

УДК 351.83:338.2:796.01

DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.3.5>

## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В СФЕРІ БУДІВНИЦТВА ОБ'ЄКТІВ СПОРТИВНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ НА ПРИКЛАДІ КРАЇН СХОДУ

**Никоньонко А. В.** – аспірант кафедри державознавства,  
права та європейської інтеграції  
Інституту публічної служби та управління  
Національного університету «Одеська політехніка»  
ORCID: 0009-0009-0708-4984

У статті розглянуто особливості публічного управління та адміністрування в сфері будівництва об'єктів спортивного призначення на прикладі країн Сходу, зокрема Об'єднаних Арабських Еміратів (ОАЕ), Катару, Саудівської Аравії та Бахреїну. Використано компаративний аналіз для визначення ключових факторів успіху в реалізації інфраструктурних проектів спортивного призначення. Виявлено, що централізоване планування, партнерство між державним і приватним секторами, впровадження інноваційних технологій та розвиток людських ресурсів є основними чинниками, що сприяють успішному виконанню проектів. Актуальність дослідження обумовлена зростаючим інтересом до розвитку спортивної інфраструктури у зв'язку з проведенням міжнародних спортивних подій, таких як Чемпіонат світу з футболу та інші глобальні спортивні заходи, що потребують сучасних та ефективних управлінських підходів. В ОАЕ, Катарі, Саудівській Аравії та Бахреїні успішно впроваджуються інноваційні рішення та підходи у будівництві спортивних об'єктів, що дозволяє не тільки задовольняти сучасні вимоги, але й стимулювати економічний розвиток регіону. Публічне управління в цих країнах включає комплексну стратегію, спрямовану на довгострокове планування та залучення інвестицій, що є основою для ефективного розвитку спортивної інфраструктури. Крім того, велика увага приділяється створенню умов для розвитку людських ресурсів, що є важливим фактором для забезпечення високого рівня експлуатації та обслуговування об'єктів. Вивчення досвіду цих країн може бути корисним для інших держав, які прагнуть покращити свою спортивну інфраструктуру та підвищити рівень проведення міжнародних змагань. Основні результати дослідження можуть бути застосовані для розробки рекомендацій щодо оптимізації процесів управління та реалізації проектів у сфері спортивної інфраструктури в інших регіонах світу. В ОАЕ, Катарі, Саудівській Аравії та Бахреїні активно використовуються передові технології для відстеження прогресу будівництва, контролю за якістю робіт та забезпечення своєчасного виконання завдань. Це дозволяє не тільки підвищити прозорість процесів, але й забезпечити більш раціональне використання ресурсів. Впровадження таких підходів сприяє створенню надійної та стійкої спортивної інфраструктури, що відповідає міжнародним стандартам та очікуванням. Тому досвід цих країн є цінним джерелом знань також для України, яка прагне досягти успіху в сфері спортивного будівництва та управління в майбутньому.

**Ключові слова:** публічне управління, адміністрування, будівництво, спортивні об'єкти, країни Сходу, ОАЕ, Катар, Саудівська Аравія, Бахреїн, інноваційні технології, публічно-приватне партнерство.

### **Nykononok A. V. Public management and administration in the field of sports facilities construction based on a case study of Eastern countries**

The article explores distinctive features of public management and administration in the field of sports facilities construction using the example of Eastern countries, namely the United Arab Emirates (UAE), Qatar, Saudi Arabia, and Bahrain. Comparative analysis was employed to identify the key success factors in the implementation of sports infrastructure projects. It was discovered that centralized planning, public-private partnerships, adoption of innovative technologies, and investment in human resources are the main factors contributing to successful project delivery. The relevance of the study is driven by the growing interest in the development of sports infrastructure in connection with hosting international sports events, such as the FIFA World Cup and other global sports activities, which require modern and efficient management approaches. The UAE, Qatar, Saudi Arabia, and Bahrain successfully implement

*innovative solutions and approaches in the construction of sports facilities, which allows them to meet contemporary requirements and stimulates regional economic development. Public administration in these countries encompasses a comprehensive strategy focused on long-term planning and attracting investments, which serves as the foundation for the effective development of sports infrastructure. Moreover, significant attention is given to creating favorable conditions for human resource development which is essential for achieving high standards of facility operation and maintenance. Analyzing best practices of these countries may prove valuable for other nations seeking to improve their sports infrastructure and enhance the standards of hosting international competitions. The primary findings of this research can be applied to develop recommendations for optimizing project implementation and management processes in the sports infrastructure sector in other regions. UAE, Qatar, Saudi Arabia, and Bahrain actively utilize advanced technologies to monitor construction progress, control work quality, and ensure timely task completion. This not only enhances process transparency but also ensures more rational resource utilization. The implementation of such approaches promotes creation of reliable and sustainable sports infrastructure that meets international standards and requirements. Therefore, the expertise of the abovementioned countries serves as a valuable source of knowledge for Ukraine in particular as it strives for substantial progress in the field of sports construction and management in the future.*

**Key words:** *public management, administration, construction, sports facilities, Eastern countries, UAE, Qatar, Saudi Arabia, Bahrain, innovative technologies, public-private partnership.*

**Постановка проблеми.** В умовах зростаючої глобалізації та інтенсивного розвитку міжнародних спортивних подій, наприклад таких як Чемпіонат світу з футболу, виникає необхідність у створенні сучасної та ефективної спортивної інфраструктури. Одним із головних викликів є забезпечення успішної реалізації інфраструктурних проєктів спортивного призначення, що потребує впровадження інноваційних технологій, централізованого планування, партнерства між державним і приватним секторами та розвитку людських ресурсів. На прикладі країн Сходу, зокрема Об'єднаних Арабських Еміратів, Катару, Саудівської Аравії та Бахрейну, можна спостерігати успішні приклади реалізації таких проєктів, що стимулює економічний розвиток регіону. Досвід таких країн може бути використано при подальшому розвитку об'єктів спортивної інфраструктури в Україні.

**Метою статті** є висвітлення особливостей публічного управління та адміністрування в сфері будівництва об'єктів спортивного призначення на прикладі країн Сходу, зокрема ОАЕ, Катару, Саудівської Аравії та Бахрейну, а також визначення ключових факторів, які сприяють успішному виконанню інфраструктурних проєктів спортивного призначення.

Для досягнення мети дослідження використано ряд **методів**, включаючи компаративний аналіз, аналіз документів та контент-аналіз. Компаративний аналіз дозволив порівняти підходи до публічного управління в різних країнах, аналіз документів забезпечив оцінку урядових звітів та наукових праць, а контент-аналіз допоміг у виявленні ключових тенденцій та факторів успіху.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науковій літературі значна увага приділяється дослідженню аспектів публічного управління та адміністрування в сфері будівництва спортивної інфраструктури. Зокрема, у дослідженнях Об'єднаних Арабських Еміратів (ОАЕ), Катару, Саудівської Аравії та Бахрейну акцентується увага на значенні централізованого планування та державного контролю в процесі реалізації великих інфраструктурних проєктів. Дослідження показують, що такі країни активно використовують партнерство між державним і приватним секторами, що дозволяє залучати додаткові ресурси та інновації. Науковець Громенко Д. Є. [1] зазначає, що створення рекреаційно-туристичних кластерів є важливим елементом сталого розвитку регіонів, що може бути інтегровано

в контексті розвитку спортивної інфраструктури. Зокрема, Гурнак В. та Ананченко В. [2] аналізують соціально-економічні наслідки проведення міжнародних заходів, акцентуючи увагу на їхньому впливі на економічне зростання та покращення міжнародного іміджу країн, що є надзвичайно актуальним для країн Сходу у зв'язку з проведенням масштабних спортивних подій. Крім того, Паук М. І. [5] наголошує на значенні використання світового досвіду залучення інвестицій у туристичний сектор. Це є ключовим аспектом для країн, які прагнуть розвивати свою спортивну інфраструктуру.

Поряд із цим, Постернак К. [6] досліджує історико-культурні ресурси Саудівської Аравії та особливості організації турів для європейців, що може бути корисним для країн, які розвивають спортивний туризм. Черненко В. Р. [8] зосереджується на сучасних технологіях обслуговування в діловому туризмі, які можуть бути адаптовані для покращення обслуговування відвідувачів спортивних заходів. Ці дослідження акцентують увагу на важливості інноваційних підходів, централізованого планування та ефективного управління для успішного розвитку спортивної інфраструктури, що є актуальним також для України.

**Зміст дослідження** охоплює аналіз особливостей публічного управління та адміністрування в сфері будівництва об'єктів спортивного призначення в ОАЕ, Катарі, Саудівській Аравії та Бахреїні. Вивчаються основні підходи до централізованого планування, роль публічно-приватного партнерства, впровадження інноваційних технологій та розвиток людських ресурсів.

**Результати дослідження** показали, що успішне будівництво об'єктів спортивного призначення в країнах Сходу залежить від кількох ключових факторів. Зокрема, централізоване планування та координація проектів дозволяють ефективно розподіляти ресурси та контролювати процеси. Публічно-приватне партнерство сприяє залученню додаткових фінансів та інноваційних рішень. Впровадження передових технологій, таких як BIM та «розумні» системи управління об'єктами, підвищує ефективність будівництва та експлуатації. Нарешті, розвиток людських ресурсів забезпечує високий рівень професійної підготовки кадрів. Дослідження підтвердило, що успішність будівництва спортивних об'єктів у країнах Сходу залежить від декількох важливих факторів. Централізоване планування та координація проектів дозволяють ефективно розподіляти ресурси та контролювати виконання процесів. Публічно-приватне партнерство сприяє залученню додаткових фінансових ресурсів та інноваційних рішень. Впровадження передових технологій, таких як моделювання інформаційної моделі будівництва (BIM) та «розумні» системи управління об'єктами, значно підвищує ефективність процесів будівництва та подальшої експлуатації. Особливу увагу слід звернути на розвиток людських ресурсів, що забезпечує високий рівень професійної підготовки кадрів. Досвід країн Сходу, таких як ОАЕ, Катар, Саудівська Аравія та Бахрейн, може стати цінним джерелом знань для інших країн, що прагнуть розвинути свою спортивну інфраструктуру на зазначених принципах та підходах.

**Виклад основного матеріалу.** Централізоване планування та координація є важливими аспектами успішного управління будівництвом спортивних об'єктів в ОАЕ. Центральні органи управління забезпечують контроль на всіх етапах проектів, що дозволяє ефективно розподіляти ресурси та забезпечувати своєчасне виконання завдань. Залучення різних відомств до процесу планування сприяє інтеграції ресурсів та поліпшенню координації, що є особливо важливим для великих інфраструктурних проектів. Централізоване планування в ОАЕ передбачає тісну взаємодію між урядовими агентствами, муніципальними органами та приватними

партнерами. Наприклад, у випадку будівництва спортивних об'єктів враховуються не лише потреби спортсменів та глядачів, але й можливості використання споруд для інших суспільних заходів, що підвищує їхню економічну ефективність [7].

На всіх етапах реалізації будівельних проектів спортивних об'єктів має вестись спостереження за дотриманням чітких регламентів та стандартів є критичним для забезпечення успішного завершення і високої якості робіт. Ці нормативи визначають порядок виконання робіт, критерії оцінки якості і строки виконання завдань, що сприяє уникненню помилок і забезпечує точність в реалізації завдань. Використання сучасних інформаційних систем управління проектами відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості процесів та своєчасного виявлення можливих відхилень від планів. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни у виконанні робіт і забезпечує невідкладні корективи для досягнення поставлених цілей. Координація між різними відомствами і організаціями є важливим аспектом управління інфраструктурними проектами. Наприклад, інтеграція планування транспортної інфраструктури з будівництвом спортивних споруд гарантує зручний доступ для глядачів і учасників змагань, сприяючи підвищенню загального комфорту та забезпеченню безпеки. Крім того, співпраця між відомствами з охорони здоров'я, безпеки та охорони навколишнього середовища є необхідною для створення безпечних і здорових умов для всіх учасників подій. Це включає в себе ретельний моніторинг впливу будівництва на навколишнє середовище та прийняття необхідних заходів для зменшення негативних ефектів.

Узагальнюючи вищезазначене, варто відзначити, що ефективне управління проектами в сфері будівництва спортивних об'єктів базується на ретельному плануванні, високому стандартизації процесів та активній координації між всіма учасниками. Це забезпечує досягнення максимальних результатів і відповідність найвищим стандартам якості і безпеки.

На основі централізованого планування можна досягти оптимізації використання фінансових ресурсів у сфері інфраструктурних проектів. Визначення пріоритетних напрямків розвитку і розподіл бюджетних коштів відповідно до стратегічних цілей дозволяє уникнути розкидання ресурсів і забезпечити максимальний ефект від інвестицій. Цей підхід особливо важливий для країн, які активно інвестують у великі проекти, спрямовані на підвищення якості інфраструктури та підтримку економічного зростання. Пріоритетність проектів на основі стратегічних цілей дозволяє уникнути нецільового використання бюджетних коштів і зосередитися на тих ініціативах, які найбільше сприятимуть соціально-економічному розвитку країни. Це включає в себе інфраструктурні проекти, що підвищують якість життя місцевого населення і забезпечують необхідність умови для сталого економічного зростання. Країни, які успішно впроваджують цей підхід, можуть досягати значних результатів у покращенні інфраструктури та залученні іноземних інвестицій. Наприклад, Об'єднані Арабські Емірати (ОАЕ) відомі своїми масштабними інфраструктурними ініціативами, які не тільки задовольняють потреби внутрішнього ринку, а й сприяють підвищенню їхнього міжнародного престижу та конкурентоспроможності. Управління фінансовими ресурсами в контексті централізованого планування є важливою складовою стратегії розвитку країни, оскільки це сприяє ефективному використанню державних коштів і забезпечує стає і стійке зростання національної економіки [8].

Публічно-приватне партнерство є ще одним ключовим фактором успіху, оскільки дозволяє залучати приватні інвестиції, що знижує фінансовий тиск на державний бюджет та сприяє впровадженню інноваційних рішень. Участь приватного

сектору не тільки збільшує фінансові ресурси, але й забезпечує додаткову експертизу та нові підходи до реалізації проєктів. В умовах обмеженості державних фінансових ресурсів, особливо важливо є можливість залучення приватних інвесторів, які готові вкладати кошти в розвиток спортивної інфраструктури, беручи на себе частину фінансових ризиків. Однією з головних переваг публічно-приватного партнерства є можливість використання передових технологій та методів управління, які пропонує приватний сектор. Приватні компанії, зазвичай, мають доступ до новітніх технологічних розробок та інноваційних підходів, що дозволяє значно підвищити ефективність будівництва та експлуатації спортивних об'єктів. Зокрема, в рамках PPP-проєктів часто використовуються такі сучасні технології, як Building Information Modeling (BIM), що сприяє оптимізації всіх етапів проєкту від планування до завершення будівництва.

Також важливою перевагою вищезазначеного явища є можливість отримання додаткової експертизи. Приватні компанії часто володіють спеціалізованими знаннями та досвідом у сфері будівництва та експлуатації спортивних об'єктів, що дозволяє уникати типових помилок та забезпечувати високу якість виконання робіт. Співпраця з приватним сектором також сприяє обміну кращими практиками та інноваціями, що в результаті підвищує загальний рівень розвитку спортивної інфраструктури. Нарешті, публічно-приватне партнерство сприяє розподілу ризиків між державою та приватним сектором, що є особливо важливим для великих інфраструктурних проєктів. Завдяки цьому модель PPP дозволяє не лише залучати додаткові фінансові ресурси, але й забезпечувати більш ефективне управління проєктами, знижуючи фінансові ризики для держави. Це особливо актуально в контексті будівництва спортивних об'єктів, де важливо забезпечити максимальну ефективність використання бюджетних коштів та залучити приватні інвестиції для підтримки сталого розвитку інфраструктури.

Впровадження передових технологій, таких як Building Information Modeling (BIM), дозволяє покращити точність планування, скоротити витрати та підвищити ефективність будівництва. Використання BIM сприяє точному прогнозуванню витрат та розподілу ресурсів, що зменшує ризики перевищення бюджету та забезпечує якісне виконання проєктів. Крім того, ця інформаційна модель будівель дозволяє більш ефективно управляти змінами в проєкті, що є критичним для великих і складних будівельних робіт. Застосування BIM в будівництві спортивних об'єктів забезпечує створення детальної цифрової моделі будівлі, що включає всі аспекти її конструкції та експлуатації. Ця модель дозволяє інтегрувати інформацію про архітектурні, інженерні та технологічні рішення, що значно підвищує точність планування та координації робіт. Завдяки цьому можна уникнути багатьох проблем, які часто виникають під час будівництва, таких як непередбачені зміни проєкту або помилки в розрахунках.

BIM дозволяє здійснювати детальний аналіз витрат на всіх етапах проєкту, починаючи від концептуального дизайну і до завершення будівництва. Це дає змогу точно прогнозувати фінансові потреби та ефективно розподіляти ресурси, що сприяє зниженню загальних витрат. Крім того, використання BIM зменшує ймовірність перевищення бюджету завдяки точному контролю за витратами та можливості оперативного реагування на зміни в проєкті. Це особливо важливо для великих спортивних об'єктів, де навіть незначні відхилення можуть призвести до значних фінансових втрат. Однією з ключових переваг вищезазначеної технології є можливість ефективного управління змінами в проєкті. У процесі будівництва часто виникає потреба в коригуванні початкових планів через різні

причини, включаючи технічні, економічні або організаційні фактори. BIM дозволяє оперативно вносити зміни в цифрову модель будівлі, що забезпечує точність і узгодженість всіх частин проекту. Це значно знижує ризики помилок та дозволяє швидко адаптуватися до нових умов, що є критичним для успішного завершення великих інфраструктурних проектів [5].

Крім того, використання BIM сприяє поліпшенню комунікації між всіма учасниками проекту. Завдяки наявності єдиної цифрової моделі всі зацікавлені сторони можуть легко отримувати доступ до актуальної інформації, що сприяє кращій координації та співпраці. Це зменшує ризики неправильного тлумачення даних та забезпечує високу якість виконання робіт на всіх етапах будівництва. В результаті впровадження BIM значно підвищує ефективність управління проектами, знижує витрати та сприяє успішному завершенню будівництва спортивних об'єктів.

Відповідно, «розумні» технології управління об'єктами забезпечують оптимізацію експлуатаційних процесів та зниження витрат на утримання об'єктів. Використання систем автоматизації та контролю дозволяє здійснювати моніторинг стану об'єктів у режимі реального часу, що сприяє своєчасному виявленню та усуненню проблем. Це не тільки знижує витрати на обслуговування, але й продовжує термін експлуатації спортивних споруд.

Розвиток людських ресурсів, включаючи навчання та підвищення кваліфікації, забезпечує високий рівень професіоналізму та компетенцій серед залучених фахівців, що сприяє успішній реалізації проектів. ОАЕ активно інвестують у програми навчання та підвищення кваліфікації, залучаючи як місцевих, так і міжнародних експертів для обміну знаннями та досвідом. Це створює кадровий резерв, здатний ефективно управляти складними інфраструктурними проектами. Однією з ключових стратегій ОАЕ у сфері розвитку людських ресурсів є організація систематичного навчання та підвищення кваліфікації для фахівців, залучених до будівництва та управління спортивними об'єктами. Програми навчання охоплюють різні аспекти, починаючи від сучасних технологій будівництва до управлінських навичок. Ці програми часто розробляються у співпраці з провідними міжнародними університетами та навчальними центрами, що дозволяє застосовувати найкращі світові практики та підходи. Фахівці отримують доступ до передових знань у галузі інженерії, архітектури, екологічного планування та інших ключових напрямків.

Крім традиційного навчання, ОАЕ активно впроваджують практичні тренінги та стажування на будівельних майданчиках і в управлінських офісах. Це дозволяє фахівцям безпосередньо застосовувати отримані знання та навички у реальних умовах, що підвищує їх компетентність та готовність до роботи над складними проектами. Участь у реальних проектах дає змогу фахівцям набути необхідного досвіду, розвивати практичні навички вирішення проблем та ефективної комунікації з різними учасниками проекту.

Окрему увагу приділяють обміну знаннями та досвідом між місцевими та міжнародними експертами. ОАЕ регулярно організують міжнародні конференції, семінари та майстер-класи, на яких фахівці з усього світу можуть поділитися своїми досягненнями та інноваційними рішеннями. Це не лише сприяє професійному розвитку місцевих кадрів, але й створює умови для впровадження новітніх технологій та методів управління в будівництво спортивних об'єктів. Взаємодія з міжнародними експертами також допомагає адаптувати світові практики до місцевих умов, враховуючи специфіку регіону та культурні особливості. Загалом, розвиток людських ресурсів у сфері будівництва спортивних об'єктів в ОАЕ є комплексним

і багатогранним процесом, який включає навчання, практичні тренінги, обмін знаннями та міжнародне співробітництво [6].

Катар, відомий своєю активною відомою активною розбудовою інфраструктури, особливо актуалізував цей процес у контексті підготовки до Чемпіонату світу з футболу 2022 року. Це значна подія відіграла роль каталізатора для масштабних змін у сфері інфраструктурного розвитку країни. Уряд Катару здійснив стратегічний вибір на користь моделі партнерства публічного та приватного секторів для реалізації значних інвестиційних проєктів, що включали будівництво нових стадіонів та супутньої інфраструктури.

Публічний та приватний сектор став ключовим інструментом у досягненні цих амбіційних цілей, дозволяючи залучити значні приватні ресурси та інвестиції в інфраструктурні проєкти. Цей підхід не лише забезпечив фінансову підтримку, але й сприяв підвищенню якості реалізації проєктів завдяки участі висококваліфікованих міжнародних фахівців та консультантів. В результаті Катар не тільки успішно підготувався до проведення футбольного турніру світового рівня, а й залишив значне спадкове надбання в сфері розвитку своєї інфраструктури, що сприяло подальшому розвитку економіки та підвищенню міжнародної привабливості країни. Підготовка до Чемпіонату світу з футболу викликала значний інтерес до інноваційних підходів у будівництві стадіонів та розвитку інфраструктури в Катарі. Використання вищезазначеної моделі дозволило не лише залучити приватні інвестиції, але й сприяло впровадженню новітніх технологій та управлінських практик. Крім того, Катар активно інвестував у стале навчання та підвищення кваліфікації місцевих кадрів, що забезпечило сталий розвиток інфраструктурних проєктів і підвищило конкурентоспроможність країни на міжнародному рівні. Цей досвід показав, що ефективне використання моделі PPP може стати справжньою важливою складовою стратегії для розвитку інфраструктури в інших країнах, особливо в умовах потреби в значних інвестиціях та високих стандартів якості. Таким чином, Катар не лише підняв планку у будівництві спортивних об'єктів, а й став прикладом успішного впровадження інновацій у глобальному масштабі [1].

В свою чергу, Саудівська Аравія також демонструє значний прогрес у сфері публічного управління та адміністрування спортивних об'єктів у рамках програми "Vision 2030". Ця програма передбачає масштабні інвестиції в спортивну інфраструктуру з метою розвитку туризму та поліпшення якості життя населення. Бахрейн, хоча й має менший масштаб інвестицій у порівнянні з ОАЕ та Катаром, також активно розвиває спортивну інфраструктуру. Особливу увагу приділяється створенню мультифункціональних спортивних комплексів, які можуть використовуватися для різних видів спорту та масових заходів. Це сприяє розвитку туризму та економіки, а також забезпечує доступність спортивних послуг для населення [2].

Інтеграція цифрових технологій у управління будівництвом спортивних об'єктів відображає сучасні тенденції у сфері розвитку інфраструктури. Впровадження цифрових інструментів для моніторингу будівництва, управління ресурсами та звітності стає ключовим фактором для зниження витрат і підвищення ефективності управління проєктами. Ці технології забезпечують систематичний аналіз процесів будівництва через використання сучасних інструментів збору та обробки даних. Першочерговим аспектом впровадження є використання смарт-систем для постійного моніторингу будівництва. Це охоплює встановлення сенсорів і ІТ-рішень для автоматизованого збору і передачі даних про стан матеріальних ресурсів та прогрес робіт. Це дозволяє у реальному часі відслідковувати витрати, ефективність

використання ресурсів і вчасно виявляти потенційні проблеми. Другим важливим аспектом є використання аналітичних інструментів для обробки накопичених даних. Сучасні програмні засоби забезпечують можливість проведення глибокого аналізу і прогнозування ризиків і потреб проекту через автоматизовану обробку великих обсягів інформації. Це сприяє вчасному виявленню проблем і прийняттю дієвих управлінських рішень [9].

Третім аспектом є підвищення прозорості та відкритості в управлінні будівельними проектами за допомогою цифрових інструментів. Забезпечення доступу до актуальної інформації для всіх учасників проекту сприяє уникненню конфліктів і забезпечує швидке прийняття управлінських рішень. Це важливо для забезпечення високої якості будівництва та підтримки довіри громадськості. Загалом, інтеграція цифрових технологій у управління будівництвом спортивних об'єктів є стратегічним напрямком розвитку, що сприяє підвищенню ефективності, зниженню ризиків і забезпеченню сталого розвитку інфраструктурних проектів.

Впровадження принципів прозорості та акаунтабельності в управління інфраструктурними проектами є критично важливим елементом сучасної публічної політики. Прозорість у процесі прийняття управлінських рішень та доступ до інформації для громадськості та зацікавлених сторін сприяє збільшенню довіри до управлінських структур і забезпечує контроль за діяльністю владних органів. Цей підхід сприяє також зменшенню можливостей корупційних ризиків і забезпеченню вищих стандартів етичності у виконанні державних функцій. Важливим елементом є забезпечення відкритої звітності, яка має на меті не лише інформування громадськості про стан інфраструктурних проектів, але й забезпечення можливості громадян за участю в контролі за витрачанням публічних коштів. Це включає в себе регулярне публікування фінансових звітів, результатів аудитів та інформації про виконання проектних завдань [3].

Здійснення ефективної взаємодії з громадськістю є ще однією важливою складовою управління інфраструктурними проектами. Відкриті консультації та засідання, участь представників громадськості у процесі прийняття рішень і обмін інформацією сприяють підвищенню рівня довіри та легітимності управлінських органів. Це сприяє відповідальному та ефективному використанню ресурсів та збільшує шанси досягнення оптимальних результатів у реалізації інфраструктурних ініціатив. Все вищезазначене свідчить про необхідність систематичного і структурованого підходу до впровадження прозорих та акаунтабельних практик в управління інфраструктурними проектами. Це не лише сприяє покращенню якості та ефективності управління, але й зміцнює демократичні засади управління громадськими справами.

Розвиток інституційної спроможності управління будівництвом інфраструктурних об'єктів є стратегічно важливою складовою для забезпечення ефективного функціонування сучасних державних систем. Підвищення кваліфікації кадрів у сфері публічного управління відіграє ключову роль у забезпеченні професійної підготовки та компетентності працівників, які здатні ефективно управляти складними інфраструктурними проектами. Одним із важливих аспектів є вдосконалення нормативно-правової бази, яка регулює будівництво і інфраструктурні проекти. Це включає в себе розробку та впровадження сучасних нормативних актів, які відповідають міжнародним стандартам і враховують специфіку національного законодавства. Такий підхід сприяє стабільності та передбачуваності у виконанні будівельних проектів, а також забезпечує відповідність правових рамок з міжнародними вимогами [4].



Крім того, важливо розвивати інструменти управління, які сприяють удосконаленню процесів прийняття рішень і контролю за виконанням проєктів. Це може включати в себе впровадження інноваційних технологій для моніторингу і оцінки ефективності проєктів, а також створення механізмів для систематичного аналізу та звітності.

У сфері публічного управління будівництвом спортивних об'єктів на прикладі країн Сходу спостерігається складний та мультимодальний процес, що вимагає інтегрованого підходу до управління ресурсами, технологіями, соціальними аспектами та управлінськими практиками. Цей досвід може бути корисним для інших країн, що стикаються з необхідністю удосконалення інфраструктури та підвищення спортивної активності через покращене публічне управління.

Впровадження ефективних стратегій управління ресурсами є критичним для забезпечення ефективності і успішності будівництва спортивних споруд. Це включає оптимальне використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів з метою досягнення максимальних результатів із забезпеченням стабільності проєкту в умовах мінливого середовища. Також необхідно враховувати соціальні аспекти планування та реалізації інфраструктурних проєктів. Це охоплює здатність управлінських органів до ефективної взаємодії з різними зацікавленими сторонами, включаючи місцевих мешканців, спортивні організації та громадські ініціативи, з метою забезпечення легітимності та прийняття взаємовигідних рішень. Управлінські практики в контексті публічного будівництва спортивних об'єктів вимагають системного підходу до організації та контролю за виконанням проєктів. Це означає розробку ефективних механізмів моніторингу, оцінки та звітності, що забезпечують прозорість і відповідність вимогам законодавства і міжнародних стандартів.

**Висновки.** Відтак, дослідження показало, що успішне будівництво об'єктів спортивного призначення в країнах Сходу залежить від кількох ключових факторів. Централізоване планування та координація проєктів дозволяють ефективно розподіляти ресурси та контролювати процеси. Публічно-приватне партнерство сприяє залученню додаткових фінансів та інноваційних рішень. Впровадження передових технологій, таких як BIM та «розумні» системи управління об'єктами, підвищує ефективність будівництва та експлуатації. Нарешті, розвиток людських ресурсів забезпечує високий рівень професійної підготовки кадрів. Досвід країн Сходу, зокрема ОАЕ, Катару, Саудівської Аравії та Бахреїну, може бути корисним для інших країн, які прагнуть розвивати свою спортивну інфраструктуру.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Громенко Д. Є. Формування рекреаційно-туристичних кластерів в контексті сталого розвитку регіонів. 2019.
2. Гурнак, В., & Ананченко В. Соціально-економічні наслідки проведення міжнародних заходів в Україні. *Економіст*. 2012. № 9. С. 12–16.
3. Кіш Г. В., & Нагорняк Г. С. Сучасні реалії функціонування сучасного ринку ресторанного бізнесу в Україні. 2021.
4. Логвин Д. М. Міжнародний туризм як економічний та соціокультурний феномен. 2021.
5. Паук М. І. Використання світового досвіду залучення інвестицій в туристичний сектор. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 6. № 4. С. 61–64.
6. Постернак К. Історико-культурні ресурси Саудівської Аравії: особливості організації турів для європейців. 2021.

7. Свиначенко Д. Перспективи розвитку міжнародного туризму в Україні (на прикладі діяльності туристичного агентства «Кит» (Master's thesis, ДВНЗ» Придніпровська державна академія будівництва та архітектури)). 2021.
8. Черненко В. Р. Сучасні технології обслуговування в діловому туризмі. 2023.
9. Шовген М. Р. Зарубіжний досвід розвитку індустрії туризму в Україні та його вдосконалення. 2022.

#### REFERENCES:

1. Hromenko, D. Ye. (2019). *Formuvannia rekreatsino-turystychnykh klasteriv v konteksti staloho rozvytku rehioniv [Formation of recreational and tourist clusters in the context of sustainable regional development]* [in Ukrainian].
  2. Hurnak, V., & Ananchenko, V. (2012). *Sotsialno-ekonomichni naslidky provedennia mizhnarodnykh zakhodiv v Ukraini [Socio-economic consequences of holding international events in Ukraine]*. Serii: Ekonomist, (9), 12–16 [in Ukrainian].
  3. Kish, H. V., & Nahorniak, H. S. (2021). *Suchasni realii funktsionuvannia suchasnoho rynku restorannoho biznesu v Ukraini [Modern realities of the functioning of the restaurant business market in Ukraine]* [in Ukrainian].
  4. Lohvyn, D. M. (2021). *Mizhnarodnyi turizm yak ekonomichni ta sotsiokulturni fenomen [International tourism as an economic and socio-cultural phenomenon]* [in Ukrainian].
  5. Pauk, M. I. (2014). *Vykorystannia svitovoho dosvidu zaluchennia investytsii v turystychnyi sektor [Using the world experience of attracting investments in the tourism sector]*. Naukovyi Visnyk Khersonskoho Derzhavnoho Universytetu. Serii: Ekonomichni Nauky, 6 (4), 61–64 [in Ukrainian].
  6. Posternak, K. (2021). *Istoryko-kulturni resursy Saudivskoi Arabii: osoblyvosti orhanizatsii turiv dlia yevropeitsiv [Historical and cultural resources of Saudi Arabia: features of organizing tours for Europeans]* [in Ukrainian].
  7. Svyachenko, D. (2021). *Perspektyvy rozvytku mizhnarodnoho turizmu v Ukraini (na prykladi diialnosti turytychnoho ahenstva "Kit") [Prospects for the development of international tourism in Ukraine (based on the activities of the travel agency "Kit")]* (Master's thesis, DVNZ "Prydniprovska Derzhavna Akademiia Budivnytstva ta Arkhitektury") [in Ukrainian].
  8. Cherenko, V. R. (2023). *Suchasni tekhnolohii obsluhovuvannia v dilovomu turizmi [Modern service technologies in business tourism]* [in Ukrainian].
  9. Shovhen, M. R. (2022). *Zarubizhnyi dosvid rozvytku industrii turizmu v Ukraini ta yoho vdoskonalennia [Foreign experience in the development of the tourism industry in Ukraine and its improvement]* [in Ukrainian].
-