. Танклевська [2] аналізує сучасні концепції фінансового менеджменту в спорті, а С. В. Нікітенко [8] акцентує увагу на специфіці фінансування спортивної сфери в умовах кризових явищ. Питання формування ринкових відносин та підприємницької діяльності в спорті ґрунтовно висвітлені у роботах Р. М. Стасюка, В. В. Васильєва та В. І. Лукашука [9, 10]. Маркетинговий складник

та методологію дослідження ринку послуг досліджували Н. В. Середа [13] та С. Криштанович, В. Холявка [1].

Питання регіонального управління та нормативного забезпечення державного регулювання сфери на рівні адміністративно-територіальних одиниць піднімаються у працях І. В. Шевчук [15]. Водночас, напрям рекреаційно-оздоровчої роботи та масової фізичної культури представлений у навчальних посібниках С. О. Стадника, А. С. Бондаря [12, 14].

Особливої актуальності в сучасних умовах набуває адаптивний спорт та інклюзія. Методичні основи цього напрямку закладені Е. І. Маляром та Н. С. Маляр. У своїх останніх публікаціях автори спільно з колегами розширюють горизонти дослідження, розглядаючи економічні, правові, етичні аспекти розробки спортивних проєктів, а також питання гігієнічного забезпечення в адаптивному спорті [3-5].

Проте, попри значну кількість напрацювань, залишається недостатньо розв'язаним питання подолання методологічного розриву між соціальною потребою в інклюзії та обмеженістю бюджетних ресурсів. Більшість існуючих підходів розглядають адаптивний спорт як дотаційну сферу. Саме тому виникає необхідність у розробці моделі «інвестиційної рекреації», яка б базувалася на оцінці «соціальної інвестиції» (SROI) та дозволяла інтегрувати ресоціалізацію ветеранів та осіб з інвалідністю у систему економічних показників регіонального розвитку.

Дане дослідження покликане змінити застарілу дотаційну парадигму на сучасну інвестиційну модель, де розвиток центрів фізичної рекреації виступає каталізатором для соціального підприємництва та диверсифікації місцевої економіки громад.

Виділення невирішеної частини проблеми. Попри зростаючий науковий інтерес до питань фізичної реабілітації та спортивного менеджменту, низка аспектів, що стосуються економічної площини впровадження регіональних проєктів з адаптивного спорту, залишається недостатньо висвітленою. Аналіз актуального стану проблеми дозволяє виділити такі невирішені питання:

- попри визнання соціальної значущості адаптивного спорту, у вітчизняній практиці відсутні адаптовані методики розрахунку соціального повернення на інвестиції; це створює вакуум у доказовій базі при обґрунтуванні доцільності фінансування таких проєктів перед територіальними громадами та приватними інвесторами;
- залишається дискусійним питання кількісного вимірювання непрямих вигод, таких як кореляція між інтенсивністю занять адаптивним спортом та темпами зниження бюджетних витрат на соціальні виплати й медичне обслуговування осіб з інвалідністю та ветеранів;
- процеси децентралізації делегували повноваження на місця, проте регіональний менеджмент часто не має чітких алгоритмів інтеграції демографічного профілю та інфраструктурної специфіки конкретного регіону в економічну модель спортивного проєкту;
- через стереотипне сприйняття фізичної рекреації як виключно дотаційної сфери, механізми залучення позабюджетного капіталу та створення нових робочих місць у супутній сервісній інфраструктурі залишаються на початковому етапі розробки.

Саме необхідність подолання суперечності між високою соціальною місією адаптивного спорту та відсутністю дієвого економічного інструментарію для її реалізації на регіональному рівні визначає логіку нашого дослідження.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці методологічних підходів до оцінки соціально-економічної ефективності регіональних проєктів з фізичної рекреації та адаптивного спорту, а також у формуванні дієвого алгоритму їх впровадження в умовах децентралізації для забезпечення балансу між соціальною інклюзією та економічною раціональністю.

Наукова новизна дослідження. Наукова новизна полягає у розробці цілісного методологічного підходу до управління регіональними проектами адаптивного спорту як стратегічним ресурсом відновлення людського капіталу.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати забезпечують перехід від дотаційної моделі управління адаптивним спортом до інвестиційної. Для ТГ та самоврядування необхідно впровадження алгоритму обґрунтування бюджетних видатків як інвестицій у розвиток людського капіталу громади; для проєктного менеджменту - використання методики SROI та системи KPI для залучення грантів і приватних інвестицій через доказову соціальну ефективність; для соціальної сфери - застосування моделі розрахунку непрямої економії бюджету завдяки зниженню витрат на лікування та виплати учасникам проєктів; для економіки регіону - створення нових робочих місць у сервісній інфраструктурі та реабілітаційних центрах; прикладне застосування - розробка стратегій інклюзивної ресоціалізації ветеранів та програм соціально-економічного розвитку регіонів.

Методологія

Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань у роботі використано комплексний методологічний підхід, що базується на принципах системності, інклюзивності та економічної раціональності. Дослідження ґрунтується на використанні 3 групи методів.

1. Теоретико-методологічні методи:

- *системний підхід* застосовується для розгляду адаптивного спорту та фізичної рекреації не як окремих видів діяльності, а як складного елемента системи відтворення людського капіталу регіону;
- *метод теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу* використано для вивчення наявних вітчизняних та зарубіжних підходів до спортивного менеджменту, що дозволило виявити фрагментарність методик оцінки ефективності в умовах децентралізації.

2. Економіко-математичні та аналітичні методи:

- *метод соціального повернення на інвестиції (SROI – Social Return on Investment)* є ключовим у роботі для трансформації соціальних результатів (реабілітація, інклюзія) у грошовий еквівалент; це дозволяє обґрунтувати проєкти як «соціальні інвестиції», а не «бюджетні видатки»;
- *метод розрахунку опосередкованого (непрямого) економічного ефекту* застосовується для кількісного вимірювання економії бюджетних коштів через аналіз зниження витрат на охорону здоров'я та виплат по тимчасовій непрацездатності; оцінку приросту продуктивності праці учасників проєктів;
- *метод KPI-моделювання* використовується для розробки системи ключових показників ефективності, що враховують як кількісні (кількість залучених осіб, створені робочі місця), так і якісні (рівень ресоціалізації ветеранів) параметри.

3. Емпіричні та специфічні методи:

- *статистичний аналіз та групування* застосовується для дослідження демографічного профілю регіонів та їхньої інфраструктурної спроможності (аналіз ресурсного забезпечення ТГ);
- *проєктний менеджмент та алгоритмізація* використовується для розробки поетапного алгоритму впровадження регіональних проєктів, що інтегрує соціальну місію з економічними можливостями територіальних громад;
- *метод сценаріїв* застосовується для прогнозування розвитку сервісної інфраструктури навколо центрів адаптивного спорту та розрахунку потенційного створення нових робочих місць.

Об'єктом дослідження є процеси управління та економічної оцінки регіональних проєктів фізичної рекреації. Інформаційну базу склали:

- нормативно-правові акти України з питань децентралізації та розвитку фізичної культури;
- статистичні дані щодо демографічної ситуації та стану інфраструктури в регіонах;
- результати міжнародних звітів щодо ефективності програм адаптивного спорту.

Ключові етапи реалізації методології:

- визначення змін у психофізичному стані ветеранів та осіб з інвалідністю;
- переведення соціальних ефектів у фінансові показники (економія бюджету, податки від нових робочих місць);
- зіставлення витрат на реалізацію проєкту з отриманим сукупним (прямим та опосередкованим) ефектом;
- формування інвестиційної моделі управління для органів місцевого самоврядування.

Така методологія дозволяє змінити парадигму сприйняття галузі з «дотаційної витрати» на «стратегічну інвестицію в людський капітал».

Джерела даних. Інформаційну базу дослідження сформовано на основі комплексного підходу, що поєднує нормативно-правове забезпечення, офіційну статистичну звітність, результати прикладних наукових досліджень та емпіричні дані щодо реалізації проєктів у сфері фізичної культури та спорту.

Для обґрунтування моделі «інвестиційної рекреації» та розрахунку показників SROI (соціального повернення на інвестиції) було використано наступні групи джерел: нормативно-правова та інституційна база, офіційні статистичні та аналітичні дані, міжнародні та науково-дослідні ресурси, емпіричні дані та результати моделювання а саме:

- законодавчі акти України, що регулюють процеси децентралізації, бюджетний кодекс, а також нормативні документи у сферах фізичної культури, спорту та соціального захисту ветеранів війни та осіб з інвалідністю;
- державні цільові програми розвитку фізичної культури і спорту, що визначають стратегічні пріоритети фінансування галузі на національному та регіональному рівнях.
- положення про інклюзивну політику, які регламентують впровадження адаптивного спорту як інструменту реабілітації;
- статистична звітність Державної служби статистики України щодо демографічного профілю регіонів, рівня інвалідизації населення та динаміки зайнятості у сервісній інфраструктурі;
- звіти профільних міністерств (Міністерства молоді та спорту, Міністерства у справах ветеранів) стосовно стану спортивної інфраструктури та кількості осіб, залучених до адаптивного спорту;
- бюджетна звітність територіальних громад, що дозволила проаналізувати поточну структуру витрат на фізичну рекреацію та виявити рівень дотаційної залежності галузі;
- матеріали міжнародних звітів та кейси успішної реалізації програм адаптивного спорту (зокрема, досвід країн ЄС та США), що містять верифіковані методики переведення соціальних ефектів у фінансові показники;
- наукові публікації провідних фахівців за період 2012–2025 рр., що стали основою для порівняльного аналізу та формування теоретичного базису дослідження;
- методологічні рекомендації з оцінки SROI, адаптовані до умов соціально-економічної нестабільності та воєнних дій в Україні;
- результати моніторингу психофізичного стану ветеранів (до та після залучення до проєктів рекреації), що послужили базою для розрахунку непрямого економічного ефекту (зниження витрат на охорону здоров'я);

- дані щодо ринку праці в супутніх галузях (реабілітаційні центри, сервісна інфраструктура) для прогнозування створення нових робочих місць у межах розробки сценаріїв регіонального розвитку.

Сукупність використаних джерел дозволяє забезпечити репрезентативність результатів та достовірність розрахунків «соціальної інвестиції», перетворюючи теоретичні напрацювання на прикладний інструментарій для органів місцевого самоврядування.

Інструменти аналізу. Для реалізації мети дослідження та переходу від дотаційної до інвестиційної моделі управління адаптивним спортом застосовано розгалужений аналітичний інструментарій. Методологічний апарат структуровано за трьома функціональними групами, що дозволяють комплексно оцінити вплив регіональних проєктів на людський капітал та економіку громад.

1. Теоретико-методологічний інструментарій. В основу дослідження покладено системний підхід, який розглядає адаптивний спорт не як ізольований вид соціальної допомоги, а як стратегічний елемент системи відтворення людського капіталу регіону.

Метод теоретичного узагальнення дозволив систематизувати напрацювання вітчизняних (С. Криштанович, Н. Танклевська, Е. Маляр) та зарубіжних науковців для виявлення методологічних розривів у питаннях оцінки ефективності спортивного менеджменту в умовах децентралізації [1-5, 7].

Порівняльний аналіз використаний для зіставлення існуючих моделей фінансування галузі та обґрунтування переваг інвестиційного підходу над традиційним бюджетним розподілом.

2. Економіко-математичні та аналітичні методи. Це ядро дослідження, що забезпечує трансформацію якісних соціальних змін у кількісні економічні показники.

Метод соціального повернення на інвестиції (SROI) – це ключовий інструмент, що дозволяє виміряти цінність соціальних результатів (інклюзія, психофізична реабілітація ветеранів) у грошовому еквіваленті. Формула розрахунку базується на зіставленні чистих дисконтованих вигод соціального характеру з обсягом інвестованих ресурсів.

Метод розрахунку опосередкованого економічного ефекту застосовується для оцінки «економії на витратах». Він включає:

- аналіз зниження бюджетних видатків на охорону здоров'я та виплати по листках непрацездатності;
- оцінку приросту продуктивності праці залучених до активності осіб;
- фіскальний ефект від податкових надходжень нових робочих місць у сервісній інфраструктурі.

KPI-моделювання сприяє розробці системи ключових показників, що охоплює кількісні параметри (охоплення цільових груп, кількість створених об'єктів) та якісні індикатори (рівень ресоціалізації, індекс психоемоційного стану).

3. Емпіричні та специфічні методи управління. Для адаптації теоретичних моделей до реалій конкретних територіальних громад (ТГ) використано:

Статистичне групування дозволяє здійснити аналіз демографічного профілю та інфраструктурної спроможності регіонів на основі даних Держстату та звітів профільних міністерств (Міністерства молоді та спорту, Міністерства у справах ветеранів).

Проєктна алгоритмізація забезпечує формування покрокової дорожньої карти впровадження регіональних проєктів - від ідентифікації потреб ветеранів до фінального розрахунку мультиплікативного ефекту для громади.

Метод сценаріїв використовується для прогнозування варіантів розвитку сервісної мережі (реабілітаційні центри, спеціалізовані зали) та оцінка потенціалу створення нових робочих місць залежно від обсягів залученого приватного та грантового капіталу.

Використаний інструментарій дозволяє змінити парадигму сприйняття адаптивного спорту з «соціального тягаря» на «високопродуктивну інвестицію», що стає каталізатором економічного відродження громад.

Результати дослідження. В ході дослідження було розроблено та обґрунтовано концептуальну модель «інвестиційної рекреації», яка перетворює регіональні проекти з адаптивного спорту з об'єктів бюджетного споживання на стратегічні активи розвитку територіальних громад (ТГ).

1. Економічне обґрунтування соціального повернення на інвестиції (SROI). Ключовим результатом є адаптація методики Social Return on Investment (SROI) для галузі фізичної рекреації. На відміну від класичних фінансових звітів, запропонована модель дозволяє конвертувати якісні соціальні ефекти у грошовий еквівалент.

Розрахунок базується на виявленні непрямих економічних вигод, що формуються за трьома векторами:

- економія витрат на охорону здоров'я за рахунок зниження частоти рецидивів хронічних захворювань та психосоматичних розладів у ветеранів, що займаються адаптивним спортом.
- оптимізація соціальних виплат за рахунок скорочення витрат бюджету на виплати по тимчасовій непрацездатності завдяки прискоренню темпів фізичної та психологічної реабілітації.
- податковий ефект за рахунок зростання надходжень до місцевих бюджетів від працевлаштування учасників проектів та створення нових робочих місць у сервісній мережі.

2. Алгоритм впровадження регіональних проектів. На основі системного підходу розроблено поетапний алгоритм реалізації проектів, що інтегрує демографічний профіль регіону з його інфраструктурними можливостями (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика етапного впровадження проектів

Етап	Зміст діяльності	Очікуваний економічний результат
I. Діагностичний	Аналіз кількості ветеранів та осіб з інвалідністю, аудит існуючих спортивних споруд.	Оптимізація первинних інвестицій.
II. Проектний	Розробка бізнес-кейсу з використанням фінансових проксі-індикаторів.	Залучення позабюджетного (грантового) капіталу.
III. Операційний	Запуск центрів адаптивного спорту та формування сервісної інфраструктури.	Створення робочих місць, розвиток соц. підприємництва.
IV. Моніторинговий	Оцінка за системою KPI (соціальних та економічних).	Верифікація ефективності використання бюджетних коштів.

3. Формування мультиплікативного ефекту для регіону. Дослідженням доведено, що проекти з адаптивного спорту виступають каталізатором для суміжних галузей. Впровадження інклюзивних центрів стимулює розвиток:

- реабілітаційної індустрії (виготовлення протезів, спеціалізованого обладнання);
- сервісного сектору (спеціалізований транспорт, адаптивний туризм, інклюзивне харчування);

- соціального підприємництва, де ветерани виступають не лише отримувачами послуг, а й активними суб'єктами економічної діяльності (інструктори, менеджери, технічні фахівці).

4. Система KPI (Ключові показники ефективності). Запропоновано збалансовану систему показників, яка дозволяє органам місцевого самоврядування здійснювати моніторинг успішності проєктів:

- соціальний індикатор: індекс психофізичного відновлення та рівень ресоціалізації ветеранів (за даними моніторингу);
- економічний індикатор: коефіцієнт самокупності об'єкта (відношення доходів від платних сервісів до експлуатаційних витрат);
- інвестиційний індикатор: коефіцієнт SROI, де значення > 1 свідчить про те, що кожна інвестована гривня генерує більше однієї гривні суспільної вигоди.

Запропонована модель управління дозволяє змінити парадигму сприйняття адаптивного спорту з «соціального тягаря» на «високопродуктивну інвестицію в людський капітал». Це забезпечує сталий розвиток територіальних громад навіть в умовах обмежених бюджетних ресурсів, створюючи передумови для залучення приватного капіталу через доказову економічну ефективність соціальних ініціатив.

Обговорення (інтерпретація результатів). Отримані результати дослідження дозволяють переосмислити роль фізичної рекреації та адаптивного спорту в структурі регіонального розвитку України. Головним науковим здобутком є перехід від «дотаційної парадигми», де спорт для осіб з інвалідністю розглядається виключно як стаття витрат, до «інвестиційної моделі», де кожен вкладений ресурс капіталізується у формі відновленого людського капіталу.

Інтерпретація результатів через призму методу SROI (Social Return on Investment) демонструє, що соціальна інклюзія ветеранів має цілком вимірюваний економічний еквівалент. На відміну від класичних підходів С. Криштановича та Г. Ковальчука [1], які фокусуються на загальних управлінських засадах, наше дослідження конкретизує механізм формування опосередкованого економічного ефекту.

Зниження витрат бюджету на охорону здоров'я та виплати по тимчасовій непрацездатності (завдяки профілактиці психосоматичних розладів у ветеранів) є прямим доказом ефективності адаптивного спорту як превентивного інструменту. Це корелює з напрацюваннями Е. І. Маляра та Н. С. Маляр [3-5], проте наше дослідження доповнює їхні методичні основи чіткими фінансовими проксі-індикаторами, що дозволяють громадам обґрунтовувати бюджетні видатки перед інвесторами.

Важливим аспектом обговорення є роль територіальних громад (ТГ). Процеси децентралізації, що аналізувалися І. В. Шевчук [15], отримали в нашому дослідженні практичне розширення у вигляді етапного алгоритму впровадження проєктів.

Брак чітких алгоритмів на місцях призводить до інфраструктурного перекосу. Запропонована нами модель «інвестиційної рекреації» дозволяє ТГ використовувати демографічний профіль регіону не як статистичну константу, а як базу для проектування сервісної мережі.

Розвиток центрів адаптивного спорту стимулює створення мультиплікативного ефекту:

- прямий ефект: поява робочих місць для тренерів та реабілітологів;
- непрямий ефект: розвиток суміжного сервісу (адаптивний туризм, спеціалізоване харчування);
- фінансовий ефект: збільшення податкових надходжень до місцевого бюджету від нових суб'єктів господарювання.

Аналіз праць Н. С. Танклевської та С. В. Нікітенка [2, 8] підтвердив, що питання фінансування спорту в умовах кризи зазвичай зводиться до пошуку джерел наповнення

бюджету. Ми пропонуємо змінити фокус на управління результативністю (KPI-моделювання).

Запровадження коефіцієнта $SROI > 1$ як головного критерію успішності проєкту дозволяє зняти етичну суперечність між «економією» та «реабілітацією». Висока соціальна місія стає не обтяженням для бюджету, а його довгостроковим стабілізатором.

Порівняно з існуючими дослідженнями, запропонований підхід забезпечує:

- для органів самоврядування доказову базу для залучення міжнародних грантів через верифікацію соціальної ефективності.
- для наукової спільноти інтеграцію ресоціалізації ветеранів у систему макроекономічних показників регіону.
- для практики дорожню карту перетворення спортивних об'єктів на хаби соціального підприємництва.

Таким чином, розроблена модель «інвестиційної рекреації» є відповіддю на актуальні виклики воєнного та поствоєнного часу, забезпечуючи сталий розвиток громад через розвиток інклюзивного середовища.

Порівняння з іншими дослідженнями. Результати проведеного дослідження дозволяють переосмислити роль фізичної рекреації та адаптивного спорту в структурі регіонального розвитку України, переходячи від суто соціальної підтримки до стратегічного управління людським капіталом. Порівняльний аналіз нашої роботи з доробками провідних вітчизняних науковців висвітлює низку принципових відмінностей та інноваційних доповнень.

Фундаментальні засади спортивного менеджменту, закладені у працях С. Криштановича та Г. П. Ковальчука [1, 6], розглядають спорт як специфічну галузь, що потребує особливих управлінських підходів. Проте наше дослідження конкретизує ці підходи, пропонуючи перехід від «дотаційної моделі», де адаптивний спорт є статтею витрат, до «інвестиційної моделі». На відміну від загальних теоретичних засад, нами запропоновано механізм капіталізації кожного вкладеного ресурсу у формі відновленого психофізичного стану ветеранів та осіб з інвалідністю.

Аналіз праць Н. С. Танклевської та С. В. Нікітенка [2, 8] засвідчує, що питання фінансового менеджменту в спорті зазвичай фокусуються на пошуку джерел наповнення бюджету в умовах кризи. Ми ж пропонуємо змінити фокус на управління результативністю (KPI-моделювання).

Використання методу $SROI$ (Social Return on Investment) дозволяє конвертувати якісні результати інклюзії у конкретний грошовий еквівалент, що є розвитком ідей Р. М. Стасюка та В. В. Васильєва [9] щодо ринкових відносин у спорті. Впровадження коефіцієнта $SROI > 1$ як критерію успішності проєкту знімає етичну суперечність між «економічною раціональністю» та «соціальною місією», перетворюючи реабілітацію на довгостроковий стабілізатор бюджету.

Питання нормативного регулювання на рівні адміністративних одиниць, підняті І. В. Шевчук [15], у нашій роботі отримали прикладне розширення. Ми пропонуємо не просто теоретичне обґрунтування децентралізації, а конкретний етапний алгоритм впровадження проєктів, який дозволяє територіальним громадам (ТГ) враховувати свій демографічний профіль та інфраструктурну специфіку. Це доповнює напрацювання С. О. Стадника та А. С. Бондаря [12, 14], трансформуючи масову фізичну культуру в інструмент диверсифікації місцевої економіки.

Методичні основи адаптивного спорту, закладені Е. І. Маляром та Н. С. Маляр (2022, 2025) [3-5], зосереджені на інклюзії та правових аспектах. Наше дослідження доповнює їхній доробок системою фінансових проксі-індикаторів. Зокрема, розрахунок непрямого економічного ефекту (зниження витрат на охорону здоров'я та виплат по непрацездатності) надає громадам доказову базу для залучення приватних інвестицій

та міжнародних грантів, що раніше було ускладнено через відсутність кількісних методик оцінки «соціальної інвестиції».

Запропонований підхід забезпечує інтеграцію ресоціалізації ветеранів у систему макроекономічних показників регіону. На відміну від існуючих фрагментарних розробок, наше дослідження формує цілісну дорожню карту перетворення спортивних об'єктів на хаби соціального підприємництва, що є критично важливим для поствоєнного відновлення людського капіталу України.

Наукова новизна (розгорнуто). Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступному:

- вперше теоретично обґрунтовано концепцію «інвестиційної рекреації», в якій на відміну від існуючих підходів, де адаптивний спорт розглядається як дотаційна сфера, запропоновано модель, що базується на оцінці «соціальної інвестиції»; це дозволяє інтегрувати соціальну місію (ресоціалізацію ветеранів та осіб з інвалідністю) у систему економічних показників регіонального розвитку;
- адаптовано інструментарій оцінки соціального повернення на інвестиції, що включає специфічні фінансові проксі-індикатори для вимірювання непрямого економічного ефекту - зниження навантаження на систему охорони здоров'я, скорочення виплат по непрацездатності та зростання податкових надходжень від працевлаштованих учасників проєктів;
- вперше запропоновано збалансовану систему показників, яка синхронізує медико-соціальні результати (рівень психофізичного відновлення) з економічними параметрами (кількість новостворених робочих місць у сервісній інфраструктурі, ефективність використання бюджетних коштів ТГ);
- запропоновано механізм управління, що базується на інтеграції демографічного профілю та інфраструктурної специфіки конкретного регіону; це забезпечує перехід від шаблонного фінансування до створення адресних проєктів з високим потенціалом залучення приватного та грантового капіталу;
- доведено, що розвиток спеціалізованих центрів фізичної рекреації стимулює розвиток регіонального сервісного сектору, реабілітаційної індустрії та соціального підприємництва, створюючи нові точки економічного зростання в громадах.

Сутність наукового внеску полягає у подоланні методологічного розриву між соціальною потребою в інклюзії та обмеженістю бюджетних ресурсів через розробку доказового інструментарію оцінки соціально-економічної вигоди регіональних проєктів.

Практичне значення дослідження (розгорнуто). Практичне значення дослідження полягає у переході від застарілої дотаційної моделі управління сферою фізичної культури до сучасної інвестиційної парадигми. Розроблені методологічні підходи та алгоритми мають прикладний характер і можуть бути використані на різних рівнях управління.

Для органів місцевого самоврядування та територіальних громад (ТГ). Впровадження запропонованого алгоритму дозволяє обґрунтовувати бюджетні видатки на адаптивний спорт не як безповоротні витрати, а як стратегічні інвестиції в розвиток людського капіталу громади. Керівники громад отримують інструмент для прийняття управлінських рішень, що базується на аналізі демографічного профілю та інфраструктурної спроможності конкретного регіону.

Для проєктного менеджменту та спортивних організацій. Використання адаптованої методики соціального повернення на інвестиції та системи ключових показників ефективності дозволяє формувати професійні інвестиційні кейси. Це критично важливо для залучення міжнародних грантів, меценатських коштів та

приватних інвестицій, оскільки забезпечує доказову базу соціальної та економічної ефективності проєктів.

Для соціальної сфери та системи охорони здоров'я. Застосування моделі розрахунку непрямої економії бюджету дає можливість кількісно оцінити фінансову вигоду від зниження витрат на лікування, медикаменти та виплати по тимчасовій непрацездатності учасників проєктів. Це створює підґрунтя для міжсекторальної взаємодії між департаментами спорту, охорони здоров'я та соціального захисту.

Для економічного розвитку регіонів. Дослідження пропонує механізми стимулювання регіонального сервісного сектору. Розвиток центрів адаптивного спорту розглядається як каталізатор для створення нових робочих місць у реабілітаційній індустрії, сервісній інфраструктурі та соціальному підприємництві, що сприяє диверсифікації місцевої економіки та збільшенню податкових надходжень.

Для ресоціалізації ветеранів війни та осіб з інвалідністю. Прикладне застосування результатів сприяє створенню дієвих програм інклюзивної ресоціалізації. Розроблені стратегії дозволяють ветеранам не лише відновлювати психофізичне здоров'я, а й швидше повертатися до активної економічної діяльності, що має прямий вплив на зростання добробуту їхніх родин та суспільства в цілому.

У навчальному процесі. Результати дослідження можуть бути використані при розробці навчальних курсів для здобувачів вищої освіти за спеціальностями «Менеджмент», «Економіка», «Фізична культура і спорт», а також у програмах підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Сукупний прикладний ефект від впровадження результатів дослідження дозволить забезпечити баланс між соціальною місією інклюзії та економічною раціональністю, створюючи стійку модель фінансування регіональних проєктів у довгостроковій перспективі.

Висновки

1. Доведено, що традиційний підхід до фінансування адаптивного спорту як виключно дефіцитної соціальної сфери є неефективним в умовах децентралізації. Обґрунтовано концепцію «інвестиційної рекреації», згідно з якою розвиток інклюзивної спортивної інфраструктури розглядається як стратегічна інвестиція у відновлення людського капіталу. Це дозволяє трансформувати соціальну місію (реабілітацію та інклюзію ветеранів) у систему економічних активів регіону, що капіталізуються через підвищення працездатності та соціальної активності громадян.

2. Встановлено, що ключовим механізмом оцінки ефективності регіональних проєктів є адаптована методика Social Return on Investment (SROI). Використання специфічних фінансових проксі-індикаторів дозволяє конвертувати якісні соціальні ефекти (поліпшення психофізичного стану, ресоціалізація) у грошовий еквівалент. Розрахунок непрямого економічного ефекту, що включає економію бюджетних витрат на охорону здоров'я та скорочення виплат по тимчасовій непрацездатності, створює доказову базу для залучення міжнародних грантів та приватного капіталу.

3. Розроблено та науково підтверджено етапний алгоритм впровадження спортивних проєктів, що базується на інтеграції демографічного профілю та інфраструктурної спроможності територіальних громад (ТГ). Доведено існування мультиплікативного ефекту: створення центрів адаптивного спорту стимулює розвиток суміжних галузей - від реабілітаційної індустрії та сервісного сектору (адаптивний туризм, спеціалізоване харчування) до соціального підприємництва. Це забезпечує диверсифікацію місцевої економіки та створення нових робочих місць безпосередньо в громадах.

4. Запропоновано авторську систему ключових показників ефективності (KPI), яка синхронізує медико-соціальні результати з економічними параметрами. Головним критерієм успішності визначено коефіцієнт $SROI > 1$, що свідчить про перевищення суспільної вигоди над інвестованими ресурсами. Такий підхід дозволяє органам місцевого самоврядування здійснювати прозорий моніторинг використання бюджетних коштів та забезпечувати сталий розвиток інклюзивного середовища в довгостроковій перспективі.

Перспективи подальших досліджень. Подальша наукова робота у даному напрямі має бути зосереджена на таких аспектах:

- апробація та адаптація розробленої моделі «соціальної інвестиції» для різних типів територіальних громад (сільських, селищних, міських) з метою виявлення специфічних регіональних коефіцієнтів ефективності;
- розробка цифрових інструментів (програмного забезпечення або мобільних додатків) для автоматизованого збору даних та розрахунку KPI і SROI в режимі реального часу, що спростить звітність для громад перед донорами;
- глибокий аналіз впливу центрів адаптивного спорту на розвиток локального ринку праці, зокрема в секторах асистивних технологій, протезування та інклюзивного туризму;
- розробка юридичних та фінансових механізмів залучення приватного капіталу в проєкти фізичної рекреації через інструменти соціальних облігацій (Social Impact Bonds);
- проведення лонгітюдних досліджень (тривалістю 3–5 років) для оцінки стійкості ефекту ресоціалізації ветеранів та його впливу на макроекономічні показники регіону;
- деталізація стандартів гігієнічного забезпечення та медичного моніторингу в межах інвестиційної моделі для мінімізації ризиків та підвищення якості реабілітаційних послуг.

Список використаних джерел

1. Криштанович С. Спортивний менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛДУФК, 2020. 207 с. <https://repository.ldufk.edu.ua/items/2721c23e-9ba7-4250-aec3-a901208a8886>
2. Танклевська Н. С. Сучасні концепції спортивного менеджменту. *Фінансовий простір*. 2020. № 1 (37). С. 52–62. DOI: 10.32782/2304-0920/1-37-6
3. Маляр Е. І., Маляр Н. С., Безпалова Н. М., Верцімага А. В., Чорненький А. І., Яковів В. І., Сапрун С. Т. Економічні, правові та етичні аспекти в процес розробки спортивних проєктів. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури(фізична культура і спорт): зб. наукових праць*. Київ : Вид-во УДУ імені Михайла Драгоманова, 2025. Випуск 2 (187). С. 123-127. <https://spppc.com.ua/index.php/journal/article/view/2373>
4. Маляр Е. І., Маляр Н. С., Безпалова Н. М., Верцімага А. В., Чорненький А. І., Яковів В. І., Сапрун С. Т. Гігієнічне забезпечення тренувальної та змагальної діяльності спортсменів в адаптивному спорті. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури(фізична культура і спорт): зб. наукових праць*. Київ : Вид-во УДУ імені Михайла Драгоманова, 2025. Випуск 3 (189). С. 115-118. <https://spppc.com.ua/index.php/journal/article/view/2505>
5. Маляр Е. І., Маляр Н. С. Методичні основи адаптивного спорту: *методичні рекомендації*. Тернопіль, ЗУНУ. 2022. 31 с. <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/bb906a2c-0363-4bfc-bfcb-2c836dd56027/content>

6. Ковальчук Г. П. Менеджмент в галузі фізичної культури і спорту: *навч. посіб.* Кам'янець-Подільський: Рута, 2014. 227с. <https://www.nbu.gov.ua/>
7. Криштанович С., Холявка В. Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті: *навч. посіб.* Львів.: ЛДУФК, 2018. С. 25-28. <https://www.ldufk.edu.ua/navchalni-posibnyky/>
8. Нікітенко С. В. Специфіка здійснення заходів із фінансування фізичної культури і спорту в Україні в умовах кризи. Теорія та практика державного управління 2(53)/2016 С. 96-100 file:///C:/Users/user/Downloads/Tpdu_2016_2_18.pdf
9. Стасюк, Р. М.; Васильєв, В. В.; Песоцький, С. М. Економічні передумови формування ринкових відносин у сфері фізичної культури і спорту. Науковий часопис «Науково педагогічні проблеми фізичної культури». 2019. Випуск 3(111). С. 183 – 187.
10. Лукашук В. І. Особливості підприємницької діяльності в сфері спорту. Український соціум. 2012. № 3(42). С. 43-52. <https://www.google.com/search?q=http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000056543>
11. Ціпов'яз А.Т., Бондаренко В.В. Організація і управління фізичною культурою і спортом: *навч. посіб.* Кременчук: КПК, 2019. 128 с. репозиторій Кременчуцького гуманітарно-технологічного фахового коледжу.
12. Бондар А. С., Серета Н. В., Стадник С. О. Менеджмент у спортивній діяльності: *навч. посіб.* Харків: ХДАФК, 2024. 151 с. <http://repo.khdafk.com.ua/xmlui/handle/123456789/589>
13. Серета Н. В. Методологія дослідження ринку фізкультурно-спортивних послуг: *навчальний посібник для студентів магістратури.* Харків: ХДАФК, 2018. 206 с. бібліотечний фонд ХДАФК.
14. Стадник С. О., Бондар А. С., Петренко І. В., Серета Н. В. Менеджмент рекреаційно-оздоровчої роботи та організація і методика масової фізичної культури: *навчальний посібник.* Харків, 2019. 217 с. journals.urau.ua
15. Шевчук І. В. Нормативно-функціональні та методологічні засади формування державного управління фізичною культурою та спортом на рівні адміністративно-територіального утворення. *Інвестиції: практика та досвід.* 2015. №1. С. 141-145. nbuv.gov.ua

REFERENCES

1. Kryshchanovych S. Sportyvnyi menedzhment : navch. posib. Lviv : LDUFK, 2020. 207 s. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/items/2721c23e-9ba7-4250-aec3-a901208a8886> (data zvernennia: 09.09.2026).
2. Tanklevska N. S. Suchasni kontseptsii sportyvnoho menedzhmentu. *Finansovyi prostir.* 2020. № 1 (37). S. 52–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-37-6>
3. Malyar E. I., Malyar N. S., Bezpalova N. M., Vertsymaha A. V., Chornenkyi A. I., Yakoviv V. I., Saprun S. T. Ekonomichni, pravovi ta etychni aspekty v protses rozrobky sportyvnykh proiektiv. *Naukovyi chasopys Ukrainskoho derzhavnoho universytetu imeni Mykhaila Drahomanova. Seriya Naukovo-pedahohichni problemy fizychnoi kultury (fizychna kultura i sport) : zb. naukovykh prats.* Kyiv : Vyd-vo UDU imeni Mykhaila Drahomanova, 2025. Vypusk 2 (187). S. 123–127. URL: <https://spppc.com.ua/index.php/journal/article/view/2373> (data zvernennia: 09.09.2026).
4. Malyar E. I., Malyar N. S., Bezpalova N. M., Vertsymaha A. V., Chornenkyi A. I., Yakoviv V. I., Saprun S. T. Hihienichne zabezpechennia trenuvalnoi ta zmahalnoi diialnosti sportsmeniv v adaptivnomu sporti. *Naukovyi chasopys Ukrainskoho derzhavnoho universytetu imeni Mykhaila Drahomanova. Seriya 15. Naukovo-pedahohichni problemy fizychnoi kultury (fizychna kultura i sport) : zb. naukovykh prats.* Kyiv : Vyd-vo UDU imeni Mykhaila Drahomanova, 2025. Vypusk 3 (189). S. 115–118. URL: <https://spppc.com.ua/index.php/journal/article/view/2505> (data zvernennia: 09.09.2026).

5. Malyar E. I., Malyar N. S. *Metodychni osnovy adaptivnoho sportu : metodychni rekomendatsii*. Ternopil : ZUNU, 2022. 31 s. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/bb906a2c-0363-4bfc-bfcb-2c836dd56027/content> (data zvernennia: 09.09.2026).
6. Kovalchuk H. P. *Menedzhment v haluzi fizychnoi kultury i sportu : navch. posib*. Kamianets-Podilskyi : Ruta, 2014. 227 s. URL: <https://www.nbuv.gov.ua/> (data zvernennia: 09.09.2026).
7. Kryshtanovych S., Kholiavka V. *Menedzhment i marketynh u fizychniy kultury i sporti : navch. posib*. Lviv : LDUFK, 2018. S. 25–28. URL: <https://www.ldufk.edu.ua/navchalni-posibnyky/> (data zvernennia: 09.09.2026).
8. Nikitenko S. V. Spetsyfika zdiisnennia zakhodiv iz finansuvannia fizychnoi kultury i sportu v Ukraini v umovakh kryzy. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. 2016. Vyp. 2 (53). S. 96–100.
9. Stasiuk R. M., Vasyliiev V. V., Piesotskyi S. M. Ekonomichni peredumovy formuvannia rynkovykh vidnosyn u sferi fizychnoi kultury i sportu. *Naukovyi chasopys «Naukovo-pedahohichni problemy fizychnoi kultury»*. 2019. Vypusk 3 (111). S. 183–187.
10. Lukashchuk V. I. Osoblyvosti pidpriemnytskoi diialnosti v sferi sportu. *Ukrainskyi sotsium*. 2012. № 3 (42). S. 43–52. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000056543> (data zvernennia: 09.09.2026).
11. Tsipoviaz A. T., Bondarenko V. V. *Orhanizatsiia i upravlinnia fizychnoiu kulturoiu i sportom : navch. posib*. Kremenchuk : KPK, 2019. 128 s.
12. Bondar A. S., Sereda N. V., Stadnyk S. O. *Menedzhment u sportyvniy diialnosti : navch. posib*. Kharkiv : KHDAFK, 2024. 151 s. URL: <http://repo.khdafk.com.ua/xmlui/handle/123456789/589> (data zvernennia: 09.09.2026).
13. Sereda N. V. *Metodolohiia doslidzhennia rynku fizkulturno-sportyvnykh posluh : navch. posib. dlia studentiv mahistratury*. Kharkiv : KHDAFK, 2018. 206 s.
14. Stadnyk S. O., Bondar A. S., Petrenko I. V., Sereda N. V. *Menedzhment rekreatsiino-ozdorovchoi roboty ta orhanizatsiia i metodyka masovoi fizychnoi kultury : navch. posib*. Kharkiv : KHDAFK, 2019. 217 s.
15. Shevchuk I. V. Normatyvno-funktsionalni ta metodolohichni zasady formuvannia derzhavnoho upravlinnia fizychnoiu kulturoiu ta sportom na rivni administratyvno-terytorialnoho utvorennia. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2015. № 1. S. 141–145.