

Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет
імені К. Д. Ушинського»

Міністерство освіти і науки України

Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет
імені К. Д. Ушинського»

Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

УДК 796.075.2:796.072.22/352

КОЛЬЧАК ВАЛЕНТИНА АНДРІЙВНА

ДИСЕРТАЦІЯ

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ
РОЗВИТКУ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ НА РІВНІ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Спеціальність: 017 Фізична культура і спорт

Галузь знань: 01 Освіта/Педагогіка

Подається на здобуття наукового ступеня доктор філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело


Науковий керівник



Тодорова Валентина Георгіївна

доктор наук з фізичного виховання
і спорту, професор

Одеса-2024

АНОТАЦІЯ

Кольчак В.А. Організаційно-управлінські технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт. – Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського», Одеса, 2024.

Дисертаційне дослідження присвячене удосконаленню управлінських технологій оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад Одеської області.

У дисертаційній роботі подано теоретичне узагальнення та практичне розв’язання актуальної проблеми пошуку ефективних механізмів управління сферою фізичної культури і спорту на регіональному рівні, на основі системного аналізу чинників, які впливають на функціонування та сталий розвиток сфери фізичної культури і спорту в умовах децентралізації влади. Розглянуто підходи до розкриття змісту технологій управління сферою фізичної культури і спорту. Удосконалено класифікацію видів технологій розвитку соціально-економічних систем. Сфера фізичної культури і спорту як соціоприродна система, виступає затребуваною галуззю життєдіяльності людей, що викликає необхідність формування відповідної технології управління в цілісній системі взаємообумовлених суспільних відносин, а також являє відповідну політико-економічну та соціальну державну структуру. Сфера фізичної культури і спорту розглядається як перспективний сектор національної економіки в рамках вирішення Цілей сталого розвитку в умовах циркулярної економіки, що потребує певних змін, які є неоднозначними, досить протирічними та торкаються всіх елементів системи управління сферою фізичної культури і спорту.

Мета дослідження - обґрунтування організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад (на прикладі Одеської області).

Завдання дослідження:

1. Узагальнити теоретичні засади проблем системи управління сферою фізичної культури і спорту в умовах децентралізації влади.
2. Охарактеризувати організацію регіонального управління фізичною культурою і спортом в контексті імплементації європейських принципів ефективного управління фізичною культурою і спортом.
3. Визначити чинники, що впливають на ефективність управління сферою фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області, визначивши організаційні резерви.
4. Розробити концептуальну модель організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад Одеської області.

Об'єкт дослідження - управлінська діяльність органів регіонального управління фізичною культурою та спортом.

Предмет дослідження – організаційно-управлінські технології функціонування та розвитку сфери фізичної культури і спорту та рівні територіальних громад Одеської області.

Для вирішення поставленої мети і завдань дослідження використано комплекс взаємопов'язаних **методів**, серед яких: теоретичний аналіз і узагальнення літературних джерел та нормативно-правових документів; методи інституційної теорії; соціологічні методи: анкетування, спостереження, метод експертних оцінок; системний аналіз; структурно-функціональний аналіз; організаційний аналіз; організаційний діагноз; організаційне моделювання; методи маркетингових досліджень; методи математичної статистики.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці теоретичних і науково-практичних засад вирішення проблеми розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад:

вперше сформовано концептуальну модель організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні

територіальних громад в Одеській області, що розкриває сутнісну та змістову спрямованість дослідження;

вперше розроблено комплексний перспективний план реалізації організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в Одеській області;

додовнено уявлення про зміст та структуру організаційного механізму регіонального управління фізичною культурою і спортом в напрямку оптимізації організаційної структури, за рахунок кроссекторальної співпраці стейкхолдерів щодо визначення пріоритетних напрямків розвитку територіальних громад на основі біорегіональної моделі;

удосконалено підхід до аналізу організаційних та нормативно-правових умов регіонального управління фізичною культурою і спортом;

подальшого розвитку набули наукові підходи до розробки інструментів ефективного управління фізичною культурою і спортом на рівні територіальних громад щодо чіткого розмежування та координації повноважень і компетенцій всіх учасників фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності як на рівні країни, так і на рівні регіонів та місцевого самоврядування.

Практичне значення одержаних результатів полягає в теоретичному та емпіричному обґрунтуванні організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області, з урахуванням чинників розвитку країни на регіональному рівні, розробці та експертній перевірці запропонованої технології та перспективного плану її реалізації; виявленні чинників та умов, які впливають на ефективність управління сферою фізичної культури і спорту на місцевому рівні.

Результати дослідження впроваджено в діяльність Департаменту фізичної культури, спорту і туризму Одеської обласної військової адміністрації, діяльність Маяківської, Авангардівської, Балтської та Чорноморської територіальних громад Одеської області; в освітній процес здобувачів другого рівня вищої освіти зі спеціальності 017 Фізична культура і спорт Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К.Д. Ушинського, Запорізького національного

університету, Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, про що свідчать відповідні акти впровадження.

Аналіз ступеня розробленості проблематики дослідження дозволяє стверджувати про недостатній обсяг досліджень та наукових праць, в яких розглядається проблема оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад з обґрунтуванням комплексу адекватних технологій. Оцінка інституційної спроможності державних та регіональних органів управління фізичною культурою і спортом ефективно виконувати поставлені цілі та забезпечувати результативність управлінської діяльності, можлива за умови використання сучасних теоретичних розробок та світової практики, а також розробки організаційно-методичного забезпечення використання сучасних управлінських технологій.

В теорії управління фізичною культурою і спортом до теперішнього часу не визначено поняття «організаційно-управлінські технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад». Уточнення цього поняття правильна його інтерпретація необхідні для цілеспрямованого пошуку шляхів вирішення глобальної проблеми ефективності управління. При визначенні цього поняття ми орієнтувалися на такі компоненти: загальні цілі та завдання регіональних органів управління фізичною культурою і спортом в умовах децентралізації влади; загальні положення, пов'язані з теоретичним аналізом процесів внутрішнього управління; сутність поняття «регіон», «територіальна громада», «регіональне управління»; аналіз технологізації управління розвитком сфери фізичної культури і спорту у конкретній структурній одиниці.

Системний аналіз фахової літератури свідчить про те, що специфіка сучасної системи державного управління сферою фізичної культури і спорту характеризується обраним шляхом країни з децентралізації владних повноважень та європейського вектору розвитку. Нами визначено, що державна політика у сфері спорту в країнах Європейського Союзу має такі напрямки: підтримка заходів, які допомагають розвинути інтерес у дітей і молоді до систематичних занять фізичною культурою і спортом; забезпечення умов доступності занять різними видами

спортивної та оздоровчої діяльності; формування стійкої мотивації до потреби ведення здорового способу життя всіх вікових груп; забезпечення умов гендерної рівності в участі у фізкультурно-спортивних заходах; прийняття заходів активної боротьби з допінгом.

Аналіз наукових джерел, нормативно-правових актів, зарубіжного та вітчизняного досвіду дозволив визначити такі форми державної підтримки сфери фізичної культури і спорту: прямі субсидії з державного бюджету, субсидії від державної гральної діяльності, прямі доходи в результаті ліцензування на надання гральних послуг, спеціальні податкові ставки, кредити з низькими процентними ставками, гарантії з більш низькими комісіями, державне фінансування обслуговування спортивних споруд, придбання громадських муніципальних об'єктів, оренда спортивних об'єктів державними структурами за низькими цінами, оплата за будівництво або реконструкцію спортивних споруд місцевої влади, рекламна діяльність, продаж та оренда земельних ділянок для спортивних об'єктів.

Відповідно до Глобальних Цілей сталого розвитку до 2030 року основними напрямками державної політики щодо формування нової якості життя є: розвиток системи охорони здоров'я та впровадження пріоритетів здорового способу життя, всебічний розвиток та підтримка спорту; пріоритетний розвиток спорту, курортно-рекреаційної та фізкультурно-профілактичної сфер з метою задоволення потреб населення країн у повноцінному відпочинку, оздоровленні, профілактиці захворювань, відновленні фізичних і духовних сил людини, зменшення соціально-економічної нерівності щодо доступу до зазначених ресурсів.

В ході дослідження встановлено, що нормативно-правова основа ресурсного забезпечення розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад включає переважно акти, що стосуються формування, розподілу та використання ресурсної бази місцевих бюджетів, а також базові документи у сфері місцевого самоврядування, у тому числі й міжнародні, ратифіковані Верховною Радою України.

Сутність проблем управління у сфері фізичної культури і спорту характеризується великою складністю, що пов'язане із реформуванням державної

системи управління, нестабільністю економіки, демографічною кризою, дефіцитом бюджету, навантаженням на соціальну сферу, як наслідками повномасштабного вторгнення Росії в Україну. Враховуючи той факт, що збройні конфлікти мають далекосяжні наслідки для громади, економіки та культури як регіону так і всієї держави, сфера фізичної культури і спорту виступає одним з найуразливіших сегментів. Встановлено, що пріоритетами відновлення сфери фізичної культури і спорту в регіональному контексті є: соціальна інтеграція: фізична культура і спорт виступають інструментом інтеграції спільноти громади; психологічна підтримка: позитивний вплив занять фізкультурно-оздоровчою та спортивною діяльністю на подолання травм і стресу, отриманих в результаті конфлікту; стимулювання економіки: відновлення фізкультурно-спортивної інфраструктури громади сприятиме створенню нових робочих місць та залученню інвестицій; просування позитивного іміджу: спортивні успіхи сприятимуть формуванню позитивного іміджу України на міжнародній арені.

В результаті проведеного дослідження, нами встановлено, що розвиток фізичної культури і спорту територіальних громадах в умовах децентралізації влади на думку фахівців передбачає: формування ефективних моделей розвитку фізичної культури і спорту із залученням широкого кола стейкхолдерів, зокрема в частині кадрового забезпечення та визначення відповідних повноважень в територіальних громадах, з урахуванням їх соціально-економічного розвитку (86%); розробку планів розвитку територіальних громад із залученням громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості (84%); аналіз, збереження та розвиток спортивної інфраструктури в сільській місцевості (83%); аналіз питання надання міжнародної донорської допомоги в розвитку фізичної культури і спорту, із застосуванням проєктного підходу (77%). Достовірність результатів підтверджує ступінь узгодженості думок респондентів ($W = 0,78$).

Ключовими кроками реалізації державної політики в сфері фізичної культури і спорту в Одеській області на період до 2027 року визначено: проведення щорічного оцінювання фізичної підготовленості населення; проведення більше 600 обласних

спортивних змагань та забезпечення участі спортсменів області у всеукраїнських, міжнародних змаганнях з олімпійських та неолімпійських видів спорту.

Встановлено, що до пріоритетних напрямів розвитку сфери фізичної культури і спорту відносяться: збереження існуючої мережі дитячо-юнацьких спортивних шкіл в районах області; збільшення кількості інструкторів з фізичної культури сільських і селищних рад; збереження та розвиток спортивної інфраструктури, особливо у сільській місцевості; збільшення кількості проведених спортивних заходів, зокрема в об'єднаних територіальних громадах.

Потенціал Одеської області щодо функціонування та розвитку сфери фізичної культури і спорту представляє собою сукупність таких кількісних та якісних показників: демографічні показники; туристично-рекреаційні показники; кількість мережі фізкультурно-спортивних організацій різних форм власності, а також кількість тих, хто займаються в них; динаміка спортивно-технічних показників вихованців спортивних шкіл та спортивних клубів; результати виступів спортсменів Всеукраїнських та міжнародних змаганнях; кількість спортсменів, підготовлених до складу збірних команд України; фінансове забезпечення діяльності фізкультурно-спортивних організацій; кадровий потенціал; організація фізкультурно-оздоровчої роботи у спортивних школах та спортивних клубах, ступінь безбар'єрності доступу до фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг; створення умов для самостійних занять для різних верств населення; матеріально-технічне забезпечення.

Структурно-функціональний аналіз діяльності суб'єктів управління фізичною культурою і спортом в територіальних громадах Одеської області ($W=0,82$), дозволяє стверджувати про необхідність активізації їх організаційних резервів: залишається недостатнім фінансування з місцевого бюджету порівняно з іншими областями України (93,2%); спостерігається зменшення фінансування з фондів профспілкових комітетів, підприємств, установ, організацій та спонсорських і благодійних внесків (82,0%); слабкий розвиток спортивної інфраструктури та незадовільний стан спортивних об'єктів в містах і районах області (72,0%); кадрове забезпечення функціонування сфери (спостерігається

перехід кваліфікованих спеціалістів до інших галузей) (65,8%); залучення молоді до занять фізичною культурою і спортом гостро стоїть у сільській місцевості (63,5%) у зв'язку з низьким рівнем забезпеченості спортивними об'єктами на селі, відсутністю інвентаря і формування моди на здоровий спосіб життя; якість регіонального управління (39 % територіальних громад Одеської області не мають у своїй структурі структурного підрозділу чи профільного фахівця) (32,0%).

Проведений SWOT-аналіз діючої моделі державного управління сферою фізичної культури і спорту на регіональному рівні показав, що фактор спадковості вітчизняної системи державного управління містить в собі ряд загроз: переростання демократичних тенденцій в анархічні; посилення диспропорції в територіальному розвитку; зниження авторитету органів публічної влади, зумовлених зниженням їх ролі в вирішенні проблем розвитку фізичної культури і спорту; уповільнення процесів децентралізації; неадаптоване запозичення зарубіжного досвіду, без врахування національної та регіональної традиції.

Однак, окрім загроз також наявний практичний досвід відкриває і ряд перспективних можливостей, які при їх врахуванні та правильному використанні можуть дозволити успішно реалізувати потенціал: розбудова інституту місцевого самоврядування на основі національної традиції, формування самодостатніх територіальних громад; розбудова моделі регіонального управління, на основі управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту.

Таким чином, забезпечення сталого розвитку сфери фізичної культури і спорту в Україні в умовах децентралізації влади передбачає врегулювання нормативно-правового забезпечення на місцевому рівні, а саме: включення до статутів об'єднаних територіальних громад питання розвитку сфери фізичної культури і спорту та збереження і зміцнення здоров'я населення як пріоритетних напрямів діяльності громад; затвердження програм розвитку фізичної культури і спорту й забезпечення їх фінансування; передбачення у штатному розписі апарату ради об'єднаної територіальної громади посади фахівця, відповідального за розвиток фізичної культури і спорту на території цієї громади; сприяння створенню та діяльності спортивних клубів; здійснення заходів щодо розвитку і зміцнення

спортивної інфраструктури об'єднаних територіальних громад, у тому числі за рахунок коштів субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад.

Відповідно до кібернетичних поглядів на розвиток та функціонування територіальної громади (зокрема сфери фізичної культури і спорту в ній) як організованої системи, ці процеси розглядаються в умовах багатофакторного навколишнього середовища. Зовнішній вплив на об'єкт і процеси, що відбуваються в ній, можуть бути сприятливими, що зберігають її стійкість, а також негативними, руйнуючими об'єкт, що перешкоджають процесу розвитку. Систематизація фізкультурно-спортивних організацій територіальної громади та організаційне впорядкування забезпечують необхідне функціонування, тобто виконання основних розділів роботи. Різноманітні умови та чинники, за ступенем свого впливу на організовану систему та здійснювані нею процеси, нами умовно поділені на об'єктивні (зовнішні) та суб'єктивні (внутрішні). Усі вони суттєво впливають на стан та продуктивність здійснюваної фізкультурно-спортивними організаціями діяльності.

В результаті проведеного дослідження визначено ступінь впливу цих чинників на розвиток сфери фізичної культури і спорту (від 1 до 14 за зменшенням значущості) ($W = 0,81$): 1) якість управління; 2) ефективність прийнятих рішень; 3) висока кваліфікація тренерсько-викладацького складу; 4) поліпшення матеріального та морального стимулювання праці фахівців сфери фізичної культури і спорту; 5) сприятлива атмосфера у колективі; 6) педагогічний стаж тренерів та адміністративних працівників фізкультурно-спортивних організацій; 7) наявність спеціальної вищої фізкультурної освіти тренерів; 8) наявність власної спортивної бази; 9) вік тренерсько-викладацького складу; 10) раціональна організація робочого часу та часу відпочинку фахівців; 11) впровадження інноваційних форм та методів організації та проведення навчально-тренувального процесу; 12) наукова організація праці колективів фізкультурно-спортивних організацій; 13) стиль керівництва у фізкультурно-спортивній організації; 14) наявність стабільного складу контингенту.

Сучасна діяльність фізкультурно-спортивної організації передбачає вагомий вплив таких зовнішніх (об'єктивних) чинників ($W = 0,74$): 1) політична та економічна стабільність у державі; 2) досконала нормативно-правова основа діяльності фізкультурно-спортивних організацій; 3) закріплені нормативи фінансування на одного займаючого; 4) престижність роботи у сфері фізичної культури і спорту; 5) увага органів територіального управління до труднощів діяльності фізкультурно-спортивних організацій; 6) стан здоров'я населення громади; 7) рівень зарплат регіону; 8) стабільність цін у країні; 9) наявність галузевого органу управління фізичною культурою і спортом; 10) оптимальна організаційна структура фізкультурно-спортивних організацій; 11) поліпшення матеріально-технічного забезпечення; 12) інформаційне забезпечення; 13) пільги у сфері соціально-побутового обслуговування (для фахівців); 14) клімато-географічні умови.

Даний розподіл чинників респондентами обґрунтований тим, що об'єктивні фактори впливають прямо чи опосередковано. Чинники прямого впливу (2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 11, 13, 14) надають прямий негайний вплив на діяльність організації. Фактори 1, 7, 8, 12 мають непряму дію та вплив.

Теоретичне обґрунтування та практична реалізація напрямків удосконалення регіонального управління сферою фізичної культури і спорту дасть змогу підвищити ефективність управління цією сферою за рахунок запропонованого науково-обґрунтованого інструментарію управління державним, громадським та приватним секторами, а також фізкультурно-оздоровчим та спортивним освітнім середовищем, з урахуванням напрямків, підходів, принципів, методів, методик стратегічного розвитку сфери, що дозволить забезпечити сталий довгостроковий розвиток регіону. Вважаємо, що саме кроссекторальна співпраця, яка включає міжгалузеві ефективні інституції, ефективну політику, інноваційні рішення, використання наукового доробку та технологій, дозволить прискорити вирішення означених проблем.

На основі результатів дослідження, встановлено, що в ресурсному забезпеченні розвитку громад та окремих секторів економіки (зокрема сфери

фізичної культури і спорту) чільне місце повинні посідати правила, орієнтовані на інноваційний розвиток. Інноваційний розвиток сфери фізичної культури і спорту на регіональному рівні має бути орієнтованим на управління змінами; збільшення потоку інформації, капітального бюджетування, контролю якості та стандартів управління; збалансування інтересів стейкхолдерів, залучення кризових менеджерів, використання стимулів та винагород, чітке розуміння завдань, зменшення напруги між керівництвом і працівниками; диверсифікацію напрямів розвитку місцевої економіки; громадське обговорення та узгодження з представниками бізнес-сектора; особливості місцевої та регіональної інноваційної інфраструктури та напрями її розвитку.

Параметрами оптимізації управління фізичною культурою і спортом виступають: неперервна синхронізація взаємообумовлених відносин, якими виступають потреби у фізичному розвитку та спортивному вдосконаленні та необхідність їх задоволення; дотримання необхідного рівня спостереження за ходом розвитку спортивної індустрії; достатня керованість сферою; забезпечення сталості та надійності її функціонування.

На основі наведених вище наукових положень та з урахуванням ключових положень методу соціального моделювання нами розроблена комплексна модель організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на регіональному рівні, яка характеризується стратегічною спрямованістю, розгалуженим складом процедур; залежністю змісту управлінських процедур від фази розвитку сфери; охопленням декількох функцій менеджменту; вимогами щодо високої компетентності персоналу для використання комплексної технології. Узагальнюючи результати проведеного нами дослідження, до складових організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад Одеської області входять: формулювання місії та мети системи управління, цілепокладання, розробка стратегії і політики, визначення рівнів управління, визначення суб'єктів та об'єктів управління, постановка завдання, покладання на органи місцевого самоврядування функцій, формування принципів, визначення

складових механізму, підбір методів управління, підбір інструментів управління, визначення підходів, формулювання очікуваних результатів управління.

Розроблено перспективний комплексний план заходів з оптимізації управління розвитком сфери фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області на 2025-2029 роки, в якому визначено зміст робіт, потреба в ресурсах, терміни та об'єкти впровадження, що є ефективним засобом впровадження запропонованої технології.

З метою встановлення очікуваної ефективності запропонованої технології та комплексного плану нами була проведена експертна оцінка. Аналіз результатів експертної оцінки свідчить про достатньо високий прогностичний рівень ефективності запропонованої технології.

Одним із дієвих інструментів оптимізації процесів розвитку сфери фізичної культури і спорту в Одеській області як складової стратегії розвитку України на довгострокову перспективу та реалізації заходів державної політики в сфері фізичної культури і спорту, нами пропонується створення Обласного науково-методичного центру стратегічного розвитку сфери фізичної культури і спорту Одеської області. Діяльність Центру гіпотетично буде спрямована на інтеграцію дій державних органів управління фізичною культурою і спортом (обласного, міського селищного та сільського рівнів), Ради директорів фізкультурно-спортивних організацій, представників Центрів олімпійської підготовки та училищ фізичної культури, науково-педагогічних кадрів, представників громадськості та бізнесу щодо координації всієї системи відповідно до наступних аспектів: організація сучасної системи підвищення кваліфікації адміністративних працівників та тренерів-викладачів; створення науково-методичної бази системи підготовки спортивних резервів; оптимізація менеджменту та маркетингової діяльності фізкультурно-спортивних організацій регіону; створення умов для соціально-економічного прогресу регіону засобами фізичної культури і спорту.

Впровадження запропонованого комплексу заходів щодо оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад сприятиме синергетичному ефекту соціально-економічного розвитку регіону;

створенню умов для розбудови зеленої спортивної інфраструктури; оптимальному взаємозв'язку глобального бізнесу з регіональним фізкультурно-спортивним середовищем.

Ключові слова: сфера фізичної культури і спорту, організація, управління, ефективність, територіальні громади, технологія, сталий розвиток, оптимізація.

ABSTRACT

Kolchak V.A. Organizational and management technologies for optimizing the development of the field of physical culture and sports at the level of territorial communities. – Qualification scientific work as a manuscript.

The dissertation on competition of a scientific degree the doctor of philosophy on a specialty 017 Physical culture and sports. – South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky; South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky, 2024.

The dissertation research is devoted to the improvement of managerial technologies for optimizing the development of the sphere of physical culture and sports at the level of territorial communities of the Odessa region.

The dissertation presents a theoretical generalization and practical solution to the current problem of finding effective mechanisms for managing the sphere of physical culture and sports at the regional level, based on a systemic analysis of factors influencing the functioning and sustainable development of the sphere of physical culture and sports in the context of decentralization of power. Approaches to disclosing the content of technologies for managing the sphere of physical culture and sports are considered. The classification of types of technologies for the development of socio-economic systems has been improved. The sphere of physical culture and sports as a socio-natural system is a popular branch of human activity, which causes the need to form an appropriate management technology in an integrated system of interdependent social relations, and also represents a corresponding political, economic and social state structure. The sphere of physical culture and sports is considered as a promising sector of the national economy within the framework of solving the Sustainable Development Goals in the context of a

circular economy, which requires certain changes that are ambiguous, quite contradictory and concern all elements of the management system of the sphere of physical culture and sports.

The purpose of the study is to substantiate the organizational and managerial technology for optimizing the development of the sphere of physical culture and sports at the level of territorial communities (using the example of the Odessa region).

Objectives of the research:

1. To generalize the theoretical foundations of the problems of the management system in the sphere of physical culture and sports in the context of decentralization of power.
2. To characterize the organization of regional management of physical culture and sports in the context of the implementation of European principles of effective management of physical culture and sports.
3. To determine the factors that influence the efficiency of management of the sphere of physical culture and sports in territorial communities of Odessa region, having defined organizational reserves.
4. To develop a conceptual model of organizational management technology for optimizing the development of the sphere of physical culture and sports at the level of territorial communities of Odessa region.

The object of the study is the management activities of regional authorities for physical culture and sports.

The subject of the study is organizational and management technologies for the functioning and development of the sphere of physical culture and sports and the levels of territorial communities of the Odessa region.

To achieve the stated goals and objectives of the study, a set of interrelated **methods** was used, including: theoretical analysis and generalization of literary sources and regulatory documents; methods of institutional theory; sociological methods: questionnaires, observation, expert assessment method; system analysis; structural and functional analysis; organizational analysis; organizational diagnosis; organizational modeling; marketing research methods; methods of mathematical statistics.

The scientific novelty of the obtained results lies in the development of theoretical and scientific-practical foundations for solving the problem of developing the sphere of physical culture and sports at the level of territorial communities:

for the first time, a conceptual model of the organizational and managerial technology for optimizing the development of the sphere of physical culture and sports at the level of territorial communities in the Odessa region has been formed, revealing the essential and substantive focus of the study;

for the first time, a long-term plan for the implementation of the organizational and managerial technology for optimizing the development of the sphere of physical culture and sports at the level of territorial communities in the Odessa region has been developed;

the idea of the content and structure of the organizational mechanism of regional management of physical culture and sports *has been supplemented* in the direction of optimizing the organizational structure through cross-sectoral cooperation of stakeholders to determine priority areas for the development of territorial communities based on the bioregional model;

the approach to analyzing the organizational and regulatory conditions of regional management of physical culture and sports *has been improved*;

scientific approaches to the development of tools for effective management of physical culture and sports at the level of territorial communities regarding the clear delineation and coordination of powers and competencies of all participants in physical culture, health and sports activities both at the national level and at the level of regions and local governments *have received further development*.

The practical significance of the results lies in the theoretical and empirical substantiation of the organizational and managerial technology for optimizing the development of the sphere of physical culture and sports in the territorial communities of the Odessa region, taking into account the factors of the country's development at the regional level, the development and expert verification of the proposed technology and a long-term plan for its implementation; identifying the factors and conditions that influence the effectiveness of management of the sphere of physical culture and sports at the local level.

The results of the study have been implemented in the activities of the Department of Physical Culture, Sports and Tourism of the Odessa Regional Military Administration, the activities of the Mayakivska, Avangardivska, Baltskaya and Chornomorskaya territorial communities of the Odessa region; in the educational process of applicants for the second level of higher education 017 Physical Culture and Sports of the South Ukrainian National Pedagogical University named after K.D. Ushynsky, Zaporizhzhya National University, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, as evidenced by the relevant acts of implementation.

The analysis of the degree of development of the research problematic allows us to state the insufficient volume of research and scientific works that consider the problem of optimizing the development of the sphere of physical culture and sports at the level of territorial communities with the substantiation of a set of adequate technologies. The assessment of the institutional capacity of state and regional bodies of physical culture and sports management to effectively achieve the set goals and ensure the effectiveness of management activities is possible with the use of modern theoretical developments and world practice, as well as the development of organizational and methodological support for the use of modern management technologies.

In the theory of physical culture and sports management, the concept of "organizational and managerial technologies for optimizing the development of the sphere of physical culture and sports at the level of territorial communities" has not yet been defined. Clarification of this concept and its correct interpretation are necessary for a targeted search for ways to solve the global problem of management efficiency. In defining this concept, we focused on the following components: general goals and objectives of regional bodies for managing physical culture and sports in the context of decentralization of power; general provisions related to the theoretical analysis of internal management processes; the essence of the concept of "region", "territorial community", "regional management"; analysis of the technologization of managing the development of the sphere of physical culture and sports in a specific structural unit.

A systematic analysis of professional literature shows that the specifics of the modern system of public administration in the sphere of physical culture and sports are

characterized by the country's chosen path of decentralization of powers and the European vector of development. We have determined that the state policy in the sphere of sports in the countries of the European Union has the following directions: support for measures that help develop interest in children and young people in systematic physical culture and sports; ensuring conditions for accessibility of classes in various types of sports and health activities; formation of sustainable motivation for the need to lead a healthy lifestyle for all ages; ensuring conditions for gender equality for participation in physical culture and sports events; taking active anti-doping measures.

An analysis of scientific sources, regulatory legal acts, foreign and domestic experience allowed us to identify the following forms of state support for the sphere of physical culture and sports: direct subsidies from the state budget, subsidies from state gambling activities, direct income from licensing for the provision of gambling services, special tax rates, loans with low interest rates, guarantees for lower commissions, state financing of the maintenance of sports facilities, the acquisition of public municipal facilities, the lease of sports facilities by state structures at low prices, payment for the construction or reconstruction of sports facilities by local authorities, advertising activities, the sale and lease of land for sports facilities.

In accordance with the Global Sustainable Development Goals by 2030, the main directions of state policy for the formation of a new quality of life are: development of the healthcare system and the introduction of healthy lifestyle priorities, comprehensive development and support of sports; priority development of sports, resort and recreational and physical education and prevention spheres in order to meet the needs of the population of countries for full-fledged rest, health improvement, disease prevention, restoration of physical and spiritual strength of a person, reduction of socio-economic inequality regarding access to these resources.

The study established that the normative legal basis for resource provision for the development of the sphere of physical culture and sports at the level of territorial communities includes mainly acts concerning the formation, distribution and use of the resource base of local budgets, as well as basic documents in the sphere of local self-government, including international ones ratified by the Verkhovna Rada of Ukraine.

The essence of management problems in the sphere of physical culture and sports is characterized by great complexity, which is associated with the reform of the state management system, economic instability, demographic crisis, budget deficit, burden on the social sphere as consequences of Russia's full-scale invasion of Ukraine. Given the fact that armed conflicts have far-reaching consequences for the community, economy and culture of both the region and the entire state, the sphere of physical culture and sports is one of the most vulnerable segments. It has been established that the priorities for the restoration of the sphere of physical culture and sports in the regional context are: social integration: physical culture and sports act as a tool for integrating the community of society; psychological support: the positive impact of physical culture and sports activities on overcoming trauma and stress received as a result of the conflict; stimulation of the economy: the restoration of the physical culture and sports infrastructure of society will contribute to the creation of new jobs and attract investment; promotion of a positive image: sporting successes will contribute to the formation of a positive image of Ukraine in the international arena.

As a result of the conducted research, we have established that the development of physical culture and sports of territorial communities in the context of decentralization of power, according to experts, involves: the formation of effective models for the development of physical culture and sports with the involvement of a wide range of stakeholders, in particular in terms of personnel provision and the definition of relevant powers in territorial communities, taking into account their socio-economic development (86%); the development of plans for the development of territorial communities with the involvement of public organizations focused on physical culture and sports (84%); analysis, preservation and development of sports infrastructure in rural areas (83%); analysis of the issue of providing international donor assistance in the development of physical culture and sports using a project approach (77%). The reliability of the results is confirmed by the degree of consistency of the respondents' opinions (W-0,78).

The key steps in implementing the state policy in the sphere of physical culture and sports in the Odessa region for the period up to 2027 are defined as: conducting an annual assessment of the physical fitness of the population; holding more than 600 regional

sports competitions and participation of athletes of the region in all-Ukrainian, international competitions in Olympic and non-Olympic sports.

It was established that the priority areas of development of the sphere of culture and sports include: maintaining the existing network of children's and youth sports schools in the districts of the region; increasing the number of physical education instructors in village and settlement councils; maintaining and developing sports infrastructure, especially in rural areas; increasing the number of sports events held, in particular, in united territorial communities.

The potential of Odessa region for the functioning and development of the sphere of physical culture and sports is a combination of the following quantitative and qualitative indicators: demographic indicators; tourist and recreational indicators; the number of the network of physical culture and sports organizations of various forms of ownership, as well as the number of people involved in them; the dynamics of sports and technical indicators of students of sports schools and sports clubs; the results of athletes' performances at All-Ukrainian and international competitions; the number of athletes trained for the national teams of Ukraine; financial support for the activities of physical culture and sports organizations; human resources; organization of physical culture and health work in sports schools and sports clubs, the degree of barrier-free access to physical culture and health and sports services; creation of conditions for independent study for different segments of the population; material and technical support.

The structural and functional analysis of the activity of physical culture and sports management subjects in the territorial communities of the Odesa region ($W = 0,82$) allows us to assert the need to activate their organizational reserves: there is insufficient financing from the local budget compared to other regions of Ukraine (93,2 %) ; there is a decrease in financing from the funds of trade union committees, enterprises, institutions, organizations, and sponsorship and charity contributions (82,0 %); weak development of sports infrastructure and unsatisfactory state of sports facilities in cities and regions of the region (72,0 %); staffing of the sphere (there is a transition of qualified specialists to other sectors) (65.8%); attracting young people to physical education and sports is an urgent issue in rural areas (63.5%) due to the low level of provision of sports facilities in rural

areas, the lack of equipment and the formation of a fashion for a healthy lifestyle; the quality of regional management (39% of territorial communities of the Odessa region do not have a structural unit or a specialized specialist in their structure) (32,0 %).

The conducted SWOT analysis of the current model of public administration in the sphere of physical culture and sports at the regional level showed that the factor of heredity of the domestic system of public administration includes a number of threats: the development of democratic tendencies into anarchic ones; increasing disproportion in territorial development; a decrease in the authority of public authorities, caused by the decrease in their role in solving the problems of development of physical culture and sports; a slowdown in decentralization processes; unadopted borrowing of foreign experience without taking into account national and regional traditions.

However, in addition to threats, the existing practical experience also opens up a number of promising opportunities, which, if taken into account and used correctly, can allow the potential to be successfully realized: development of the institution of local self-government based on national tradition, formation of self-sufficient territorial communities; development of a regional management model based on management technology for optimizing the development of the sphere of physical culture and sports.

Thus, ensuring sustainable development of physical culture and sports in Ukraine in the context of decentralization of power involves regulating the regulatory framework at the local level, namely: including in the charters of united territorial communities issues of development of physical culture and sports and preservation and strengthening of health of the population as priority areas of activity of communities; approval of programs for development of physical culture and sports and ensuring their financing; provision in the staffing schedule of the apparatus of the council of the united territorial community of the position of a specialist responsible for development of physical culture and sports in the territory of this community; assistance in the creation and operation of sports clubs; implementation of measures to develop and strengthen the sports infrastructure of united territorial communities, including at the expense of subventions from the state budget to local budgets for the formation of infrastructure of united territorial communities.

According to cybernetic views on the development and functioning of a territorial community (in particular, the sphere of physical culture and sports in it) as an organized system, these processes are considered in the conditions of a multifactorial environment. External influence on the object and processes occurring in it can be favorable, preserving its stability, as well as negative, destroying the object, hindering the development process. Systematization of physical culture and sports organizations of a territorial community and organizational improvement ensure the necessary functioning, that is, the implementation of the main sections of the work. Various conditions and factors, according to the degree of their influence on the organized system and the processes carried out by it, are conditionally divided by us into objective (external) and subjective (internal). All of them have a significant impact on the state and productivity of the activities carried out by physical culture and sports organizations.

As a result of the conducted study, the degree of influence of these factors on the development of the sphere of physical culture and sports was determined (from 1 to 14 in decreasing importance) ($W = 0,81$): 1) quality of management; 2) effectiveness of decisions taken; 3) high qualification of coaching and teaching staff; 4) improvement of material and moral incentives for work of specialists in the sphere of physical culture and sports; 5) favorable atmosphere in the team; 6) teaching experience of coaches and administrative workers of physical culture and sports organizations; 7) availability of specialized higher physical education of coaches; 8) availability of own sports base; 9) age of coaching and teaching staff; 10) optimal organization of working time and rest time of professionals; 11) introduction of innovative forms and methods of organization and implementation of the educational and training process; 12) scientific organization of work of teams of physical education and sports organizations; 13) management style in physical education and sports organization; 14) presence of a stable contingent composition.

Modern activities of physical education and sports organizations assume a significant influence of such external (objective) factors ($W = 0,74$): 1) political and economic stability in the state; 2) perfect regulatory framework for the activities of physical education and sports organizations; 3) established funding standards per student;

4) the prestige of work in the field of physical education and sports; 5) attention of territorial government bodies to the difficulties of the activities of physical education and sports organizations; 6) the health status of the community's population; 7) the level of salaries in the region; 8) stability of prices in the country; 9) the presence of an industry body for managing physical culture and sports; 10) the optimal organizational structure of physical culture and sports organizations; 11) improvement of material and technical support; 12) information support; 13) benefits in the field of social and domestic services (for professionals); 14) climatic and geographical conditions.

This distribution of factors by respondents is justified by the fact that objective factors influence directly or indirectly. Factors of direct influence (2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 11, 13, 14) have a direct immediate impact on the activities of the organization. Factors 1, 7, 8, 12 have an indirect effect and impact.

The theoretical substantiation and practical implementation of the directions for improving regional management in the sphere of physical culture and sports will increase the efficiency of management in this sphere due to the proposed scientifically based tools for managing the state, public and private sectors, as well as the physical culture, health and sports educational environment, taking into account the directions, approaches, principles, methods, and techniques of strategic development of the sphere, which will ensure sustainable development of the region. We believe that it is cross-sectoral cooperation, including inter-sectoral effective institutions, effective policies, innovative solutions, the use of scientific developments and technologies, that will accelerate the solution of the identified problems.

Based on the results of the study, it was established that the rules aimed at innovative development should take a leading place in the resource provision of the development of communities and individual sectors of the economy (including the sphere of physical culture and sports). Innovative development of the sphere of physical culture and sports at the regional level should be focused on change management; increasing the flow of information, capital budgeting, quality control and management standards; balancing the interests of stakeholders, attracting crisis managers, using incentives and rewards, a clear understanding of the tasks, reducing tension between management and

employees; diversification of the directions of development of the local economy; public discussion and agreement with representatives of the business sector; features of local and regional innovative infrastructure and directions of its development.

The parameters for optimizing the management of physical culture and sports are: continuous synchronization of interdependent relationships, which are the needs for physical development and improvement and the need to satisfy them; maintaining the required level of monitoring the development of the sports industry; sufficient controllability of the sphere; ensuring the consistency and reliability of its functioning.

Based on the above scientific provisions and taking into account the key provisions of the social modeling method, we have developed a comprehensive model of organizational and management technology for optimizing the development of the physical culture and sports sphere at the regional level, characterized by a strategic focus, a ramified composition of procedures; dependence of the content of management procedures on the phase of development of the sphere; coverage of several management functions; requirements for high competence of personnel for the use of complex technology. Summarizing the results of our study, the components of the organizational and management technology for optimizing the development of the sphere of physical culture and sports at the level of territorial communities of the Odessa region include: formulation of the mission and purpose of the management system, goal setting, development of strategy and policy, determination of management levels, determination of subjects and objects of management, setting the task, assigning functions to local government bodies, formation of principles, determination of the components of the mechanism, selection of management methods, selection of management tools, determination of approaches, formulation of expected management results.

A promising comprehensive action plan has been developed to optimize the management of the development of the physical culture and sports sector in the territorial communities of the Odessa region for 2025-2029, which defines the content of the work, the need for resources, the timing and objects of implementation, which is an effective means of implementing the proposed technology.

In order to establish the expected effectiveness of the proposed technology and the comprehensive plan, we conducted an expert assessment. Analysis of the results of the expert assessment indicates a fairly high predictive level of effectiveness of the proposed technology.

One of the effective tools for optimizing the development processes of the sphere of physical culture and sports in the Odessa region as a component of the strategy for the development of Ukraine in the long term and the implementation of state policy measures in the sphere of physical culture and sports is the creation of the Regional Scientific and Methodological Center for Strategic Development of the Sphere of Physical Culture and Sports in the Odessa region. The activities of the Center will hypothetically be aimed at integrating the actions of state bodies governing physical culture and sports (regional, city and territorial levels), the Board of Directors of physical culture and sports organizations, representatives of Olympic training centers and physical culture schools, scientific and pedagogical personnel, representatives of the public, and coordinating the entire system in accordance with the following aspects: organizing a modern system for improving the qualifications of administrative workers and coaches and teachers; creating a scientific and methodological base for the system of training sports reserves; optimizing the management and marketing activities of physical culture and sports organizations in the region; creating conditions for the socio-economic progress of the region by means of physical culture and sports.

The implementation of the proposed set of measures to optimize the development of the sphere of physical culture and sports at the level of territorial communities will contribute to the synergistic effect of the socio-economic development of the region; the creation of conditions for the development of green sports infrastructure; the optimal relationship of global business with the regional physical culture and sports environment

Keywords: sphere of physical culture and sports, organization, management, efficiency, territorial communities, technology, sustainable development, optimization.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Роботи, в яких відображено основні наукові результати дисертації

1. Кольчак В. А., Тодорова В. Г., Рісслінг Р. С. Нормативно-правовий механізм розвитку сфери фізичної культури і спорту в територіально-об'єднаних громадах. *Запорізький національний університет, Фізичне виховання та спорт*. 2022. № 3. С. 84-90. *Здобувачці належить участь у пошуку джерел інформації, проведенні досліджень, здійсненні обробки та інтерпретації результатів отриманих даних.*
2. Кольчак В. А. Сучасний стан сфери фізичної культури і спорту в Україні. *Університет Ушинського, OLYMPICUS*. 2023. № 1. С. 30-36.
3. Кольчак В. А. Організаційно-правові засади політичних стратегій у процесі державного управління сферою фізичної культури і спорту. *Університет Ушинського, OLYMPICUS*. 2023. № 2. С. 40-46.
4. Кольчак В.А., Тодорова В.Г. Аналіз організаційних ресурсів розвитку сфери фізичної культури і спорту в Одеській області. *OLYMPICUS. Одеса: Видавничий дім «Гельветика». №3 (2023). С. 99-107. Здобувачці належить добір та аналіз даних, теоретичне узагальнення, обґрунтування отриманих результатів; формулювання висновків.*
5. Кольчак В. А. Тодорова В.Г., Погорелова О.О. Аналіз чинників ефективності управління сферою фізичної культури і спорту в територіальних громадах. *Університет Ушинського, OLYMPICUS*. 2024. № 1. С. 3-8. *Здобувачці належить формулювання ідеї, обґрунтування отриманих результатів; формулювання висновків.*

Праці апробаційного характеру

1. Кольчак В. А. Сучасні досягнення спортивної медицини, фізичної реабілітації, фізичного виховання та валеології – 2022 / XXI Ювілейна міжнародна науково-практична конференція, присвячена 90-річчю з дня заснування кафедри

фізичної реабілітації, спортивної медицини, фізичного виховання та валеології ОНМедУ. Одеса, 6-7 жовтня 2022 року / Матеріали конференції. – Одеса: ПОЛІГРАФ, 2022 – 112 с. (С. 83-85) ISBN 978-966-2326-72.

2. Кольчак В.А. Нормативно-правові засади реалізації державної політики в сфері фізичної культури і спорту в умовах децентралізації. Сучасні проблеми фізичного виховання, спорту та здоров'я людини: матеріали VI інтернет-конференції. м. Одеса, 17-18 листопада 2022 р. – Одеса : видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2022. С. 98-100.

3. Кольчак В. Оптимізація регіонального управління сферою фізичної культури і спорту в контексті сталого розвитку. *Молодь та олімпійський рух: Збірник тез доповідей XV Міжнародної конференції молодих вчених*, 29 червня 2023 року [Електронний ресурс]. – К., 2023. – 160 с. С. 21-23.

4. Кольчак В.А., Богуславська В.Ю. Технологія оптимізації управління розвитком сфери фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області. *Сучасні методи та форми організації освітнього процесу в умовах цифрової трансформації: збірник матеріалів всеукраїнської науково-методичної конференції* (28 червня 2024 р.). Одеса : Університет Ушинського, 2024. С. 6-9.

ЗМІСТ

АНОТОЦІЇ.....	2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ.....	30
ВСТУП.....	31
РОЗДІЛ 1. СУЧАСНИЙ СТАН ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	39
1.1. Управління сферою фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад як об'єкт дослідження.....	54
1.2. Організаційно-методологічні основи дослідження системи державного регулювання фізичною культурою і спортом на регіональному рівні.....	64
1.3. Системний підхід до оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад.....	70
Висновки до розділу 1.....	71
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	71
2.1. Методи дослідження.....	71
2.2. Організація дослідження.....	79
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В ОДЕСЬКІЙ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ.....	81
3.1. Організаційна структура управління фізичною культурою і спортом в територіальних громадах Одеської області.....	81
3.2. Аналіз чинників, що впливають на ефективність управління фізичною культурою і спортом в ТГ Одеської області.....	89
3.3. Характеристика оцінки ефективності управління фізичною культурою і спортом в ТГ Одеської області.....	95
3.4. Аналіз організаційних ресурсів розвитку сфери фізичної культури і спорту в ТГ Одеської області.....	111
Висновки до розділу 3.....	127
РОЗДІЛ 4. ОБГРУНТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	129
4.1. Структура та зміст концептуальної моделі організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад Одеської області.....	129
4.2. Характеристика заходів комплексного перспективного плану реалізації організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в Одеській області на 2025-2029 рр.....	136
Висновки до розділу 4.....	147

РОЗДІЛ 5. АНАЛІЗ ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ	149
ДОСЛІДЖЕННЯ.....	
ВИСНОВКИ.....	154
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	157
ДОДАТКИ.....	184

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ

ЄС – Європейський Союз

СК – спортивні клуби

СШ – спортивні школи

ТГ – територіальні громади

ФКС – фізична культура і спорт

ФСО – фізкультурно-спортивна організація

ЦСР – цілі сталого розвитку

ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначається зростаючим значенням оптимальної організації регіонального управління фізичною культурою і спортом в реалізації державної політики щодо соціально-економічного розвитку України [10, 11, 24]. Динамічний та збалансований розвиток регіонів постає однією з найважливіших проблем подальшого впровадження ринкових відносин та суспільних перетворень в Україні [13, 14, 16, 34, 76]. Ефективність реалізації державної регіональної політики залежить від розуміння суті та форм регіонального економічного розвитку, який представлено як органічне поєднання та взаємозв'язок функціонально-просторових та галузево-регіональних блоків розвитку територій. За роки незалежності в країні не в повній мірі сформувалася регіональна політика як філософія функціонування внутрішнього ринку та відкритої економіки, яка б ґрунтувалась на концепції використання власних ресурсів розвитку території, створення фінансових засад самодостатності регіонів, стимулювання точок соціального та економічного зростання у регіонах та містах (Бутко М.П., 2016; Гончаренко М.В., 2017; Двігун А.О., 2020).

Сфера фізичної культури і спорту як соціоприродна система, виступає затребуваною галуззю життєдіяльності людей, що викликає необхідність формування відповідного апарату управління в цілісній системі взаємообумовлених суспільних відносин, а також являє відповідну політико-економічну державну структуру. Сфера фізичної культури і спорту розглядається як досить перспективний сектор національної економіки в рамках вирішення цілей сталого розвитку в умовах циркулярної економіки, що потребує певних змін, які є неоднозначними, досить протирічними та торкаються всіх елементів соціально-економічного механізму функціонування сфери фізичної культури і спорту [1, 37, 56, 90, 137].

Дослідження дії організаційного механізму та умов саморозвитку сфери фізичної культури і спорту в рамках циркулярної економіки вимагає розгляду

конкретних напрямів та розробки технологій ефективного впливу на рівень розвитку сфери фізичної культури і спорту.

На сучасному етапі розвитку українського суспільства зберігається актуальність всебічної підтримки сфери фізичної культури і спорту з боку держави. Такий стан речей унормований чинним законодавством та підзаконними актами [74, 75, 143, 146, 155, 163,]. Реалізація вказаної норми законодавства потребує цілеспрямованої злагодженої роботи державних інституцій, територіальних громад, виробничих структур, приватних організацій, громадських об'єднань, закладів освіти та фахівців сфери фізичної культури і спорту.

В умовах становлення України як самостійної правової європейської держави актуальним є вирішення питань регіонального управління суспільними процесами. Зміст регіонального управління, його мета, функції та методи вимагають наукового обґрунтування, постійного реформування відповідно до вимог часу. Пріоритетним напрямом було і залишається питання регіонального управління сферою фізичної культури та спорту.

Проте постійна реорганізація структури державного управління сфери фізичної культури і спорту має негативний вплив на процеси сталого розвитку фізкультурно-спортивного руху в Україні, не забезпечує ефективної реалізації ресурсного потенціалу, інтеграції сфери у ринкове середовище, оскільки залишається освітнє середовище, потребує врахування невизначеність зовнішнього середовища.

Формування та забезпечення реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту потребує удосконалення та структурного оформлення виконання зазначених функцій. В Україні створена система державного управління в означеній сфері, яка сприяє реалізації державної політики, розроблені певні механізми її реалізації. Але на сучасному етапі розвитку української держави виникає необхідність діалектичного підходу до усвідомлення та переосмислення змін соціально-економічного, політичного, демографічного та духовного життя людей з метою винайдення технологій для покращання умов щодо забезпечення їх адекватної рухової активності. Важливо не втратити позитивного досвіду,

напрацьованого десятиліттями, а також виокремити сучасні проблеми сфери та окреслити можливі варіанти їх вирішення.

Державне управління сферою фізичної культури і спорту здійснюється за допомогою організаційно-технологічного та правового механізмів, які є недостатньо ефективними і вимагають удосконалення, з огляду на їх комплексний аналіз та розробку організаційно-управлінської технології розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в умовах децентралізації влади, на приклади об'єднаних територіальних громад Одеської області.

Значний внесок у розвиток теорії і практики державного управління фізичною культурою і спортом здійснили Базенко В.А., Власова Н.Ф., Долбишева Н.Г., Дутчак М.В., Жданова О.М., Імас Є.В., Мазурашу Г., Мічуда Ю.П., Мудрик В.І., Приходько І.І., Приходько В.В., Томенко О. А. Проте дослідження науковців у цій сфері стосуються окремих елементів організаційного механізму державного управління, а питання удосконалення механізмів регіонального управління, з розробкою організаційних технологій, системно не розглядалися.

Теоретичне обґрунтування та практична реалізація напрямків удосконалення регіонального управління сферою фізичної культури і спорту дасть змогу підвищити ефективність управління цією сферою за рахунок запропонованого науково-обґрунтованого інструментарію управління державним, громадським та приватним секторами, а також фізкультурно-оздоровчим та спортивно-освітнім середовищем, з урахуванням напрямків, підходів, принципів, методів, методик стратегічного розвитку сфери, що дозволить забезпечити сталий довгостроковий розвиток регіону.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до теми науково-дослідної роботи Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» «Теоретико-методичні засади підготовки фахівців фізичної культури і спорту до професійної діяльності з різними групами населення» на 2019–2023 рр. (затверджено рішенням вченої ради від 27 грудня 2018 року, протокол № 5).

Роль авторки як співвиконавиці теми полягає у розробленні та науково-методичному обґрунтуванні комплексної моделі організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад (на прикладі Одеської області).

Мета дослідження - обґрунтування організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад (на прикладі Одеської області).

Завдання дослідження:

1. Узагальнити теоретичні засади проблем системи управління сферою фізичної культури і спорту в умовах децентралізації влади.
2. Охарактеризувати організацію регіонального управління фізичною культурою і спортом в контексті імплементації європейських принципів ефективного управління фізичною культурою і спортом.
3. Визначити чинники, що впливають на ефективність управління сферою фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області, визначивши організаційні резерви.
4. Розробити концептуальну модель організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад Одеської області.

Об'єкт дослідження - управлінська діяльність органів регіонального управління фізичною культурою та спортом.

Предмет дослідження – організаційно-управлінські технології функціонування та розвитку сфери фізичної культури і спорту та рівні територіальних громад Одеської області.

Для вирішення поставленої мети і завдань дослідження використано комплекс взаємопов'язаних **методів**:

- ✓ теоретичний аналіз і узагальнення літературних джерел та нормативно-правових документів (вивчення змісту наукової та методичної літератури, даних мережі Інтернет для встановлення рівня вивченості проблеми дослідження, з'ясування основних аспектів управління фізичною культурою і спортом на

рівні територіальних громад; вивчення змісту нормативно-правових документів національного, регіонального та місцевого рівнів, звітних документів з розвитку фізичної культури і спорту, аналіз програм регіонального розвитку та розвитку фізичної культури і спорту в Одеській області);

- ✓ методи інституційної теорії (аналіз системи управління фізичною культурою і спортом з точки зору інституційної теорії, передбачає дослідження тих інституційних змін, які відбуваються в суспільстві та пов'язані з фізкультурно-спортивною діяльністю, враховуючи традиції, ідеологію, менталітет суспільства, соціально-економічну ситуацію; сформовано єдиний та цілісний механізм за умови застосування нових методологічних підходів до формування інституту регіонального управління сферою фізичної культури і спорту);
- ✓ соціологічні методи дослідження (анкетування, спостереження, метод експертних оцінок: визначення проблем та переваг зовнішнього середовища, перспектив функціонування та розвитку фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад, аналіз чинників ефективного управління сферою);
- ✓ системний аналіз (уточнення сутність та змісту регіонального управління сферою фізичної культури і спорту; окреслення кола проблемних питань, властивих практиці управління фізичною культурою і спортом на рівні територіальних громад, і визначення основних напрямків їх вирішення на системному рівні);
- ✓ структурно-функціональний аналіз (дослідження структури цілісного суб'єкта управління, який має певне функціональне призначення);
- ✓ організаційний аналіз (систематизовано отримані на попередніх етапах дослідження дані, подальша їх обробка, виявлення на цій основі організаційних резервів розвитку сфери фізичної культури і спорту в Одеській області);
- ✓ організаційний діагноз (виявлення тих складових системи, що потребують першочергових організаційних змін.);
- ✓ організаційне моделювання (відтворення характеристик досліджуваного об'єкту; дослідження та встановлення організаційно-управлінських зв'язків між

суб'єктами та об'єктами управління; побудова концептуальної моделі організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту);

- ✓ методи маркетингових досліджень (SWOT-аналіз (strength, weaknesses, opportunities and threats) виявлення тих сильних і слабких сторін, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку управління; загроз та можливостей); PEST-аналіз (political, economic, social, technological factors) ідентифікація та оцінювання впливу політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних чинників на діяльність регіональних органів управління фізичною культурою і спортом в Одеській області);
- ✓ методи математичної статистики (оброблення емпіричних даних на різних етапах дослідження).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці теоретичних і науково-практичних засад вирішення проблеми розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад:

вперше сформовано концептуальну модель організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в Одеській області, що розкриває сутнісну та змістову спрямованість дослідження;

вперше розроблено комплексний перспективний план реалізації організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в Одеській області;

додовнено уявлення про зміст та структуру організаційного механізму регіонального управління фізичною культурою і спортом в напрямку оптимізації організаційної структури, за рахунок кроссекторальної співпраці стейкхолдерів щодо визначення пріоритетних напрямків розвитку територіальних громад на основі біорегіональної моделі;

удосконалено підхід до аналізу організаційних та нормативно-правових умов регіонального управління фізичною культурою і спортом; \

подальшого розвитку набули наукові підходи до розробки інструментів ефективного управління фізичною культурою і спортом на рівні територіальних громад щодо чіткого розмежування та координації повноважень і компетенцій всіх учасників фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності як на рівні країни, так і на рівні регіонів та місцевого самоврядування.

Практичне значення одержаних результатів полягає в теоретичному та емпіричному обґрунтуванні організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області, з урахуванням чинників розвитку країни на регіональному рівні, розробці та експертній перевірці запропонованої технології та перспективного плану її реалізації; виявленні чинників та умов, які впливають на ефективність управління сферою фізичної культури і спорту на місцевому рівні.

Результати дослідження впроваджено в діяльність Департаменту фізичної культури, спорту і туризму Одеської обласної військової адміністрації, діяльність Маяківської, Авангардівської, Балтської та Чорноморської територіальних громад Одеської області; в освітній процес здобувачів другого рівня вищої освіти зі спеціальності 017 Фізична культура і спорт Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К.Д. Ушинського, Запорізького національного університету, Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, про що свідчать відповідні акти впровадження.

Особистий внесок дисертанта полягає у постановці проблеми, аналізі науково-методичної та спеціальної літератури й документальних матеріалів за темою дослідження, формулюванні мети, завдань і виборі адекватних методів їх вирішення, нагромадженні теоретичного й експериментального матеріалу, аналізі та узагальненні отриманих даних, впровадженні результатів дослідження у практику. Автор самостійно провела анкетування, експертне опитування і здійснила статистичну обробку результатів дослідження. У працях, які виконані у співавторстві, експериментальні дані та їх інтерпретація належать автору дисертації.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертації апробовано на всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях: «Сучасні досягнення спортивної медицини, фізичної реабілітації, фізичного виховання та валеології» (6-7 жовтня 2022 р., Одеса), «Сучасні проблеми фізичного виховання, спорту та здоров'я людини» (17-18 листопада 2022 р., Одеса), «Молодь та олімпійський рух» (29 червня 2023 р., Київ), «Сучасні методи та форми організації освітнього процесу в умовах цифрової трансформації» (28 червня 2024 р., Одеса).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 9 наукових праць, з яких 5 статей у спеціалізованих фахових виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз, 4 праці апробаційного характеру.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, 5 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 212 сторінок, список використаних джерел 224 найменування, з них 26 латиницею. Робота містить 21 таблицю та 17 рисунків.

РОЗДІЛ 1.

СУЧАСНИЙ СТАН ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Управління сферою фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад як об'єкт дослідження

Стратегія розвитку фізичної культури і спорту в сучасних соціально-економічних та політичних умовах, спрямована на вирішення багатофункціональних завдань. Ключовими серед таких завдань є збереження та зміцнення позицій українського спорту на міжнародній арені, підвищення ефективності діяльності фізкультурно-спортивних організацій, впровадження сучасних наукових досягнень та нових механізмів управління.

Основою державної політики у сфері фізичної культури і спорту є ефективне управління, яке дозволяє своєчасно впроваджувати інноваційні технології та інструменти у відповідності до вимог ринкового середовища, що передбачає адаптацію інновацій під різні сегменти ринку фізкультурно-спортивних послуг.

В даний час наукові дослідження [42, 51, 55, 56, 80] та нормативно-правова база [74, 75, 77, 114, 117, 143, 150, 155] в Україні акцентують увагу на розкритті специфічних функцій сфери фізичної культури і спорту (ФКС), формуючи на теоретико-методологічній основі їх реалізації вимоги до управління в ній. Саме тому, на наш погляд, доцільно розглянути систему управління сферою ФКС на національному, регіональному та місцевому рівнях, в контексті загальних теоретико-методологічних основ державного управління.

Значний вклад у розвиток сучасної науки управління фізичною культурою і спортом в Україні зробили Долбишева Н.Г., Дутчак М.В., Жданова О.М., Куделко В.Е., Кухтій А.О., Мічуда Ю.П., Мудрик В.І., Приходько І.І., Приходько В.В., Путятіна Г.М., Томенко О.А., Олійник М.О., Чеховська Л.Я. Дослідження

організаційно-управлінських аспектів сфери фізичної культури та спорту цих учених спираються на методи системного підходу та структурно-функціонального аналізу. Використання цих методів обумовлене вимогами практики і рівнем розвитку науки.

Аналіз доступних джерел науково-методичної літератури дозволив виділити такі основні напрямки досліджень організаційно-управлінських аспектів сфери фізичної культури і спорту в Україні за період 2000-2023 рр.:

1) теоретико-методологічні аспекти управління фізичною культурою і спортом [1, 28, 51, 85, 86, 87, 107, 113, 120, 191];

2) проблеми підготовки кадрів для сфери фізичної культури і спорту, працевлаштування випускників закладів вищої освіти, організація професійно-орієнтаційної роботи, кадрова політика [43, 109, 134];

3) технології та інструменти менеджменту і маркетингу у фізичній культурі і спорті [25, 26, 57, 79, 80, 99, 112, 130, 139];

4) ефективність діяльності державних та громадських органів управління фізичною культурою і спортом [10, 11, 12, 38, 83, 137, 138, 139, 158, 186];

5) використання наукових основ і принципів програмно-цільового підходу для ефективного управління сферою фізичної культури і спорту на різних рівнях [6, 20, 24, 39, 78, 82, 91, 140, 166, 167];

6) нормативно-правовий механізм управління сферою фізичної культури і спорту [3, 19, 27, 29, 52, 73, 77, 111, 162, 198];

7) спортивне право [3, 7, 9, 21, 41, 171];

8) економічні аспекти управління сферою фізичної культури і спорту [42, 56, 88, 89, 108, 116, 132]

Слід зауважити, що дослідження стану і динаміки управління розвитком сфери ФКС знаходять актуальність та виступають об'єктом дослідження для багатьох наук: державного права [10, 11, 198], державного управління [38, 162, 191], соціології [24, 93, 94], економіки [90], що підкреслює актуальність міждисциплінарного підходу в процесі обґрунтування управління в сфері ФКС.

При цьому, наявні публікації акцентують увагу лише на окремих аспектах досліджуваного питання, враховуючи період і політику, якою характеризується момент роботи дослідників, а також обраною методологією та дослідницьким інструментарієм.

Досліджуючи питання організаційно-правового регулювання у галузі спорту та характеризуючи історію розвитку публічно-правового забезпечення фізкультурно-спортивного руху Ярова Н.Г. виділяє три етапи: перший (до 50-х років XX століття) – характеризується фрагментарним аналізом організаційно-правової структури державних суб'єктів у галузі спорту та кола їх повноважень у відповідній сфері відносин; другий (50–90 роки XX століття) – ознаменувався визначенням кола суб'єктів владних повноважень із їх характеристикою у галузі спорту, а також аналізом положень нормативно-правових актів, які визначають засади організаційно-правового регулювання у галузі спорту; для третього (з 90-х років XX століття і до цього часу) – характерна більша спеціалізація наукових досліджень [198].

Балабан С.М. (2017) визначив такі характерні ознаки сфери фізичної культури і спорту як об'єкта публічно-правового адміністрування, серед яких: 1) публічний характер; 2) невід'ємний зв'язок з іншими галузями соціально-культурної сфери держави; 3) наявність в межах галузі адміністративного права підгалузі – адміністративно-спортивного права; 4) міжгалузевий характер; 5) суб'єкти відносин, якими є органи адміністрування та інші суб'єкти фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності; 6) безпосередня орієнтація на світові та європейські стандарти розвитку фізкультурно спортивного руху; 7) взаємозв'язок суб'єктів фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності з великою кількістю державних органів, які здійснюють різні види контролю за їх функціонуванням. Автором також узагальнено принципи, на яких будується діяльність публічної адміністрації у спортивній сфері, зокрема принципи: верховенства права; законності; гуманізму; демократизму; виключення дискримінації і насильства у спорті; цілеспрямованості; координації; єдності; децентралізації; деконцентрації;

субсидіарності; партнерства; відкритості; стратегічного планування та цільового програмування; ефективності; забезпечення загальнодоступності, добровільності та безперервності занять фізичною культурою та спортом; пріоритетності захисту прав, законних інтересів, життя і здоров'я людини, навколишнього природного середовища [11].

В свою чергу Власовою Н.Ф. на прикладі Запорізької області в результаті обґрунтування регіональної специфіки соціального управління фізичною культурою і спортом, виділено такі дві основні групи принципів управління сферою фізичної культури та спорту:

- перша група об'єднує принципи управління, що відображають загальну спрямованість на розвиток сфери фізичної культури та спорту (підтримка розвиненості закладів фізичної культури та спорту, формування здорового способу життя, доступність фізкультурно-спортивних послуг, повноцінне фінансування сфери фізичної культури та спорту, підтримка громадського сектору і приватних ініціатив в сфері фізичної культури та спорту, координованість взаємодії центральних, регіональних і місцевих органів державного управління сфери фізичної культури та спорту, орієнтація на міжнародний досвід і конкурентоспроможність в глобальному середовищі тощо);
- друга група принципів пов'язана із оптимізацією системи управління сферою фізичної культури та спорту (об'єктивність, системність, ефективність, конкретність головної ланки, раціональне сполучення централізму і децентралізації управління, галузевого та територіального управління тощо).

Погоджуємося з автором, що шляхами оптимізації системи управління фізичною культурою і спортом у регіоні є:

- 1) децентралізація і регіоналізація управління фізичною культурою та спортом (удосконалення фінансово-економічних механізмів управління в умовах децентралізації державного регулювання сфери фізичної культури та спорту; формування стратегії розвитку сфери фізичної культури та спорту відповідно

до особливостей регіону, потреб населення в фізкультурно-спортивних послугах і наявної соціальної інфраструктури фізкультурно-спортивної спрямованості в місцевих громадах; підвищення рівня автономії закладів сфери фізичної культури та спорту різних форм власності (державних, комунальних, комерційних, громадських) у здійсненні управлінських функцій на рівні регіону);

2) розробка і реалізація маркетингової політики в сфері фізичної культури та спорту на регіональному рівні (проведення інформаційно-комунікаційних кампаній серед суб'єктів управління сферою фізичної культури та спорту в контексті загальнодержавної політики і регіонального розвитку; застосування соціальної реклами і PR-технологій з метою посилення ролі фізичної культури та спорту як соціокультурного чинника розвитку суспільства і особистості);

3) підвищення ефективності механізму соціального партнерства в системі управління фізичною культурою і спортом (удосконалення нормативно-правової бази соціального партнерства в розвитку фізичної культури та спорту; створення економічних умов взаємовигідної співпраці суб'єктів управління фізичною культурою і спортом; поширення соціального замовлення на надання фізкультурно-спортивних послуг в межах певних адміністративно-територіальних громад із залученням бюджетних і додаткових ресурсів).

Запропонована Власовою Н.Ф. (2019) системно-діяльнісна модель соціального управління фізичною культурою і спортом на регіональному рівні частково розкриває контекст децентралізації, регіоналізації та оптимізації державно-громадського управління даною сферою. [24]. На наш погляд, зазначені автором шляхи і напрямки підвищення ефективності системи управління ФКС у регіоні не є вичерпними, а їх вплив на перспективи розвитку сфери ФКС залежить від поєднання нормативно-правових, фінансово-економічних і організаційно-управлінських механізмів управління.

Автором Базенко В.А. (2010) сформовано власну класифікаційну схему механізмів забезпечення управління розвитком фізичної культури та спорту на

рівні місцевого самоврядування: за впливом на об'єкт управління – прямі та непрямі; за рівнями управління – загальнодержавні, регіональні, місцеві; структурною ознакою – комплексні та складені, які утворюються поєднанням окремих видів механізмів в одну складну систему (організаційно-правовий, організаційно-економічний, програмно-цільовий тощо); за функціональним спрямуванням – економічний, організаційний, правовий, мотиваційний, політичний, інформаційний тощо. Також дослідником означено розуміння «управління розвитком фізичної культури і спорту на рівні місцевого самоврядування в умовах децентралізації» — реалізація функцій через систему конкретних форм і методів, які забезпечують ефективну взаємодію профільних виконавчих органів місцевого самоврядування, державної влади, громадських інституцій, організацій, підприємств та громадян в межах територіальної громади, з метою планового розвитку сфери фізичної культури і спорту, на основі врахування запитів територіальної громади, чинників соціально-економічного розвитку та сучасної державної політики. Особливої уваги автор приділяє моніторингу програмно-цільового підходу в управлінні. Автором запропоновані ієрархічна модель організаційного забезпечення управління розвитком фізичної культури та спорту на рівні територіальної громади та модель реалізації політики розвитку сфери ФКС на рівні територіальної громади, що враховує особливості організаційного забезпечення управління розвитком ФКС на рівні територіальних громад в умовах децентралізації влади, потреби населення громади у фізкультурно-спортивному розвитку та отриманні відповідних якісних послуг, а також формують новий підхід організації управлінської діяльності – від роботи з кожним мешканцем територіальної громади до активної участі інститутів громадянського суспільства, діяльність яких направлена на розвиток ФКС та ґрунтується на міжсекторальній взаємодії і координації зусиль усіх зацікавлених сторін [10].

Леонов Я.В., виокремлюючи поняття «спортивна індустрія», позиціонує її як комплексну галузь національної економіки, яка складається з різних видів

економічної діяльності, та серед яких на основі діючої класифікації видів економічної діяльності виокремлено: виробництво спортивних товарів (одяг, взуття, екіпіровка, обладнання та ін.), роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах, прокат товарів для спорту та відпочинку, освіта у сфері спорту та відпочинку, а також діяльність у сфері спорту, в т. ч. функціонування спортивних споруд, діяльність спортивних клубів, фітнес-центрів та інша діяльність у сфері спорту. Серед пропозицій щодо вдосконалення науково-методичного та інформаційно-аналітичного супроводу регіональної політики у галузі розвитку фізичної культури і спорту, з урахуванням особливостей спортивних організацій, автором розроблено комплексну модель стратегічного управління, яка охоплює етапи фінансово-економічного, організаційного та стратегічного аналізу, дослідження зовнішнього середовища діяльності, стратегічного проектування, побудови бізнес-моделі вибору стратегії спортивної організації, реалізації стратегії, моніторингу та контролю [90].

Рибчич І.Є. запропонував комплекс механізмів державного регулювання фізкультурно-оздоровчої діяльності, що містить: політико-правовий, організаційно-процедурний, соціокультурний та інформаційно-комунікативний механізми і передбачає відповідний інструментарій для його реалізації органами державної влади та забезпечується діалоговою формою відносини між органами державної влади та суспільними інституціями. На думку автора механізми державного регулювання органи державної влади реалізують у процесі безпосередньої координації діяльності фізкультурно-спортивних організацій, забезпечуючи матеріальну базу галузевого управління фізичною культурою і спортом, причому апарат управління здійснює вплив на керовані об'єкти. Державна політика щодо фізкультурно-оздоровчої діяльності має регуляторний характер, вона виступає формою практичної реалізації державної стратегії. Державна влада і місцеве самоврядування тісно взаємозалежні й взаємообумовлені, тому створювані державою управління і відділи фізичної культури і спорту на місцях виступають від її імені, наділені необхідними

державно-владними повноваженнями. Автор вважає, що підвищення ефективності державного регулювання має супроводжуватися посиленням ролі органів державної влади у таких напрямках: сприяння розвитку державних механізмів регулювання у сфері фізкультурно-оздоровчих послуг; реалізація принципу субсидіарності через передачу функції ліцензування деяких видів діяльності, нагляду на ринку фізкультурно-оздоровчих послуг; постійного моніторингу фізичної підготовленості різних груп населення, ведення реєстрів фізкультурно-спортивних споруд різних форм власності, будівництва спортивних споруд, закріплення стандартів якості надання фізкультурно-оздоровчих послуг. Ключовим в удосконаленні державного регулювання фізкультурно-оздоровчої діяльності є об'єднання зусиль держави та суспільства, зокрема, органів державної влади та громадських організацій. Саме таким чином розкрито специфіку модернізації механізму взаємодії державних і недержавних суб'єктів [162].

В свою чергу автори Шевчук І.В. та Шевчук О.Р. наголошують, що державне регулювання розвитком сфери фізичної культури і спорту, будучи однією з галузей соціальної сфери, виступає важливим інструментом у реалізації завдань соціальної політики держави. Разом з тим, максимальному використанню потенціалу фізичної культури і спорту для підвищення якості життя українців перешкоджають такі фактори: відсутність системності в державному управлінні; нечітке визначення його пріоритетів; недостатній рівень бюджетного фінансування; відсутність стимулюючих механізмів для приватних структур, що інвестують у розвиток зазначеної галузі; правова неоформленість взаємин між державою й недержавними суб'єктами господарської діяльності тощо. Автори наголошують, що основними проблемами державного регулювання фізичною культурою і спортом в країні є: • втрата управління як цілісної системою; відсутність ефективних механізмів державного регулювання; • недостатньо чітка побудова системи пріоритетів; • правова неоформленість взаємин між державою, приватним і громадським секторами господарської діяльності [189 - 192]. Також Шевчук О.Р. обґрунтував стратегічні засади реформування сфери фізичної

культури й спорту, що враховують сучасні шляхи лібералізації економіки й соціальної сфери, а також передбачають необхідність розширення взаємодії різних суб'єктів фізкультурно-спортивної діяльності (комерційних і некомерційних) з одночасним посиленням державного регулювання в цій сфері з метою підвищення якості фізкультурно-спортивних послуг населенню й розвитку спорту вищих досягнень, розширення прав і відповідальності всіх суб'єктів фізкультурно-спортивного руху за кінцеві результати діяльності.

Узагальнюючи науковий доробок зазначених авторів, відмітимо, що серед критеріїв ефективності управління фізичною культурою і спортом на регіональному рівні вони виділяють наступні: достатність фінансово-матеріального забезпечення, кадрова забезпеченість, ефективна співпраця бізнес-структур і громадських організацій, системна робота з населенням щодо популяризації здорового способу життя, доступність та якість фізкультурно-спортивних послуг, відкритість процедур реалізації програм з розвитку фізичної культури та спорту в регіоні, розвиненість мережі фізкультурно-спортивних організацій з урахуванням потреб громади.

Колектив авторів Домбровська С.М., Вавренюк С.А., Палюх В.В. стверджують, що серед особливостей, які впливають на характер економічних відносин в області державного регулювання фізичною культурою і спортом, виділяються наступні: різноманіття форм діяльності, структур управління, схем підпорядкованості й взаємодії, обумовлених різноманіттям видів спорту, спортивних і фізкультурних досягнень, типів і видів змагань, множинність спортивних заходів загальноукраїнського й міжнародного рівня. Дослідниками розглянуті проблеми й напрямки розвитку фізичної культури й спорту, а також удосконалення системи державного регулювання ними, які охоплюють комплекс складних організаційно-правових і фінансово-економічних механізмів державного регулювання сфери ФКС. В результаті аналізу системи державного регулювання діяльності суб'єктів фізкультурно-спортивного руху, запропоновано

нову структури органів і механізмів державного регулювання сферою ФКС з урахуванням ролі громадських організацій в управлінні українським спортом [38].

В роботах цих та інших авторів простежується тенденція до удосконалення системи управління ФКС на державному та регіональному рівнях, а також набуває актуальності проблема обґрунтування регіональних цільових програм з урахуванням ресурсів, специфіки та традицій окремого регіону.

Також зауважимо, що в цілому погоджуючись із запропонованими підходами до розроблених механізмів, принципів та інструментів удосконалення управління сферою ФКС в умовах децентралізації влади, на наш погляд, потребує розкриття сутності оптимізації управління розвитком сфери ФКС, що в повній мірі відповідає сучасній парадигмі управління, орієнтуючись на підходи до розробки гетерархічної моделі управління у сфері ФКС, що передбачає взаємодію та взаємозалежність структурних елементів на основі вертикальних і горизонтальних зав'язків, взаємодії та взаємовпливів у межах суб'єктно-об'єктних відносин, починаючи з етапу цілепокладання до безпосередньої оцінки управлінських впливів.

Специфіка сучасної системи державного управління сферою ФКС характеризується обраним шляхом країни з децентралізації владних повноважень та європейського вектору розвитку. Сутність проблем управління у сфері фізичної культури і спорту характеризується великою складністю, що пов'язане із реформуванням державної системи управління, нестабільністю економіки, демографічною кризою, дефіцитом бюджету, навантаженням на соціальну сферу, як наслідками повномасштабного вторгнення росії в Україну. Враховуючи той факт, що збройні конфлікти мають далекосяжні наслідки для громади, економіки та культури як регіону так і всієї держави. Сфера фізичної культури і спорту виступає одним з найуразливіших сегментів. Відповідно, пріоритетами відновлення сфери ФКС в регіональному контексті є:

- соціальна інтеграція: фізична культура і спорт виступають інструментом інтеграції спільноти, що особливо важливо після періоду конфлікту, коли громада потребує зв'язку та солідарності;
- психологічна підтримка: позитивним вплив занять фізкультурно-оздоровчою та спортивною діяльністю на подолання травм і стресу, отриманих в результаті конфлікту.
- стимулювання економіки: відновлення фізкультурно-спортивної інфраструктури громади сприятиме створенню нових робочих місць та залученню інвестицій;
- просування позитивного іміджу: спортивні успіхи сприятимуть формуванню позитивного іміджу України на міжнародній арені.

Відновлення регіонального спорту в Україні після збройного конфлікту є складним завданням, але необхідним для підтримки громад у процесі повернення до нормального життя та інтеграції. Ключовим у вирішенні цих питань є розуміння потреб територіальних громад та ефективна робота між різними секторами для досягнення стійких результатів.

Підсумовуючи викладене вище, звертаємо увагу на те, що систему державного управління сферою ФКС, а також оптимізацію управління розвитком сфери ФКС на рівні територіальних громад слід розглядати з урахуванням викликів інформаційного суспільства, публічного адміністрування, а також тенденцій сучасної парадигми управління.

Сучасні умови для України характеризуються докорінними реформами та трансформаціями, що передбачає вирішення проблеми нової концепції розвитку регіонів та їх структурних одиниць, як центрів соціально-економічної, політичної та культурної системи держави. Ґрунтуючись на стратегії змін зазнає і державна регіональна політика, яка орієнтована на підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання; розвиток самоуправління регіонів на основі комплексних проектів та програм; інноваційні технології та методи управління

учасників регіональної політики; розвиток системи фізкультурно-спортивних послуг високої якості.

Орієнтуючись на цінності та пріоритети держави в контексті створення умов для формування фізичного і ментального здоров'я населення, шляхом реалізації людського потенціалу нації, набувають актуальності проблеми вдосконалення механізмів управління сферою фізичної культури і спорту. Одним із ключових є нормативно-правовий механізм, як система правових засобів, способів та форм, за допомогою яких здійснюється регулювання суспільних відносин суб'єктів сфери фізичної культури і спорту. Особливої уваги заслуговує регулювання суспільних відносин сфери фізичної культури і спорту, враховуючи децентралізацію влади та оновлення організаційних структур управління на рівні створених територіальних громад.

Як свідчить уже пройдений певний період регіональних трансформацій, в державі поступово формується необхідна законодавча база, інноваційні підходи до політико-економічних відносин і спрямованість соціальної думки на регіональне самоврядування та саморозвиток територіальних громад (ТГ), з урахуванням їх ресурсних можливостей.

Слід зазначити, що на рівні соціуму та різних економічних систем прослідковується недостатня оціненість ключової ролі фізкультурно-спортивного потенціалу в ТГ, оскільки більшість рішень прийнято узагальнено, в контексті системи державного управління, без урахування специфіки сільської місцевості, як основи ТГ, з залишковим принципом їх фінансування [154].

Серед базових принципів регіонального управління в умовах децентралізації влади, до пріоритетних віднесено зростання якості життя людей, їх потреби та інноваційних шлях розвитку. Потреби людини у фізичному розвитку та вдосконаленні є первинними [150].

У науковому плані виникає потреба в теоретичному моделюванні основних внутрішніх зав'язків суб'єктів сфери ФКС із різним секторами економіки.

Характеризуючи регіональну політику держави, зокрема в сфері фізичної культури і спорту, слід зазначити, що це сфера діяльності з управління політичним, економічним та соціальним розвитком країни в регіональному аспекті, що віддзеркалює відносини між державою, регіоном, ТГ та регіонами і ТГ між собою [85, 142].

Опираючись на нормативну базу, яка формує нормативно-правовий механізм функціонування та розвитку фізичної культури і спорту в ТГ, слід зазначити, що з точки зору системного аналізу сферу фізичної культури і спорту, на наш погляд, правомірно розглядати в контексті системно-структурних зв'язків та суспільних відносин. Механізмами соціальних зв'язків у сфері фізичної культури і спорту є комунікація, соціальні інститути, організована діяльність людей через соціально-державні установи (органи державного, регіонального та місцевого управління), а також процеси публічного та законодавчого визнання.

Розвиток фізичної культури і спорту в сільській та селищній територіальних громадах в умовах децентралізації влади передбачає:

- формування ефективних моделей розвитку фізичної культури і спорту із залученням широкого кола стейкхолдерів, зокрема в частині кадрового забезпечення та визначення відповідних повноважень в ТОГ, з урахуванням їх соціально-економічного розвитку;
- розробку планів розвитку ТГ із залученням громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості;
- аналіз, збереження та розвиток спортивної інфраструктури в сільській місцевості;
- аналіз питання надання міжнародної донорської допомоги в розвитку фізичної культури і спорту, із застосуванням проектного підходу [152].

Інструментами реалізації державної політики щодо вирішення проблемних питань є розробка методичних рекомендацій стосовно формування ефективних моделей розвитку фізичної культури і спорту у сільській місцевості, а також адекватна система моніторингу стану спортивної інфраструктури, що передбачає

оновлення положень Державного соціального стандарту у сфері обслуговування закладами фізичної культури і спорту [145].

Забезпечення сталого розвитку сфери фізичної культури і спорту в Україні в умовах децентралізації влади передбачає вирішення низки питань врегулювання нормативно-правового забезпечення на різних рівнях управління:

- на державному рівні - включення до критеріїв оцінки діяльності керівників місцевих органів виконавчої влади ефективність реалізації Національної стратегії з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року "Рухова активність - здоровий спосіб життя - здорова нація"; розробка та впровадження Програми популяризації фізичної культури та спорту і Програми здорового способу життя та довголіття; внесення змін до деяких законодавчих актів, щодо питань оподаткування, надання соціальних послуг; бюджетного фінансування та інших законів [115, 116,];
- на місцевому рівні - включення до статутів об'єднаних територіальних громад питання розвитку сфери фізичної культури і спорту та збереження і зміцнення здоров'я населення як пріоритетні напрями діяльності громад; затвердження програм розвитку фізичної культури та спорту і забезпечення їх фінансування; передбачення у штатному розписі апарату ради об'єднаної територіальної громади посади фахівця, відповідального за розвиток фізичної культури і спорту на території цієї громади; сприяння створенню та діяльності фізкультурно-спортивних клубів та дитячо-юнацьких спортивних шкіл; здійснення заходів щодо розвитку і зміцнення спортивної інфраструктури об'єднаних територіальних громад, у тому числі за рахунок коштів субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад [143, 152].

Слід зазначити, що стратегічний розвиток регіону на сучасному етапі неможливий без активної підтримки з боку держави, в першу чергу на рівні нормативно-правового поля. Типовими умовами нормальної діяльності фізкультурно-спортивних організацій в ТГ є:

- вільна конкуренція по виробництву високоякісних фізкультурно-спортивних та оздоровчих послуг;
- вільне ціноутворення;
- дотримання прав власності, свободи комерційної діяльності, відмова від адміністративного тиску з боку місцевої влади;
- наявність державних гарантій підприємницької діяльності в сфері спорту та активного відпочинку;
- організація відкритої та достовірної інформації про стан ринкового середовища сфери фізичної культури і спорту;
- соціальна відповідальність системи менеджменту фізкультурно-спортивних організацій.

Також слід зазначити, що у цей непростий для України час необхідно зберегти й відновити кращі традиції вітчизняного фізкультурно-спортивного руху й продовжити пошук нових високоефективних фізкультурно-оздоровчих, спортивних, а також управлінських технологій, спрямованих на максимальне залучення всіх верств населення в активні заняття фізичною культурою і спортом.

Аналіз праць вітчизняних дослідників свідчить про те, що найважливіше завдання державної політики у сфері фізичної культури і спорту в ТГ – формування оптимальної галузевої моделі ефективного управління, в якій будуть чітко розподілені й погоджені компетенція і повноваження, функції, методи і відповідальність усіх суб'єктів фізкультурно-спортивної діяльності як на рівні державних, так і на рівні місцевих органів влади [138, 157, 166].

Основним чинником ефективного функціонування сфери фізичної культури і спорту в ТГ є збалансований нормативно-правовий механізм регулювання відносин суб'єктів сфери. Ефективність діяльності фізкультурно-спортивних організацій в ТГ залежить від фінансового стану, матеріально-технічних ресурсів, соціальних результатів діяльності (задоволеність потреб населення у фізкультурно-спортивних та оздоровчих послугах), економічних результатів

(прямих та опосередкованих), технологій управління (внутрішнього та зовнішнього), результатів технічного прогресу.

Серед вузьких місць, які потребують вдосконалення нормативно-правового забезпечення залишаються: 1) дієві програми підвищення рівня фізичної активності; 2) якісні зміни в системі спорту вищих досягнень; 3) розвиток спортивної інфраструктури; 4) діджиталізація сфери фізичної культури і спорту; 5) система фінансування видатків на сферу фізичної культури і спорту в сільській місцевості; 6) оптимізація кадрового забезпечення; 7) моніторинг реалізації політики вдосконалення.

1.2. Організаційно-методологічні основи дослідження системи державного регулювання фізичною культурою і спортом на регіональному рівні

Аналіз загальних положень науки управління і управління фізичною культурою і спортом дозволяє стверджувати, що ефективність організації управління полягає в створенні науково обґрунтованих організаційних форм, методів, оптимальних технологій управління, закономірностей, сприятливих раціональних умов для досягнення поставлених завдань перед сферою фізичної культури і спорту на державному та регіональному рівнях. Підвищення ефективності управління та управлінської праці на всіх рівнях системи фізичної культури і спорту виступає передумовою соціально-економічного прогресу суспільства. В системі фізичної культури і спорту умовно виділяють такі основні рівні управління:

- управління сферою в цілому як соціально-економічною системою;
- ієрархічні рівні управління окремими підсистемами (масовий спорт, олімпійський спорт, професійний спорт, фізичне виховання, система оздоровчо-рекреаційної рухової активності) або окремими регіонами;

- управління діяльністю окремих фізкультурно-спортивних організацій.

Під поняттям державне регулювання розуміється форма цілеспрямованої дії держави на економіку з метою забезпечення і підтримки її функціонування в заданому режимі, зміни і розвитку економічних відносин і взаємозв'язків. Регулювання здійснюється за допомогою системи норм і заходів, що регламентують поведінку господарюючих суб'єктів як за допомогою адміністративних методів дії (закони, накази, інструкції), так і через систему економічних методів і регуляторів (ціни, податки, банківські відсотки, пільги, санкції) [45, 100].

Організаційно-методологічну основу системи державного регулювання сфери фізичної культури і спорту складає взаємозв'язок між цими рівнями, а також співвідношення управління складовими сфери ФКС, що знайшло своє відображення в окремих статтях Закону України «Про фізичну культуру і спорт» [155], основних положеннях Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період 2028 року [150], меті та завданнях Державної соціальної цільової програми розвитку фізичної культури і спорту до 2024 року [146].

Однак, слід зауважити що державні заходи щодо перетворення та розвитку сфери фізичної культури і спорту є більш масштабними, системними і глибокими, ніж практичні кроки на місцях. При цьому, державне регулювання сферою ФКС характеризується відсутністю переоцінки раніше прийнятих рішень та реалізованих ініціатив, а також публічної відмови від помилкових чи неефективних рішень.

Науковцями доведено, що ефективна політика держави у сфері фізичної культури і спорту має ґрунтуватися на використанні комплексу таких засад: ефективність державних структур управління; бюджетування за наслідками з урахуванням потреб населення. Державне регулювання сферою ФКС має відповідати принципу консенсусу інтересів суб'єктів соціально-економічних відносин. Органам влади необхідно прагнути взаємозв'язку рівня споживання фізкультурно-спортивних послуг з можливим рівнем задоволеності споживачів,

поєднання коротко- та довгострокових інтересів різних соціальних груп, збалансованості державної підтримки спорту вищих досягнень та масового спорту [2, 30, 40, 81, 92, 96].

Ефективна державна політика у сфері ФКС будується на принципі нормативного регулювання відносин, що передбачає відмову державних органів управління від надання індивідуальних пільг, переваг, договірних відносин з окремими суб'єктами сфери фізкультурно-спортивних послуг, неформальних преференцій окремим видам спорту та ін. [84, 88, 95].

У сфері фізичної культури і спорту комплексне використання наукових принципів управління є об'єктивною необхідністю розвитку, хоча роль і значення окремих із них на різних етапах реформування системи державного управління може різнитися.

Реформи державного управління та соціальної сфери, які здійснюються в Україні, торкаються змін нормативно-правових, організаційних та фінансових відносин між суб'єктами ФКС та вимагають розробки нових управлінських технологій при реалізації конкретних проектів щодо оптимізації даної системи.

Науково обґрунтована парадигма розвитку регіональної системи управління сфери ФКС включає систему управлінських рішень щодо її вдосконалення на регіональному та муніципальному рівні з урахуванням автономії регіонів із використанням різних інструментів для досягнення мети. Розробка комплексної системи державного регулювання сфери ФКС як складової стратегічного розвитку регіонів та територіальних громад залишається важливою актуальною науковою та практичною проблемою сучасного розвитку соціально-економічного сектору України.

Лисейко К.В. у своїх дослідженнях з'ясував передумови та обґрунтував напрямки розвитку ігрових видів спорту на теренах Івано-Франківської області в умовах децентралізації влади. Проблеми розвитку ігрових видів спорту в Івано-Франківській області сконцентровані у слабких сторонах діяльності (відсутність фінансування та мотивації, відсутність постійних партнерів та інвесторів, роботи

з медіа, складність взаємодії з гілками влади, високе навантаження на учасників, недосконала роботи осередків, недостатність матеріально-технічного, правового та методичного забезпечення) та загрозах (продовження (загострення) воєнних дій, нестабільність соціально-економічного стану та відсутність державної підтримки, жорсткий контроль діяльності, соціально-психологічне напруження, пандемія та дистанційні форми роботи, низький рівень готовності інфраструктури, неефективний менеджмент). Автором окреслено перспективи подальших досліджень, які полягають в напрацюванні конкретних механізмів за напрямками розвитку ігрових видів спорту в територіальних громадах Івано-Франківської області на підставі об'єктивних показників окремих федерацій з видів спорту.

Здійснений Ажиппо О.Ю., Путятіною Г.М. структурно-функціональний аналіз механізму інноваційного розвитку сфери фізичної культури і спорту дозволив авторам представити його як цілісну систему управлінських та економічних елементів, які забезпечують оновлення процесу виробництва якісних фізкультурно-спортивних послуг та задоволення потреб населення у них. В його основі авторами покладено:

- побудову стратегії інноваційного розвитку (рівнева відповідність всього спектру фізкультурно-спортивних організацій та їх узгодженість взаємозв'язку між собою);
- використання адекватних принципів (нормативно-правове забезпечення; організаційна структура, процес прийняття управлінських рішень; специфічні умови функціонування; формування нових інформаційно-комунікаційних систем, організаційне моделювання) та інструментів (управління ресурсами, інвестиційними програмами; управління процесом сталого розвитку);
- аналіз впливу ринкових чинників;
- забезпечення підвищення якості фізкультурно-спортивних послуг (моніторинг якості, контроль за дотриманням нормативів, визначення пріоритетності з урахуванням ресурсного забезпечення, попиту та результативності).

Управління інноваційним розвитком сфери фізичної культури і спорту, яке здійснюється на макрорівні (держава), рівні регіону – мезорівень, рівні конкретної фізкультурно-спортивної організації – макрорівень, забезпечить, на думку авторів, реалізацію механізмів балансового регулювання та інтеграційного поєднання зусиль усіх інституцій та стейкхолдерів [1].

Сучасною тенденцією системи управління фізичною культурою і спортом є необхідність використання інноваційних технологій соціального управління в умовах ринкових відносин. Оскільки якість управлінської діяльності з розвитку фізичної культури і спорту, як будь-якої іншої діяльності можливо виміряти, правомірним вбачається застосування виміру та оцінки ступеню задоволеності фізкультурно-спортивними послугами, як індикатора оцінки ефективності управлінських процедур на рівні регіону, ТГ. Також адекватним показником визначення ефективності управління розвитком ФКС виступає прозорість управлінських процедур, що передбачає чіткість функцій органів управління, відкритість підготовки та реалізації управлінських рішень, публічний доступ до інформації про стан функціонування та розвитку фізичної культури і спорту.

Опираючись на зміну національної парадигми державного управління в умовах світових тенденцій [13, 131], слід зазначити, що процес державного регулювання сфери ФКС здійснюється за такі напрямки: прогнозування розвитку, розробка цільових-комплексних програм, визначення соціальних та економічних нормативів, супровід виконання планових заходів, оцінка ефективності виконання.

Враховуючи європейський вектор державної політики в сфері фізичної культури і спорту, а також беручи до уваги складність та багатоаспектність системи управління ФКС, на наш погляд слід детальніше зупинитися на питаннях імплементації європейського підходу до ефективного управління ФКС.

Європейський вектор розвитку сфери фізичної культури і спорту враховує засади Загальної декларації прав людини, Міжнародного пакту про громадянські і політичні права, Конвенції про захист прав і основних свобод людини,

Лісабонської угоди, резолюції Генеральної асамблеї з питання «Спорт як засіб сприяння вихованню, здоров'ю, розвитку та миру», Міжнародної хартії фізичного виховання та спорту, Європейської спортивної хартії, Білої книги по спорту [199, 208, 209, 212, 214, 223].

Міжнародними та європейські інституції визнано специфіку сфери ФКС, яка полягає в:

- добровільності керованої структури, з точки зору охорони здоров'я, освіти, соціальної інтеграції та культури;
- відповідності норм, правил попередження насильницьких і расистських інцидентів;
- можливості аналізу правових документів та загальноєвропейських стандартів для запобігання порушень громадського порядку на спортивних заходах;
- міждисциплінарному підході до запобігання антигромадської поведінки (фан-коучинг),
- зміцненні структурованої взаємодії між фізкультурно-спортивними організаціями та іншими зацікавленими сторонами.

Характерним є те, що специфіка спорту приймається до уваги при розробці та реалізації різних політик Європейського Союзу. Політика розвитку та ефективного управління спорту у ЄС заснована на створенні синергії з існуючими програмами Організації Об'єднаних Націй, держав-членів, місцевих органів влади та приватних організацій, такий структурований діалог можливий при залученні наступних акторів:

- Європейські спортивні федерації;
- Європейський олімпійський комітет,
- Європейський паролімпійський комітет і європейські спортивні неурядові організації;
- Національні Олімпійські та Паралімпійські комітети;
- соціальні партнери;
- ЮНЕСКО, ВООЗ.

Загально прийнятими формами взаємодії цих інститутів є інформування, консультування, діалог та партнерство. Соціальний діалог означеного партнерства сприяє вирішенню таких загальних проблем:

- ефективне управління в спорті,
- освіта і навчання в спорті,
- спорт та громадське здоров'я,
- розвиток спортивної статистики;
- стійке фінансування спорту.

За розробку та реалізацію європейської політики у сфері спорту відповідає Генеральний директорат у справах молоді, спорту, освіти та культури (DG EAC), департамент при Європейській комісії. Основними пріоритетами Генерального директорату у справах молоді, спорту, освіти та культури в сфері спорту є: належне управління у спорті; боротьба з допінгом; боротьба з маніпуляціями при організації та проведенні спортивних змагань; освіта в спорті; захист прав спортсменів; гендерна рівність у спорті; інновації та цифровізація у спорті; інвестиції в спорт і фізичну активність; посилення відновлення та кризової стійкості спортивного сектору під час та після пандемії COVID-19; створення та просування адекватних можливостей для спорту та фізичної активності для всіх поколінь.

Основними засадами розвитку регіонального спорту в ЄС є історія, традиції, культура, сучасність, науковість, інноваційність, масштабність, професіоналізм, організованість, дисципліна, структурність, розгалужена інфраструктура, здорове населення, цивілізоване суспільство.

Аналіз нормативно-правової бази Комісії по спорту ЄС, дозволяє узагальнити принципи державної політики в сфері спорту в країнах-учасниках ЄС. Спорт має величезний потенціал як інструмент для сприяння соціальної інтеграції та соціальної згуртованості в європейських товариства. Спорт забезпечує громадянам можливості для взаємодії і приєднання до соціального середовища, також він являє собою засіб згладжування соціально-економічної дискримінації.

Через свій внесок в економічне зростання і створення робочих місць спорт допомагає «оживити» неблагополучні райони. Деякі держави-члени ЄС вже використовують спорт як інструмент і індикатор у своїй соціальній політиці, в рамках відкритого методу координації щодо соціального захисту та соціальної інтеграції. Всі жителі Європейського союзу мають вільний доступ до інфраструктури спорту. Спорт грає роль у заохоченні гендерної рівності та інтеграції людей з обмеженими можливостями.

ЄС має стратегію для сприяння інтеграції і рівного ставлення людей з інвалідністю. Здійснюються дії для забезпечення доступу до спортивних об'єктів, інфраструктури і забезпечується доступність заходів для людей з інвалідністю. Спортивний сектор і суміжні види економічної діяльності (наприклад, індустрія спортивних товарів) мають значний і зростаючий вплив на економіку Європи. Для вирішення цієї проблеми на рівні ЄС, спорту надається високий профіль у розробці політики ЄС спортивними керівниками. На їх зустрічі у Відні в березні 2006 року, вирішили створити при ЄС робочу групу «Спорт & економіка», яка займається розробкою загального підходу, включаючи статистичний метод для вимірювання економічного впливу спорту в ЄС.

Політика регіонального розвитку ЄС спрямована на скорочення регіональних відмінностей і зміцнення соціальної і економічної єдності по всьому ЄС. Ресурси політики згуртованості використовуються для підвищення значення спорту як інструменту для місцевого і регіонального розвитку, відродження міст, розвитку сільських районів, соціальної інтеграції та працевлаштування.

У 2007р. в Білій книзі спорту, визначена важливість конкретних програм ЄС і фондів для підтримки заходів в області спорту. У 2011 р. відділ Комунікації зі спорту вказує на те, що структурні фонди підтримують інвестиції в області спорту, створюють умови, визначають пріоритети, встановлені в оперативних програмах [222].

Державна підтримка спорту заснована на дотриманні прав дитини і спрямована на підтримку заходів, які допомагають розвинути інтерес дітей та

молоді до занять фізичним вихованням і спортом, забезпеченні умов доступності різних форм фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності, для активної боротьби з допінгом у спорті.

Спорт визначає потенціал зростання робочої сили. Основними причинами цієї тенденції є: перерозподіл доходів на здоров'я і дозвілля; розвиток спортивної діяльності, яка зачіпає більш широку частину населення (молодь, літніх людей, людей з інвалідністю) і задовольняє різні потреби (відпочинок, розваги, охорона здоров'я, освіта, праця).

Державна політика у сфері спорту в країнах ЕС має такі напрямки:

- підтримка заходів, які допомагають розвинути інтерес у дітей і молоді до систематичних занять фізичною культурою і спортом;
- забезпечення умов доступності занять різними видами спортивної та оздоровчої діяльності;
- формування стійкої мотивації до потреби ведення здорового способу життя всіх вікових груп;
- забезпечення умов гендерної рівності в участі у фізкультурно-спортивних заходах;
- прийняття заходів активної боротьби з допінгом.

Центральні державні гранти сприяють зміцненню міжнародної конкурентоспроможності спортсменів і спортсменок. Державна підтримка спорту приймає різні форми:

- прямі субсидії з державного бюджету,
- субсидії від державної гральної діяльності,
- прямі доходи в результаті ліцензування на надання гральних послуг,
- спеціальні податкові ставки,
- кредити з низькими процентними ставками,
- гарантії з більш низькими комісіями,
- державне фінансування обслуговування спортивних споруд,
- придбання громадських муніципальних об'єктів,

- оренда спортивних об'єктів державними структурами за низькими цінами,
- оплата за будівництво або реконструкцію спортивних споруд місцевої ради,
- рекламна діяльність,
- продаж та оренда земельних ділянок для спортивних об'єктів.

Незалежна комісія Європейського спорту має ряд рекомендацій ЄС в області державної допомоги для підприємств різних форм власності, які сприяють розвитку спорту в країні. Відповідно до Глобальних Цілей сталого розвитку до 2030 року основними напрямками державної політики щодо формування нової якості життя є:

- розвиток системи охорони здоров'я та впровадження пріоритетів здорового способу життя, всебічний розвиток та підтримка спорту;
- пріоритетний розвиток спорту, курортно-рекреаційної та фізкультурно-профілактичної сфер з метою задоволення потреб населення країн у повноцінному відпочинку, оздоровленні, профілактиці захворювань, відновленні фізичних і духовних сил людини, зменшення соціально-економічної нерівності щодо доступу до зазначених ресурсів [185].

Таким чином, на даний час європейська цивілізація створила та продовжує розвивати культурно-генетичну парадигму сучасного конституційного лібералізму, який визначається через поняття правової держави, верховенства закону та громадянського суспільства, якому відводиться роль гаранта, захисника прав людини та громадянина від будь-яких утисків [16, 187].

Виходячи з вищезазначеного, ефективне функціонування сфери ФКС на регіональному рівні потребує активного використання принципово нових норм, методів управління, які є адекватними до фізкультурно-спортивних організацій, як ринкових соціально-економічних структур. На наш погляд, основою концепції управління розвитком ФКС на регіональному рівні (на рівні територіальних громад) повинна бути організаційно-управлінська технологія розвитку орієнтована на результат.

1.3 Системний підхід до оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад

Більшість дослідників особливо наполягають на тому, що наприкінці ХХ сторіччя світ переживав такий період якісних змін, які кардинально трансформували економічну, політичну, соціальну та інші системи світу. Нова модель глобального устрою, що дістала назву «концепція багатомірності» виходить з того, що світ різноманітний не тільки в своїх проявах, а й у фундаментальних основах. Багатомірність властива рівням матеріальної, суспільної та духовної організації світу, а також - стадіям розвитку. Загальна тенденція розвитку суспільства, його підсистем - соціальної, економічної, політичної тощо - в переході від небагатомірних форм до багатомірних. Перехід до багатомірного світу може бути простежений у тенденціях поступової еволюції до становлення поліцентричного світу [8, 58, 103].

Відповідно до загально-прийнятого трактування поняття «системний підхід» - це засіб наукового та практичного вирішення складних проблем, при якому на перше місце висувається не аналіз складових частин або окремих об'єктів системи як таких, а характеристика системи в цілому на основі розкриття механізмів, які забезпечують взаємодію об'єктів та цілісність всієї системи. Системний підхід при дослідженні та практичному вирішенні складних проблем реалізується як системний аналіз, програмно-цільове управління, моделювання та організаційне проектування [82, 104, 105, 139].

В сфері ФКС системний підхід використовується при вирішенні проблем прогнозування, планування та управління сферою в масштабах держави, області, міста, ТГ, окремої фізкультурно-спортивної організації, планування багаторічної системи підготовки спортивного резерву.

Орієнтація політики України на стратегічне реформування державного управління до 2025 року, а також зосередженість на цілях сталого розвитку [17], на наш погляд, пояснює адекватність у застосуванні біорегіональної моделі

розвитку системи чи її елементу, як певної спроби інтегрувати екологічний потенціал регіону з його економікою, культурою, освітою, спортивними традиціями й системою управління шляхом відтворення регіональних і місцевих інституцій.

Сталий соціально-економічний розвиток України передбачає урахування територіальних особливостей регіонів, безпосередньо сильних та слабких сторін функціонування їх соціально-економічних систем; вразливості, загроз та сприятливих тенденцій регіонів. Сфера фізичної культури і спорту позиціонується як відкрита, мобільна соціально-економічна система, яка впливає на підвищення стандартів життя людей за рахунок створення умов для формування фізичного і ментального здоров'я населення та підвищення іміджу України на світовій арені, що є фундаментом людиноцентричної моделі збалансованого розвитку країни. Безперечним є той факт, що забезпеченню інноваційного розвитку індустрії й інфраструктури спорту та системи оздоровчо-рекреаційної рухової активності, сприятиме оптимізація регіонального управління сферою, що стає важливим науково-практичним завданням.

Стратегічне бачення сталого розвитку України ґрунтується на забезпеченні національних інтересів та виконанні міжнародних зобов'язань України щодо переходу до сталого розвитку. Такий розвиток передбачає децентралізацію та впровадження регіональної політики, яка гармонійно поєднує загальнонаціональні і регіональні інтереси. Визначення національних завдань цілей сталого розвитку відбувається за чотирма напрямками: справедливий соціальний розвиток; стає економічне зростання та зайнятість; ефективне управління; екологічна рівновага та розбудова стійкості. Орієнтирами для досягнення сталого розвитку виступають добробут та здоров'я населення, що забезпечуватимуться інноваційним розвитком економіки, побудованим на сталому використанні природних ресурсів конкретних регіонів. Одним із механізмів реалізації політики сталого розвитку є зміна парадигми державного управління на впровадження принципу розумного врядування через оптимізацію

організаційної структури органів влади у відповідності до функцій, які виконує держава, що забезпечить ефективну реалізацію людського та соціального капіталу. Основним принципом реалізації цього механізму є принцип дієвості та ефективності, що передбачає відповідність результатів поставленим цілям; оптимальне використання наявних ресурсів; використання систем управління, які мають сприяти оцінюванню якості задля підвищення ефективності послуг, а також проведення регулярного аудиту з метою вдосконалення діяльності відповідних органів влади [179].

Повоєнне відновлення держави має орієнтуватися на такі цілі: розвиток адаптивних інклюзивних інституцій, гетерархічно влаштована організаційна структура, зі зрілою прямою демократією, високим рівнем самостійності й самоврядування громад. Експоненційне соціально-економічне зростання має відбуватися за рахунок розвитку інновацій, підприємництва, інвестицій, людського капіталу, розвитку експорту [16, 47, 96, 128].

Також визначальними рисами сучасного світу є висока ступінь невизначеності, підвищена динамічність, глобалізація, жорстка конкуренція, які обумовлюють необхідність використання сучасних управлінських технологій. Ряд авторів стверджують, що саме інноваційність менеджменту виступає обов'язковою вимогою успішності, безперервного розвитку та безкризового функціонування конкретних організацій [15, 35, 58].

Аналіз розвитку спортивного менеджменту в Україні дозволив виявити комплекс причин, що стримують впровадження сучасних управлінських технологій, до яких відносяться: нерозуміння інноваційності як обов'язкової умови безкризового існування; недостатність методичного інструментарію, що регламентує їх використання.

Перехід до інноваційного менеджменту потребує від організацій широкого впровадження сучасних управлінських технологій, на сам перед таких як: інтерактивне планування, в тому числі на стратегічному рівні; колективне формування управлінських рішень на базі електронного документообігу;

цілеорієнтовані системи мотивації; моделювання і оптимізація бізнес-процесів, а також освоєння економіки знань. Основними вимогами до управлінських технологій є ефективність, оперативність, своєчасність, простота, доступність як для керівників, так і для виконавців, відкритість, відповідність нормам та законам, гуманність тощо. Серед основних тенденцій розвитку управлінських технологій найбільш виразними є: підвищення уваги до людського капіталу, людських ресурсів організації; управлінські технології розглядаються як ефективні інструменти реалізації інновацій, забезпечення динаміки об'єкта; спостерігається демократизація систем управління за всіма аспектами; управлінські технології отримують гнучкість, варіативність; перетворюються у специфічні різновиди управлінських комп'ютерних технологій; базуються на інформаційно-аналітичних технологіях, використовують офісну техніку [136, 188].

Технологічність також виступає важливою особливістю методології державного управління сферою ФКС, на чому наголошують як вітчизняні так і зарубіжні науковці [200, 211, 215, 216, 219].

Аналіз класифікації управлінських технологій та проблем, пов'язаних з їх використанням, дозволяє, припустити, що технології управління розвитком сфери ФКС мають бути адекватні ситуації їх застосування, гнучкі, потребують розробки певні стандартні ситуації використання технологій, з відповідною методологією та інструментарієм, набуває актуальності регламентація та ефективний розвиток міжгалузевих, міжтериторіальних, проблемних цільових програм різного рівня; розроблення в межах державного апарату науково обґрунтованих технологій підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень; розвиток технологій для організаційних форм управлінської діяльності; розроблення технологій зворотних зв'язків управлінських процесів.

Застосування управлінських технологій в умовах поліваріантності розвитку фізкультурно-спортивних організацій передбачає застосування сукупності прийомів упровадження певної моделі розвитку фізкультурно-спортивної організації в контексті гуманітарного, інженерного та імперичного підходів.

В процесі теоретичного аналізу оптимальної моделі ефективного управління сферою фізичної культури і спорту на рівні регіонів, на наш погляд, слід враховувати диференціацію у забезпеченні економічними і соціальними ресурсами, оскільки саме на рівні регіонів реалізуються проєкти соціально-економічного розвитку, а також створюються умови для задоволення ключових потреб населення.

Актуальні питання стратегічного розвитку сфери фізичної культури і спорту, а також концептуальних підходів до відновлення сфери фізичної культури і спорту сільських об'єднаних територіальних громад, як основи регіонів, через пошук ефективних механізмів вдосконалення якості управління фізкультурно-спортивними послугами, останнім часом постають достатньо гостро [150, 186]. Однак, задача оптимізації регіонального управління сферою фізичної культури і спорту залишається мало досліджуваною.

Оптимізація регіонального управління сферою фізичної культури і спорту безпосередньо ґрунтується на основних положеннях оптимізації будь-якої соціальної діяльності, загальних засадах системи регіонального управління та механізмах державного регулювання фізичної культури і спорту [76, 191].

Оптимізація має бути спрямована на реформування всієї системи управління, з урахуванням якості підготовки та перепідготовки, підвищення кваліфікації фахівців сфери фізичної культури і спорту. Система регіонального управління, має бути як керований механізм із чітким розподілом повноважень та відповідальності, оптимізований за змістом і переліком функцій, кількістю фахівців та орієнтований на задоволення потреб населення регіону. Разом з тим, безперечно, оптимізація повинна бути науково-обґрунтованою, мати практичну значимість, спираючись на критичний аналіз ефективності управління. Оптимізація дозволить привести систему органів регіонального управління до ефективного виконання своїх завдань, функцій, щодо надання фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг населенню, на основі відкритості та прозорості прийняття рішень і громадського контролю за їх виконанням. Реформування

сфери фізичної культури і спорту, яку ми спостерігаємо сьогодні в Україні є політично та соціально виправдана. Розробка уніфікованої моделі оптимізації регіонального управління сферою фізичної культури і спорту сприятиме ефективній реалізації стратегій місцевого рівня, які спрямовані на створення робочих місць, розвиток туризму, рекреації, місцевої культури та виробництво унікальної продукції. Для виконання завдань у цій сфері необхідно забезпечити повноту участі громадян у державному управлінні та житті місцевих громад, а також поширити практику публічно-приватного партнерства.

Таким чином, здійснений нами теоретико-методологічний аналіз оптимізації регіонального управління сферою фізичної культури і спорту, дозволив розкрити сутність оптимізації як однієї з форм узгодженої взаємодії структур системи управління, яка має на меті забезпечити ефективність реалізації відповідних організаційних функцій.

В теорії фізичної культури і спорту до теперішнього часу не визначено поняття «організаційно-управлінські технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад». Уточнення цього поняття правильна його інтерпретація необхідні для цілеспрямованого пошуку шляхів вирішення глобальної проблеми ефективності управління. При визначенні цього поняття ми орієнтуємось на такі компоненти:

- загальні цілі та завдання регіональних органів управління ФКС в умовах децентралізації влади;
- загальні положення, пов'язані з теоретичним аналізом процесів внутрішнього управління;
- сутності поняття «регіон», «територіальна громада», «регіональне управління»;
- аналіз технологізації управління розвитком сфери ФКС у конкретній структурній одиниці.

Висновки до 1-го розділу

1. На підставі теоретичного аналізу наукових робіт, а також часткового узагальнення практичного досвіду слід зауважити, що в Україні приділяється достатньо уваги проблемам управління сферою фізичної культури і спорту. Аналіз фундаментальних розробок, які формують теорію та методологію державного та регіонального управління, показав що все більш актуальним стає такий підхід до оптимізації управління, при якому максимально використовується ресурсний потенціал системи «суб'єкт - об'єкт», з метою налагодження їх взаємодії з метою ефективності системи управління.
2. Встановлено, що спектр проблем, яких торкається дослідження та напрямків розвитку фізичної культури і спорту, з точки зору оптимізації системи управління не в повній мірі розкривають весь комплекс управлінських технологій розвитку сфери ФКС.
3. Аналіз ступеня розробленості проблематики дослідження дозволяє стверджувати про недостатній обсяг досліджень та наукових праць, в яких розглядається проблема оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад з обґрунтуванням комплексу адекватних управлінських технологій. Оцінка інституційної спроможності державних та регіональних органів управління ФКС ефективно виконувати поставлені цілі та забезпечувати результативність управлінської діяльності, можлива за умови використання сучасних теоретичних розробок та світової практики, а також розробки організаційно-методичного забезпечення використання сучасних управлінських технологій.

Результати за розділом опубліковано у працях: [64, 65, 67].

РОЗДІЛ 2.

МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

У дисертаційному дослідженні для досягнення поставленої мети, вирішення завдань був використаний комплекс взаємодоповнюючих методів:

- ✓ теоретичний аналіз і узагальнення літературних джерел та нормативно-правових документів;
- ✓ методи інституційної теорії;
- ✓ соціологічні методи дослідження (анкетування, спостереження, метод експертних оцінок;
- ✓ системний аналіз;
- ✓ структурно-функціональний аналіз;
- ✓ організаційний аналіз;
- ✓ організаційний діагноз;
- ✓ організаційне моделювання;
- ✓ методи маркетингових досліджень;
- ✓ методи математичної статистики.

Різноманітність використаних методів обґрунтована складністю досліджуваного явища та характером завдань (аналіз та моделювання процесів оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту).

Теоретичний аналіз і узагальнення літературних джерел та нормативно-правових документів. Отримання загальних уявлень про ступінь наукової розробленості досліджуваної проблеми, а також вихідних матеріалів для вирішення конкретних наукових завдань стало можливим на основі використання такого традиційного методу, як аналіз наукової літератури і документів, що сприяють розвитку фізичної культури і спорту в світі і в окремих країнах. При аналізі нормативних документів і літературних джерел ми ґрунтувалися на тому, що інформація, яка міститься в цих матеріалах носить об'єктивний характер і

відображає предмет дослідження таким, яким він є незалежно від уявлення про нього.

В процесі виконання роботи вивчалися як фундаментальні, узагальнюючого характеру роботи з теорії управління фізичною культурою і спортом як суспільного феномена, а також особливості розвитку фізичної культури та масового спорту в інших країнах, так і праці, що стосуються окремих аспектів досліджуваної проблеми. Особливу увагу було приділено працям сучасних фахівців, які внесли найбільший вклад в розвиток теорії управління фізичною культурою і спортом в Україні: Н. Долбишевої, 2024, М. Дутчака, 2018, Ю. Мічуди, 2016, В. Приходька, 2021, Г. Путятіної, 2021, О. Томенка, 2023, а також нами аналізувалися організаційні аспекти розвитку фізичної культури і спорту в Лівані (Ю. Алі, 2011), Курдистані (Норі А.Р., 2021).

Аналіз теоретичних робіт дозволив вирішити ряд завдань, важливих, з нашої точки зору, для досягнення мети дисертаційного дослідження. По-перше, з'ясувати, що все більш актуальним стає такий підхід до оптимізації управління, при якому максимально використовується ресурсний потенціал системи «суб'єкт - об'єкт», з метою налагодження їх взаємодії, а також з метою ефективності системи управління. По-друге, розглянути напрямки розвитку фізичної культури і спорту, з точки зору оптимізації системи регіонального управління. По-третє, науково обґрунтувати ключові позиції концептуальної моделі організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад (на прикладі Одеської області).

Науковому аналізу також підлягали законодавчі та підзаконні акти, офіційні документи, в яких знайшли відображення ключові моменти державного та регіонального регулювання сфери фізичної культури і спорту; принципові підходи до визначення механізмів реалізації державної політики в сфері фізичної культури і спорту в умовах децентралізації влади, формування концепцій, стратегій, цільових комплексних програм розвитку фізичної культури і спорту в регіональному контексті, впровадження механізмів правового регулювання

соціально-економічних відносин між всіма інституціями державного, регіонального та приватного сектору.

Метод інституційної теорії. Загальні тенденції сучасного розвитку суспільних відносин тісно пов'язані із розвитком інформаційного суспільства, його окремих складових та інститутів, а характеристика різних концепцій розвитку суспільства дозволяє говорити про схожість основних рис, ознак, що вносять зміни в сучасне суспільство. Інституціоналізація – процес визначення і закріплення норм, правил, статусів і ролей, приведення їх в систему, здатну діяти у напрямі задоволення деякої суспільної потреби [97]. Інституціоналізація сфери фізичної культури і спорту є складним, багатоплановим процесом, а отже, можливі найрізноманітніші методологічні підходи до її дослідження. В її ході здійснювалося спостереження за зародженням, визріванням і утвердженням формальних або неформальних інституційних ролей суб'єктів управління фізичною культурою і спортом на рівні територіальних громад і сегментів ринку фізкультурно-спортивних послуг, необхідних для її нормального функціонування.

Соціологічні методи.

Анкетування. В ході дисертаційного дослідження нами були використані соціологічні методи, а саме опитування у формі анкетування. Потреба у використанні анкетування виникла в процесі аналізу різних аспектів управління сферою фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області. Відсутність повної і достовірної інформації, що не дозволяє повною мірою оцінити з наукових позицій можливості формування організаційних резервів оптимального розвитку сфери фізичної культури і спорту в Одеській області, призвела до необхідності поповнення інформаційного дефіциту за рахунок даних, отриманих в результаті анкетування. Воно здійснювався з метою уточнення завдань дослідження, а також отримання оцінок респондентів стану і ймовірних шляхів підвищення ефективності управління та діяльності різних фізкультурно-спортивних організацій Одеського регіону.

В ході дослідження, ми спиралися на те, що анкетування забезпечує систематичність, точність достатній обсяг інформації [101, 102], дозволяє залучати

до процесу дослідження групи респондентів, думки яких цікавлять нас найбільше, а саме рівневих керівників державних, громадських та інших фізкультурно-спортивних організацій, фахівців сфери фізичної культури і спорту (працівників апарату управління на рівні області, міста, селища, села; тренерів спортивних шкіл та спортивних клубів, інструкторів-методистів, вчителів фізичної культури, спортсмени).

Проведені соціологічні дослідження дозволили уточнити позиції щодо різних аспектів досліджуваної в дисертації проблеми, в тому числі:

- розглянути фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на ефективність управління сферою фізичної культури і спорту в територіальних громадах;

- визначити рівень інформованості фахівців різних сфер діяльності про проблеми управління фізичною культурою і спортом і перспективи їх вирішення в Одеській області ;

- виявити й узагальнити наявний досвід управління фізичною культурою і спортом на рівні територіальних громад, та намітити перспективні шляхи оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту, сформувавши концептуальну модель організаційно-управлінської технології.

Всього в анкетуванні взяло участь 129 осіб. Анкета закритого типу містила 7 питань (додаток М).

Склад респондентів було визначено з урахуванням завдань дослідження. Респонденти, відповідно до посадових категорій були розподілені на 3 групи. Першу групу (27 осіб) склали керівники фізкультурно-спортивних організацій різного рівня, які уповноважені приймати рішення з питань управління фізичною культурою і спортом. Питома вага респондентів цієї групи склала 22,5 % від числа опитаних. Другу групу (100 осіб – 77,5 %) склали особи, які не мають можливості приймати ключові рішення в процесі управління, однак безпосередньо відчують результати управління. У цю групу увійшли тренери, вчителі фізичної культури навчальних закладів різного рівня, представники громадських організацій спортивної спрямованості, спортсмени, інструктори-методисти.

Основною метою цього опитування було визначення основних напрямків, засобів, форм і методів удосконалення та подальшого розвитку існуючої в Одеській області системи управління фізичною культурою і спортом.

Рівень компетентності респондентів щодо запропонованих питань визначався як досить високий: всі вони мали безпосереднє відношення до сфери управління фізичною культурою і спортом, в тому числі і до вирішення проблем, пов'язаних з формуванням концептуальної моделі організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту.

Спостереження - метод наукового дослідження, що полягав в активному (систематичному, цілеспрямованому, планомірному) та навмисному сприйнятті об'єкта дослідження, в ході якого здобувалися знання про зовнішні сторони, властивості й відносини досліджуваного об'єкта. Як правило. Спостереження відбувалось під час нарад при обговоренні стратегічних, поточних та перспективних завдань функціонування сфери фізичної культури і спорту в Одеській області.

Експертна оцінка. Цей метод застосовувався для вирішення наступних завдань: для визначення прогнозованої характеристики підходів та заходів, включених до концептуальної моделі організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад Одеської області та комплексного перспективного плану реалізації організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в Одеській області на 2025-2029 рр..

Особливостями методу експертних оцінок як наукового інструменту вирішення складних неформалізованих проблем є науково обґрунтована організація проведення всіх етапів експертизи, що забезпечує найбільшу ефективність роботи на кожному етапі.

Експертна оцінка полягала в анкетуванні експертів за допомогою опитувальних листів (Додаток Н) з опрацюванням результатів експертизи та інформування експертів про ці результати за відповідними критеріями, виставленням оцінок у балах. Обробка оцінок експертів здійснювалася

знаходженням середнього арифметичного показника. Оцінку проводили 1 керівник обласного органу управління фізичної культури та спорту, 1 керівник міського органу управління фізичної культури та спорту, 4 голови територіальних громад, 3 директори спортивних шкіл, 3 науковці.

Визначення узгодженості думок експертів проводилося шляхом обчислення числового міри, що характеризує ступінь близькості індивідуальних думок за такою формулою:

$$M_j = \frac{K}{K-1} \times \frac{(\sum jf \times i \times j)^2 - \sum jf^2 \times i \times j}{(\sum jf \times i \times j)^2}, \quad (2.1)$$

де:

K – різна кількість місць, присвоєних експертами **j**-му признаку;

f – кількість експертів, які визначили **j**-му признаку **i**-е місце.

Достовірність результатів дослідження (різних видів опитування) визначена обґрунтованістю загальної концепції та всіх компонентів теоретико-методологічного розділу дослідження та залежить від відповідності типу вибірки цілям даного дослідження.

Надійність інформації під час опитування підвищували: лексика опитування та стилістика; статус респондентів; компетентність респондентів

Метод системного аналізу. Поряд з вищевикладеними методами дослідження, як один з основних, застосовувався метод системного аналізу, який всебічно описаний в роботах українських і зарубіжних авторів [103, 105, 168, 169, 189 та ін.].

Завдяки використанню методу системного аналізу вдалося уточнити сутність регіонального управління сферою фізичної культури і спорту. В ході дослідження нами було окреслено коло проблемних питань, властивих практиці управління фізичною культурою і спортом на рівні територіальних громад, і визначено основні напрямки їх вирішення на системному рівні. Використання методу системного аналізу було націлене на визначення системоутворюючих чинників, що впливають

на процес управління фізичною культурою і спортом в територіальних громадах Одеської області, виявлення всіх структурних ланок (підсистем), з'ясування їх функцій, встановлення характеру взаємозв'язків між ними.

Організаційний аналіз – це специфічний метод науки управління. Мета організаційного аналізу – систематизована обробка отриманих даних, її аналіз, виявлення на цій основі резервів в оптимізації регіонального управління сферою фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області.

Організаційний діагноз. Є логічним продовженням організаційного аналізу. Організаційний діагноз полягав у теоретичному осмисленні матеріалів організаційного аналізу з позицій визначення характеру майбутньої раціоналізації ефективної діяльності територіальних громад щодо розвитку сфери фізичної культури і спорту, виявлення їх основних елементів, які потребують першочергового вдосконалення.

Організаційне моделювання. Даний метод використовувався для побудови організаційно-управлінської моделі. Організаційне моделювання виступає відтворенням характеристик досліджуваного об'єкту. Застосування організаційного моделювання дає змогу опосередковано дослідити та встановити організаційно-управлінські зв'язки між суб'єктами та об'єктами управління сферою фізичної культури і спорту в територіальних громадах з урахуванням тих пропозицій її вдосконалення, що були розроблені за результатами дисертаційного дослідження.

Методи маркетингових досліджень (PEST-аналіз, SWOT-аналіз)

PEST-аналіз. PEST-аналіз (political, economic, social, technological factors) полягає в ідентифікації та оцінюванні впливу політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних чинників на діяльність фізкультурно-спортивних організацій Одеського регіону:

- політичні чинники (Р) – які можливості та загрози для функціонування ФСО створить динаміка політичної ситуації;
- економічні чинники (Е) – аналіз впливу економічних змін на подальшу роботу ФСО;

- соціально-культурні чинники (S) – розкривається зміст особливостей соціального, демографічного, культурного значення, які необхідно враховувати у подальшій роботі;
- науково-технічні чинники (T) – у якій мірі діяльність ФСО залежить від динаміки розвитку науково-технічного прогресу в сфері ФКС, розвиток інноваційних технологій [104].

PEST-аналіз проводився не тільки на якісному рівні, але й на кількісному. 12 експертам в сфері фізичної культури і спорту Одеського регіону було запропоновано фактори макросередовища для оцінки ступеня впливу на діяльність ФСО регіону. Фактори зовнішнього середовища оцінювались за 5-ти бальною шкалою: 1 бал – низький ступінь впливу, майже не впливає на діяльність ФСО; 5 – високий ступінь впливу. Максимальну кількість балів яку міг набрати показник – 60 (12 експертів $\times$ 5 = 60), а мінімальну 12 (12 експертів $\times$ 1 = 12).

PEST-аналіз (political, economic, social, technological factors) полягає в ідентифікації та оцінюванні впливу політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних чинників на діяльність

SWOT-аналіз. У процесі аналізу літературних джерел, соціологічних досліджень, ми намагалися виявити максимальну кількість чинників, які чинять вплив на ефективність управління сферою фізичної культури і спорту в Одеському регіоні. Але враховуючи, що система управління фізичною культурою і спортом є відкритою та достатньо динамічною, зміни відбуваються не лише в самій системі, але змінюються і самі зовнішні та внутрішні чинники, вивчити усі з них, виявилось складним завданням. SWOT-аналіз дозволив нам зосередитись найважливіших з них. Взагалі, SWOT-аналіз (strength, weaknesses, opportunities and threats) застосовують для виявлення тих сильних і слабких сторін, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку менеджерів організацій. У нашій роботі це дозволило нам також виявити ситуації, які можуть виникати за сприятливих та несприятливих можливостей.

Після визначення всіх компонентів SWOT-аналізу було побудовано матрицю з метою визначення стратегічних напрямків управління сферою фізичної культури

і спорту в Одеському регіоні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Матриця SWOT-аналізу

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<i>Сильні можливості</i>	<i>Сильні загрози</i>
Слабкі сторони	<i>Слабкі можливості</i>	<i>Слабкі загрози</i>

Поле сильних загроз надає змогу прийняти управлінське рішення, щодо зниження потенційних загроз за рахунок визначених сильних сторін.

Для проведення SWOT-аналізу використовувався заздалегідь підготовлений опитувальний лист, у якому були наведені показники роботи ДЮСШ для оцінки за 5-ти бальною шкалою.

Методи математичної статистики. У відповідності до інструментарію дослідження, проводилася математична обробка його результатів за допомогою комп'ютерних програм SPSS и Excel. Використано програмне забезпечення для визначення абсолютних та відносних, кількісних та якісних показників функціонування та розвитку сфери фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області: середнє арифметичне - $\bar{X}$, Мо – мода, W – коефіцієнт конкордації, ступінь узгодженості думок респондентів.

2.2. Організація дослідження

Дослідження проводилося у три етапи протягом 2022-2024 років.

На першому етапі (вересень-листопад 2022) здійснено інформаційний пошук наукових і методичних джерел педагогічного, психологічного, соціологічного, економічного, управлінського спрямування, документальних матеріалів та статистичних даних за проблематикою дослідження.

На другому етапі (грудень 2022 – вересень 2023) проведено аналіз сучасного стану системи управління фізичною культурою і спортом в умовах децентралізації

влади. Здійснено факторний аналіз організаційних умов функціонування сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад Одеської області. Проведено анкетування 679 фахівців сфери фізичної культури і спорту Одеської області.

На третьому етапі проведено (жовтень 2023 – серпень 2024) розроблено та охарактеризовано теоретичні засади організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області з урахуванням наявного стану, закономірностей, ґрунтовного аналізу системної діяльності державних і громадських інституцій та основних елементів результативності їхньої діяльності при різних варіантах адміністративно-територіального управління; проведено експертне оцінювання особливостей запропонованого вирішення науково-практичного завдання за допомогою залучення фахівців галузі фізичної культури і спорту; узагальнено отримані на різних етапах дослідження теоретичні та емпіричні дані, доповнено та уточнено зміст системи знань та напрямів оптимізації управління сферою фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області та визначено подальші перспективи їхнього застосування; зіставлені отримані нами результати з наявними в науковій та методичній літературі даними; підготовлено текст дисертаційної роботи та впроваджено результати дослідження у практику.

РОЗДІЛ 3.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В ОДЕСЬКІЙ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ

3.1. Організаційна структура управління фізичною культурою і спортом в територіальних громадах Одеської області

Сьогодні в Україні, зважаючи на загострення глобалізаційних та кризових явищ в процесі формування фізкультурно-спортивного простору, зростає роль регіонів як складових унітарної держави в збереженні культурного, історично утвореного та природного наповнення територій. Особливістю формування регіонального фізкультурно-спортивного простору є те, що воно здійснюється в умовах постійних обмежень – фінансових, економічних, екологічних, технічних та ресурсних. Актуальною проблемою залишається раціоналізація структури апарату управління (створення нових структурних підрозділів, ліквідація старих, їх злиття тощо).

У вітчизняному законодавстві регіони ототожнюються з адміністративно-територіальними одиницями вищого рівня (АРК, області, м. Київ і Севастополь). Забезпечення соціально-економічного розвитку регіону можливо за умови оптимального співвідношення функцій адміністрування і регулювання та узгодження цілей, інтересів і ресурсів двох видів публічної влади у системі регіонального управління. На регіональному рівні максимально повно проявляється принцип багатоманітності організаційних зв'язків, який розкриває реальні вертикальні й горизонтальні організаційні взаємодії органів державної влади і місцевого самоврядування в системі державного управління.

Регіональна політика в Україні реалізується переважно через управлінські апарати адміністративно-територіальних одиниць і через органи виконавчої

влади. Обласні, районні, міські в Києві та Севастополі державні адміністрації виконують функції регіонального управління на підпорядкованих їм територіях, забезпечують реалізацію в області, районі, місті завдань соціально-економічного розвитку, виконання на місцях законів і актів, прийнятих Верховною Радою, Президентом і Кабінетом Міністрів України, а також зв'язок з органами місцевого самоврядування.

Діяльність місцевих державних адміністрацій ґрунтується на таких регіональних засадах: забезпечення однакового застосування законів на підпорядкованій території, особиста відповідальність керівників за стан соціально-економічного розвитку регіонів, поєднання загальнодержавних і місцевих інтересів, надання необхідної інформації громадянам, їх організаціям. Повноваження виконавчих місцевих рад стосуються наступних сфер діяльності:

- соціально-економічного і культурного розвитку, планування та обліку;
- в галузі бюджету, фінансів і цін;
- щодо управління комунальною власністю;
- в галузі житлово-комунального господарства, побутового, торговельного обслуговування, громадського харчування, транспорту і зв'язку;
- у галузі будівництва;
- освіти, охорони здоров'я, культури, фізичної культури і спорту;
- з регулювання земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища;
- соціального захисту населення;
- в галузі зовнішньоекономічної діяльності;
- в галузі оборонної роботи;
- щодо вирішення питань адміністративно-територіального устрою;
- щодо забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян тощо.

Реалізація регіональної політики здійснюється через заходи Концепції формування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в

Україні (2014), яка передбачає умови забезпечення збалансованого розвитку України та її регіонів, поліпшення якості життя людей. При цьому зазначається, що недосконаліми є системи правового, інституційного, кадрового забезпечення формування та реалізації державної регіональної політики. Одним із пріоритетів державної регіональної політики є створення та підтримання повноцінного життєвого середовища, підвищення якості життя людей, зменшення територіальної диференціації за індексом людського розвитку, формування поліцентричної системи розвитку території держави. Концепція визначає також інструменти реалізації державної регіональної політики до яких відносяться окремі бюджетні програми стимулювання розвитку регіонів.

Відповідно до означеної Концепції затверджено державну стратегію регіонального розвитку на період до 2015 року. Стратегія визначає ключові проблеми регіонального розвитку, пріоритети державної регіональної політики з точки зору загальнонаціональних потреб та інтересів. Аналіз змісту Стратегії, дозволяє стверджувати, що, нажаль, сфера фізичної культури та спорту не розглядається як стратегічний економічний потенціал, а завданнями означено лише розвиток туризму та рекреації, як складових фізичної культури. Не враховується також і той факт, що розвиток фізичної культури і спорту сприяє розвитку людського потенціалу держави.

Організаційне забезпечення реалізації Стратегії здійснюється через розробку державних цільових програм та регіональних стратегій розвитку і програм соціально-економічного та культурного розвитку.

Потенціал Одеської області щодо функціонування та розвитку сфери фізичної культури і спорту представлено на **таблиці 3.1.1.**

Таблиця 3.1.1
Показники сфери фізичної культури і спорту Одеської області
(2021-2023 рр.)

Характеристика показника	Кількість одиниць		
	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Загальна кількість спортивних клубів, усього	302	318	315

Загальна кількість спортивних шкіл, усього	72	72	71
Загальна кількість спортивних споруд, усього	5134	5134	4235
Працівників сфери фізичної культури і спорту, усього осіб	5020	3414	3484
Кількість осіб, які займаються олімпійськими видами спорту, усього	42522	37681	35111
Кількість осіб, які займаються неолімпійськими видами спорту, усього	15760	14672	14035
Кількість осіб, з інвалідністю які займаються видами спорту, усього	538	314	324
Кількість осіб, які охоплені фізкультурно-оздоровчою діяльністю, усього	517617	514604	405842
Загальна кількість центрів фізичного здоров'я населення "Спорт для всіх"	7	7	7
Загальна кількість центрів з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю "Інваспорт"	1	1	1
Обсяг видатків усіх видів	537233,2	352569,1	437353,1
Загальне рейтингове місце Одеської області	5	6	6

*Джерело складено автором на підставі аналізу статистичних звітів
Міністерства молоді та спорту України*

Маємо можливість спостерігати стабільне збільшення первних показників, що свідчить про стабільність системи управління в регіоні та адекватність у визначення пріоритетів.

З прийняттям Законів України «Про місцеве самоврядування» та «Про місцеві державні адміністрації» підвищується роль регіонів у соціально-культурній сфері. З чітким законодавчим розподілом повноважень, відповідальності, фінансово-економічної бази між загальнодержавним, територіальним і місцевими рівнями управління центр ваги управління соціально-культурною сферою має бути перенесений на рівень регіонів. Соціальна інфраструктура, освіта, охорона здоров'я, фізична культура та спорт тощо — все це має перейти переважно до компетенції місцевих органів державної виконавчої влади і органів місцевого самоврядування та складати головний зміст їх діяльності. Це мусить супроводжуватися створенням адекватної незалежної фінансово-економічної бази місцевого самоврядування.

Разом з тим, передаючи на місцевий рівень основну долю відповідальності за соціальну інфраструктуру і соціально-культурний розвиток, держава зберігає за собою здійснення загальнонаціональних соціальних програм забезпечення й інших соціальних гарантій, які встановлюються законом, фінансування загальнонаціональних фізкультурно-спортивних об'єктів, навчальних закладів спортивного профілю, а також надання мотивованої конкретними умовами цілеспрямованої фінансової допомоги регіонам. Таким чином розкривається організаційний механізм регіонального управління сферою фізичної культури і спорту.

На виконання обласної комплексної програми розвитку фізичної культури і спорту в Одеській області на 2022-2024 роки, територіальна організація ВФСТ «Колос» в рамках організаційного механізму управління фізичною культурою і спортом на регіональному рівні щорічно проводить:

1. Спортивні ігри серед міських, селищних, сільських територіальних громад Одещини з 17 видів спорту: армспорту, баскетболу, волейболу (чол,жін.), волейболу пляжному (чол,жін.), гандболу, гирьового спорту, легкоатлетичного кросу, міні-футболу, настільного тенісу, перетягування канату, футболу, футзалу, шахів, шашок та змагання серед спортивних сімей (дартс + естафета) проводяться

з травня по листопад місяці на спортивних базах області, окремо по 2 групам: серед міських, селищних громад та серед сільських, селищних громад.

Змаганням обласного рівня передують заходи на місцях у громадах, звичайно, саме там досягнуто найвищого рівня масовості при проведенні яскравих і емоційних змагань сільських мешканців.

2. Обласні спортивні змагання серед голів територіальних громад, їх заступників і старост старостинських округів Одеської області з 8 видів спорту: більярду, волейболу, гирьового спорту, дартсу, настільного тенісу, футзалу, шахів та шашок.

Згідно затвердженого Регламенту змагання проводилися у 2 етапи – районні та фінальні обласні.

Територіальною організацією з квітня по листопад 2023 року було проведено 97 заходів обласних спортивних ігор «Рухайся до Перемоги» на підтримку Збройних сил України на спортивних базах 46 населених пунктів області. У змаганнях прийняло участь 5256 осіб – представники 61 громади області.

Цього року спортивні ігри проводяться з 22 видів спорту, попередньо для участі заявилися 54 громади.

У 14 населених пунктах Одещини вже пройшли попередні змагання з волейболу серед чоловічих команд. У змаганнях взяли участь команди 41 громади.

8 червня планується провести зональні змагання серед жіночих команд, попередньо заявилися 42 команди.

Загальна кількість учасників, які щорічно беруть участь у багатоступеневих змаганнях (село, громада-район-область) – понад 50 000 осіб.

Переможці обласних змагань щорічно приймають участь у всеукраїнських змаганнях серед: сільських, селищних, міських територіальних громад, голів і старост територіальних громад, сільських школярів «Хто ти, майбутній Олімпієць?» з 8 видів спорту.

У цьому році на всеукраїнських змаганнях:

- Чемпіонат ГО "ВФСТ "Колос" з футзалу серед дівчат 2009-2010р.н.: 1 місце посіла команда Бородинської громади;
- Чемпіонат ГО ВФСТ «Колос» з волейболу серед жіночих команд: 1 місце – команда Саратської громади, 7 місце – Саф'янівської;
- Чемпіонат ГО ВФСТ «Колос» з волейболу серед чоловічих команд: 2 місце – Арцизька громада, 7 місце – Куяльницька;
- Чемпіонат ГО «ВФСТ «Колос» з дартсу – 8 загальнокомандне місце. Капітан команди Іван Пішта посів 7 місце серед чоловіків та зробив краший камбек турніру.

Поряд з організацією та проведенням спортивно-масових заходів з сільським населенням, територіальна організація приділяє велику увагу і спорту вищих досягнень, підготовки повноцінного спортивного резерву до збірних команд України та залучення дітей та підлітків до регулярних занять спортом.

Робота в цьому напрямку проводиться в основному обласною КДЮСШ «Колос» (директор Інга Мільчева).

У КДЮСШ працюють відділення боксу, важкої атлетики, карате та стендової стрільби у 5 населених пунктах області. Загальна кількість учнів становить 191 особи, з якими працюють 8 тренерів-викладачів (3 мають вищу категорію, 4 - першу категорію). 3 тренери-викладачі Сторощук Дмитро, Мільчева Інга, Юрескул Ігор мають звання «Заслужений тренер України», 1 тренер-викладач має звання Заслуженого майстра спорту України, 1 тренер-викладач - звання майстра спорту України міжнародного класу, 2 тренери-викладачі звання майстра спорту України.

До складу збірних команд України з видів спорту щорічно включено близько 20 спортсменів організації.

Спортсмени територіальної організації гідно представляли Одещину на міжнародних та всеукраїнських змаганнях 2023 року:

Микола Мільчев та Ірина Маловичко стали срібними призерами у міксі чемпіонату світу зі стендової стрільби.

На всесвітній гімназіаді з боксу Молодан Давид посів 2 місце.

Протягом року спортсмени товариства 62 рази ставали чемпіонами та призерами всеукраїнських та міжнародних змагань.

У 2023 році спортсмени товариства вже 36 разів підімалися на п'єдестал.

На фінансування територіальної організації «Колос» та КДЮСШ з обласного бюджету щорічно надається фінансова підтримка, на 2024 рік затверджено 4642,7 тис. грн., а саме: на заробітну плату з нарахуваннями - 3657,7 тис. грн.; на спортивні заходи та інші витрати - 985,0 тис. грн.

ОТО ВФСТ «Колос» тісно співпрацює з органами влади та місцевого самоврядування, спортивними, профспілковими та громадськими організаціями. Підписані Угоди про співпрацю з ВФСТ «Колос», Департаментом фізичної культури, спорту і туризму ОДА, асоціацією сільського футболу, федерацією волейболу, відділенням НОК України в Одеської області, а також Меморандуму між 16-ма спортивними установами області та 43 територіальними громадами і спортивними клубами.

Організація продовжує роботу по укладенню договорів про спільну діяльність.

Попри всі негаразди сьогодення організація намагається знаходити спільну мову з керівниками організацій, органами виконавчої влади та місцевого самоврядування по створенню місцевих осередків товариства у громадах та районах області.

У літературі подається типова модель концептуальної структури організаційного механізму державного управління, що включає в себе об'єкти та суб'єкти управління, їх цілі, завдання, функції, методи управління та організаційні структури, а також результати їх функціонування. Отже, в умовах ринкової економіки одним з актуальних питань для керівників регіонального рівня є формування такого організаційного механізму управління, який спроможний забезпечити ефективність управління і конкурентоспроможність фізкультурно-спортивних організацій.

На основі наведеного матеріалу можна зробити висновок про те, що організаційний механізм регіонального управління сферою фізичної культури та спорту – це сукупність організаційних складових у механізмі управління (мета та завдання управління, функції та технології управління, методи управління, норми та правила, організаційні процеси), що мають організаційне регулювання, управління в інтересах організацій, ефективну діяльність управлінської системи. Основними завданнями регіонального управління сферою фізичної культури та спорту є забезпечення на відповідній території реалізації державної політики з питань фізичної культури та спорту з урахуванням особливостей регіону.

Політика регіонального розвитку України спрямована на скорочення регіональних відмінностей і зміцнення соціальної й економічної єдності на всій території. Ресурси політики згуртованості мають використовуватися для підвищення значення фізичної культури та спорту як інструменту для місцевого і регіонального розвитку, відродження міст, розвитку сільських районів, соціальної інтеграції та працевлаштування.

3.2. Аналіз чинників, що впливають на ефективність управління фізичної культурою і спортом в ТГ Одеської області

Проведений SWOT-аналіз вітчизняної моделі державного управління сферою фізичної культури і спорту на регіональному рівні показав, що фактор спадковості вітчизняної системи державного управління містить в собі ряд **загроз**:

- переростання демократичних тенденцій в анархічні;
- відсутність національної єдності;
- втрата власної державності;
- стирання етнонаціональних особливостей в глобалізаційному процесі;
- посилення диспропорції в територіальному розвитку;
- втрата цілісності держави;

- зниження авторитету органів публічної влади, зумовлених зниженням їх ролі в вирішенні суспільнозначущих проблем;
- зростання корупції;
- зростання диспропорцій між прошарками населення;
- уповільнення процесів децентралізації;
- загроза переходу до диктатури;
- спроби калькування зарубіжного досвіду, без врахування національної традиції.

Однак, окрім загроз також наявний досвід відкриває і ряд перспективних можливостей, які при їх врахуванні та правильному використанні можуть дозволити успішно реалізувати потенціал, прихований у системі:

- створення розвиненої демократія, яка опирається на широкі кола правосвідомих громадян;
- розбудова інституту місцевого самоврядування на основі національної традиції, формування самодостатніх територіальних громад;
- розбудова національної держави, інститути якої опираються на вітчизняний досвід та відповідають світовим стандартам;
- вдалий процес децентралізації;
- формування спроможних територіальних громад;
- вирішення соціальних проблем без залучення бюджетних коштів;
- збагачення заможного класу;
- укріплення апарату держави, його впливу на всі сфери суспільного життя;
- національна єдність;
- консолідація навколо національних лідерів;
- розбудова нової моделі державного управління, очолюваної українськими висококваліфікованими управлінцями.

Таким чином, забезпечення сталого розвитку сфери фізичної культури і спорту в Україні в умовах децентралізації влади передбачає врегулювання нормативно-правового забезпечення на місцевому рівні, а саме :

- включення до статутів об'єднаних територіальних громад питання розвитку сфери фізичної культури і спорту та збереження і зміцнення здоров'я населення як пріоритетні напрями діяльності громад;

- затвердження програм розвитку фізичної культури та спорту і забезпечення їх фінансування;

- передбачення у штатному розписі апарату ради об'єднаної територіальної громади посади фахівця, відповідального за розвиток фізичної культури і спорту на території цієї громади;

- сприяння створенню та діяльності фізкультурно-спортивних клубів та дитячо-юнацьких спортивних шкіл; здійснення заходів щодо розвитку і зміцнення спортивної інфраструктури об'єднаних територіальних громад, у тому числі за рахунок коштів субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад.

Відповідно до кібернетичних поглядів на розвиток та функціонування територіальної громади (зокрема сфери фізичної культури і спорту в ній) як організованої системи, ці процеси розглядаються в умовах багатфакторного навколишнього середовища. Зовнішній вплив на об'єкт і процеси, що відбуваються в ній, можуть бути сприятливими, що зберігають її стійкість, а також негативними, руйнуючими об'єкт, що перешкоджають процесу розвитку. Системна організація фізкультурно-спортивних організацій територіальної громади та організаційне впорядкування забезпечують необхідне функціонування, тобто виконання основних розділів роботи. Різноманітні умови та фактори, за ступенем свого впливу на організовану систему та здійснювані нею процеси, нами умовно поділені на об'єктивні (зовнішні) та суб'єктивні (внутрішні). Усі вони суттєво впливають на стан та продуктивність здійснюваної фізкультурно-спортивними організаціями діяльності.

З метою визначення ступеня впливу цих факторів на розвиток сфери фізичної культури і спорту, фахівцям фізкультурно-спортивних організацій Одеської області було запропоновано проранжувати (позначити рівень

важливості) об'єктивних та суб'єктивних чинників. Проведений аналіз відповідей респондентів показав таку послідовність впливу суб'єктивних (внутрішньо-організаційних) факторів на ефективну діяльність фізкультурно-спортивних організацій (від 1 до 14 за зменшенням значущості) ($W = 0,81$):

1. якість управління;
2. ефективність прийнятих рішень;
3. висока кваліфікація тренерсько-викладацького складу.
4. поліпшення матеріального та морального стимулювання праці фахівців сфери фізичної культури і спорту;
5. сприятлива атмосфера у колективі;
6. педагогічний стаж тренерів та адміністративних працівників;
7. наявність спеціальної вищої фізкультурної освіти тренерів;
8. наявність власної спортивної бази;
9. вік тренерсько-викладацького складу;
10. раціональна організація робочого часу та часу відпочинку фахівців;
11. впровадження інноваційних форм та методів організації та проведення навчально-тренувального процесу;
12. наукова організація праці колективів фізкультурно-спортивних організацій;
13. стиль керівництва у фізкультурно-спортивній організації;
14. наявність стабільного складу контингенту.

Отримані дані пояснюються тим, що якість надання фізкультурно-спортивних послуг залежить насамперед від компетенції та рівня професіоналізму тренерсько-викладацького складу (чинники 3, 6, 7, 9). Далі діяльність внутрішнього середовища фізкультурно-спортивної організації залежить від стану їх матеріально-технічного забезпечення та атмосфери в колективі (фактори 4, 5), а також від професійно-виробничої характеристики керівника (фактори 1, 2, 13). Безумовно, важливою умовою здійснення процесу є соціальні умови та безпека (чинники 8, 10). Сучасна діяльність фізкультурно-спортивної організації передбачає вагомий вплив зовнішніх умов. Враховуючи визначену респондентами

пріоритетність впливу об'єктивних факторів, нами визначено наступну їхню ієрархію (згори донизу) ($W = 0,74$).

Об'єктивні фактори, що впливають на діяльність фізкультурно-спортивних організацій:

1. політична та економічна стабільність у державі;
2. досконала нормативно-правова основа діяльності фізкультурно-спортивних організацій;
3. закріплені нормативи фінансування на одного займаючогося;
4. престижність роботи у сфері фізичної культури і спорту;
5. увага органів територіального управління до труднощів діяльності фізкультурно-спортивних організацій;
6. стан здоров'я населення громади;
7. рівень зарплат регіону;
8. стабільність цін у країні;
9. наявність галузевого органу управління фізичною культурою і спортом;
10. оптимальна організаційна структура фізкультурно-спортивних організацій;
11. поліпшення матеріально-технічного забезпечення;
12. інформаційне забезпечення;
13. пільги у сфері соціально-побутового обслуговування (для фахівців).
14. кліматогеографічні умови.

Даний розподіл чинників респондентами обґрунтований тим, що об'єктивні фактори впливають прямо чи опосередковано. Чинники прямого впливу (2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 11, 13, 14) надають прямий негайний вплив на діяльність організації. Фактори 1, 7, 8, 12 мають непряму дію та вплив.

Теоретичне обґрунтування та практична реалізація напрямків удосконалення регіонального управління сферою фізичної культури і спорту дасть змогу підвищити ефективність управління цією сферою за рахунок запропонованого науково-обґрунтованого інструментарію управління державним, громадським та приватним секторами, а також фізкультурно-оздоровчим та спортивним освітнім

середовищем, з урахуванням напрямків, підходів, принципів, методів, методик стратегічного розвитку сфери, що дозволить забезпечити сталий довгостроковий розвиток регіону. Вважаємо, що саме кроссекторальна співпраця, яка включає міжгалузеві ефективні інституції, ефективну політику, інноваційні рішення, використання потужностей науки та технологій, дозволить прискорити вирішення означених проблем.

Організація економічного співробітництва та розвитку у своїх звітах наголошує на тому, що галузева відокремленість та фрагментація політики, потребує справедливої, стійкої та інклюзивної трансформації організаційних технологій розвитку регіонів та розширення можливостей громад.

На нашу думку, в ресурсному забезпеченні розвитку громад та окремих секторів економіки (сфери фізичної культури і спорту) чільне місце повинні посідати правила, орієнтовані на інноваційний розвиток. При визначенні поняття «організаційно-управлінські технології оптимізації управління розвитком сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад» ми орієнтуємось на такі компоненти: загальні цілі та завдання регіональних органів управління ФКіС в умовах децентралізації влади; загальні положення, пов'язані з теоретичним аналізом процесів внутрішнього управління; сутності поняття «регіон», «територіальна громада», «регіональне управління»; аналіз технологізації управління розвитком сфери ФКіС у конкретній структурній одиниці.

Інноваційний розвиток сфери фізичної культури і спорту на регіональному рівні має бути орієнтованим на управління змінами; збільшення потоку інформації, капітального бюджетування, контролю якості та стандартів управління; збалансування інтересів стейкхолдерів, залучення кризових менеджерів, використання стимулів та винагород, чітке розуміння завдань, зменшення напруги між керівництвом і працівниками; диверсифікацію напрямів розвитку місцевої економіки; громадське обговорення та узгодження з представниками бізнес-сектора; особливості місцевої та регіональної інноваційної інфраструктури та напрями її розвитку.

3.3 Характеристика оцінки ефективності управління фізичної культурою і спортом в ТГ Одеської області

Сталий соціально-економічний розвиток України передбачає урахування територіальних особливостей регіонів, безпосередньо сильних та слабких сторін функціонування їх соціально-економічних систем; вразливості, загроз та сприятливих тенденцій регіонів. Сфера фізичної культури і спорту позиціонується як відкрита, мобільна соціально-економічна система, яка впливає на підвищення стандартів життя людей за рахунок створення умов для формування фізичного і ментального здоров'я населення та підвищення іміджу України на світовій арені, що є фундаментом людиноцентричної моделі збалансованого розвитку країни. Безперечним є той факт, що забезпеченню інноваційного розвитку індустрії й інфраструктури спорту та системи оздоровчо-рекреаційної рухової активності, сприятиме оптимізація регіонального управління сферою, що стає важливим науково-практичним завданням.

Стратегічне бачення сталого розвитку України ґрунтується на забезпеченні національних інтересів та виконанні міжнародних зобов'язань України щодо переходу до сталого розвитку. Такий розвиток передбачає децентралізацію та впровадження регіональної політики, яка гармонійно поєднує загальнонаціональні і регіональні інтереси. Визначення національних завдань цілей сталого розвитку відбувається за чотирма напрямками: справедливий соціальний розвиток; стале економічне зростання та зайнятість; ефективне управління; екологічна рівновага та розбудова стійкості. Орієнтирами для досягнення сталого розвитку виступають добробут та здоров'я населення, що забезпечуватимуться інноваційним розвитком економіки, побудованим на сталому використанні природних ресурсів конкретних регіонів. Одним із механізмів реалізації політики сталого розвитку є зміна парадигми державного управління на впровадження принципу розумного врядування через оптимізацію

організаційної структури органів влади у відповідності до функцій, які виконує держава, що забезпечить ефективну реалізацію людського та соціального капіталу. Основним принципом реалізації цього механізму є принцип дієвості та ефективності, що передбачає відповідність результатів поставленим цілям; оптимальне використання наявних ресурсів; використання систем управління, які мають сприяти оцінюванню якості задля підвищення ефективності послуг, а також проведення регулярного аудиту з метою вдосконалення діяльності відповідних органів влади [73].

В процесі аналізу оптимальної моделі ефективного управління сферою фізичної культури і спорту на рівні регіонів, слід враховувати диференціацію у забезпеченні економічними і соціальними ресурсами, оскільки саме на рівні регіонів реалізуються проєкти соціально-економічного розвитку, а також створюються умови для задоволення ключових потреб населення.

Актуальні питання стратегічного розвитку сфери фізичної культури і спорту, а також концептуальних підходів до відновлення сфери фізичної культури і спорту сільських об'єднаних територіальних громад, як основи регіонів, через пошук ефективних механізмів вдосконалення якості управління фізкультурно-спортивними послугами, останнім часом постають достатньо гостро. Однак, задача оптимізації регіонального управління сферою фізичної культури і спорту є мало досліджуваною.

Оптимізація регіонального управління сферою фізичної культури і спорту безпосередньо ґрунтується на основних положеннях оптимізації будь-якої соціальної діяльності, загальних засадах системи регіонального управління та механізмах державного регулювання фізичної культури і спорту.

Оптимізація має бути спрямована на реформування всієї системи управління, з урахуванням якості підготовки та перепідготовки, підвищення кваліфікації фахівців сфери фізичної культури і спорту. Система регіонального управління, має бути як керований механізм із чітким розподілом повноважень та відповідальності, оптимізований за змістом і переліком функцій, кількістю

фахівців та орієнтований на задоволення потреб населення регіону. Разом з тим, безперечно, оптимізація повинна бути науково-обґрунтованою, мати практичну значимість, спираючись на критичний аналіз ефективності управління. Оптимізація дозволить привести систему органів регіонального управління до ефективного виконання своїх завдань, функцій, щодо надання фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг населенню, на основі відкритості та прозорості прийняття рішень і громадського контролю за їх виконанням. Реформування сфери фізичної культури і спорту, яку ми спостерігаємо сьогодні в Україні є політично та соціально виправдана. Розробка уніфікованої моделі оптимізації регіонального управління сферою фізичної культури і спорту сприятиме ефективній реалізації стратегій місцевого рівня, які спрямовані на створення робочих місць, розвиток туризму, рекреації, місцевої культури та виробництво унікальної продукції. Для виконання завдань у цій сфері необхідно забезпечити повноту участі громадян у державному управлінні та житті місцевих громад, а також поширити практику публічно-приватного партнерства.

Вивчення макросередовища є інструментом, за допомогою якого керівний ФСО при розробці стратегії контролює зовнішні чинники з метою передбачення потенційних загроз та нових можливостей. Дослідження макросередовища ФСО Одеської області дозволяє своєчасно спрогнозувати появу загроз та можливостей, розробити ситуаційні плани на випадок виникнення непередбачених обставин.

Для дослідження макросередовища в практиці маркетингу використовуються різні методики: маркетингова розвідка, аналіз статистичних, філософських, політичних, історичних та інших джерел, соціологічні та моніторингові дослідження. У рамках даного дослідження використовувалась маркетингова методика дослідження зовнішнього середовища PEST-аналіз. Даний метод використовується для аналізу ступеню впливу чинників макросередовища на ефективність управління ФСО Одеського регіону.

Проведений PEST-аналіз чинників політико-правового середовища показав, що найбільший вплив на ефективність управління ФСО на думку респондентів здійснює рівень нормативно-правової бази (63 бали) (табл. 3.3.1).

Таблиця 3.3.1

Оцінка впливу політико-правових чинників на діяльність за даними опитування респондентів (n=12)

№	Чинники	Сума Σ	$\bar{X} \pm m$	%	Місце
	Політична стабільність держави	46	$3,07 \pm 0,45$	61,3	6
	Взаємовідносини з виконавчими органами влади	59	$3,93 \pm 0,26$	78,6	4
	Вдосконалення нормативно-правової бази	63	$4,20 \pm 0,94$	84,0	1
	Механізм реалізації державної політики	60	$4,00 \pm 0,24$	80,0	3
	Ступінь корумпованості державних органів управління	44	$2,93 \pm 0,48$	58,6	7
	Зміна законодавства стосовно діяльності ФСО	62	$4,13 \pm 0,33$	82,6	2
	Зміна влади (вибори до державної та місцевої влади)	33	$2,20 \pm 0,32$	44,0	8
	Міжнародні зв'язки в сфері фізичної культури і спорту	59	$3,93 \pm 0,24$	78,6	5

Дані таблиці 3.3.1. вказують на високий рівень залежності ефективності управління ФСО від рівня їх нормативно-правового забезпечення.

Наступним чинником по значимості впливу – є зміна законодавства стосовно діяльності ФСО (62 бали).

Має високий ступінь впливу механізм реалізації державної політики стосовно ФСО (3 місце (60 балів)). Державна політика стосовно функціонування ФСО полягає у:

- визнанні ФКС, як пріоритетного напрямку гуманітарної політики держави;

- визнанні ФК, як важливого фактору всебічного розвитку особистості та формування здорового способу життя;
- визнанні спорту, як важливого фактору досягнення фізичної та духовної досконалості людини, формування патріотичності у громадян;
- сприянні безперервним та послідовним заняттям ФКС громадян різних вікових груп;
- забезпеченні умов для підтримки всіх напрямів ФКС.

Реалізація визначених положень сприяє визначенню пріоритетної позиції дитячо-юнацького спорту в системі ФКС. І як наслідок, досягнути головної мети – залучення дітей та молоді віком від 6 до 23 років до занять ФКС у ДЮСШ, що забезпечуватиме збереження контингенту, тих хто займається та селекцію вихованців.

Четверту та п'яту позицію займають чинники, які набрали однакову кількість балів – взаємовідносини з органами виконавчої влади та міжнародні зв'язки у сфері ФКС (59 балів). Тісні взаємовідносини ФСО з органами виконавчої влади можуть суттєво вплинути на можливість впровадження маркетингового підходу в діяльність ФСО на державному рівні.

На останніх позиціях розмістилися такі чинники: політична стабільність держави – 6 (46 балів); ступінь корумпованості державних органів управління – 7 (44 бали) та низький ступінь впливу має зміна влади (вибори до державної та місцевої влади) – 8 (33 бали). Ці чинники, на думку респондентів, мають менший вплив на ефективність управління ФСО.

Наступними оцінювалися економічні чинники макросередовища ФСО (табл. 3.3.2).

Таблиця 3.3.2

**Оцінка впливу економічних чинників на ефективність управління
ФСО за даними опитування експертів (n=12)**

№	Чинники	Сума Σ	$\bar{x} \pm m$	%	Місце
1.	Економічна стабільність в державі	66	$4,40 \pm 0,29$	88,0	2
2.	Фінансування	67	$4,47 \pm 0,27$	89,3	1
3.	Платоспроможність батьків вихованців	64	$4,27 \pm 0,28$	85,3	3
4.	Збільшення тарифів на оплату комунальних послуг	36	$2,40 \pm 0,39$	48,0	8
5.	Наявність конкуренції	41	$2,73 \pm 0,31$	54,6	7
6.	Рівень безробіття у мікрорайоні	49	$3,27 \pm 0,29$	65,3	6
7.	Інвестиційний клімат в сфері ФКС	59	$3,93 \pm 0,24$	78,6	4
8.	Рівень інфляції в країні	52	$3,47 \pm 0,34$	69,3	5

З усіх економічних чинників макросередовища ФСО найбільш значний ступінь впливу має фінансування (67 балів).

Другу позицією з різницею в один бал займає – економічна стабільність держави (66 балів). Даний показник має високий ступінь впливу на діяльність ДЮСШ і повинен посідати перше місце. Від його рівня напряду залежать об'єми фінансування ФСО з державного бюджету. Наступним чинником, який має високий ступні впливу є платоспроможність населення (64 бали). Визначення рівня доходів майбутніх та наявних споживачів ФСП визначить їх фінансові можливості до залучення до занять ФКС.

За ступенем важливості впливу чинників макросередовища наступними визначені інвестиційний клімат (59 балів), рівень інфляції в країні (52 бали), наявність конкурентів (41 бал) та збільшення тарифів на оплату комунальних

послуг (36 балів). Останній показник викликає сумніви у відвертості відповідей респондентів. Адже від динаміки зміни тарифів на оплату комунальних послуг, змінюються фінансові витрати ФСО. Сумніви, щодо визначеного чинника підтверджуються неоднорідністю оцінки респондентів та високою їх варіативністю у порівнянні з іншими чинниками $2,40 \pm 0,39$.

Ступінь впливу соціальних чинників макросередовища на діяльність ФСО та ефективність управління ними було оцінено та згруповано у таблицю 3.3.4.

Таблиця 3.3.4

Оцінка впливу соціальних чинників на ефективність управління ФСО за даними опитування експертів (n=12)

№	Чинники	Сума Σ	$\bar{X} \pm m$	%	Місце
	Наявність біля ФСО покинутих будівництв, водоймищ, погана транспортна розв'язка	46	$3,07 \pm 0,35$	61,3	7
	Престижність роботи у сфері ФКС	59	$3,93 \pm 0,22$	78,6	3
	Кількість ЗМІ, які освітлюють спортивні події	61	$4,07 \pm 0,18$	81,3	1
	Реклама та зв'язок з громадськістю	58	$3,87 \pm 0,23$	77,3	4
	Особливості культурних і моральних цінностей, ментальність населення	50	$3,33 \pm 0,38$	66,6	6
	Сімейні цінності (освіта, здоров'я)	54	$3,60 \pm 0,41$	72,0	5
	Релігійні вірування	25	$1,67 \pm 0,72$	33,3	8
	Наявність бажання у населення в занятті ФКС	60	$4,00 \pm 0,32$	80,0	2

З усієї групи соціальних чинників високий ступінь впливу має – кількість ЗМІ, які висвітлюють спортивні події та популяризують ФКС (61 бал). Популяризація ФКС через ЗМІ сприятиме збільшенню зацікавленості дітей у занятті спортом, зростання контингенту. Наявність бажання у населення в занятті ФКС експерти оцінили у 60 балів і це друга позиція. Дані два чинники залежать один від одного. Збільшення у населення бажання до занять ФКС можна здійснити

за допомогою ЗМІ та наявність бажання у населення в заняттях ФКС збільшить зацікавленість до спортивних подій та інформації у ЗМІ.

Третю позицію посідає престижність роботи в сфері ФКС (59 балів). На сьогоднішній день робота тренера з виду спорту не є престижною серед молодих спеціалістів. За даними Міністерства освіти і науки України та Міністерства молоді та спорту України, все частіше випускники ЗВО фізкультурного профілю не бажають працювати у ФСО, що призвело до того, що сьогодні середній вік тренера ФСО 53-55 років, 6% з яких не мають вищої освіти.

Реклама та зв'язок з громадськістю директори оцінили в 58 балів. Але рекламна діяльність в роботі ФСО повинна займати одне з провідних місць. Якісна та інформативна реклама здатна підвищити кількість контингенту та зміцнити імідж ФСО. Наступним чинником зовнішнього середовища, що має вплив на діяльність ФСО експерти визначили – сімейні цінності: освіта, здоровий спосіб життя, спорт, справедливість (54 балів). Стратегічним розвитком держави повинно стати орієнтація сім'ї на виховання здорового та спортивного покоління.

Незначний вплив мають такі соціальні чинники: особливості культурних і моральних цінностей, ментальність населення – 50 балів, Наявність біля ФСО покинутих будівництв, водоймищ, погана транспортна розв'язка 46 балів та релігійні вірування 25 балів.

Не менш важливо для дослідження макросередовища, було дослідження демографічних чинників. Основним споживачем ФСП ФСО є чітко обмежений контингент. Отже, відстеження динаміки зміни демографічних показників необхідне для збереження постійного поповнення-тренувальних груп. Визначені чинники були оцінені експертами та представлені у таблиці 3.3.5.

Таблиця 4.5

Оцінка впливу демографічних чинників на діяльність ФСО за даними опитування експертів (n=12)

№	Чинники	Сума Σ	$\bar{X} \pm m$	%	Місце
---	---------	------------------	-----------------	---	-------

1.	Кількість контингенту	69	$4,60 \pm 0,16$	92,0	3
2.	Стан здоров'я населення	71	$4,73 \pm 0,15$	94,6	1
3.	Рівень народжуваності	70	$4,67 \pm 0,15$	93,3	2
4.	Рівень смертності	45	$3,00 \pm 0,31$	60,0	4

Стан здоров'я потенційного контингенту експерти оцінили в 71 бал, тобто цей чинник має високий ступінь впливу на функціонування ФСО. В умовах сьогодення молодь усе частіше віддає перевагу пасивним формам проведення дозвілля, менше половини з них при звичаєні до фізичної культури, спорту та оздоровлення. Спостерігається тенденція їх раннього залучення до таких шкідливих звичок, як куріння, уживання алкоголю, наркотичних речовин, внаслідок чого – погіршення стану здоров'я дітей та молоді, поява такого явища як демографічна криза. Від якості визначеного чинника залежить структурна повнота навчально-тренувального процесу і взагалі функціонування ФСО в цілому.

Систематичне дослідження якісних та кількісних характеристик потенційного та наявного споживача ФСП є сталою проблемою ефективного менеджменту ФСО та має бути постійною складовою організаційно-управлінської діяльності її адміністрації. Інформація про демографічні тенденції в країні, регіоні необхідна при плануванні та прогнозуванні організаційно-управлінської діяльності ФСО за для максимального залучення дітей та молоді віком від 6 до 23 років. Саме з даних причин рівень народжуваності експертами було віднесено на 2 місце (70 балів) та кількість контингенту 3 місце (69 балів).

Створення позитивної динаміки демографічних показників має стратегічне значення для майбутнього розвитку держави. Тому у практиці державного управління поступово формуються принципи орієнтації розвитку країни передусім на інтереси населення та сім'ї, на забезпечення умов їх всебічного розвитку і реалізації. Згідно зі Стратегією демографічного розвитку України у

період до 2015 року пріоритетними напрямками стосовно демографічного розвитку регіонів є:

- забезпечення державних соціальних стандартів та державних соціальних гарантій для населення в усіх регіонах та населених пунктах країни;
- забезпечення координації заходів щодо демографічного розвитку на рівні регіонів, визначених у державних цільових програмах, державних і регіональних програмах економічного та соціального розвитку, програмах державного стимулювання розвитку депресивних територій;
- проведення соціального діалогу, підтримка регіональних і місцевих ініціатив щодо розв'язання регіональних проблем демографічного розвитку;
- зменшення міграційного впливу населення;
- зниження в регіоні рівня смертності, зокрема дитячої;
- створення стимулів для заохочення сімей до народження другої дитини;
- удосконалення системи оздоровлення дітей на базі санаторіїв, профілакторіїв, дитячих оздоровчих закладів та закладів фізкультурно-спортивної направленості;
- формування суспільної потреби у здоровому способі життя, особистісної мотивації до збереження та поліпшення здоров'я;
- сприяння розвитку масової фізичної культури та спорту, зокрема розширення доступу дітей та підлітків до фізкультурно-спортивних і оздоровчих закладів, підліткових клубів за місцем проживання з метою створення належних умов для зміцнення їх фізичного та психічного здоров'я;
- реформування системи оздоровчих та рекреаційних закладів, забезпечення доступності послуг, що ними надаються, для широких верств населення [184].

Останньою групою чинників, які оцінювались директорами – науково-технічні фактори (табл. 3.3.6).

Таблиця 3.3.6

Оцінка впливу науково-технічних чинників на ефективність управління ФСО за даними опитування експертів (n=12)

№	Чинники	Сума Σ	$\bar{x} \pm m$	%	Місце
1.	Ефективна та якісна робота ЗВО фізкультурного-профілю	58	$3,87 \pm 0,16$	77,3	1
2.	Рівень розвитку наукових розробок у сфері ФКС	58	$3,87 \pm 0,21$	77,3	2
3.	Темпи технологічних змін у сфері ФКС	57	$3,80 \pm 0,17$	76,0	3
4.	Інноваційний потенціал розвитку ФСО	55	$3,67 \pm 0,23$	73,3	5
5.	Нові технологічні відкриття та можливості їх використання у роботі ФСО	57	$3,80 \pm 0,22$	76,0	4
6.	Поява нових видів спорту	50	$3,33 \pm 0,30$	66,6	6

Слід відзначити, що групу науково-технічних чинників експерти оцінили нижче за всі інші чинники. В середньому вони мають – 3,72 бали, що вказує на їх середній ступінь впливу на діяльність ФСО.

В результаті проведеного PEST-аналізу діяльності ФСО сформовано загальну картину чинників макросередовища, які мають найбільший вплив на ефективність функціонування ФСЦ (табл. 3.3.7).

Таблиця 3.3.7

Загальна характеристика чинників макросередовища, що впливають на діяльність ФСО за даними опитування експертів (n=12)

№	Чинники	Сума Σ	$\bar{x} \pm m$	%	Місце
1.	Вдосконалення нормативно-правової бази	63	$4,20 \pm 0,24$	84,0	3
2.	Фінансування	67	$4,47 \pm 0,27$	89,3	2
3.	Кількість ЗМІ, які освітлюють спортивні події та популяризують ФКС	61	$4,07 \pm 0,18$	81,3	4
4.	Стан здоров'я населення	71	$4,73 \pm 0,15$	94,6	1
5.	Ефективна та якісна робота ЗВО фізкультурного-профілю	58	$3,87 \pm 0,16$	77,3	5
6.	Клімато-географічні умови	54	$3,60 \pm 0,33$	72,0	6

За даними таблиці 3.3.7 видно, що високий ступінь впливу на діяльність ФСО мають демографічні чинники – стан здоров'я населення (71 бал). Середній ступінь впливу мають екологічні чинники – клімато-географічні умови (54 бали). Підводячи підсумки проведеного PEST-аналізу визначили, що керівники ФСО у своїй професійній діяльності мають орієнтуватися на стан здоров'я населення, а вже потім фінансування (67 балів), вдосконалення нормативно-правової бази (63 бали).

До макросередовища ДЮСШ входять не лише політико-правові, соціально-економічні, демографічні та клімато-географічні чинники. Одне з провідних місць займають конкуренти. Дослідження діяльності ФСО конкурентів необхідне для визначення власних переваг та недоліків у роботі.

Аналіз середовища передбачає не тільки вивчення його макросередовища (політичні, економічні, соціальні, демографічні, екологічні та науково-технічні фактори), але й мікросередовища. Аналіз повинен бути адаптований до умов ринку ФСП та потреб ФСО, сфери їх діяльності. Для дослідження мікросередовища нами використовувалась методика SWOT-аналізу. Узагальнити ситуацію на ринку ФСП та ФСО, побачити шанси та загрози SWOT-аналіз допомагає через визначення слабких і сильних їх сторін ФСО. Аналіз є основним інструментом планування діяльності в перспективі визначення сильних та слабких сторін ФСО, їх можливостей та загроз, встановлення зв'язків між ними, побудову матриці SWOT-аналізу. Під сильними сторонами ми розуміємо, основні показники роботи ФСО, завдяки яким вона ефективно функціонує та розвивається. Сила організації може полягати як в матеріальних, так і в нематеріальних ресурсах. Слабкі сторони – це недоліки ФСО, напрями діяльності які потребують вдосконалення та заважають її розвитку [8, 10, 46, 87, 130].

Загрозами виступають чинники, які можуть потенційно погіршити положення ФСО на ринку ФСП. До можливостей відносяться чинники макросередовища, використання яких створить переваги ФСО на ринку ФСП. Це сприятливі обставини, які ФСО може використати для одержання переваги.

Процес такого аналізу охоплює такі етапи:

- ідентифікація сильних і слабких сторін;
- визначення шансів і загроз та відображення їх з точки зору сильних та слабких сторін ФСО;
- пошук можливості функціонувати на межі відповідальних характеристик ФСО конкурентів [10, 160].

Мікросередовище ФСО представлене: особливостями організації навчально-тренувального процесу; специфікою надання ФСП; фінансуванням; впровадженням в роботу ФСО інноваційних технологій; можливістю використання маркетингу та інновацій в організаційно-управлінській діяльності ФСО.

Можливостями в професійної діяльності ФСО за результатами опитування експертів вважається:

1. Тісна взаємодія з державними органами управління ФКС.
2. Підтримка державних органів управління ФКС у розвитку наукових розробок.
3. Впровадження маркетингу в організаційно-управлінську діяльність.
4. Регулярне проходження курсів підвищення кваліфікації.
5. Впровадження нових технологій у навчально-тренувальний процес.
6. Наявність переваги перед конкурентами.
7. Законодавчі зміни на користь ФСО.
8. Послаблення позицій ФСО конкурентів. Реалізація даної можливості реальна при впровадженні всіх зазначених вище можливостей. Але дана можливість є не першочерговою і не реалізовується (табл. 3.3.8).

Таблиця 3.3.8.

Оцінка можливостей в діяльності ФСО за даними опитування експертів (n=12)

№	Показники оцінки	Сума Σ	$\bar{x} \pm m$	%	Місце
1.	Послаблення позицій конкурентів	49	$3,27 \pm 0,33$	65,3	8
2.	Законодавчі зміни	53	$3,53 \pm 0,34$	70,6	7
3.	Тісна взаємодія з державними органами управління ФКС	60	$4,00 \pm 0,21$	80,0	1
4.	Наявність переваги перед конкурентами	57	$3,80 \pm 0,22$	76,0	6
5.	Впровадження нових технологій у навчально-тренувальний процес	57	$3,80 \pm 0,29$	76,0	5
6.	Регулярність проходження курсів підвищення кваліфікації	59	$3,93 \pm 0,28$	78,6	4

7.	Використання директором у своїй організаційно-управлінській роботі маркетингового підходу	59	$3,93 \pm 0,31$	78,6	3
8.	Підтримка державних органів управління ФКС розвитку наукових розробок	60	$4,00 \pm 0,37$	80,0	2

Не можливо не акцентувати увагу на останній можливості. Її наявність вказує на готовність керівників ФСО до впровадження у свою діяльність технологій ринкової діяльності, а саме маркетингу. Слід зазначити, що близький за змістом показник оцінки респонденти оцінили однаково, що вказує на узгодженість відповідей.

Виявлення загроз мікросередовища необхідне для побудови маркетингової стратегії. Саме на ці показники роботи будуть направлені можливості та сильні сторони. Загроза або ризик це характеристика можливостей та ступеня досягнення того чи іншого результату в залежності від рішення яке приймається. Оцінка ризиків необхідна для визначення вірогідності отримання негативного результату та його розміри. Визначені ризики, які відмітили експерти представлено у таблиці 3.3.9

Таблиця 3.3.9

Оцінка ризиків в діяльності ФСО за даними опитування експертів (n=12)

№	Показники оцінки	Сума Σ	$\bar{X} \pm m$	%	Місце
1.	Можливості розвитку нового виду спорту	45	$3,00 \pm 0,23$	60,0	5
2.	Розширення асортименту ФСП	60	$4,00 \pm 0,84$	80,0	8
3.	Підвищення якості надання ФСП	47	$3,13 \pm 0,28$	62,6	6

4.	Зміна побажань населення	54	$3,60 \pm 0,30$	72,0	7
5.	Поява нових конкурентів	38	$2,53 \pm 0,28$	50,6	3
6.	Зміна рівня доходів населення	44	$2,93 \pm 0,34$	58,6	4
7.	Рівень інфляції в країні	26	$1,73 \pm 0,28$	34,6	2
8.	Збільшення рівня смертності дітей	16	$1,07 \pm 0,06$	21,3	1

За результатами оцінки ризиків видно, що в першу чергу експерти відмічають негативну залежність від збільшення рівня смертності. Даний чинник становить головну загрозу для формування подальшої стратегії розвитку ФСО.

Зменшення ризику загроз можливо із посиленням ступеня реалізації можливостей, які були визначені експертами.

До слабких сторін своєї професійної діяльності експерти віднесли: емоційний клімат в колективі тренерсько-викладацького складу; наявність конкурентів; види ФСП, які надаються; об'єми фінансування ФСО; рівень позабюджетних джерел фінансування; відсутність фінансової незалежності ФСО; рівень заробітної плати; використання комп'ютерних програм у навчально-тренувальному процесі; впровадження нових технологій в навчально-тренувальний процес та організаційно-управлінську діяльність; використання інноваційних технологій в організаційно-управлінській роботі керівником; відсутність постійної агітаційно-пропагандистської роботи; систематичний збір та аналіз статистичних даних стосовно потенційних споживачів ФСП; систематичний збір та аналіз інформації стосовно діяльності наявних конкурентів.

З проведеного аналізу видно, що фінансування, впровадження інноваційних технологій та інновацій менеджменту та маркетингу в діяльність ФСО є слабкими її сторонами та потребують вдосконалення та модернізації.

Сильними сторонами експерти визначили організацію навчально-тренувального процесу та надання ФСП: зручне територіальне розташування;

власна матеріально-спортивна база; якісна навчально-методична робота; робота тренера по набору та відбору спортсменів; тісна взаємодія з державними органами управління ФКС; систематична виховна робота; творчий підхід керівника ФСО; наявність постійного медичного кабінету та медичного персоналу; наявність стабільного складу вихованців; наявність спеціалізованого розподілу праці (ієрархія управління); авторитет керівника; кваліфікація тренерсько-викладацького складу; спортивні досягнення вихованців; збереження етапності підготовки; кількість видів спорту, що культивуються в ФСО; кількість навчально-тренувальних груп та дітей.

Визначені сильні та слабкі сторони в діяльності ФСО визначають наступні напрямки стратегії розвитку ФСО.

3.4. Аналіз організаційних ресурсів розвитку сфери фізичної культури і спорту в ТГ Одеської області

Управлінська та ресурсна самодостатність сфери фізичної культури і спорту – запорука її сталого розвитку. Організаційна діяльність органів місцевого самоврядування сфери фізичної культури і спорту щодо соціально-економічного розвитку громад має бути спрямована на досягнення оптимальної комбінації ресурсів та інструментів. Ресурсне забезпечення регіонального розвитку – система державних заходів, спрямованих на створення матеріальних, правових, інституційних умов перетворення елементів ресурсного простору в засоби досягнення цілей регіонального управління; сукупність матеріальних та нематеріальних ресурсів, спрямованих на підтримку і реалізацію заходів, передбачених за програмою соціально-економічного розвитку з урахуванням обмежень.

Відповідно до територіального підходу щодо ресурсного забезпечення місцевого самоврядування територіальні ресурси розглядають як базис соціально-економічного та культурного розвитку територіальних громад і визначають

потенціал їх модернізації. Ресурсне забезпечення регіонального розвитку – система державних заходів, спрямованих на створення матеріальних, правових, інституційних умов перетворення елементів ресурсного простору в засоби досягнення цілей регіонального управління; сукупність матеріальних та нематеріальних ресурсів, спрямованих на підтримку і реалізацію заходів, передбачених за програмою соціально-економічного розвитку з урахуванням обмежень [5].

Узагальнення даних щодо системи державного управління сферою фізичної культури і спорту на регіональному рівні [2, 3, 7] дозволяє нам стверджувати, що ресурсне забезпечення розвитку сфери фізичної культури і спорту виступає як сукупність методів, засобів і заходів органів влади щодо створення умов для найповнішого задоволення потреб територіальної громади у якісних фізкультурно-спортивних та оздоровчих послугах, гарантування збалансованості завдань органів публічного управління та ресурсів, наявних для ефективного їх виконання. Об'єктом управління в ресурсному забезпеченні розвитку сфери фізичної культури і спорту (на прикладі Одеської області) виступає її ресурсний потенціал сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, усі види ресурсів – як матеріальні, так і нематеріальні.

У загальній теорії державного управління та менеджменту [4, 5, 6] під ресурсами організації розуміють співробітників, капітал, трудові ресурси, матеріали, технологію та інформацію. Резерви визначають як потенційні можливості підвищення та удосконалення діяльності. Виявлення та використання таких резервів забезпечує підвищення ефективності за рахунок оптимального використання всіх ресурсів. Блок використання ресурсів передбачає використання фінансових ресурсів (основних та додаткових джерел); використання матеріально-технічних ресурсів (наявність власної або орендованої спортивної бази, спортивного обладнання, використання комунальних послуг); раціональне використання трудових ресурсів (педагогічне навантаження на одного тренера,

стимулювання праці, підвищення кваліфікації, рівень соціальної захищеності фахівців).

На регіональному рівні існують такі види ресурсних потенціалів сфери фізичної культури і спорту:

- когнітивний - є сукупністю зацікавлених сторін, які можуть брати участь у формуванні видів ресурсного потенціалу територіальної громади (за географічною, функціональною, виробничою та іншими ознаками);
- кадровий – це здатність працівників і керівництва органів місцевого самоврядування ефективно управляти наявними ресурсами та розширювати можливості їх генерування та акумуляції;
- представницько-іміджевий – відображає здатність органів місцевого самоврядування презентувати територіальну громаду, її ресурс та можливості розвитку стейкхолдерам;
- політичний – свідчить про індивідуальну та колективну здатність органів місцевого самоврядування впливати на прийняття рішень центральними органами влади, що стосуються місцевого самоврядування;
- виробничий – здатність органів місцевого самоврядування, комунальних підприємств, суб'єктів господарювання приватного сектора, у тому числі у межах проєктів державно-приватного партнерства, виробляти фізкультурно-спортивні послуги відповідно до структури попиту на регіональному, національному та міжнародному ринках;
- фінансовий – охоплює фактичний обсяг фінансових ресурсів, котрим володіє на певний момент територіальна громада та потенційні фінансові ресурси;
- потенціал розвитку – нормативно-правові документи, заходи, механізми, за допомогою яких органи місцевого самоврядування будують комунікативні зв'язки, зміцнюють імідж громади та реалізують проєкти соціально-економічного розвитку;

- інтегративно-комунікативний – пов’язаний зі здатністю органів місцевого самоврядування спілкуватися з учасниками процесу формування та розвитку ресурсного потенціалу територіальної громади.

Основними видами ресурсів у ресурсному забезпеченні сфери фізичної культури і спорту на регіональному рівні виступають: людські; трудові; природні; адміністративні; інформаційні; фінансові.

Окремої уваги заслуговує нормативно-правова основа ресурсного забезпечення розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад, яка включає переважно акти, що стосуються формування, розподілу та використання ресурсної бази місцевих бюджетів, а також базові документи у сфері місцевого самоврядування, у тому числі й міжнародні, ратифіковані Верховною радою України: Конституція України, Європейська хартія місцевого самоврядування, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Закон України «Про засади державної регіональної політики», Бюджетний кодекс України, Податковий кодекс України, Закон України «Про добровільне об’єднання територіальних громад», Закон України «Про співробітництво територіальних громад», Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, Закон України «Про фізичну культуру і спорт», Стратегія розвитку Одеської області на період 2021-2027 року, Обласна комплексна програма розвитку фізичної культури і спорту в Одеській області на 2022-2024 роки, Міська цільова програма «Розвиток фізичної культури та спорту в м. Одесі на 2020-2023 роки».

Розвиток сучасної економіки характеризується пріоритетом наукоємних галузей, розвитку економіки знань, інформаційних систем, посиленням ролі знань та інформації як визначального фактору результативної діяльності; поширенням творчої, інтелектуальної праці; прискоренням процесу технологічних трансформацій.

В результаті проведеного дослідження, нами встановлено, що розвиток фізичної культури і спорту в сільській та селищній територіальних громадах в умовах децентралізації влади на думку фахівців передбачає:

- формування ефективних моделей розвитку фізичної культури і спорту із залученням широкого кола стейкхолдерів, зокрема в частині кадрового забезпечення та визначення відповідних повноважень в ТГ, з урахуванням їх соціально-економічного розвитку (86 %);
- розробку планів розвитку ТГ із залученням громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості (84%);
- аналіз, збереження та розвиток спортивної інфраструктури в сільській місцевості (83 %);
- аналіз питання надання міжнародної донорської допомоги в розвитку фізичної культури і спорту, із застосуванням проектного підходу (77 %).

Достовірність результатів підтверджує ступінь узгодженості думок респондентів (W- 0,78)

Організаційний аналіз ресурсного забезпечення розвитку сфери фізичної культури і спорту в Одеській області дозволив виділити такі проблемні питання сфери фізичної культури та спорту:

залишається недостатнім фінансування з місцевого бюджету порівняно з іншими областями України, спостерігається зменшення фінансування з фондів профспілкових комітетів, підприємств, установ, організацій та спонсорських і благодійних внесків, характерним є слабкий розвиток спортивної інфраструктури та незадовільний стан спортивних об'єктів в містах і районах області, кадрове забезпечення діяльності сфери (спостерігається перехід кваліфікованих спеціалістів до інших галузей). Проблема залучення молоді до занять фізичною культурою і спортом гостро стоїть у сільській місцевості. Причинами є низький рівень забезпеченості спортивними об'єктами на селі, відсутність інвентаря і формування моди на здоровий спосіб життя.

Ключовими кроками реалізації державної політики в сфері фізичної культури і спорту в Одеській області на період до 2027 року залишаються:

- проведення щорічного оцінювання фізичної підготовленості населення;
- проведення більше 600 обласних спортивних змагань та забезпечення участі спортсменів області у всеукраїнських, міжнародних змаганнях з олімпійських та неолімпійських видів спорту.

До пріоритетних напрямів розвитку сфери фізичної культури і спорту відносяться:

- збереження існуючої мережі дитячо-юнацьких спортивних шкіл в районах області;
- збільшення кількості інструкторів з фізичної культури сільських і селищних рад;
- збереження та розвиток спортивної інфраструктури, особливо у сільській місцевості;
- збільшення кількості проведених спортивних заходів, зокрема в об'єднаних територіальних громадах.

Аналіз стану реалізації на регіональному рівні державної політики з питань фізичної культури і спорту [1, 9], свідчить проте, що в умовах російської збройної агресії проти України фізична культура і спорт набули нового значення, як засіб подолання фізичних та психологічних наслідків стресу, якому щоденно піддається населення країни. Важливе значення для задоволення потреб населення має збереження та забезпечення сталої роботи комунальних закладів фізичної культури і спорту – дитячо-юнацьких спортивних шкіл, спортивних клубів тощо. Окрім того, підтримки потребує резервний спорт та спорт вищих досягнень. Відповідно пріоритетними напрямками роботи визначено:

- залучення усіх верств населення, у т.ч. з числа внутрішньо-переміщених осіб, до регулярних занять фізичною культурою і спортом, зокрема, шляхом реалізації соціального проекту «Активні парки – локації здорової України», організації та проведення Обласних спортивних ігор;

- збереження кадрового потенціалу закладів фізичної культури і спорту та підвищення кваліфікації фахівців, тренерів та керівників;
- забезпечення проведення всеукраїнських та місцевих фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів, навчально-тренувальних зборів з дотриманням вимог безпеки в умовах воєнного стану;
- підтримка резервного спорту та спорту вищих досягнень, сприяння у підготовці спортсменів Одеської області до участі у чемпіонатах Європи та світу, Зимових Дефлімпійських іграх, Олімпійських та Паралімпійських іграх 2024 в Парижі, у тому числі, шляхом виплати щомісячної грошової допомоги кращим спортсменам Одеської області та їх тренерам;
- впровадження в Одеській області Електронного реєстру спортивних споруд України та Електронного реєстру спортивних звань.

Отож, з метою реалізації зазначених завдань управлінням фізичної культури і спорту регулярно проводяться наради з керівниками та спеціалістами з питань фізичної культури і спорту районних державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, представниками фізкультурно-спортивних організацій. Розпочато реалізацію окремих заходів соціального проекту «Активні парки – локації здорової України», які передбачають проведення координаторами (фахівцями) регулярних (не менше 8 годин на тиждень) фізкультурно-оздоровчих заходів в громадах Одеської області. До проекту залучено 90 громад Одеської області. Управлінням фізичної культури і спорту, спільно з Одеською територіальною організацією ВФСТ «Колос», розпочато проведення традиційних щорічних Обласних спортивних ігор серед територіальних громад, а також змагань серед голів територіальних громад, їх заступників і старост старостинських округів Одеської області. До змагань з волейболу серед міських та селищних територіальних громад вже долучились понад 300 осіб, які представляють 19 чоловічих та 15 жіночих команд з 22 громад області. Відбіркові змагання серед голів територіальних громад проведені вже у 4 районах області, до участі долучились понад 450 осіб з 30 громад області.

Особлива увага приділяється залученню до занять фізичною культурою і спортом дітей та молоді, а також працевлаштування тренерів з числа внутрішньо переміщених осіб. З початку збройної агресії проти України в Одеській області працевлаштовані щонайменше 14 тренерів з числа ВПО з Миколаївської, Херсонської, Донецької, Сумської та Вінницької областей. На навчання до ДЮСШ вступило понад 700 вихованців. Управлінням, спільно з Одеською обласною організацією ФСТ «Динамо», організовано безкоштовні тренування з плавання та баскетболу для дітей з числа ВПО та дітей військовослужбовців. Спільно з Одеською обласною та міською федераціями шахів проведено шаховий онлайн турнір «Хід до Перемоги». Участь в турнірі взяли понад 500 осіб. На всеукраїнських змаганнях «Краща спортивна сільська громада України» спортсмени Саф'янівської громади посіли 2 загальнокомандне місце.

В Одеській області постійно проводяться всеукраїнські та місцеві спортивні заходи. Так, тільки на початку 2023 року, проведено 4 чемпіонати та Кубки України, 10 ігор Української Прем'єр-ліги та другої ліги чемпіонату України з футболу, ігри чемпіонатів України з гандболу та баскетболу, низку всеукраїнських змагань, а також понад 60 чемпіонатів та Кубків Одеської області. З початку 2023 року одеські спортсмени здобули 60 медалей різного ґатунку на чемпіонах Європи, етапах Кубків світу та Європи з олімпійських, неолімпійських видів спорту та видів спорту осіб з інвалідністю серед різних вікових категорій. На всеукраїнських змаганнях з олімпійських, неолімпійських видів спорту та видів спорту осіб з інвалідністю спортсмени Одещини завоювали вже понад 300 медалей. Спостерігаються успіхи спортивних команд з ігрових видів спорту: баскетбольні клуби «БПА – збірна Одеської області – СДЮСШОР ім. Літвака Б.Д.» та «ІнтерХім – СДЮСШОР ім. Літвака Б.Д.», волейбольний клуб «Балта», гандбольні клуби «Ізмаїл» та «Одеса», футбольний клуб «Чорноморець».

30 спортсменів Одеської області у 2023 році вже отримали спортивні звання «Заслужений майстер спорту України», «Майстер спорту України міжнародного класу» та «Майстер спорту України» з олімпійських, неолімпійських та видів

спорту осіб з інвалідністю, а також 1 тренер отримав спортивне звання «Заслужений тренер України». 297 спортсменам присвоєні спортивні розряди «Кандидат майстри спорту України» та «І розряд» з олімпійських, неолімпійських видів спорту та видів спорту осіб з інвалідністю (187 з олімпійських, 107 неолімпійських та 3 видів спорту осіб з інвалідністю). За результатами виступів на всеукраїнських та міжнародних змаганнях в I та II кварталі 2023 року 108 спортсменам та тренерам призначено виплату грошової допомоги.

Управління фізичної культури і спорту, в межах фінансових ресурсів, сприяє забезпеченню підготовки спортсменів Одеської області та участі у змаганнях. З початку 2023 року управлінням проведено 14 навчально-тренувальних зборів за участю 106 спортсменів та 17 тренерів, а також відряджено для участі у всеукраїнських та міжнародних змаганнях, навчально-тренувальних зборів збірних команд України 135 спортсменів та 25 тренерів.

На сьогодні 2 спортсмени включені до складу збірної команди України, яка братиме участь у Дефлімпійських іграх. Спортсменка Одеської області Ірина Маловічко виборола для національної збірної команди України зі стрільби стендової ліцензію на участь в Олімпійських іграх 2024. До відбіркових змагань до Олімпійських ігор, які пройдуть протягом 2023-2024 років готуються спортсмени Одеської області з боксу, боротьби вільної, фехтування та інших.

Управлінням наголошується особливу увагу керівників районних державних адміністрацій та територіальних громад на необхідності дотримання правил безпеки під час проведення навчально-тренувальної роботи та спортивних заходів. Управління надає усю необхідну методичну допомогу органам місцевого самоврядування та організаторам змагань. З метою мінімізації ризиків для безпеки учасників навчально-тренувального та змагального процесу управління підготувало власні рекомендації щодо організації фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів в умовах воєнного стану:

-проведення заходу допускається за наявності у спортивній споруді або у безпосередній близькості до неї укриття, що може вмістити всіх учасників заходу;

-максимальна кількість учасників заходу, які можуть одночасно перебувати на території спортивної споруди, становить: 50 осіб – для індивідуальних видів спорту, 100 осіб – для командно-ігрових видів спорту;

-спортивні заходи (змагання) проводяться за погодженням з органами місцевого самоврядування та без глядачів;

-організаторам спортивних заходів (змагань) рекомендується утриматись від допуску до участі у заходах спортсменів молодших вікових груп, визначених правилами проведення спортивних змагань з відповідного виду спорту.

За підтримки обласної державної адміністрації та обласної ради, Відділенням Національного олімпійського комітету України в Одеській області проводяться інформаційні та просвітницькі заходи для дітей та молоді за участю видатних спортсменів, чемпіонів та призерів олімпійських ігор. Розпочато роботу з впровадження в Одеській області Електронного реєстру спортивних споруд України та Електронного реєстру спортивних звань. Реалізація цих заходів дозволить забезпечити прийняття ефективних управлінських рішень, їх прозорість та відкритість для суспільства.

Продовжується співпраця управління з закладами вищої освіти з розвитку фізичної культури і спорту. Так було укладено меморандум про співпрацю з Південноукраїнським національним педагогічним університетом імені К.Д.Ушинського. В рамках цієї співпраці організовуються курси підвищення кваліфікації тренерів, в тому числі тренерів вищої та першої категорії. До проведення курсів залучаються провідні науковці всієї України.

За підсумками звіту Міністерству молоді та спорту України Одеська область посідає 5 і 6 сходинку в Українському рейтингу з розвитку фізичної культури і спорту вищих досягнень.

В сучасних умовах господарювання одним з важливих чинників ефективного довгострокового функціонування фізкультурно-спортивних організацій є успішне здійснення інноваційної діяльності, яка дозволить значною мірою забезпечити соціально-економічний розвиток окремих регіонів та держави в цілому. Проте

впровадження різного роду нововведень в організаціях, як правило, здійснюється час від часу, а не на постійній основі, що обумовлюється низькою інноваційною активністю в Україні. Однією з причин такої низької інноваційної активності поряд з нестачею фінансових та інших ресурсів є відсутність належного досвіду в управлінні нововведеннями та ефективного науково-теоретичного інструментарію формування механізму управління інноваційною діяльністю в сучасних умовах ринкової економіки.

В ресурсному забезпеченні розвитку громад та окремих секторів економіки (сфери фізичної культури і спорту) чільне місце повинні посідати правила, орієнтовані на інноваційний розвиток. Вихідними умовами, які потрібно враховувати органам місцевого самоврядування, є технологічний та інтелектуальний потенціал, достатній для запуску інноваційного процесу; постійне збільшення кількості учасників інноваційного «ланцюжка», у тому числі в результаті залучення нових соціальних груп; затребуваність інновацій.

Інноваційний розвиток сфери фізичної культури і спорту на регіональному рівні має бути орієнтованим на управління змінами; збільшення потоку інформації, капітального бюджетування, контролю якості та стандартів управління; збалансування інтересів стейкхолдерів, залучення кризових менеджерів, використання стимулів та винагород, чітке розуміння завдань, зменшення напруги між керівництвом і працівниками; диверсифікацію напрямів розвитку місцевої економіки; громадське обговорення та узгодження з представниками бізнес-сектора; особливості місцевої та регіональної інноваційної інфраструктури та напрями її розвитку, що передбачає, зокрема, створення кластерів, регіональної мережі наукових, технологічних та індустріальних парків, а також системи законодавчої, кадрової та інформаційної підтримки інноваційної діяльності; - формування позитивного інвестиційного іміджу територіальних громад, просування інформації про їхні конкурентні переваги та місцеву політику щодо залучення інвестицій; концентрацію зусиль на розвитку міжмуніципального та міжнародного співробітництва з реалізації інвестиційних проєктів, особливо

тих, що мають інноваційну основу; реалізацію інноваційних механізмів державно-приватного партнерства; стимулювання суб'єктів підприємницької діяльності до застосування інноваційних методів управління і технологій; створення консультаційних центрів, уповноважених на інформаційну підтримку впровадження інноваційних технологій та управлінських інструментів, пошук потенційних інвесторів, координацію дій органів місцевого самоврядування і приватного сектора щодо реалізації інноваційних проєктів; опанування інструментарію фандрайзингу та методології грантрайтингу; розвиток науково-інноваційного співробітництва державного та недержавного секторів, закладів вищої освіти, науково-дослідних установ, суб'єктів підприємницької діяльності; стимулювання підготовки висококваліфікованих фахівців із питань управління інноваційними проєктами; удосконалення навичок працівників органів місцевого самоврядування, заохочення до інновацій, навчання персоналу, IT-підтримка; джерела фінансування інноваційного розвитку.

Аналіз тенденцій технологізації управління довів, що сьогодні пріоритети зміщуються в напрямі переходу від спеціальних управлінських технологій до комплексних самовідтворюваних. Комплексна технологія управління розвитком сфери фізичної культури і спорту на регіональному рівні характеризується: 1) стратегічною спрямованістю; 2) розгалуженим складом процедур; 3) залежністю змісту управлінських процедур від фази розвитку сфери; 4) охопленням декількох функцій менеджменту; 5) вимогами щодо високої компетентності персоналу для використання комплексної технології.

З метою подальшої оптимізації процесів розвитку сфери фізичної культури і спорту в Одеській області як складової стратегії розвитку України на довгострокову перспективу та реалізації заходів державної політики в сфері фізичної культури і спорту, Управлінням фізичної культури і спорту Одеської обласної адміністрації розпочато роботу, щодо обґрунтування та розробки механізмів створення й функціонування на базі Південноукраїнським національним педагогічним університетом імені К.Д. Ушинського Обласного

науково-методичного центру стратегічного розвитку сфери фізичної культури і спорту Одеської області. Діяльність Центру гіпотетично буде спрямована на інтеграцію дій державних органів управління фізичною культурою і спортом (обласного, міського та територіального рівнів), Ради директорів спортивних шкіл, представників Центрів олімпійської підготовки та училищ фізичної культури, професорсько-викладацького складу університету, представників громадськості та бізнесу щодо координації всієї системи відповідно до наступних аспектів:

- ❖ організація сучасної системи підвищення кваліфікації адміністративних працівників та тренерів-викладачів;
- ❖ створення науково-методичної бази системи підготовки спортивних резервів;
- ❖ оптимізація менеджменту та маркетингової діяльності фізкультурно-спортивних організацій регіону;

створення умов для соціально-економічного прогресу регіону засобами фізичної культури і спорту.

Завданнями Центру є:

- Розробка стратегії розвитку фізкультурно-спортивного руху (в першу чергу на регіональному рівні).
- Фінансовий менеджмент та економічна аналітика у сфері фізкультурно-спортивної діяльності (надходження коштів, використання, пошук додаткових джерел).
- Підготовка до впровадження інноваційних технологій (організаційних, економічних, соціальних, науково-технічних, виробничих).
- Соціально-економічне проектування.
- Навчання і тренінг.
- Розвиток моніторингової системи в структурі ФКС.
- Комунікаційне обслуговування структури ФКС.

Крім моніторингової концепції Центр ставить завдання впровадження у фізкультурно-спортивну середовище сучасного маркетингу. Загальноприйняте,

що маркетинг - це категорія ринкової економіки, а громадська діяльність будується на принципах «безприбутковості і безкорисливості». Однак це не означає, що маркетингові дослідження в суспільних процесах марні. На нашу думку, ФКС як система працює у сфері послуг, вельми корисно освоювати цю нову технологію, тим більше, що в самій структурі ФКС вже формується конкурентне середовище. Маркетинг тут повинен бути націлений на виявлення потреб в нововведеннях, оцінку сприйнятливості колективу до організаційних і технічних змін, формування цін на послуги і т.д. В маркетингову концепцію доцільно також включити ресурсну оцінку ФКС і регіонального потенціалу, а також ефективність прийнятих заходів.

Оскільки фізкультурно-спортивна робота досить специфічна, то і сам маркетинг проявляє себе в оновленому, трансформованому варіанті. В даний час Центр розробляє і може запропонувати таку специфічну модель маркетингу для фізкультурно-спортивних систем.

З'єднавши модель моніторингу та концепцію маркетингу можна більш успішно вирішувати проблеми притягнення, залучення населення до занять фізичною культурою і спортом. Єдиний і цілісний ринок фізкультурно-спортивних послуг в регіоні слід розглядати як особливий об'єкт фізкультурно-спортивного впливу. В цьому об'єкті: робочі місця, кількість які займаються фізичною культурою і спортом, зарплата, структура спеціальностей, профілактика захворювань, динаміка продуктивності праці. А в самому механізмі впливу на цей об'єкт - розвиток якості наданих послуг, визначення потреб у кадрах, стимулювання освіти, дотримання законності, компенсаційні механізми, фонди підтримки і ще цілий арсенал засобів.

У результаті роботи Центру планується проведення досліджень, які будуть проведені у рамках висвітлення ряду принципово важливих моментів застосування наукового підходу до стратегічного розвитку сфери фізичної культури та спорту в регіоні.

Вперше у практиці аналогічних досліджень буде:

узагальнено теоретичні положення, запропоновано методичні підходи та практичні рекомендації, які можуть бути використані на різних рівнях державного управління сферою фізичної культури та спорту, що дасть змогу підвищити його ефективність;

запропоновано комплексну оцінку ресурсного потенціалу органів регіонального управління фізичною культурою та спортом;

удосконалено організаційний механізм регіонального управління фізичною культурою та спортом у напрямку оптимізації організаційної структури, оновлення положень про структурні підрозділи;

сформовано підходи до аналізу функціонування організаційного механізму регіонального управління фізичною культурою та спортом на основі методики менеджмент-аудиту;

запропоновано соціально-ринковий механізм інноваційного розвитку сфери фізичної культури і спорту, у якому, на відміну від існуючих підходів, враховано платоспроможний попит на «кошик послуг» фізкультурно-оздоровчих послуг, корегуючий фактор потреб споживачів, об'єми фізкультурно-оздоровчих послуг з урахуванням економічного стану сфери фізичної культури і спорт та її інноваційного потенціалу, що дозволяє посилити соціально-ринкову складову у діяльності регіональних органів сфери фізичної культури і спорту;

форми і методи реалізації соціально-ринкової політики сфери фізичної культури і спорту у регіоні шляхом використання балансу інтересів виробника фізкультурно-оздоровчих послуг, регіональної влади, населення і конкурентів.

підходи до визначення специфічних галузевих, регіональних та інноваційних характеристик сфери фізичної культури і спорт, в тому числі: орієнтири розвитку конкурентного середовища в регіоні, ступінь комерційного впливу конкурентів на ціноутворення в сфері фізичної культури і спорту, завдання маркетингу.

Значущість дослідження визначатиметься також:

формуванням теоретичного підґрунтя для вдосконалення роботи з адміністративним персоналом регіональних органів управління фізичною культурою та спортом;

розробкою практичних рекомендацій щодо вдосконалення систем менеджменту та маркетингу фізкультурно-спортивних організацій різних форм власності;

розробкою рекомендацій щодо формування системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій вітчизняних фізкультурно-спортивних організацій.

Дістане подальшого розвитку система управління фінансово-економічним станом сфери фізичної культури і спорт за рахунок включення у фінансово-економічний моніторинг організацій фізичної культури і спорт до регіонального цільового банку даних, а також наукові підходи до визначення механізму державного управління, під яким розуміємо складну систему, штучно створену для досягнення поставлених цілей, що передбачає вплив суб'єкта управління за допомогою технологічної складової (політики, інформаційного та нормативно-правового забезпечення, процедур, методів та інструментів) на об'єкт управління. Результати дослідження можуть знайти також застосування у закладах вищої освіти, які здійснюють підготовку та підвищення кваліфікації фахівців з менеджменту фізичної культури і спорту у формі навчальних програм спецкурсів та дидактичних матеріалів.

Розв'язання різнопланових проблем і вирішення завдань, що лежать перед ресурсним забезпеченням розвитку фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад, потребує відповідного нормативно-правового забезпечення, організаційно-функціональної побудови, нових підходів до планування, мотиваційного, освітнього, наукового та просвітницького супроводу. Це можливо за наявності належних і достатніх інституційних складників управління ресурсним забезпеченням.

Висновки до розділу 3

Ефективне управління має бути засновано на принципах субсидіарності та автономії структур сфери фізичної культури і спорту ; інформуванні та просвітництві відповідних зацікавлених сторін про природу та існування означених принципів. Регіональний фізкультурно-спортивний моніторинг дозволить відстежити два різних напрямки інформаційно-аналітичних зв'язків: по ієрархії в самій фізкультурно-спортивній системі і всередині структури органів регіонального самоврядування. Державні і громадські органи управління фізичною культурою і спортом повинні активніше впроваджувати нові управлінські програми і моделі, фінансово-економічні механізми та соціальні технології, які більш придатні для інтеграції зусиль населення, влади та бізнесу.

Процес реформування економіки вимагає нових підходів до управління фізкультурно-спортивними організаціями: на перший план виходять ринкові схеми й економічні критерії ефективності, підвищуються вимоги до гнучкості управління, тому що економічне середовище в даний час украй нестабільне. Науково-технічний прогрес і динаміка зовнішнього середовища змушують сучасні фізкультурно-спортивні організації перетворюватися в усе більш складні інформаційні системи. Для забезпечення керованості таких систем необхідні нові моделі, прийоми і правила управління, що відповідають складності функціонування суб'єкта економіки. Другий фактор, що вимагає введення нових управлінських технологій, — це екстремальна кризова ситуація. У конкурентній боротьбі перемагає той, хто краще задовольняє інтереси споживачів, тому кожна організація повинна прагнути до розвитку конкурентних переваг, тобто до примноження ключових чинників успіху.

Основні наукові результати розділу опубліковані у працях 69,70,71.

РОЗДІЛ 4.

ОБГРУНТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

4.1. Структура та зміст концептуальної моделі організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад Одеської області

В сучасних соціально-економічних умовах ефективне функціонування та розвиток сфери фізичної культури і спорту на регіональному рівні значною мірою залежать від ефективності управління і застосування сучасних актуальних підходів та технологій управління. Саме тому питання зростання ефективності управління та своєчасності, повноти і адекватності управлінських дій, стратегічне планування діяльності та високий рівень здійснення як стратегічного так і тактичного, оперативного менеджменту залишаються одними із найбільш актуальних в дослідженнях науковців.

При визначенні поняття «організаційно-управлінська технологія оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад» ми орієнтуємось на такі компоненти:

- загальні цілі та завдання регіональних органів управління ФКіС в умовах децентралізації влади;
- загальні положення, пов'язані з теоретичним аналізом процесів внутрішнього управління;
- сутності поняття «регіон», «територіальна громада», «регіональне управління»;
- аналіз технологізації управління розвитком сфери ФКС у конкретній структурній одиниці.

Параметрами оптимізації управління сферою фізичної культури і спорту на регіональному рівні в цілісній структурі державної системи управління було обрано:

- неперервна синхронізація взаємообумовлених відносин, якими виступають потреби у фізичному розвитку, вдосконаленні та оздоровчо-рекреаційній руховій активності та необхідність їх задоволення;
- дотримання необхідного рівня спостереження за ходом розвитку галузі;
- достатня керованість галуззю;
- забезпечення сталості та надійності її функціонування.

В межах означеного дослідження актуалізуємо роль міжгалузевої або кроссекторальної співпраці, ототожненої зі створенням союзів окремими особами та організаціями некомерційного, урядового, бізнес та благодійного секторів та використанням наявних ресурсів, пов'язаних із вирішенням соціальних проблем та досягненням сукупної мети, реалізацією спільних завдань.

Комплексна технологія управління розвитком сфери фізичної культури і спорту на регіональному рівні характеризується:

- 1) стратегічною спрямованістю;
- 2) розгалуженим складом процедур;
- 3) залежністю змісту управлінських процедур від фази розвитку сфери;
- 4) охопленням декількох функцій менеджменту;
- 5) вимогами щодо високої компетентності персоналу для використання комплексної технології.

Узагальнюючи результати проведеного нами дослідження, запропоновано наступну організаційно-управлінську технологію оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад Одеської області. Її складові та зміст (табл. 4.1.1)

Таблиця 4.1.1.

Концептуальні складові організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області

Складові	Зміст
Формулювання місії системи управління	Забезпечення умов децентралізованих відносин між органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування і суб'єктами господарювання, розвиток ресурсного потенціалу, підвищення обсягів ресурсів та рівня розвитку територіальних громад
Формулювання мети системи управління	Створення прозорих відносин, джерел формування та руху ресурсних потоків між суб'єктами господарювання, органами місцевого самоврядування і жителями, забезпечення збалансованості результатів діяльності із обсягами власних фінансових можливостей. Забезпечення організаційної та ресурсної спроможності органів місцевого самоврядування у вирішенні локальних питань
Цілепокладання	Створення стабільного організаційного підґрунтя місцевого самоврядування і умов ресурсного самозабезпечення розвитку територій; створення фінансового забезпечення технологічних, наукових та інших інновацій
Розробка стратегії і політики	Формування стратегії розвитку територіальної громади, плану дій щодо її реалізації
Визначення рівнів управління	Регіональний, локальний
Визначення об'єктів управління	Об'єкти формування ресурсного потенціалу і джерела ресурсів; формування місцевих бюджетів і фондів розвитку; фінансові муніципальні потоки: регіональний – загальнонаціональні фінансові потоки у частині фінансування державою регіональних і місцевих програм; фінансовий потік фондів розвитку; консолідований фінансовий потік для фінансування місцевих програм
Визначення суб'єктів управління	Органи місцевого самоврядування, розпорядники бюджетних коштів, суб'єкти господарювання, територіальна спільнота, інститути громадянського суспільства
Постановка завдання	Поповнення, розвиток і раціональне використання власного ресурсного потенціалу територіальної громади,

	збільшення джерел продукування ресурсів, раціональний розподіл і ефективне використання доходів місцевих бюджетів, рух до організаційної та фінансової самостійності, реалізація проєктів розвитку громади
Покладання на органи місцевого самоврядування функцій	Загальні: прогнозування, планування, організація, мотивація, контроль, оцінювання, координація, регулювання і оцінка якості. Спеціальні: аналіз якості власності територіальної громади і структури активів, аналіз фіскальних джерел, розподіл фінансових ресурсів, бюджетування доходів, витрат, інвестицій, нормативна і фіскальна функції; заохочення дослідницьких організацій до розробки проєктів розвитку, відбір і управлінський супровід проєктів, організація співпраці і партнерства між суб'єктами різних форм власності і влади, фінансування проєктів
Формування принципів	Самозабезпечення, самореалізація, саморегулювання, саморозвиток, адаптивність, стабільність, доповнюваність, погодження, дотримання взаємозв'язаних обов'язків
Визначення складових механізму	Нормативні, методичні, фінансово-економічні, організаційні, соціальні, інформаційно-комунікаційні
Підбір методів управління	Стратегування, управління, орієнтоване на результат, прогнозування, планування, бюджетування, фіскальні методи, моніторинг і контроль, мережеве управління, нормативний, проєктний підхід та ін.
Підбір інструментів управління	Формування стратегій та програм (проєктів) розвитку громади, створення нормативно-правової бази функціонування системи управління розвитком громад, акумулювання джерел, визначення інструментів розвитку громад; стимули; фінансово-кредитні інструменти та ін.
Підбір методів оцінювання результатів	Критеріальні, експертні, графічні, індикаторні, матричні, порівняльні (бенчмаркетинг), параметричні, інтегральні, рейтингова оцінка
Визначення підходів	Системний, відтворювальний, стратегічний, програмно-цільовий, проєктний, процесний, портфельний, ситуаційний, публічного маркетингу
Формулювання очікуваних результатів управління	Підвищення норм фінансової забезпеченості для жителів громади, підвищення темпів соціального і економічного розвитку

	громади, перехід органів місцевого самоврядування на ресурсне самозабезпечення, ефективне використання різних видів ресурсів і коштів місцевих бюджетів, підвищення соціальної відповідальності
--	---

В умовах розвитку інформаційного суспільства актуальності набуває такий інструмент ефективного управління як краусорсінг [36]. В сфері фізичної культури і спорту як соціальній системі краусорсінг являє собою рішення будь-якого спектру завдань, пов'язаних з громадською діяльністю, взаєминами між людьми, благодійністю. Прикладом можуть слугувати громадські проєкти в територіальних громадах, як відкриття спортивного клубу. За типом вирішуваних завдань краудсорсінг поділяється на: створення продукту (контенту, проєкту); голосування; пошук рішення; збір інформації; збір думок; тестування; службу підтримки; збір коштів – краудфандинг.

На наш погляд, одним із заходів реалізації запропонованої організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області є оперативне реагування на сьогодення виклики. Так, Управлінням розпочато реалізацію пілотного проєкту спільно з Авангардівською територіальною громадою щодо створення центру фізкультурно-спортивної реабілітації з можливістю проживання до 80 осіб. Наразі розроблено попередні пропозиції до проєкту та відповідні візуалізації. В рамках реалізації зазначеного проєкту є можливість впровадження та випробування нових засобів забезпечення безбар'єрності. План реалізації проєкту імплементацію, залучення фінансування, аудит та оцінку, техніко-економічне обґрунтування, формування та обґрунтування проєктної ідеї, затвердження фінансування, підготовка до імплементації, оцінка технічного рішення.

Серед перспективних напрямів діяльності апарату управління в сфері фізичної культури і спорту на Одещині є фізкультурно-спортивна реабілітація, основними напрямки дій якої є:

1. Запровадження системи фізкультурно-спортивної реабілітації ветеранів війни та членів їх сімей, сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, яка здійснюється суб'єктами фізкультурно-спортивної реабілітації із застосуванням стандартних та регламентованих процесів і процедур
2. Створення умов для ефективного відновлення фізичних, психологічних і соціальних функцій ветеранів війни та членів їх сімей, сімей загиблих (померлих) ветеранів війни для повернення до виконання обов'язків військової служби або їх соціальної та професійної адаптації засобами фізкультурно-спортивної реабілітації
3. Формування ефективної системи мотивації ветеранів війни та членів їх сімей, сімей загиблих (померлих) ветеранів війни до активного способу життя, зокрема до рухової активності та занять спортом
4. Запровадження комплексної діагностики та реабілітаційного обстеження ветеранів війни лікарями із спортивної медицини та фахівцями з реабілітації як обов'язкової складової заходів фізкультурно-спортивної реабілітації ветеранів війни (разом з департаментом охорони здоров'я)
5. Підвищення кваліфікації фахівців у сфері фізкультурно-спортивної реабілітації для роботи з ветеранами війни та членами їх сімей, сімей загиблих (померлих) ветеранів війни (разом з департаментом освіти)
6. Сприяння розвитку видів спорту, популярних серед ветеранів війни та членів їх сімей, сімей загиблих (померлих) ветеранів війни
7. Впровадження менеджменту якості та контролю надання послуг фізкультурно-спортивної реабілітації, наданих ветеранам війни та членам їх сімей, сімей загиблих (померлих) ветеранів війни
8. Розроблення та запровадження єдиної методології проведення заходів з фізкультурно-спортивної реабілітації ветеранів війни та членів їх сімей, сімей загиблих (померлих) ветеранів війни

9. Вдосконалення регламентів (типових положень) з організації та проведення тренувань, спортивних змагань, зокрема формування збірних команд для участі у міжнародних спортивних заходах
10. Сприяння використанню існуючих об'єктів інфраструктури та розвитку сучасної спортивної інфраструктури Одещини для підготовки ветеранів війни та членів їх сімей, сімей загиблих (померлих) ветеранів війни до участі у міжнародних спортивних змаганнях, проведенні адаптивних спортивних заходів
11. Створити інтерактивну мапу спортивних об'єктів Одещини, які можуть надаватися для занять фізичною культурою та спортом учасникам бойових дій, особам з інвалідністю внаслідок війни та членам їх сімей.
12. Розвиток міжнародного співробітництва у сфері фізкультурно-спортивної реабілітації, сприяння участі ветеранів війни та членів їх сімей, сімей загиблих (померлих) ветеранів війни у міжнародних заходах фізкультурно-спортивної реабілітації, обміну досвідом у цій сфері
13. Підтримка розвитку державно-приватного партнерства у сфері фізкультурно-спортивної реабілітації ветеранів війни та членів їх сімей, сімей загиблих (померлих) ветеранів війни
14. Навчання та сприяння працевлаштуванню фахівців фізкультурно-спортивної реабілітації з числа ветеранів війни та членів їх сімей, сімей загиблих (померлих) ветеранів війни на об'єктах фізкультурно-спортивної реабілітації, інших об'єктах спортивної інфраструктури
15. Забезпечення функціонування ветеранської медіаплатформи Одещини для доступу ветеранів війни та членів їх сімей, сімей загиблих (померлих) ветеранів війни до необхідної інформації, зокрема щодо заходів фізкультурно-спортивної реабілітації
16. Створення та поширення медіа продукції щодо організації заходів фізкультурно-спортивної реабілітації ветеранів війни та членів їх сімей, сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, просування на ТБ, радіо та у соцмережах

17. Фізкультурно-спортивна реабілітація є актуальним об'єктом наукових досліджень, спряти підготовці наукових кадрів, написанню статей, підручників, захисту дисертаційних робіт.

Сфера фізичної культури і спорту на регіональному рівні є динамічним та швидкозмінюючимся сектором економіки із заниженими макро-, та мезоекономічними наслідками. У вирішенні завдань життєзабезпечення і оптимізації розвитку ФКС ми пропонуємо не упустити ряд найважливіших моментів: розробити і застосувати організаційні проекти, управлінські технології, «інтегратори» місцевих ресурсів, моделі привернення уваги та фінансових засобів фізкультурно-спортивних організацій, дослідити внутрішній ресурс фізкультурно-спортивного руху, розробити програми фінансування. Наочною є необхідність створення системи ліцензування та сертифікації фізкультурно-спортивних організацій.

Розроблена концептуальна модель організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області містить Цільовий блок «Програмно-цільовий механізм» (вхід моделі) через «ресурси», «банк даних», управлінської технології і дослідницький центр стратегічного розвитку, задають параметри і нормативи розвитку. Механізми «прийняття рішень» і організаційно-економічного проектування відіграють роль інструментів управління, а сам блок «Управління» (оновлення технологій, управління інноваціями, розвитком, витратами, фінансово-економічною безпекою та ін.) працює за функціональним принципом (постійно, з відслідковуванням досягнутих норм і відхилень, з направленням в інформаційно-управлінський контур необхідної для внесення коректив інформації).

Розглянута концептуальна модель має модульну структуру, тому реалізація та розширення функціоналу кожного модулю є важливою практичною задачею подальших досліджень.

4.2. Характеристика заходів перспективного плану реалізації організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в Одеській області на 2025-2029 рр.

Оптимізація розвитку сфери фізичної культури і спорту тісно пов'язана з системою управління фізкультурно-спортивними організаціями регіону визначається розвитком і потребами всього економічного і соціально-політичного комплексу регіону. Це висуває вимогу перед фахівцями, керівниками та вченими до постійного пошуку шляхів оптимізації розвитку фізичної культури і спорту, розроблення та використання прогресивних методів прогнозування, планування, організації та управління всіма сторонами об'єкта.

Практика економічного та соціального розвитку в нашій країні та за кордоном показує, що найбільш прогресивними методами оптимізації є вирішення складних соціально-економічних завдань з орієнтацією на кінцеву мету. У цьому сенсі ефективним є використання програмно-цільового підходу до управління та фінансування сфери фізичної культури і спорту. Одним із найважливіших методологічних елементів побудови організаційно-управлінських моделей, соціальних цільових комплексних програм є планування та прогнозування всіх сторін діяльності в сфері фізичної культури і спорту. Без науково обґрунтованого планування та прогнозування побудова моделі та програми немислима. Розширюється набір методів прогнозування, які мають включати як традиційний метод екстраполяції, так й соціологічні: анкетування, експертні оцінки, інтерв'ю та інші.

Пропонований підхід до вирішення складних системних завдань реалізації оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту із застосуванням організаційного моделювання та перспективного планування відповідає сучасним

організаційно-управлінським вимогам та узгоджується з сучасними досягненнями у сфері фізичної культури і спорту.

У сучасних умовах зростає значення організаційного моделювання та цільового підходу до управління. Реалізація цільового підходу відбувається у різних формах. Програмно-цільове управління передбачає:

- наявність проблеми, що вимагає вивчення та ефективного вирішення;
- вибір конкретної мети, реалізація якої спрямована на вирішення всієї проблеми або її окремої частини;
- програму дій, тобто, розчленування обраної мети на більш дрібні підцілі із зазначенням способів їх вирішення та строків;
- орган (або особа), що визначає проблему, цілі та засоби для їх реалізації.

Це визначає такі риси програмно-цільового управління, як наявність конкретних органів, що повністю відповідають за виконання програми, суворе розмежування прав та відповідальності.

Програмно-цільове управління не протиставляється існуючій системі управління. Програмно-цільове управління накладається на діючу систему управління і посилює її, підвищує її мобільність, створює можливість для ширшого маневру ресурсами. З використанням програмно-цільового управління в фізкультурно-спортивних організаціях зберігається лінійно-функціональний принцип. Працівники, які беруть участь у виконанні програми, одночасно підпорядковуються керівнику функціональної служби, до якої вони входять зазвичай, та керівнику чи органу, який очолює програму.

З іншого боку, часто вищі органи ставлять перед організаціями відповідальні завдання разового характеру. Всі ці завдання вимагають особливого підходу і тому можуть швидше та ефективніше вирішуватись при використанні програмно-цільового методу. Таким чином визначаються строго окреслені загальні цілі, підрозділи та особи, відповідальні за їхню реалізацію. Необхідність розробки чіткої цільової програми дій, механізму управління програмою з охопленням усіх

зв'язків та повним виділенням усіх ресурсів потребує високого ступеня моральної, професійної, організаційної, управлінської підготовленості керівників фізкультурно-спортивних організацій та керівників органів управління фізичною культурою і спортом.

Використання програмно-цільового методу не передбачає додаткових витрат. Головні труднощі, як показує практика, полягають у необхідності навчання керівників та фахівців фізичної культури і спорту використанню нових методів та підходів. Програмно-цільовий метод передбачає обов'язкове встановлення періоду роботи за планом та визначення необхідних ресурсів для його виконання.

Розроблений комплексний перспективний план реалізації організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в Одеській області на 2025-2029 рр. визначає зміст робіт, потребу в ресурсах, терміни, об'єкти впровадження та відповідальних виконавців, будучи ефективним засобом реалізації концептуальної моделі (табл.4.2.1.). У структурі плану три основні розділи:

Перший розділ «Заходи щодо оптимізації управління діяльністю фізкультурно-спортивних організацій» включає заходи, спрямовані на оптимізацію нормативно-правової бази, оптимізацію організації управління фізкультурно-спортивними організаціями як суб'єктами та об'єктами управління.

Другий розділ «Заходи щодо розвитку науково-методичної діяльності оптимізації процесів управління у фізкультурно-спортивних організаціях» передбачає встановлення контактів фізкультурно-спортивних організацій з науковими колективами щодо розробки актуальних проблем оптимізації управління сферою фізичної культури і спорту у конкретній місцевості та створення умов для впровадження результатів наукових досліджень у практику діяльності.

Третій розділ «Визначення стратегії розвитку системи сфери фізичної культури і спорту в Одеській області» охоплює питання створення умов практичної діяльності фахівців фізкультурно-спортивних організацій через підвищення рівня їх соціального забезпечення, забезпечення сучасним інвентарем та обладнанням, а також надання можливості участі в обміні досвідом із закордонними колегами.

Терміни впровадження заходів плану обмежені чотирирічним періодом, це пов'язано з розробкою та впровадженням державної програми розвитку фізичної культури та спорту на 2025 – 2029 роки, а також відповідних регіональних програм.

Ефективність програмно-цільового управління визначає результативність, проте, не всяка результативність піддається формальному опису. Не завжди можна знайти критерії формалізованих оцінок ефективності системи управління та, зокрема, застосування програмно-цільового підходу. Не піддаються простому кількісному виміру, наприклад, такі показники як якість управління, оперативність і організованість апарату управління, поліпшення організації праці. У зв'язку з цим, як свідчить теорія та практика управління, необхідний комплексний підхід, у якому формалізована оцінка ефективності управління поєднувалася б з описовою оцінкою. Використання програмно-цільового методу через розробку комплексного перспективного плану дозволяє покращити всю структуру управління фізкультурно-спортивними організаціями, підвищує мобільність системи управління, сприяє залученню широкого кола працівників у процес раціоналізації та оптимізації управління. Застосування програмно-цільового методу дозволяє колективу чітко орієнтуватися на кінцевий результат, веде до подальшої демократизації управління, передачі права прийняття низки рішень «згори донизу», розвиває ініціативу та самостійність, підвищує почуття відповідальності за доручену справу.

Обов'язковою умовою при програмно-цільовому управлінні є чітке формулювання мети, цільового розподілу та перерозподілу ресурсів, призначення

відповідальних осіб та органів, вироблення програми та плану дій, доведення програми та плану до всього колективу, забезпечення контролю за ходом реалізації програми, створення механізму управління програмою посилюють управлінський потенціал. Використання програмно-цільового управління можливе при творчому підході до справи всього колективу. Ось чому необхідно приділяти багато уваги розвитку у фахівців сфери фізичної культури і спорту творчих здібностей, створення сприятливого соціально-психологічного клімату у фізкультурно-спортивних організаціях.

Слід зазначити, було б неправильним стверджувати, що всі питання використання програмно-цільового управління у сфері фізичної культури і спорту вже вирішено. На цьому етапі позначені основні його можливості. Потрібна ще більша робота вчених і практиків у справі творчої розробки цієї проблеми, щоб програмно-цільове управління стало звичайним інструментом серед інших інструментів управління сферою фізичної культури і спорту.

Особливу актуальність, на наш погляд, запропонована нами модель та комплексний перспективний план реалізації організаційно-управлінської технології розвитку сфери фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області на 2025-2029 рр. знаходять, у зв'язку з переходом місцевого бюджетного фінансування за програмно-цільовим методом. Основними елементами програмно-цільового методу фінансування є:

- середньострокове та стратегічне планування (розробка цільових комплексних програм);
- залучення громадськості до формування бюджету;
- прогнозування доходів на середньострокову перспективу;
- прогнозування відрахувань із місцевих бюджетів у розрізі бюджетних програм на середньострокову перспективу;
- показники виконання програм;
- планування капітальних вкладень;
- моніторинг, оцінка та контроль виконання програм.

Таким чином, при перспективному переході традиційної системи фінансування фізичної культури та спорту на програмно-цільовий метод, використання запропонованих нами моделі та комплексного перспективного плану можливе, оскільки вони відповідають вимогам, що висувуються до подібних документів.

Таблиця 4.2.1.

Комплексний перспективний план реалізації організаційно-управлінської технології розвитку сфери фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області на 2025-2029 рр.

Етапи	Заходи
I етап 2025-2026	1. Моніторинг стану організації фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності в освітніх закладах щодо виявлення стану здоров'я дітей, матеріально-технічної бази, якості викладацького складу, відповідність нормативно-правової бази, рівень науково-методичного забезпечення. 2. Обов'язкове фінансування з місцевих бюджетів коштів для оплати праці інструктора з фізичної культури у дошкільних закладах. 3. Введення обов'язкової умови для регіональних телеканалів щодо створення дитячих програм та реклами для формування сталих традицій здорового способу життя у дітей та батьків. Категорична заборона участі спортсменів в рекламі алкогольної та тютюновою продукції. 4. Заснування періодичних дитячих видань фізкультурно-спортивної тематики. 5. Розвиток дитячого спорту (створення умов для співпраці ДДЗ, ЗОШ з спортивними клубами, розповсюдження мережі профільних спортивних класів). 6. Вдосконалення клубної системи: розвиток мережі дитячих спортивних клубів, також у сільській місцевості. 7. Максимальне вилучення коштів від проведення міжнародних змагань. Налагодження системи оподаткування на місцевому рівні (особливо приватних підприємств). 8. Розробка програми державної підтримки вітчизняних товаровиробників спортивного обладнання, інвентарю, екіпіровки. 9. Розробка регіональної програми будівництва та реконструкції спортивних об'єктів із залученням інвестицій.

	10. Підвищення соціальних гарантій та умов соціального забезпечення фахівців сфери фізичної культури і спорту на законодавчому рівні . 11. Збільшення обсягів фінансування з місцевих бюджетів (до 5%), залучення позабюджетних коштів. 12. Реформування системи підготовки фізкультурних кадрів (створення центрів професійно-орієнтаційної роботи, впровадження інноваційних технологій в освітній процес,). <i>Продовження табл.4.2.1.</i> 13. Створення обласного науково-методичного центру стратегічного управління фізичною культурою і спортом в Одеській області. 14. Організація «Спортивної лотереї» з метою вилучення коштів на розвиток фізичної культури і спорту. 15. Відновлення виробничої фізичної культури як елементу наукової організації праці (відродження спортивних клубів на підприємствах, установах, організаціях різних галузей народного господарства) з метою покращення стану здоров'я працюючих, ефективного виробництва та економічного ефекту.
II етап 2026-2027 рр.	1. Підвищення якості відбору обдарованих дітей та молоді до системи дитячо-юнацького та резервного спорту. 2. Розробка та впровадження форми звітності для приватних спортивних клубів, центрів. 3. Розробка та впровадження системи комплексів з визначення фізичної підготовленості всіх верств населення. 4. Укладання трансферних угод фізкультурно-спортивних організацій з професійними спортивними клубами. 5. Збереження етапності багатолітньої підготовки спортсменів (. 6. Впровадження маркетингових досліджень в систему підготовки спортивного резерву. 7. Сприяння розвитку ринку фізкультурно-спортивних послуг, забезпечення їх доступності та контроль за якістю. Збільшення споживчих потреб. 8. Впровадження в практику діяльності всіх фізкультурно-спортивних організацій активної міжнародної співпраці..
III етап 2027-2028 рр.	1. Підвищення природного приросту населення. 2. Залучення 30% населення до фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності. 3. Прояви національної ідеї держави. 4. Збільшення ВВП.

	5. Створення національного спортивного бренду. 6. Розгалужена мережа спортивних споруд у сільській місцевості. 7. Підвищення рентабельності спортивних споруд. 8. Зниження захворюваності та інвалідності. 9. Створення рекреаційних зон, розвиток екотуризму. 10. Робота басейнів на природних водоймищах. 11. Ліцензування фізкультурно-спортивної діяльності. <i>Продовження табл.4.2.1.</i> 12. Досконала система менеджменту та маркетингу фізичної культури і спорту. 13.Забезпечення сучасним спортивним обладнанням та інвентарем фізкультурно-спортивних організацій різних форм власності
IV етап 2028-2029 рр.	1. Підвищення природного приросту населення. 2. Залучення 30% населення до фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності. 3. Прояви національної ідеї держави. 4. Збільшення ВВП. 5. Створення національного спортивного бренду. 6. Розгалужена мережа спортивних споруд у сільській місцевості. 7. Підвищення рентабельності спортивних споруд. 8. Зниження захворюваності та інвалідності. 9. Створення рекреаційних зон, розвиток екотуризму. 10. Робота басейнів на природних водоймищах. 11. Обов'язкове ліцензування фізкультурно-спортивної діяльності. 12. Досконала система менеджменту та маркетингу фізичної культури і спорту. 13. Забезпечення сучасним спортивним обладнанням та інвентарем фізкультурно-спортивних організацій різних форм власності.

Концептуальний підхід щодо організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту в Одеській області сформовано на засадах наступних принципів: історія, традиції, культура, сучасність, науковість, інноваційність, масштабність, професіоналізм, організованість, дисципліна, структурність, інфраструктура, здорове населення,

цивілізоване суспільство, відповідність світовим стандартам, які забезпечать сталий розвиток сфери фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області.

4.3. Експертна оцінка ефективності запропонованого підходу щодо оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області

Розроблені та запропоновані концептуальна модель та перспективний комплексний план заходів оптимізації розвитку сфери фізичної культури та спорту у територіальних громадах Одеської області. мають на меті забезпечення взаємодії всіх зацікавлених організацій (органів управління з питань фізичної культури і спорту обласного, міського, селищного та сільського рівнів,, обласних рад фізкультурно-спортивних товариств, спортивних шкіл, спортивних клубів, зовнішніх стейкхолдерів) , сприяння координації їхніх дій.

Ефективність цих документів може бути визначена під час або після завершення їх виконання. Разом з тим, можливе встановлення їх очікуваної ефективності, що сприяє запобіганню недоліків під час складання внутрішньої документації планування, визначення більш дієвих засобів досягнення мети.

По завершенню створення концептуальної моделі та розробки перспективного комплексного плану, їх зміст було представлено керівництву Департаменту з питань фізичної культури та спорту Одеської облдержадміністрації, керівництву Маяківської, Авангардівської, Балтської та Чорноморської територіальних громад Одеської області. Дані органи управління фізичною культурою і спортом здатні забезпечити реалізацію моделі та виконання заходів перспективного комплексного плану, створити на громадських засадах координаційну раду для управління та контролю за їх впровадженням. До складу координаційної ради входять представники керівних організацій, спортивних

організацій, які забезпечують підготовку відповідних документів адміністративного регламентування (наказів, розпоряджень, ухвал).

З метою встановлення очікуваної ефективності розробленої моделі та перспективного комплексного плану було проведено експертну оцінку. Для проведення експертної оцінки залучалися експерти – фахівці з вирішуваної проблеми, оскільки якісний прогноз на перспективу може становити лише кваліфікований спеціаліст. Збільшення достовірності прогнозу було досягнуто нами залученням до роботи кількох фахівців, які утворюють експертну групу. Основна ідея наукового дослідження із застосуванням експертної оцінки полягала у побудові раціональної процедури інтуїтивно-логічного аналізу експерта у поєднанні з кількісними методами оцінки та обробки.

Достовірність проведеного експертного оцінювання підтверджується загальним числом експертів у групі (12 осіб), пайовим складом різних спеціалістів у групі (2 керівники органів управління фізичною культурою та спортом обласного та міського масштабу; 3 вчених; 4 директори спортивних організацій, 3 вчителів фізичної культури), характеристикою експертів. Про компетентність обраних нами експертів можна судити виходячи з того, що в експертній групі - 3 заслужені працівники фізичної культури та спорту; 2 заслужені тренери України; 1 доктор наук, професор; 2 кандидатів наук, доцентів. При цьому всі члени експертної групи мали креативність, позитивно ставилися до експертизи, здатні аналітично, широко і конструктивно мислити.

З огляду на мету експертного оцінювання і обраного методу вимірювання при обробці результатів опитування, ми визначали узгодженість думок експертів. Визначення узгодженості думок експертів проводилося шляхом обчислення числової міри, що характеризує ступінь близькості індивідуальних думок за формулою (2.1).

Експертам було запропоновано оцінити за п'ятибальною шкалою такі показники: покращення якості управлінських рішень; підвищення науковості управління; покращення координації діяльності; визначення кількісних

показників перспектив розвитку; визначення якісних показників перспектив розвитку; створення умов моніторингу проблем регіонального управління. Результати експертної оцінки запропоновані у таблиці 4.3.1.

Таблиця 4.3.1

Експертна оцінка очікуваної ефективності Технології та заходів комплексного перспективного плану оптимізації управління розвитком сфери фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області

Шифр	Показники оцінки	Середній бал	Ступінь узгодженості М j
1.	Покращення якості управлінських рішень	4,66	0,50
2.	Підвищення науковості управління	4,66	0,92
3.	Покращення координації діяльності	4,73	0,89
4.	Визначення кількісних показників перспектив розвитку	4,20	0,99
5.	Визначення якісних показників перспектив розвитку	4,46	1,0
6.	Створення умов моніторингу проблем регіонального управління	4,53	1,0

Аналіз результатів експертної оцінки свідчить про досить високий прогностичний рівень ефективності розробленої технології.

Експертна оцінка свідчить про те, що ефективність реалізації моделі та перспективного комплексного плану у практику роботи державних та громадських органів управління, спортивних організацій, рад територіальних громад

відображена у конкретних показниках покращення якості управлінської діяльності. Так реалізація цілей та заходів покращить координацію діяльності (4,73 бали), підвищить науковість управління та покращить якість управлінських рішень (4,66 та 4,66 балів). Дещо нижче оцінено визначення кількісних показників перспектив розвитку перспектив розвитку (4,20 бали). У цьому дослідженні з метою оцінки міри узгодженості думок групи експертів використовувався коефіцієнт конкордації, що вимірюється від нуля до одиниці. Таким чином, аналіз результатів експертної оцінки свідчить про досить високий очікуваний рівень ефективності розробленої програми. Ступінь узгодженості думок експертів підтверджує достовірність одержаних результатів.

Отримані результати пояснюються тим, що на сьогоднішній момент немає закріплених типових кількісних нормативів щодо забезпеченості спортивним інвентарем та обладнанням, медичним обладнанням та відновлювальними препаратами, закріпленим показником коштів, що виділяються на одного займаючого, що є негативним фактором для перспективного бачення вирішення даної проблеми за допомогою оптимізації управління лише на регіональному рівні.

Висновки до розділу 4

1. Оптимізація розвитку сфери фізичної культури і спорту в територіальних громадах регіону має базуватися на організаційно-управлінській технології, має бути спрямованою на забезпечення подальшого розвитку системи фізкультурно-спортивних організацій в області з допомогою раціонального використання наявних організаційних резервів своєї діяльності. Це зумовило необхідність розробки концептуальної моделі організаційно-управлінської технології розвитку сфери фізичної культури і спорту та перспективного комплексного плану 2025 – 2029 роки.

2. На сьогоднішній момент програмно-цільове управління є особливо актуальним у зв'язку з переходом від традиційних способів фінансування сфери фізичної культури і спорту на фінансування за програмно-цільовим методом.

3. Впровадження концептуальної моделі організаційно-управлінської технології розвитку сфери фізичної культури і спорту дає можливість підвищити роль органів управління фізичною культурою та спортом у збереженні та розвитку системи фізкультурно-спортивних організацій на основі науково обґрунтованих положень.

4. Результати експертної оцінки ефективності розробленого підходу щодо оптимізації управління розвитком сфери фізичної культури і спорту свідчать про різнобічний вплив запланованих заходів на покращення координації діяльності в системі управління, покращення якості управлінських рішень, підвищення науковості управління, на визначення кількісних та якісних показників перспектив розвитку; створення умов моніторингу проблем регіонального управління

Основні наукові результати розділу опубліковані у праці 72.

РОЗДІЛ 5.

АНАЛІЗ ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стратегія розвитку сфери фізичної культури та спорту в регіоні має включати синтез таких складових: економіко-фінансової, маркетингової, соціальної та політичної. Стратегічний розвиток фізичної культури і спорту орієнтується на оптимізацію економіко-фінансових показників; інтеграцію різних сторін фізкультурно-спортивних організацій та розкриття їх потенціалу. Генеральною метою даного процесу є формування ідеології створення людино-центристської соціально орієнтованої економіки регіону, що сприятиме вихованню фізично та інтелектуально розвинутого покоління. Узагальнено теоретичні положення, запропоновано методичні підходи та практичні рекомендації, які можуть бути використані на різних рівнях державного управління сферою фізичної культури і спорту. Запропоновано форми і методи реалізації організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту у територіальних громадах Одеської області шляхом використання балансу інтересів виробника фізкультурно-оздоровчих послуг, регіональної влади, населення і конкурентів на прикладі впровадження стратегічного маркетингу в організаційно-управлінську діяльність дитячо-юнацьких спортивних шкіл.

Динамічний та збалансований розвиток регіонів постає однією з найважливіших проблем подальшого впровадження ринкових відносин та суспільних перетворень в Україні. Ефективність реалізації Концепції державної регіональної політики залежить від розуміння суті та форм регіонального економічного розвитку, який представлено як органічне поєднання та

взаємозв'язок функціонально-просторових та галузево-регіональних блоків розвитку територій. За роки незалежності у країні досі не сформувалася регіональна політика, як філософія функціонування внутрішнього ринку та відкритої економіки, яка б ґрунтувалась на концепції використання власних ресурсів розвитку території, створення фінансових засад самодостатності регіонів, стимулювання точок економічного зростання у регіонах та містах.

Концептуальна модель організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури спорту може претендувати на роль вихідної теорії управління сферою фізичної культури і спорту в тому випадку, якщо вона: відображає істотні характеристики самого об'єкта; побудована на новітніх досягненнях у сфері управлінських технологій; формує структуру й принципи роботи організаційно-економічних, соціальних механізмів, що забезпечують процес розвитку.

Однією з важливих характеристик сфери ФКС є її потенціал, який складає не тільки як суму ресурсів поточного періоду, але і систему властивостей і особливостей, що розкривають перспективні можливості й здібності об'єкта ефективно виконувати свою місію, розширюючи сферу послуг і якість їх надання. Реформування економіки України вплинуло і на умови функціонування та розвитку сфери ФКС.

У сучасних умовах сферу ФКС правомірно і, з наукових позицій доцільно, розглядати як особливу соціально-економічну сферу діяльності. Причому діяльність ця стосується інтересів різних верств населення і входить у сферу впливу багатьох організаційних інституцій. У структурі останніх склалася суперечлива ситуація, що явно проявляється в Одеському регіоні. Спостерігається відомча роз'єднаність підпорядкування об'єктів управління фізичною культурою і спортом, яка на сьогодні тільки посилюється, розвиваючись під впливом двох головних тенденцій – зміни форм власності й процесу комерціалізації фізкультурно-оздоровчих послуг. У такій ситуації гострим є питання про відповідальність за розвиток сфери ФКС, яку в певних пропорціях розділяють держава, місцеві органи влади і самоврядування, профспілки, галузеві відомства, окремі бізнесмени. Ні в

теорії, ні на практиці точної і однозначної відповіді на питання немає, тобто чинник відповідальності учасників за розвиток сфери ФКС відсутній. У той же час країна, суспільство і керівники всіх рангів, не говорячи вже про громадян, яким потрібне оздоровлення, регулярні заняття фізичною культурою серйозно стурбовані незадовільним станом справ у цій сфері і зацікавлені в кардинальному їх поліпшенні. Дослідники наводять багато фактів і оцінок незадовільного фінансового стану організацій ФКС, фізкультурно-оздоровчих та спортивних комплексів, даних про фізичний і моральний знос їх основних засобів, але цієї аналітичної роботи явно недостатньо для формування стратегії розвитку і впровадження організаційних інновацій. Для ґрунтовнішого вивчення сфери ФКС (як і будь-якого іншого складного об'єкта) потрібний не тільки аналіз, але і якісна оцінка. При цьому, як ми вважаємо, акцент слід робити не стільки на причинах і тенденціях негативів, скільки на оцінці наявного потенціалу, ресурсів, механізмів, технологій розвитку і досягнення цілей сфери ФКС.

Виходячи з вищенаведеного, виділені наступні особливості оцінки потенціалу сфери ФКС на регіональному рівні.

Перше. Треба враховувати істотну різницю між поняттями «аналіз» і «оцінка». Аналіз базується на методології розчленовування, виділення, відособлення елементів цілого (етапи, чинники, показники, структурні частини). Оцінка ж виходить з методології синтезу, об'єднання, «огляду» з різних позицій і узагальнення характеристик і складових частин, тобто інтеграції.

Оцінювання формує для дослідника дві лінії розуміння явища або процесу – ситуаційну (стану об'єкта в даних умовах) і стратегічну (прогнозування в різних варіантах стану на перспективу). Аналіз віддає свої пріоритети даним минулого періоду. Оцінка ж включає бачення майбутнього, яке виявляється в ознаках, слабких проявах інновацій в поточному періоді. Аналіз звичайно залишає ці інноваційні деталі без уваги.

Досліджуючи сферу ФКС можна стверджувати, що окремі аналітичні положення опрацьовуються і висвітлюють в науковій літературі, а комплексні оцінки поки належної уваги не знаходять. Тому виникає важливе методологічне

завдання: окрім структури витрат, показників фінансової діяльності, коливання цін, зміни прибутку і т. п. підключити до оцінювання дані приватизаційного процесу, рекреаційні потреби, соціальні чинники, інвестиційний клімат у сфері ФКС та ін. У завданнях стратегічного оцінювання до цього слід додати міжнародну конкуренцію, регіональну політику, корупційне середовище, рівень розвитку інформаційних систем і технологій, вплив малого бізнесу.

Друге. Для дослідження сфери ФКС необхідна розробка методики оцінки потенціалу. Саме поняття потенціалу також потребує уточнення. Часто його розглядають як обсяг ресурсів. Проте такий підхід розкриває тільки «речово-матеріальну» частину потенціалу. На наш погляд, потенціал за своєю внутрішньою будовою повинен бути представлений значно ширше і комплексніше.

Третє. Шляхи реалізації і нарощування потенціалу. На наш погляд, ефективне функціонування сфери ФКС приводить до зростання потенціалу, а не до його зменшення. Це можна пояснити тим, що складові його частини мають різні пропорції і відіграють різну роль на різних етапах розвитку. На початку розвитку головним виступає речово-матеріальний блок ресурсів.

Механізм взаємодій закріплюється на другому місці, а на третьому – імідж і соціальна значущість. У процесі розвитку сфери ФКС на рівні територіальних громад ситуація змінюється: імідж і соціальна значущість виходять на перше місце, механізм укріплює свої позиції на другому місці, а речово-матеріальні ресурси переміщуються на третю рангову позицію. При цьому, витрачаючи матеріальну частину, ми нарощуємо інші складові, внаслідок чого загальний (інтегральний) показник потенціалу отримує тенденцію перманентного зростання. Природно, це відбувається тільки за умови ефективного використання потенціалу, тобто якісного виконання структурами сфери ФКС своєї місії і своїх соціально-економічних функцій.

Розкриття потенціалу сфери ФКС, тобто його ефективне використання, має цілком певну логіку, а саме досягнення синергетичного ефекту за рахунок внутрішньоструктурних взаємодій елементів потенціалу, урахування специфіки об'єктів ФКС і виділення пріоритетних завдань стійкого розвитку.

Таким чином, на відміну від загальноприйнятої практики дослідження корпоративних систем за моделлю «потенціал – перспективи», автор пропонує більш розгорнуту і структуровану модель – «підходи до оцінки – потенціал – орієнтири розвитку – завдання забезпечення розвитку» з включенням блоку інноваційних ресурсів і в потенціал, і в механізм забезпечення процесу розвитку. У реальній практиці реформ поліпшення результатів діяльності будь-якої складної системи досягається шляхом удосконалення виробничих і управлінських технологій. Останні включають арсенал новітніх засобів: стратегічний менеджмент, бюджетування, контролінг, управління проектами, оновлення організаційно-інформаційної бази. Нові технології забезпечують структурні перебудови спираючись на комунікаційні моделі й схеми, програмні технології, економічні нормативи.

Багато що з вищезгаданого не є принципово новим, проте у сферу ФКС ці сучасні розробки просуваються повільно і з великими труднощами. У зв'язку з цим необхідно докладніше досліджувати сферу ФКС і на предмет готовності її до реформ та інноваційного розвитку, тобто на наявність або відсутність реальних умов для реалізації потенційних можливостей.

Іншим центральним елементом концептуальної моделі організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери ФКС є поняття «механізм». Воно було введено в 60-ті роки ХХ сторіччя і відображало спосіб господарювання на державному рівні, тобто підкреслювало структурні особливості суспільного виробництва (спеціалізацію, поділ праці, планування, фінансово-кредитні відносини та інші. Цей механізм розглядався як розвиток форм управління через організацію, узгодження, стимулювання.

Подальший розвиток цієї категорії пов'язаний з організаційно-виробничими відносинами, побудованими на дії економічних законів та відбиваючими певний порядок взаємодії цілої системи елементів (організаційних, правових, економічних). Таким чином, можна стверджувати, що механізм приводить в дію рушійні сили переробки ресурсів в продукцію чи послуги.

ВИСНОВКИ

1. Аналіз та узагальнення даних науково-методичної літератури свідчить про актуальність вивчення та недостатню теоретичну обґрунтованість організаційно-управлінських технологій розвитку сфери фізичної культури і спорту на регіональному рівні. В спеціалізованій літературі достатньо широко розкрито проблеми державного управління, механізмів державного регулювання розвитку сфери фізичної культури і спорту. Однак, прикладні аспекти застосування організаційно-управлінських технологій оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад, розглянуто недостатньо.
2. Вивчення стану організації управління фізкультурно-спортивними організаціями на рівні територіальних громад свідчить про те, що підвищення ефективності своєї діяльності, у своїй спрямованості дій у стратегічному періоді часу, має орієнтувати органи управління фізичною культурою і спортом, засновників фізкультурно-спортивних організацій і всіх стейкхолдерів на мінімізація витрат у процесі оперативної діяльності. Важливим також є створення умов раціонального використання наявних трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, інтенсифікація ресурсно-потенційних можливостей, що складаються, для досягнення високих результатів за допомогою наукового управління - необхідної умови успішної реалізації завдань, що стоять перед сферою фізичної культури і спорту, як рушійною силою розвитку регіону.
3. В результаті проведеного дослідження виявлено об'єктивні чинники, які впливають на діяльність ФСО Одеської області: 1) якість управління; 2) ефективність прийнятих рішень; 3) висока кваліфікація тренерсько-викладацького складу; 4) поліпшення матеріального та морального стимулювання праці фахівців сфери фізичної культури і спорту; 5) сприятлива атмосфера у колективі; 6)

педагогічний стаж тренерів та адміністративних працівників фізкультурно-спортивних організацій; 7) наявність спеціальної вищої фізкультурної освіти тренерів; 8) наявність власної спортивної бази; 9) вік тренерсько-викладацького складу; 10) раціональна організація робочого часу та часу відпочинку фахівців; 11) впровадження інноваційних форм та методів організації та проведення навчально-тренувального процесу; 12) наукова організація праці колективів фізкультурно-спортивних організацій; 13) стиль керівництва у фізкультурно-спортивній організації; 14) наявність стабільного складу контингенту.

Позиція респондентів за рангами впливу цих чинників достатньо узгоджена ($W = 0,81$)

4. Встановлено, що сучасна діяльність фізкультурно-спортивної організації передбачає вагомий вплив таких зовнішніх (об'єктивних) чинників ($W = 0,74$): 1) політична та економічна стабільність у державі; 2) досконала нормативно-правова основа діяльності фізкультурно-спортивних організацій; 3) закріплені нормативи фінансування на одного займаючогося; 4) престижність роботи у сфері фізичної культури і спорту; 5) увага органів територіального управління до труднощів діяльності фізкультурно-спортивних організацій; 6) стан здоров'я населення громади; 7) рівень зарплат регіону; 8) стабільність цін у країні; 9) наявність галузевого органу управління фізичною культурою і спортом; 10) оптимальна організаційна структура фізкультурно-спортивних організацій; 11) поліпшення матеріально-технічного забезпечення; 12) інформаційне забезпечення; 13) пільги у сфері соціально-побутового обслуговування (для фахівців); 14) клімато-географічні умови.
5. Системно-функціональний аналіз регіонального управління сферою фізичної культури і спорту дозволяє стверджувати про необхідність активізації організаційних резервів у діяльності суб'єктів управління. Узагальнення відповідей респондентів ($W = 0,82$) дозволило виявити такі організаційні резерви:
 - впровадження результатів наукових досліджень та передових технологій у систему управління (93,2%);

- використання ринкових механізмів та впровадження елементів комерціалізації у діяльність фізкультурно-спортивних організацій (82,0%);
- зміна організаційної структури управління фізкультурно-спортивних організацій (72,0%);
- підвищення фінансування (65,8%);
- удосконалення нормативно-правової бази (17,4%);
- удосконалення діяльності керівника фізкультурно-спортивної організації (10,0%).

6. Виявлено найвищий очікуваний рівень ефективності розробленої концептуальної моделі організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад Одеської області та комплексного перспективного плану заходів реалізації запропонованого підходу. Результати експертної оцінки свідчать про різнобічний вплив планованих заходів на покращення координації діяльності фізкультурно-спортивних організацій (середній бал 4,73 з 5-ти балів), покращення якості управлінських рішень (середній бал 4,66 з 5-ти балів), підвищення науковості управління (середній бал 4,66 з 5-ти балів), визначення якісних (середній бал 4,46 з 5-ти балів) та кількісних показників перспектив розвитку (середній бал 4,20 з 5-ти балів), а також створення умов для моніторингу діяльності фізкультурно-спортивних організацій (середній бал 4,53 із 5-ти балів).

Подальшого розвитку набули наукові підходи до розробки інструментів ефективного управління фізичною культурою і спортом на рівні територіальних громад щодо чіткого розмежування та координації повноважень і компетенцій всіх учасників фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності як на рівні країни, так і на рівні регіонів та місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажиппо О., Путятіна Г. Структурно-функціональний аналіз концепції інноваційного розвитку сфери фізичної культури і спорту. *Спортивний вісник Придніпров'я*. 2021. № 2. С. 3–10.
2. Ажиппо О., Путятіна, Г. Діалектичний підхід до структурно-функціонального менеджменту в системі оздоровчо-рекреаційної рухової активності населення. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2017. № 6 (62). С. 7-10. DOI:10.15391/sns.v.2017-6.001.
3. Алікова О.М. Конституційні засади вдосконалення системи управління фізичною культурою і спортом в Україні в контексті адміністративно-територіальної реформи. *Актуальні проблеми держави і права*. 2005. С. 177-182 URL: <http://apdp.in.ua/v26/32.pdf>. (дата звернення 27.09.2022)
4. Аналіз державних стратегічних документів України щодо врахування адаптованих для України Цілей Сталого Розвитку до 2030 року: аналіт. доповідь. Київ : Ін-т суспільно-економічних досліджень. 2017. 84 с.
5. Аналітичний звіт до Повідомлення Комісії для Європейського Парламенту, Європейської Ради. Висновок Європейської Комісії щодо заявки України на членство в Європейському Союзі. Брюссель. 01.02.2023 URL:<https://eu-ua.kmu.gov.ua/> (дата звернення: 28.01.2023).
6. Антипова Ж.И., Гоголева Е.Н. Развитие физической культуры и спорта в одесском регионе. *Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту в контексті 25-річчя незалежності України*. Зб. матеріалів IV Регіон. наук.-практ. інтер.-конф. з міжнар. участю. Харків: ХДАФК. 2016. С. 113–117.

7. Апаров А.М. Концепція спортивного права: огляд ключових аспектів. *Вісник Одеського національного університету*. Серія : Правознавство. 2017. Т.22, вип.1. С.6-19.
8. Ашанін В.С., Єгорова О.В., Філенко Л.В. Інформаційно-комунікаційні системи у фізичному вихованні та спорті. Серія: Інформатика та інформаційні технології у фізичному вихованні та спорті: навчальний посібник. Харків: ХДАФК, 2018. С.7-28.
9. Бабенко В.Г., Бабенко Д.В., Євдокімова Л.Г. Фізкультурно-спортивне право: регулювання суспільних відносин. *Вісник Чернігівського педагогічного університету*. Серія: Педагогічні науки. Фізичне виховання та спорт. 2017. Вип.147 (1). С. 23-24. [URL://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuPN_2017_147\(1\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuPN_2017_147(1)_7)
- 10.Базенко В.А. Розвиток фізичної культури та спорту на рівні територіальної громади в умовах децентралізації влади в Україні. – Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.04. Одеса, 2010. 267 с.
11. Балабан С.М. Публічне адміністрування сферою фізичної культури та спорту. – Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук за спеціальністю 12.00.07. Дніпро, 2017. 207 с.
- 12.Белих С.І., Приходько В.В., Малий В.В., Рибковський А.Г. Системні основи управління проектами у фізичній культурі і спорті: монографія. Донец. нац. ун- т. Донецьк: ТОВ фірма «Друк-Інфо», 2009. 282 с.
- 13.Бобровська О.Ю. Практично орієнтована парадигма державного управління в процесах соціально-економічного розвитку України. Державне управління, удосконалення та розвиток. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.4 http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3_2020/6.pdf
- 14.Бобровський О. І. Удосконалення організаційної структури обласних державних адміністрацій: методичний підхід. *Право та державне управління* : зб. наук. пр. 2020. № 4. С. 185 – 197.
- 15.Бобровський О. І. Удосконалення організаційно-технологічного забезпечення органів публічного управління: функціонально-діяльнісний підхід. –

- Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, Дніпро, 2021. 301 с.
16. Бриль Р. Євроінтеграційні процеси як детермінанти розвитку України. *Трансформація моделі соціально-економічного розвитку в умовах відновлення України та інтеграції з ЄС* : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 15 травня 2023 р.). / За заг. ред. Павліхи Н. В. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. С.31-34.
 17. Бутко М.П. Архітектура конкурентноспроможності регіонів України в контексті євроінтеграції : монографія. Київ: АМУ, 2016. 452 с.
 18. Вавренюк С. А. Закордонний досвід державного управління розвитком фізичної культури і спорту. *Теорія та практика державного управління* : зб. наук. праць. –Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2014. Вип. (47). С. 163–167.
 19. Вавренюк С. А. Теоретико-правові основи державного управління фізичною культурою і спортом в Україні. *Теорія та практика державного управління* : зб. наук. праць. Х. 2014. Вип. 3 (46). С. 210–215.
 20. Вареник ОМ. Організаційна взаємодія між суб'єктами спорту для всіх на місцевому рівні [автореферат]. Київ. 2014. 22 с.
 21. Василенко М. Спортивне право: показники його формування (методологічний та учбовий аспекти). *Юридичний вісник*. 2017. № 2. С.65-72.
[URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/urid_2017_2_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/urid_2017_2_13).
 22. Верховна Рада України “Міжнародна хартія фізичного виховання і спорту”,
URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_350 (доступний на 02.01.2021).
 23. Використання інструментів краудсорсингу в розвитку територіальних громад. Дослідження регіонального розвитку Національного інституту стратегічних досліджень. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-07/bakhur.pdf>

- 24.Власова Н.Ф. Регіональна специфіка соціального управління фізичною культурою і спортом (на прикладі Запорізької області). - Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата соціологічних наук за спеціальністю 22.00.04 «Спеціальні та галузеві соціології». – Класичний приватний університет, Запоріжжя, 2019. 221 с.
- 25.Войтович С.Я., Потапюк І. П. Методика оцінки ефективності стратегічного управління маркетингом послуг підприємств сфери фізичної культури і спорт. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. Вип. № 2 (53).* Полтава, 2012. С. 138-144.
- 26.Газнюк Л.М., Разумовський С.О. Маркетингова діяльність у сфері ФКІС та спорту як об'єкт соціального пізнання. *Слобожанський науково-спортивний вісник: науково-теоретичний журнал.* Харків, 2014. №1 (39). С. 12-16.
- 27.Гакман А, Андреева О. Нормативно-правове регулювання оздоровчо-рекреаційної рухової активності людей похилого віку в Україні. *Проблеми активізації рекреаційно-оздоровчої діяльності населення : матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (23–24 квітня 2020 року, м. Львів).* Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2020. – С.35-39.
- 28.Гасюк І. Л. Фізична культура та спорт: правові, економічні, управлінські засади діяльності в галузі: навчальний посібник. Хмельницький : Вид-во ХГПА, 2011. 459 с.
- 29.Гасюк І.Л. Механізми державного управління фізичною культурою та спортом в Україні [автореферат]. Київ. 2013. 36 с.
- 30.Гончаренко М. В. Особливості фінансового забезпечення виконання делегованих повноважень місцевого самоврядування в умовах децентралізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2017-3/doc/3/01.pdf>
- 31.Двігун А.О. Реформа адміністративно-територіального устрою в Україні як чинник зміцнення територіального розвитку - Review of transport economics and management. 2020. режим доступу: <http://pte.diit.edu.ua>.

- 32.Дейниховська К.А. Політика як стратегія чи стратегія політики. *Актуальні проблеми державного управління: зб.наук.праць*. Х. 2007. Вип. 2(32). С. 140-147.
- 33.Державна служба статистики України. режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 11.02.2021).
- 34.Державна стратегія регіонального розвитку – до 2020 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 серп. 2014 р. № 385. URL : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP140385.html
- 35.Державне управління регіональним розвитком України: монографія / за заг. ред. В. Є. Воротіна, Я. А. Жаліла. К. : НІСД, 2010. 288 с.
- 36.Динник П. І. Технології краудсорсингу в громадянському суспільстві: сучасні механізми партисипативної демократії. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 21 – 22. С. 119 – 123. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/21-22_2020/22.pdf
- 37.Долбишева Н.Г., Приходько В.В., Коцєєв О.С., Бондаренко І.М., Чухловіна В.В., Міфтахутдінова Д.А. Створення та діяльність одно відомчих центрів з розвитку олімпійських видів спорту в Одеській області (результати наукової розвідки). *Вісник Запорізького національного Університету: Збірник наукових праць. Фізичне виховання та спорт*. 2024. №1, С. 281-294. DOI <https://doi.org/10.26661/2663-5925-2024-1-39>
- 38.Домбровська С. М., Вавренюк С. А., Палюх В. В. Державне регулювання фізичної культури та спорту в Україні: монографія. НУЦЗУ, 2020. 313 с.
- 39.Дорофєєва Т, Приходько В. Обґрунтування наукової розробки теми розвитку спорту в умовах об'єднаних територіальних громад. *Фізична культура, спорт та здоров'я нації*. Зб. наук. пр. Вінницьк. держ. пед. ун-ту імені Михайла Коцюбинського. Вінниця. 2020. № 10. С. 197–203.
- 40.Дорофєєва, Т, Приходько, В. Перспективи діяльності громадської організації ВФСТ «Колос» з розвитку фізичної культури і спорту в об'єднаних територіальних громадах. *Спортивний вісник Придніпров'я*, № 1. 39–52.
- 41.Дубінська З.П. Специфіка суб'єкта правовідносин у сфері спорту в Україні. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2019. № 1. С. 69–74.

42. Дук В.А. Моніторинг соціально-економічної ситуації у сфері фізичної культури й спорту. *Фіз. виховання, спорт і культура здоров'я у сучас. сусп-ві*. 2012. № 4. С. 16-19.
43. Дутчак М., Чеховська Л. Кадрове забезпечення як актуальна проблема сучасної фітнес індустрії. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2018. № 6(68). С. 31–38.
44. Експертні оцінки імплементації цілей сталого розвитку в стратегіях регіонального розвитку до 2027 року (на прикладі Дніпропетровської області). Аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-12/strategiya-regionalnogo-rozvytku_14122021.pdf
45. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
46. Енциклопедія кібернетики. У 2 т. Т. 2 / редкол. : В. М. Глушков (відп. ред.) [та ін.] ; АН Української РСР. Київ : Голов. ред. Укр. рад. енцикл., 1973. 570 с.
47. Ефективні інструменти державної політики соціального вирівнювання добробуту населення в Україні в умовах обмеження ресурсів". Аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/socialna-politika/>
48. Європейська спортивна хартія, Рада Європи, 1993.
49. Європейська хартія дослідників та Кодекс працевлаштування наукових працівників. – Режим доступу: <http://h2020.com.ua/wpcontent/uploads/2015/11/Book.pdf>
50. Європейська хартія місцевого самоврядування // Електронний ресурс // Режим доступу :http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=994_036
51. Жданова, О, Чеховська, Л. *Основи управління сферою фізичної культури і спорту* [навчальний посібник]. Львів: ЛДУФК. 2017. 244 с.
52. Журба МА. Правові засади масового спорту в Україні. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту*. Серія : Право. 2016. № 41(2). С. 26-28.

53. Закон України «Про засади державної регіональної політики». Відомості Верховної Ради України, 2015 р., № 13. 90 с.
54. Закон України Про співробітництво територіальних громад № 1508 від 17.06.2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>
55. Ибрагимов М.М. Философия спорта как новый антропологический проект: монография. К.: НУФВСУ. Изд-во "Олимп. лит." 2014, 296 с.
56. Імас Є., Мічуда Ю. Тенденції розвитку сфери фізичної культури та спорту в умовах сучасного ринку. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2015. Випуск 2. С. 142-149.
57. Імас Є.В., Мічуда Ю.П., Ярмолук О.В. Маркетинг у спорті: теорія та практика: монографія. К.: Нац.ун-т фіз.виховання і спорту України, вид-во «Олімп. л-ра», 2026. 272 с.
58. Імперативи формування громадянського суспільства в умовах модернізації державного управління в Україні: головні виміри та виклики : кол. моногр. / Л. В. Гонюкова, Є. І. Таран, О. М. Петроє та ін. Київ : НАДУ, 2018. 288 с.
59. Інформаційний довідник «Україна спортивна – 2021». Міністерство молоді та спорту України. Київ, 2022. 98 с. URL: <https://mms.gov.ua/fizichna-kultura/statistichna-zvitnist/shchorichnij-informacijnij-dovidnik-ukrayina-sportivna> (дата звернення: 02.03.2022)
60. Інформаційний довідник «Україна спортивна – 2022». Міністерство молоді та спорту України. Київ, 2023. 98 с. URL: <https://mms.gov.ua/fizichna-kultura/statistichna-zvitnist/shchorichnij-informacijnij-dovidnik-ukrayina-sportivna> (дата звернення: 02.04.2023)
61. Інформаційний довідник «Україна спортивна - 2023». Міністерство молоді та спорту України. Київ, 2024. 118 с. URL: <https://mms.gov.ua/fizichna-kultura/statistichna-zvitnist/shchorichnij-informacijnij-dovidnik-ukrayina-sportivna> (дата звернення: 07.04.2024)
62. Кінас І. Вплив бренд-менеджменту на підвищення лояльності споживача. *Трансформація моделі соціально-економічного розвитку в умовах відновлення*

- України та інтеграції з ЄС* : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 15 травня 2023 р.). / За заг. ред. Павліхи Н. В. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. С. 81-86.
63. Клевцевич Н. А. Європейський досвід децентралізації публічного управління: можливості застосування в Україні. *Збірник матеріалів XIX Міжнародної науково-практичної конференції «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях»*, 17-18 травня 2021 р. Одеса. С. 244-245. URL: <https://doi.org/10.32680/978-966-992-589-3> (дата звернення: 17.01.2023).
64. Кольчак В.А., Тодорова В.Г., Рісслінг Р.С. Нормативно-правовий механізм розвитку сфери фізичної культури і спорту в територіально-об'єднаних громадах. *Запорізький національний університет, Фізичне виховання та спорт*. 2022. № 3. С. 84-90. <http://journalsofznu.zp.ua/index.php/sport/article/view/3018> DOI: <https://doi.org/10.26661/2663-5925-2022-3-12>
65. Кольчак В.А. Нормативно-правові засади реалізації державної політики в сфері фізичної культури і спорту в умовах децентралізації влади. Сучасні проблеми фізичного виховання, спорту та здоров'я людини матеріали VI інтернет-конференції. м. Одеса, 17-18 листопада 2022 р. – Одеса. : видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2022. – С. 98-100.
66. Кольчак В. А. Сучасні досягнення спортивної медицини, фізичної реабілітації, фізичного виховання та валеології – 2022 / *XXI Ювілейна міжнародна науково-практична конференція, присвячена 90-річчю з дня заснування кафедри фізичної реабілітації, спортивної медицини, фізичного виховання та валеології ОНМедУ*. Одеса, 6-7 жовтня 2022 року / Матеріали конференції. – Одеса: ПОЛІГРАФ, 2022 – 112 с. (С. 83-85) ISBN 978-966-2326-72.
67. Кольчак В. А. Сучасний стан сфери фізичної культури і спорту в Україні. *Університет Ушинського, OLYMPICUS*. 2023. № 1. С. 30-36 <https://olympicus.pdpu.edu.ua/index.php/olympicus/article/view/7/6> DOI <https://doi.org/10.24195/olympicus/2023-1-6>
68. Кольчак В. А. Організаційно-правові засади політичних стратегій у процесі державного управління сферою фізичної культури і спорту. *Університет*

- Ушинського, OLYMPICUS. 2023. № 2. С. 40-46.
<https://olympicus.pdpu.edu.ua/index.php/olympicus/article/view/16/14> DOI
<https://doi.org/10.24195/olympicus/2023-2-7>
69. Кольчак В. Оптимізація регіонального управління сферою фізичної культури і спорту в контексті сталого розвитку // Молодь та олімпійський рух: Збірник тез доповідей XVI Міжнародної конференції молодих вчених, 29 червня 2023 року [Електронний ресурс]. – К., 2023. – с 21 - 23.
70. Кольчак В.А., Тодорова В.Г. Аналіз організаційних ресурсів розвитку сфери фізичної культури і спорту в Одеській області. OLYMPICUS. Одеса: Видавничий дім «Гельветика». №3 (2023). С. 99-107.
 DOI: <https://doi.org/10.24195/olympicus/2023-3.15>
71. Кольчак В. А. Тодорова В.Г., Погорелова О.О. Аналіз чинників ефективності управління сферою фізичної культури і спорту в територіальних громадах. Університет Ушинського, OLYMPICUS. 2024. № 1. С. 3-8.
<https://doi.org/10.24195/olympicus/2024-1.12>
72. Кольчак В. А., Богуславська В. Ю. Технологія оптимізації управління розвитком сфери фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області. *Сучасні методи та форми організації освітнього процесу в умовах цифрової трансформації*: збірник матеріалів всеукраїнської науково-методичної конференції (28 червня 2024 р.). Одеса : Університет Ушинського, 2024. С. 6-9.
73. Кононович В. Г. Нормативно-правові засади державного управління у сфері фізичної культури і спорту на прикладі європейських країн [Електронний ресурс] / В. Г. Кононович // Державне будівництво. – 2013. – № 1. – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2013-1/index.html>.
74. Конституція України від 28 червня 1996 р. URL :
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
75. Концепція Загальнодержавної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту до 2020 року: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів

- України від 1 березня 2017 р. № 828-р. [URL:http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/115-2017-%D0%BF](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/115-2017-%D0%BF).
76. Концептуальні засади реформування системи регіонального управління: [монографія] / М. М. Іжа, З. В. Балабаєва, Т. А. Берегой та ін. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2015. 212 с.
 77. Корж В.П. Нормативно-правове та організаційно-управлінське забезпечення розвитку фізичної культури і спорту в Україні / В.П. Корж, Ю.О. Павленко, М.В. Дутчак, О.К. Артем'єв, В.П. Карленко, В.О. Дрюков. *Актуальні проблеми фізичної культури і спорту*. 2006. №10. С. 4 – 12.
 78. Кость М.М. Організаційні основи розвитку фізкультурно-спортивного руху серед сільського населення України [автореферат]. Луцьк. 2014. 19 с.
 79. Кравченко О. Роль стейкхолдерів для створення ефективної системи зовнішніх комунікацій організацій сфери масового спорту та спорту для всіх. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2014. № 4. С.107 -110.
 80. Криштанович С., Холявка В. Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті: навч. посіб. Львів: ЛДУФК, 2018. 176 с.
 81. Крошка С.А., Ляшенко В.В. Ефективність забезпечення якості спортивно-масової роботи. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. 2017. № 8(2). С 30 – 38.
 82. Куделко В.Е. Організація і технологія управління фізичною культурою та спортом у системі районного територіально-адміністративного утворення [автореферат]. Харків. 2005. 20 с.
 83. Кудлата К. В. Методологічні аспекти класифікації та сутність механізмів державного управління фізичною культурою і спортом на регіональному рівні. *Економіка та держава*. 2014. № 2. С. 136–139.
 84. Кузьменко О.О. Сучасний стан державного управління фізичною культурою й спортом в Україні та Європі. *Держава та регіони*. Сер. держ. упр. 2011. № 3. С. 36-41.
 85. Кульчій І. Перспективи імплементації європейського досвіду у процесі реалізації менеджмент-орієнтованого публічного управління на рівні розвитку.

- Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України:* матеріали 17-ї науково-практичної конференції 14 травня 2020 р., м. Дніпро / за заг. ред. Л.Л. Прокопенка. Д.: ДРІДУ НАДУ. 2020. С. 219 – 223.
86. Кухтій А.О. Організаційні основи розвитку фізкультурно-спортивного руху в Україні впродовж ХХ століття [автореферат]. Львів. 2002. 22 с.
87. Ладика П.І. Управління в системі масового спорту. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Серія 15 : Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). 2016. № 8. С.47-50.
88. Леонов Я. В., Васильєв В. В. Соціально-ринкові умови розвитку сфери фізичної культури та спорту. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2013. № 5 (38). С. 151–154.
89. Леонов Я. В., Кайгородцева О. А. Публічне управління фізичною культурою і спортом в умовах децентралізації економіки України. *Збірник наукових праць Харківської державної академії фізичної культури*. Харків. 2018. № 5. С. 49–52.
90. Леонов Я.В. Стратегія розвитку спортивної індустрії в умовах невизначеності. - Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством – Міжрегіональна Академія управління персоналом, Київ, 2021. 395 с.
91. Лисейко К. В. Розвиток ігрових видів спорту в територіальних громадах Івано-Франківської області. –Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 017 Фізична культура і спорт, галузь знань 01 Освіта/Педагогіка, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського. Львів. 2023. 249с.
92. Лисейко К, Яців Я.М. Процеси децентралізації в сфері фізичної культури і спорту України. *Фізична культура в університетській освіті: інновації, досвід та перспективи розвитку в умовах сучасності*. Зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. Справ. 2022. с. 187–9.

- 93.Лукашук В. І. Становлення та розвиток індустрії спорту: соціологічний вимір.- Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора соціологічних наук за спеціальністю 22.00.04. - Харк. нац. ун-т ім.В. Н. Каразіна. Харків. 2012. 310 с.
- 94.Лукашук В.І. Державна політика в галузі ФКіС: українські реалії. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи»*. 2014. №1101. С. 126-131.
- 95.Макашов В. Цифровізація управління оздоровчою руховою активністю в мегаполісах України (на прикладі м. Дніпро). *Мультидисциплінарні дослідження*. Матеріали Міжнародної конференції 19–21 січня 2021 р., Берлін, Германія. С. 427-430.
- 96.Мацюк І. Формування організаційно-економічного механізму управління місцевим розвитком. *Трансформація моделі соціально-економічного розвитку в умовах відновлення України та інтеграції з ЄС : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 15 травня 2023 р.). / За заг. ред. Павліхи Н. В. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. С. 102-106.*
- 97.Медвідь В. Ю., Данько Ю. І., Коблянська І. І. Методологія та організація наукових досліджень (у структурно-логічних схемах і таблицях): навч. посіб. Суми: СНАУ, 2020. 220 с.
- 98.Мезенцев К. В., Підгрушний Г. П., Мезенцева Н. І. Регіональний розвиток в Україні: суспільно-просторова нерівність і поляризація: монографія. К. 2014. С. 33–36.
- 99.Менеджмент подготовки спортсменов к Олимпийским играм / [Бубка С.Н., Булатова М.М., Есентаев Т.К. и др.; под ред. С.Н. Бубки, В.Н. Платонова]. К.: Олимп.лит., 2017. 480с.
100. Менеджмент та публічне управління в умовах інформаційного суспільства: кол. моногр. / за заг ред.. Філіпової Н.В. Мена : ТОВ «Домінант», 2020. 288 с.
101. Методика розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації : Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-

- комунального господарства України від 31 берез. 2016 р. № 79. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16>.
102. Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації : проект Європейського Союзу «Підтримка політики регіонального розвитку України». URL https://cg.gov.ua/web_docs/1/2014/11/docs/Methodology_of_RD_planning.pdf
103. Методологія стратегічного планування в умовах глобальних загроз національній безпеці та міжнародній стабільності : монографія / авт. кол. : В. І. Абрамов, Т. В. Запорожець, Р. Р. Марутян та ін. ; за заг. ред. Л. М. Шипілової. Київ : НАДУ, 2018. 232 с.
104. Методологія та організація наукових досліджень (галузі знань: 05 – соціальні та поведінкові науки, 07 – управління та адміністрування) [Текст] : навч. посіб. / Л. Г. Ліпич, С. М. Бортнік, І. Г. Волинець та ін. ; за заг. ред. Л. Г. Ліпич. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 220 с.
105. Методологія та прикладні техніки досліджень в менеджменті: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 113 с.
106. Міжнародно-правові основи співпраці Ради Європи та ЄС. Доступно: URL:http://observer.materik.eu/observer/N10_2008/063_071.pdf (дата звернення 12 жовтня 2022)
107. Мічуда Ю.П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку: закономірності функціонування та розвитку. К.: Олімп.л-ра, 2007. 216с.
108. Мічуда Ю.П., Харчук Т.В., Ратніков Д.Г. Нормативно-правове забезпечення фінансування розвитку фізичної культури та спорту в Україні. *Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту*: збірник наукових праць. Харків: ХДАФК, 2023, С. 177 – 183.

109. Моїсєєва С. Проблеми державної кадрової політики України у сфері фізичної культури та спорту. *Державне управління та місцеве самоврядування*: зб. наук. пр. Дніпропетровськ: Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2012. № 4. С.243–251.
110. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування за січень та липень 2018 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring>
111. Моргунов О.А. Світові моделі публічного адміністрування у сфері фізичної культури і спорту. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки* Том 32 (71) № 6 2021 С. 70-75 URL: <https://doi.org/10.32838/TNU-2707-0581/2021.6/11> (дата звернення: 23.12.2022).
112. Мудрик В. И., Мичуда Ю. П., Чжу Фен, Путятин Г. Н., Леонов Я. В. Менеджмент в системе органов управления физической культурой и спортом в провинции Хебей Китайской народной республики : Монография. Под общ. ред. В. И. Мудрика. Польша, Варшава, 2015. 162 с.
113. Мудрик В.И, Мичуда Ю.П, Заветный С.А. Организационно-управленческие основы физической культуры и спорта: учеб. и справ. Материалы. Харьков: ХНАДУ; 2008. 408 с.
114. Національна стратегія з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року "Рухова активність - здоровий спосіб життя - здорова нація". – Доступно: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/42/2016>
115. Нікітенко С.В. Теоретичне обґрунтування принципів державного управління фізичною культурою і спортом: історіографія питання. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2016. №4(56). С. 58-62.
116. Нікітенко С.В. Особливості фінансування ФКІС та спорту в Україні. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2016. №1(53). С. 103-106.
117. Нормативно-правова база сфери фізичної культури і спорту// <https://mms.gov.ua/npasearch?&tags=normativna-baza-fizichnoyi-kulturi-i-sportu>
118. Нурі А.Р. Організаційні умови розвитку масового спорту в Курдистані. - Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з фізичного виховання та спорту (доктора філософії) за спеціальністю 24.00.02 «Фізична

- культура, фізичне виховання різних груп населення» – Національний університет фізичного виховання і спорту України, Київ, 2021. 211 с.
119. Обсяг реалізованих послуг за регіонами за видами економічної діяльності 2021, 2020, 2019 роки URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.01.2023)
 120. Олійник М.О. Теоретичні і методичні основи управління фізичною культурою і спортом в Україні. Дисертація К. : Вид-во Нац. ун-ту ФКІС, 2000. 131 с.
 121. Олімпійська хартія (чинна з 17 липня 2020 року). URL: <http://pos-ukr.org/about/officialdocuments/olimpiyska-khartiya/>Резолюції Генеральної асамблеї ООН від 01 грудня 2020 року № A/RES/75/18 «Спорт як фактор забезпечення сталого розвитку»
 122. Осадченко Т. Сучасний стан цифровізації у сфері фізичної культури і спорту в Україні. Physical Culture and Sport: Scientific Perspective, 2023. № 2. С. 103-108. <https://doi.org/10.31891/pcs.2023.2.14>
 123. Основи науково-дослідної роботи здобувачів вищої освіти зі спеціальності «Фізична культура і спорт»: навч.посіб./ В.М. Костюкевич, О.А. Шинкарук, В.І. Воронова, О.В. Борисова; за ред. В.М. Костюкевича, О.А.Шинкарук. – К.: Національний університет фізичного виховання і спорту, вид-во «Олімпійська література», 2018. – 528 с.
 124. Офіційний веб-сайт Комітету Верховної Ради з питань сім'ї, молодіжної політики, спорту та туризму// [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://komsport.rada.gov.ua/>
 125. Офіційний веб-сайт Міністерства молоді та спорту України. Реформа спортивної сфери 2014// [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.mms.gov.ua>
 126. Офіційний веб-сайт Одеської обласної державної адміністрації// [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://oda.odessa.gov.ua/info/strukturn_pdrozdlі

127. Офіційний веб-сайт Реформи децентралізації влади// [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://decentralization.gov.ua/>
128. Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Хомюк Н. Л., Войчук М. В., Коломечук В. В., Цибурт А., Їлдіз А. Сталий, інклюзивний та смарт-розвиток у контексті децентралізації: досвід Європейського Союзу: дидактичні матеріали навчальної сертифікованої програми в рамках реалізації освітнього проєкту Jean Monnet Chair SISDDP Erasmus+. Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2022. 71 с.
129. Павлова Ю. Грамотність у фізичній культурі різних груп населення: навчальний посібник. Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2022. С.57-99.
130. Пасічняк Л., Дутчак М. Теоретичне обґрунтування технології проектування та реалізації програм спортивної анімації в місцях масового відпочинку населення (на матеріалі міських парків). *Молодіжний науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Фізичне виховання і спорт.* – 2016. – Вип. 21. – С. 68–76.
131. Пермінова С.О. Зміна національної парадигми державного управління в умовах світових трансформацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* DOI: 10.32702/2307-2156-2020.1.31 http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/33.pdf
132. Петришин Д. Фінансово-економічна підтримка сфери фізичної культури та спорту. *Спортивна наука України* [Інтернет]. 2015. [цитовано 20.12.2022];2(66):60–4. Доступно:http://nbuv.gov.ua/UJRN/SNU2015_2_11
133. Петришин Д.Ю. Аналіз системи державного управління у сфері ФКІС та спорту в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2016. Вип. 26.2. С. 267-271.
134. Попрошаєв О.В., Попрошаєва О.А. Питання розвитку системи освіти та фізичної культури і спорту в умовах децентралізації влади. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова.* Серія 15, Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). 2021. Випуск 5 (136) С. 83-87. DOI 10.31392/NPU-nc.series15.2021.5(135).19

135. Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року № 695 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.09.2022).
136. Потенціал розвитку територій: методологічні засади формування і наروщення : монографія / О. Ю. Бобровська, Т. А. Крушельницька, М. А. Латинін [та ін.] ; за заг. ред. О. Ю. Бобровської. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 362 с.
137. Приходько В., Томенко О., Босько В., Бермудес Д., Балашов Д. Проблема технології в реформі сфери спорту в Україні. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2019. №7 (91). С.100-116.
138. Приходько В. Практичний посібник з питань розвитку фізичної культури і спорту в регіонах та об'єднаних територіальних громадах. Дніпро. 2020. С.81-92.
139. Приходько І.І., Мудрік В.І., Горбенко О.В., Путятіна Г.М. Стратегічний менеджмент розвитку сфери ФКІС та спорту в Україні. Слобожанський науково-спортивний вісник. Харків : ХДАФК, 2010. № 3. С. 134-138.
140. Приходько В. Розвиток спорту в умовах об'єднаних територіальних громад: монографія. Дніпро: Інновація; 2020. С. 19-47.
141. Про громадські об'єднання: Закон України від 22 березня 2012 р.// Офіційний вісник України. 2012. № 30.
142. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 5 лютого 2015 р. № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19> (дата звернення 07.10.2022)
143. Про забезпечення сталого розвитку сфери фізичної культури і спорту в Україні в умовах децентралізації влади: Постанова Верховної Ради України від 19 жовтня 2016 р. № 1695-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1695-19> (дата звернення 01.10.2022)
144. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 5 лют. 2015 р. №156-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19>.

145. Про затвердження Державного соціального стандарту у сфері фізичної культури і спорту : Наказ Міністерства молоді та спорту України від 28 березня 2013 р. № 559/23091. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0559-13>. (дата звернення: 21.10.2022)
146. Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 01 березня 2017р. № 115. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/115-2017-п#Text>
147. Про затвердження Державної цільової програми розвитку українського села на період до 2015 року: постанова Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2007 р. № 1158 // Офіційний вісник України. 2007. № 73. С. 7. Ст.2715
148. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади : Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30 берез. 2016 р. № 75. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16>.
149. Про затвердження обласної комплексної програми розвитку фізичної культури і спорту в Одеській області на 2018-2020 роки: рішення Одеської обласної Ради від 21 грудня 2017 р.№ 581-VII // [URL:http://oblrada.odessa.gov.ua](http://oblrada.odessa.gov.ua).
150. Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 листопада 2020 р. № 1089. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020> (дата звернення 10.10.2022)
151. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р.№ 280/97-ВР// Відомості Верховної Ради України.1997.№ 24.
152. Про розвиток фізичної культури та спорту в сільських і селищних територіальних громадах в умовах децентралізації влади: Рішення колегії Міністерства молоді та спорту України від 27 березня 2017 р., № 2-1/5/17.

[URL:https://sport.gov.ua/storage/app/sites/16/Kolegia/roshennia_kolegii/2017/1/2-1-5-17-1.pdf](https://sport.gov.ua/storage/app/sites/16/Kolegia/roshennia_kolegii/2017/1/2-1-5-17-1.pdf) (дата звернення 30.09.2022)

153. Про співробітництво територіальних громад Закон України 2014 № 1508-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-15#Text>
154. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014, № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80> (дата звернення 03.10.2022)
155. Про фізичну культуру і спорт: Закон України № 3808-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text> (дата звернення: 24.09.2022).
156. Програма розвитку ООН в Україні: платформа. URL : <https://platfor.ma/organizers/4e5d5a9073121/>
157. Путятіна Г.М. Інституційне забезпечення участі громади у розвитку сфери фізичної культури та спорту. *Молодіжний науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Фізичне виховання і спорт*. Луцьк: Східноєвроп.нац.ун-т імені Лесі Українки, 2015. Вип. 19. С. 27 – 32.
158. Путятіна Г.М., Горбачов, В.Г. Організаційний механізм регіонального управління сферою фізичної культури та спорту. *Слобожанський науково-спортивний вісник*, 2013. № 5. С. 200–204.
159. Путятіна Г.М. Інституціоналізація як фактор забезпечення стратегічного розвитку сфери фізичної культури і спорту: Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції «Фізична культура, спорт та здоров'я» (Харків, 10–11 грудня 2015 р.). Харків: ХДАФК; 2015. с. 319–321
160. Путятіна Г.М. Соціальний механізм саморозвитку системи оздоровчо-рекреаційної рухової активності населення України в умовах циркулярної економіки. *Український журнал медицини, біології та спорту*. 2020. Т.5. № 4(26). С. 479-484.

161. Рекомендації щодо забезпечення принципів академічної доброчесності/ Міністерство освіти і науки України Науково-методична комісія 15 з організаційно-методичного забезпечення вищої освіти Підкомісія 303 «Академічна доброчесність». – Київ. – 2016. – 24 с.
162. Рибчич І. Є. Механізми державного регулювання фізкультурно-оздоровчої діяльності в Україні [автореферат]. Київ: Міжрегіональна академія управління персоналом. 2017. 23 с.
163. Рішення Колегії Міністерства молоді та спорту «Про розвиток фізичної культури і спорту в сільських і селищних територіальних громадах в умовах децентралізації влади» від 27 березня 2017 року Електронний ресурс . Режим доступу.https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Kolegia/roshennia_kolegii/2017/1/2-1-5-17-1.pdf
164. Розвиток спорту в ОТГ як інвестиція. [Електронний ресурс] / Державний сайт України «Децентралізація дає можливості» – 2017. Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/7911>
165. Савицька Л.І., Савицький В.І., Савицький О.В. Соціологія і фізична культура: навч.посіб. К.:НУФВСУ, вид-во «Олімп.л-ра», 2013. С.94-101, С. 268-351.
166. Савченко В. Г., Сергєєв А.Ю. Управління у сфері фізичної культури і спорту на рівні адміністративно-територіальних одиниць: традиції і новації. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. Харків: ХДАФК, 2016. № 1 (51). С. 76–80.
167. Сергєєв А.Ю. Управління сферою ФКІС адміністративно-територіальної одиниці на основі цільового програмування (на прикладі Дніпропетровської області): - Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з фізичного виховання і спорту 24.00.01 – олімпійський і професійний спорт. Дніпро, 2017. 282 с.
168. Сіренко Р.Р. Державне управління системним розвитком сфери фізичної культури і масового спорту: програмно-цільовий підхід. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. Серія: Державне управління. 2017. № 2. С. 180 -190.

169. Солопчук М.С., Федірко А.О. Основи науково-методичної діяльності у галузі фізичної культури і спорту: навчальний посібник. Кам'янець- Подільський ПП Буйницький О.А., 2006. 224 с.
170. Спортивне право України : навч. посіб. для студ. ВНЗ / А. М. Апаров; Київ. держ. акад. вод. трансп. ім. гетьмана П. Конашевича-Сагайдачного. К. : Істина, 2012. 518 с.
171. Спортивне право: актуальні проблеми: монографія; голов.ред Є.О. Харитонов; НУ ОЮА. Одеса: Юридична література, 2018. С.11-65, С. 117 – 130.
172. Статівка А.М. Організаційно-правові питання соціального розвитку села в Україні: монографія. Харків: Право, 2002. С. 37-39.
173. Стратегії регіонального розвитку 2021 – 2027: що мають зробити регіони в цьому році, щоб вийти на якісно новий рівень стратегічного планування // Офіційний веб-сайт Міністерства розвитку громад та територій 166 України. URL : <https://www.minregion.gov.ua/press/news/strategiyi-regionalnogorozvitku-2021-2027-shho-mayut-zrobiti-regioni-v-tsomu-rotsi-shhob-viyti-nayakisno-noviy-riven-strategichnogo-planuvannya/>
174. Стратегічне планування збалансованого розвитку територіальних соціально-економічних систем в умовах децентралізації : монографія / М. І. Зверяков, А. І Ковальов, Н. В. Сментина. Одеса : ОНЕУ, 2017. 175 с.
175. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 груд. 2018 р. № 1102-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1102-2018-p#n10>.
176. Територіальна громада: засоби забезпечення спроможності: монографія / Ю.О. Куц, В.В. Мамонова, С.В. Газарян, В.В. Наконечний та ін., за заг.ред. Ю.О. Куца. Харків: ХарРІ НАДУ «Магістр». 2020. 477 с.
177. Томенко О., Приходько В., Конох А., Вілянський В. Шляхи залучення науково-педагогічних працівників до реалізації програм розвитку фізичної культури та спорту в регіонах. *Спортивний вісник Придніпров'я*. 2023. № 2. С. 93–102. <http://infiz.dp.ua/misc-documents/2023-02/2023-02-11.pdf>

178. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: від 16.09.2014р. URL:http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/984_011.
179. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року»: за станом від 30 вересня 2019 року. N 722/2019. Доступно: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення 12 вересня 2022).
180. Указ Президента України від 28 вересня 2004 року № 1148/2004 «Про Національну доктрину розвитку фізичної культури і спорту». Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1148/2004#Text>
181. Ульяновченко Ю.О. Державне регулювання аграрного ринку в країнах ЄС і США: досвід для України. *Державне будівництво*. 2007. № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2007-2/doc/5/05.pdf>.
182. Холявка В. З., Петришин Д. Ю. Основні тенденції комерціалізації спортивних відносин в умовах євроінтеграції України. *Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку* : зб. наук. пр. Міжнар. наук.-практ. конф. Дніпропетровськ, 2015. С. 130 – 132.
183. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січня 2023 р. № 435-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
184. Цигура Г. Діяльність у спортивній галузі для сталого розвитку суспільства: закордонний досвід. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2022. №1. С. 112–119. doi.org/10.32652/tmfvs.2022.1.112–119.
185. Цілі Сталого розвитку 2016-2030/ [Електронний ресурс] / Постійний координатор системи ООН – 2016. Режим доступу:<http://www.un.org.ua/ua/tsilirozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku>.
186. Цьось А. Відновлення сфери фізичної культури і спорту сільських територіальних громад на основі використання стандартів управління якістю

- послуг. *Спортивний вісник Придніпров'я*. Науково-практичний журнал. 2023. № 1. С. 165-176. URL: [https:// DOI: 10.32540/2071-1476-2023-1-165](https://doi.org/10.32540/2071-1476-2023-1-165) (дата звернення 27.04.2023)
187. Червякова О. В. Перехід до парадигми розвитку механізмів трансформації державного управління в умовах суспільних змін [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2017_1%281%29_21
188. Черевко О.В. Стратегія соціально-економічного розвитку регіонів України. – Рукопис. Автореферат Дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. – Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України, м. Київ, 2007. 36 с.
189. Шевчук І.В. Методологічні аспекти державного управління фізичною культурою і спортом на регіональному рівні. Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія «Управління. 2014. Вип.3. С. 243-251
190. Шевчук І.В. Механізми державного управління у сфері фізичної культури і спорту на регіональному рівні [автореферат]. Київ. 2015. 20 с.
191. Шевчук О. Р. Механізми державного регулювання фізичної культури й спорту в Україні: - Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02. Харків. 2019. 202 с.
192. Шевчук І.В. Організаційний механізм державного управління фізичною культурою і спортом на регіональному рівні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 14. С. 136–142.
193. Шлепаков Л., Вареник О. Чинники, що впливають на процес організації рухової активності дорослого населення на місцевому рівні. Матеріали XVIII Всеукр. науково-практичної інтернет-конференції «Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку»: зб. наук. праць. Переяслав-Хмельницький. 2015. № 18. С. 318-322.
194. Щодо механізмів забезпечення конкурентоспроможності сільських територій Аналітична записка Національного інституту стратегічних

- досліджень. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-10/silski-terytorii.pdf>
195. Щодо проблем розвитку соціальної інфраструктури сільських населених пунктів. Аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/socialna-politika/articles/1132>
 196. Щокін Р.Г., Беленюк Ж. В. Сучасні тенденції диджиталізації публічного управління у сфері фізичної культури та спорту. *Publicmanagement*. 2022. N 3 (31). С. 102–109.
 197. Юссеф Ю.А. Соціальні та організаційно-правові аспекти розвитку фізичної культури і спорту в Республіці Ліван [автореферат]. Київ. 2011, 18 с.
 198. Ярова Н.Г. Організаційно-правове регулювання в галузі спорту в Україні [автореферат]. Ірпінь, 2009. 26 с.
 199. 14th Council of Europe Conference of Ministers responsible for Sport. Strasbourg, 29 November 2016. Доступно: URL:<https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=09000016806c2773> (дата звернення 27 вересня 2022).
 200. Bazenko V. A. Improvement of management by development of physical culture and sport at the level of territorial community in the conditions of decentralization. The scientific methods. Poland, 2018. № 21. Vol. 1. P. 39–43.
 201. Beth A. Cianfrone. Brand Management and Social Media // International Journal of Sport Communication/ Volume 16 Issue 3 (2023) <https://journals.humankinetics.com> <https://doi.org/10.1123/ijsc.2023-01-54>
 202. Christopher M. Duquette, Richard J. Cebula. The Economics of the NFL Draft: Improved Estimates of Draft-Order Valuations // International Journal of Sport Finance, Volume 15, No.4, November 2020. <https://journals.fitpublishing.com/IJSF/15:4>
 203. Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions

- developing the European dimension in sport /* com/2011/0012 final */
Document 52011DC0012 EUR-Lex - 52011DC0012 - EN - EUR-Lex (europa.eu)
204. Dhingra K. (2020). The future of sports-oriented mixed-use developments. *Los Angeles Business Journal*, April 14.
<https://www.bizjournals.com/losangeles/news/2020/04/14/the-future-of-sports-oriented-mixed-use.html>
205. Du J, Jordan JS, Funk DC. Managing Mass Sport Participation: Adding a Personal Performance Perspective to Remodel Antecedents and Consequences of Participant Sport Event Satisfaction January 2015. *Journal of Sport Management*. 2015;29(6):688-704.
206. Employment in sport: EUROSTAT. Statistics Explained (2021) Retrieved from: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_in_sport&oldid=477576 21.
207. Employment in sport: EUROSTAT. Statistics Explained. Доступно: URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_in_sport&oldid=477576 (дата звернення 17 травня 2022).
208. European Commission. European Model of Sport, Discussion Paper for the Working Group. 2007. Доступно: URL: http://ec.europa.eu/sport/library/documents/b1/doc424_en.pdf (дата звернення: 19 вересня 2022).
209. European Council Declaration on Sport (Annex 5 to the Presidency Conclusions of the Brussels European Council of 11-12 December 2008). Доступно: URL: https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/104692.pdf. (дата звернення 21 серпня 2022)
210. Europejskie Forum Regionalnego Sportu Доступно: URL: <https://forumsportu.pl>
211. Hryniewicz A, Gmiat A, Jaroch-Lidzbarska M, Lipowski M. Physical activity in managing stress among managers during the COVID-19 pandemic – A systematic review. *Balt J Health Phys Act*. 2023;15(2):Article2.
<https://doi.org/10.29359/BJHPA.15.2.02>
212. International Charter of Physical Education, Physical Activity and Sport. (2020). Retrieved from: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000235409>

213. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)
<https://www.oecd-ilibrary.org/>
214. Physical activity and health in Europe: evidence for action. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 2006. 40 p.
215. Prikhodko V, Tomenko O, Radziejowski P, Dolbysheva N, Solovey D, Galan Y. Justification of specific principles of state and public management for sports area development in Ukraine. *Balt J Health Phys Activ.* 2021;1(2).
<https://doi.org/10.29359/BJHPA.2021.Suppl.2.11>
216. Prystupa Y, Kryshchanovych S, Danylevych M, Lapychak I, Kryshchanovych M, Sikorskyi P, Podolyak Z. Features of formation the professional competence of future managers of physical culture and sports. *Journal of Physical Education and Sport.* 2020;20;1:441–6. DOI: 10.7752/jpes.2020.s106
217. Resolution of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States meeting within the Council on the European Union Work Plan for Sport (1 January 2021-30 June 2024) 2020/C 419/01 *OJ C 419*, 4.12.2020, p. 1–11
[EUR-Lex - 42020Y1204\(01\) - EN - EUR-Lex \(europa.eu\)](#)
218. SHARE-Contribution of sport to regional development through Cohesion Policy 2021-2027 Доступно: URL: <https://sport.ec.europa.eu/funding> (дата звернення 21 жовтня 2022).
219. Siegerink, V., M. Shinwell and Ž. Žarnić “Measuring the non-financial performance of firms through the lens of the OECD Well-being Framework: A common measurement framework for “Scope 1” Social performance”, *OECD Papers on Well-being and Inequalities*, OECD Publishing, Paris, 2022 No. 03, URL: <https://doi.org/10.1787/28850c7f-en>. (дата звернення: 25.11.2022).
220. Stephan Dietzen, Markus Müller, Benoît Theisen [Електронний ресурс] / EU Sport policy: evolution // Publisher: EOC EU Office – 2011. – Режим доступу:http://www.euoffice.eurolympic.org/files/guide_to_eu_sport_policy_final_versionwithlinks.pdf.
221. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
<portal.unesco.org/en/ev.php>

222. White Paper on Sport, “Database European Union Law” URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content>
223. World Health Organization. (2018). WHO Global Action Plan to Increase Physical Activity 2018–2030: Boosting Activity for Global Health: Briefly <https://apps.who.int/iris/handle/10665/279655>.
224. Zimniewicz K., 2009, Współczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa. 179 st.

ДОДАТКИ

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Роботи, в яких відображено основні наукові результати дисертації

1. Кольчак В. А., Тодорова В. Г., Рісслінг Р. С. Нормативно-правовий механізм розвитку сфери фізичної культури і спорту в територіально-об'єднаних громадах. *Запорізький національний університет, Фізичне виховання та спорт*. 2022. № 3. С. 84-90. *Здобувачі належить участь у пошуку джерел інформації, проведенні досліджень, здійсненні обробки та інтерпретації результатів отриманих даних.*
2. Кольчак В. А. Сучасний стан сфери фізичної культури і спорту в Україні. *Університет Ушинського, OLYMPICUS*. 2023. № 1. С. 30-36.
3. Кольчак В. А. Організаційно-правові засади політичних стратегій у процесі державного управління сферою фізичної культури і спорту. *Університет Ушинського, OLYMPICUS*. 2023. № 2. С. 40-46.
4. Кольчак В.А., Тодорова В.Г. Аналіз організаційних ресурсів розвитку сфери фізичної культури і спорту в Одеській області. *Olympicus*. Одеса: Видавничий дім «Гельветика». №3 (2023). С. 99-107. *Здобувачі належить добір та аналіз даних, теоретичне узагальнення, обґрунтування отриманих результатів; формулювання висновків.*
5. Кольчак В. А. Тодорова В.Г., Погорелова О.О. Аналіз чинників ефективності управління сферою фізичної культури і спорту в територіальних громадах. *Університет Ушинського, OLYMPICUS*. 2024. № 1. С. 3-8. *Здобувачі належить формулювання ідеї, обґрунтування отриманих результатів; формулювання висновків.*

Праці апробаційного характеру

1. Кольчак В. А. Сучасні досягнення спортивної медицини, фізичної реабілітації, фізичного виховання та валеології – 2022 / XXI Ювілейна міжнародна науково-практична конференція, присвячена 90-річчю з дня заснування кафедри

- фізичної реабілітації, спортивної медицини, фізичного виховання та валеології ОНМедУ. Одеса, 6-7 жовтня 2022 року / Матеріали конференції. – Одеса: ПОЛІГРАФ, 2022 – 112 с. (С. 83-85) ISBN 978-966-2326-72.
2. Кольчак В.А. Нормативно-правові засади реалізації державної політики в сфері фізичної культури і спорту в умовах децентралізації. Сучасні проблеми фізичного виховання, спорту та здоров'я людини: матеріали VI інтернет-конференції. м. Одеса, 17-18 листопада 2022 р. – Одеса. : видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2022. С. 98-100.
 3. Кольчак В. Оптимізація регіонального управління сферою фізичної культури і спорту в контексті сталого розвитку. *Молодь та олімпійський рух: Збірник тез доповідей XV Міжнародної конференції молодих вчених*, 29 червня 2023 року [Електронний ресурс]. – К., 2023. – 160 с. С. 21-23.
 4. Кольчак В.А., Богуславська В.Ю. Технологія оптимізації управління розвитком сфери фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області. *Сучасні методи та форми організації освітнього процесу в умовах цифрової трансформації: збірник матеріалів всеукраїнської науково-методичної конференції* (28 червня 2024 р.). Одеса : Університет Ушинського, 2024. С. 6-9.

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

№ з/п	Назва конференції	Дата та місце проведення	Форма участі
1.	Сучасні досягнення спортивної медицини, фізичної реабілітації, фізичного виховання та валеології. ХХІ Ювілейна міжнародна науково-практична конференція, присвячена 90-річчю з дня заснування кафедри фізичної реабілітації, спортивної медицини, фізичного виховання та валеології ОНМедУ	6-7 жовтня 2022 р., Одеса	публікація, доповідь
2.	Сучасні проблеми фізичного виховання, спорту та здоров'я людини	17-18 листопада 2022 р., Одеса	публікація, доповідь
3.	Молодь та олімпійський рух. XV Міжнародна конференція молодих вчених	29 червня 2023 р., Київ	публікація, доповідь
4.	Сучасні методи та форми організації освітнього процесу в умовах цифрової трансформації. Всеукраїнська науково-методична конференція	28 червня 2024 р., Одеса	публікація, доповідь



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 імені Михайла Коцюбинського

вул. Острозького, 32, м. Вінниця, 21001, Україна, тел. (0432) 616-620, факс (0432) 612-812, E-mail: info@vspu.edu.ua код ЄДРПОУ 02125094

18.09.2024р № 06/30

на №

АКТ

**впровадження результатів дисертаційного дослідження у практику
 освітнього процесу Вінницького державного педагогічного
 університету імені Михайла Коцюбинського**

Ми, ті що підписалися нижче, представники **Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського**, склали цей акт про те, що результати дисертаційної роботи Кольчак Валентини Андріївни «Організаційно-управлінські технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад», виконаної згідно тем науково-дослідної роботи Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»: «Теоретико-методичні засади підготовки фахівців фізичної культури і спорту до професійної діяльності з різними групами населення»; «Сучасні інноваційні підходи до організації фізкультурно-спортивної діяльності» на 2024–2028 рр. були впроваджені в освітній процес Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Кольчак Валентина Андріївна внесла такі рекомендації та пропозиції:

Назва пропозицій, форма впровадження і коротка характеристика	Наукова новизна та її значення, рекомендації з подальшого використання	Ефект від впровадження
Концептуальна модель організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в Одеській області. Впроваджено у навчальний процес здобувачів вищої освіти другого магістерського рівня спеціальності 017 Фізична культура і спорт для вдосконалення навчальної дисципліни «Теорія і методика спортивної підготовки» (лекційні та практичні заняття).	Визначено чинники, що впливають на ефективність управління сферою фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад; обґрунтовано шляхи удосконалення організаційно-управлінського забезпечення розвитку сфери фізичної культури і спорту в конкретному регіоні. Рекомендовано для використання у процесі підготовки здобувачів вищої освіти спеціальності 017 Фізична культура і спорт, галузі знань 01 Освіта/Педагогіка.	Узагальнено та уточнено систему знань про організаційно-управлінські технології та оптимізацію розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в умовах децентралізації влади. Впровадження матеріалів дослідження сприяло підвищенню фахових (управлінських) компетентностей та програмних результатів навчання майбутніх фахівців з фізичної культури і спорту.

Автор, розробник:

Валентина КОЛЬЧАК

Представники Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського:

Завідувач кафедри теорії та методики спорту,
 Кандидат наук з фізичного виховання та спорту, доцент

Тетяна ВОЗНЮК

Проректор з наукової роботи,
 доктор педагогічних наук, професор

Алла КОЛОМІЄЦЬ



АКТ
впровадження результатів дисертаційного дослідження у практику
освітнього процесу Запорізького національного університету

Ми, ті що підписалися нижче, представники **Запорізького національного університету**, склали цей акт про те, що результати дисертаційної роботи Кольчак Валентини Андріївни «Організаційно-управлінські технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад», виконаної згідно тем науково-дослідної роботи Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»: «Теоретико-методичні засади підготовки фахівців фізичної культури і спорту до професійної діяльності з різними групами населення»; «Сучасні інноваційні підходи до організації фізкультурно-спортивної діяльності» на 2024–2028 рр. були впроваджені в освітній процес факультету фізичного виховання, здоров'я та туризму. Кольчак Валентина Андріївна внесла такі рекомендації та пропозиції:

Назва пропозиції, форма впровадження і коротка характеристика	Наукова новизна та її значення, рекомендації з подальшого використання	Ефект від впровадження
Концептуальна модель організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в Одеській області. Впроваджено у навчальний процес здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 017 Фізична культура і спорт для вдосконалення навчальної дисципліни «Інноваційні технології у фізичній культурі і спорті» (лекційні та практичні заняття).	Визначено чинники, що впливають на ефективність управління сферою фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад; обґрунтовано шляхи удосконалення організаційно-управлінського забезпечення розвитку сфери фізичної культури і спорту в конкретному регіоні. Рекомендовано для використання у процесі підготовки здобувачів вищої освіти спеціальності 017 Фізична культура і спорт, галузі знань 01 Освіта/Педагогіка.	Узагальнено та уточнено систему знань про організаційно-управлінські технології та оптимізацію розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в умовах децентралізації влади. Впровадження матеріалів дослідження сприяло підвищенню фахових (управлінських) компетентностей та програмних результатів навчання майбутніх фахівців з фізичної культури і спорту.

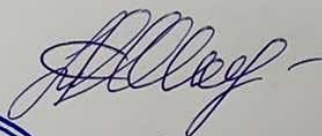
Автор, розробник:



Валентина КОЛЬЧАК

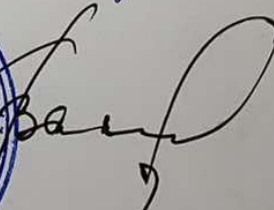
Представники Запорізького національного університету:

Завідувач кафедри теорії та методики
фізичної культури і спорту,
доктор педагогічних наук, професор



Анатолій КОНОХ

Проректор з наукової роботи,
доктор історичних наук, професор

Геннадій ВАСИЛЬЧУК



УКРАЇНА

**ОДЕСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ, СПОРТУ І ТУРИЗМУ**

просп. Шевченка, 4, м. Одеса, 65032
вул. Канатна, 83, м. Одеса, 65012, тел./факс: (048) 718-95-36
email: ussm@od.gov.ua, веб-сайт: http://ussm.od.gov.ua
Код ЄДРПОУ 39999373

На № _____ від _____

АКТ

впровадження результатів дисертаційного дослідження у діяльність Департаменту фізичної культури, спорту і туризму Одеської обласної державної адміністрації

Ми, ті що підписалися нижче, склали цей акт про те, що за результатами дисертаційної роботи Кольчак Валентини Андріївни «Організаційно-управлінські технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад», виконаної згідно тем науково-дослідної роботи Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»: «Теоретико-методичні засади підготовки фахівців фізичної культури і спорту до професійної діяльності з різними групами населення» на 2019–2023 рр.; «Сучасні інноваційні підходи до організації фізкультурно-спортивної діяльності» на 2024–2028 рр. були впроваджені такі рекомендації та пропозиції:

Назва пропозицій, форма впровадження і коротка характеристика	Наукова новизна та її значення, рекомендацій з подальшого використання	Ефект від впровадження
Концептуальна модель організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в Одеській області, перспективний план реалізації організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в Одеській області на 2025–2029 рр. Пропозиції та рекомендації щодо оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах децентралізації влади.	Обгрунтовано та розроблено концептуальну модель організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в Одеській області, перспективний план реалізації організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в Одеській області на 2025–2029 рр. Впроваджено для оптимізації управління сферою фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області. Результати дослідження можуть використовуватися при розробці регіональних програм розвитку сфери фізичної культури і спорту в Одеській області.	Впровадження результатів дослідження спрямовано на сталий розвиток сфери фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області, впливатиме на синергетичний ефект соціально-економічного розвитку Одеського регіону; забезпечить оптимальний взаємозв'язок зовнішніх стейкхолдерів з регіональним фізкультурно-спортивним середовищем.

Акт впровадження було розглянуто на засіданні кафедри гімнастики та спортивних єдиноборств від 09.08.2024, пр. № 1

Автор, розробник:

Валентина КОЛЬЧАК

Науковий керівник:

д-р наук з фіз. фих. і спорту, проф.



Валентина ТОДОРОВА

Директор

Департаменту фізичної культури, спорту і туризму
Одеської обласної державної адміністрації

Олег БУРДЕЙНИЙ

АКТ

впровадження результатів дисертаційного дослідження у діяльність Авангардівської селищної ради Одеського району Одеської області

Ми, ті що підписалися нижче, склали цей акт про те, що за результатами дисертаційної роботи Кольчак Валентини Андріївни «Організаційно-управлінські технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад», виконаної згідно тем науково-дослідної роботи Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»: «Теоретико-методичні засади підготовки фахівців фізичної культури і спорту до професійної діяльності з різними групами населення» на 2019–2023 рр.; «Сучасні інноваційні підходи до організації фізкультурно-спортивної діяльності» на 2024–2028 рр. були впроваджені такі рекомендації та пропозиції:

Назва пропозиції, форма впровадження і коротка характеристика	Наукова новизна та її значення, рекомендації з подальшого використання	Ефект від впровадження
Концептуальна модель організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в Одеській області, перспективний план реалізації організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в Одеській області на 2025 -2029 рр. Пропозиції та рекомендації щодо оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах децентралізації влади.	Обґрунтовано та розроблено концептуальну модель організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в Одеській області, перспективний план реалізації організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в Одеській області на 2025 -2029 рр. Впроваджено для оптимізації управління сферою фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області. Результати дослідження можуть використовуватися при розробці соціальних програм розвитку сфери фізичної культури і спорту в розрізі конкретної територіальної громади.	Впровадження результатів дослідження спрямовано на сталий розвиток сфери фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області, впливатиме на синергетичний ефект соціально-економічного розвитку територіальної громади; забезпечить оптимальний взаємозв'язок зовнішніх стейкхолдерів з регіональним фізкультурно-спортивним середовищем.

Акт впровадження було розглянуто на засіданні кафедри гімнастики та спортивних єдиноборств від 09.08.2024, пр.№ 1

Автор, розробник:

Валентина КОЛЬЧАК

Науковий керівник:

Валентина ТОДОРОВА

д-р наук з фіз. фих. і спорту, проф.

Голова Авангардівської селищної територіальної громади

Сергій ХРУСТОВСЬКИЙ





УКРАЇНА

БАЛТСЬКА МІСЬКА РАДА ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

вул.Любомирська, 193, м.Балта, Одеська обл., 66100, тел./факс (04866) 2-26-32
E-mail: info@balta-rada.gov.ua Код ЄДРПОУ 04056954

АКТ

впровадження результатів дисертаційного дослідження у діяльність Балтської територіальної громади Одеської області

Ми, ті що підписалися нижче, склали цей акт про те, що за результатами дисертаційної роботи Кольчак Валентини Андріївни «Організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад», виконаної згідно тем науково-дослідної роботи Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»: «Теоретико-методичні засади підготовки фахівців фізичної культури і спорту до професійної діяльності з різними групами населення» на 2019–2023 рр.; «Сучасні інноваційні підходи до організації фізкультурно-спортивної діяльності» на 2024–2028 рр. були впроваджені такі рекомендації та пропозиції:

Назва пропозиції, форма впровадження і коротка характеристика	Наукова новизна та її значення, рекомендації з подальшого використання	Ефект від впровадження
Концептуальна модель організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в Одеській області, перспективний план реалізації організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в Одеській області на 2025 -2029 рр. Пропозиції та рекомендації щодо оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах децентралізації влади.	Обґрунтовано та розроблено концептуальну модель організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в Одеській області, перспективний план реалізації організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в Одеській області на 2025 -2029 рр. Впроваджено для оптимізації управління сферою фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області. Результати дослідження можуть використовуватися при розробці соціальних програм розвитку сфери фізичної культури і спорту в розрізі конкретної територіальної громади.	Впровадження результатів дослідження спрямовано на сталий розвиток сфери фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області, впливатиме на синергетичний ефект соціально-економічного розвитку територіальної громади; забезпечить оптимальний взаємозв'язок зовнішніх стейкхолдерів з регіональним фізкультурно-спортивним середовищем.

Акт впровадження було розглянуто на засіданні кафедри гімнастики та спортивних єдиноборств від 09.08.2024, пр.№ 1

Автор, розробник:

Валентина КОЛЬЧАК

Науковий керівник:

д-р наук з фіз. фих. і спорту, проф.

Валентина ТОДОРОВА

Міський голова



Сергій МАЗУР



ЧОРНОМОРСЬКА МІСЬКА РАДА
Одеського району Одеської області
ВІДДІЛ МОЛОДІ ТА СПОРТУ



адреса: пр. Миру, буд. 33,
 м. Чорноморськ, Одеський
 район, Одеська область,
 68003

е-mail: ymscmr@gmail.com
код ЄДРПОУ 34830949

тел. 04868 5 20 16
 04868 4 26 30

АКТ

впровадження результатів дисертаційного дослідження у діяльність відділу молоді та спорту Чорноморської міської ради Одеської області

Ми, ті що підписалися нижче, склали цей акт про те, що за результатами дисертаційної роботи Кольчак Валентини Андріївни «Організаційно-управлінські технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад», виконаної згідно тем науково-дослідної роботи Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»: «Теоретико-методичні засади підготовки фахівців фізичної культури і спорту до професійної діяльності з різними групами населення» на 2019–2023 рр.; «Сучасні інноваційні підходи до організації фізкультурно-спортивної діяльності» на 2024–2028 рр. були впроваджені такі рекомендації та пропозиції:

Назва пропозиції, форма впровадження і коротка характеристика	Наукова новизна та її значення, рекомендації з подальшого використання	Ефект від впровадження
Концептуальна модель організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в Одеській області, перспективний план реалізації організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в Одеській області на 2025 -2029 рр. Пропозиції та рекомендації щодо оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах децентралізації влади.	Обґрунтовано та розроблено концептуальну модель організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в Одеській області, перспективний план реалізації організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в Одеській області на 2025 -2029 рр. Впроваджено для оптимізації управління сферою фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області. Результати дослідження можуть використовуватися при розробці соціальних програм розвитку сфери фізичної культури і спорту в розрізі конкретної територіальної громади.	Впровадження результатів дослідження спрямовано на сталий розвиток сфери фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області, впливатиме на синергетичний ефект соціально-економічного розвитку територіальної громади; забезпечить оптимальний взаємозв'язок зовнішніх стейкхолдерів з регіональним фізкультурно-спортивним середовищем.

Акт впровадження було розглянуто на засіданні кафедри гімнастики та спортивних єдиноборств від 09.08.2024, пр.№ 1

Автор, розробник:

Валентина КОЛЬЧАК

Науковий керівник:

д-р наук з фіз. фих. і спорту, проф.

Валентина ТОДОРОВА

Начальник відділу молоді та спорту
Чорноморської міської ради

ЄВГЕН ЧЕРНЕНКО





**МАЯКІВСЬКА СІЛЬСЬКА РАДА
Одеського району Одеської області**

вулиця Європейська, 99, село Маяки, Одеський район, Одеська область, 67654 тел. (04852) 3 30 73
E-mail: mayakivska_silrada@ukr.net, веб-сайт: https://mayakivska-gromada.gov.ua, код ЄДРПОУ 04377747

14.09.2024 № 1845-043-02

на № _____ від _____

АКТ

**впровадження результатів дисертаційного дослідження у діяльність
Маяківської об'єднаної територіальної громади Одеської області**

Ми, ті що підписалися нижче, склали цей акт про те, що за результатами дисертаційної роботи Кольчак Валентини Андріївни «Організаційно-управлінські технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад», виконаної згідно тем науково-дослідної роботи Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»: «Теоретико-методичні засади підготовки фахівців фізичної культури і спорту до професійної діяльності з різними групами населення» на 2019–2023 рр.; «Сучасні інноваційні підходи до організації фізкультурно-спортивної діяльності» на 2024–2028 р.р. були впроваджені такі рекомендації та пропозиції:

Назва пропозиції, форма впровадження і коротка характеристика	Наукова новизна та її значення, рекомендації з подальшого використання	Ефект від впровадження
Концептуальна модель організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в Одеській області, перспективний план реалізації організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад	Обґрунтовано та розроблено концептуальну модель організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в Одеській області, перспективний план реалізації організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в Одеській області на 2025 -2029 рр. Впроваджено для оптимізації управління сферою фізичної культури і спорту в територіальних громадах	Впровадження результатів дослідження спрямовано на сталий розвиток сфери фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області, впливатиме на синергетичний ефект соціально-економічного розвитку територіальної громади; забезпечить

в Одеській області на 2025 -2029 рр. Пропозиції та рекомендації щодо оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах децентралізації влади.	Одеської області. Результати дослідження можуть використовуватися при розробці соціальних програм розвитку сфери фізичної культури і спорту в розрізі конкретної територіальної громади.	оптимальний взаємозв'язок зовнішніх стейкхолдерів з регіональним фізкультурно-спортивним середовищем.
---	--	---

Акт впровадження було розглянуто на засіданні кафедри гімнастики та спортивних єдиноборств від 09.08.2024, пр.№ 1

Автор, розробник:



Валентина КОЛЬЧАК

Науковий керівник:

д-р наук з фіз. фих. і спорту, проф.



Валентина ТОДОРОВА

Сільський голова



Віктор ДЯЧЕНКО

АНКЕТА

ШАНОВНІ КОЛЕГИ!

Наше дослідження направлене на детальну оцінку управління Вашою фізкультурно-спортивною організацією. За допомогою Ваших відповідей буде визначено сильні та слабкі сторони Вашої ФСО, загрози та можливості її розвитку.

Укажіть вибраний Вами варіант зручний способом

1. Розставте у порядку значимості нижче перераховані цілі, які мають найбільше значення для Вашої організації?

Місце	Ціль
	1.1) фінансові;
	1.2) стратегічні (цілі для посилення позиції спортивної школи та посилення конкурентоспроможності);
	1.3) довгострокові (цілі, результати яких повинні бути реалізовані протягом 3-5 років);
	1.4) короткострокові (найближчі цілі спортивної школи).

2. Розставте у порядку значимості нижче перераховані цілі, ті що мають найбільше відношення фактичній меті Вашої організації?

Місце	Ціль
	2.1) швидке зростання доходів;
	2.2) максимальне залучення контингенту до занять;
	2.3) підвищення якості надання фізкультурно-спортивних послуг;
	2.4) підвищення репутації Вашої ФСО;
	2.5) досягнення вихованцями максимально високих спортивних результатів;
	2.6) _____ (Ваш варіант).

3. Оцініть за 5 бальною шкалою можливі загрози для роботи Вашої організації (оцінка показників: 1- є загрозою, 2 – є загрозою у меншій мірі, 3 – стабільний показник, 4 – є можливістю у меншій мірі, 5 – є можливістю).

№	Показники оцінки	1	2	3	4	5
3.1.	Можливість розвитку нового виду спорту					
3.2.	Розширення асортименту фізкультурно-спортивних послуг					
3.3.	Підвищення якості надання фізкультурно-спортивних послуг					
3.4.	Зміна побажань населення					
3.5.	Поява нових конкурентів (спортивні школи, спортивні клуби, інші фізкультурно-спортивні організації)					
3.6.	Послаблення позицій конкурентів					
3.7.	Законодавчі зміни					
3.8.	Тісна взаємодія з державними органами управління фізичною культурою і спортом					
3.9.	Наявність переваги перед конкурентами					
3.10.	Зміна рівня доходів населення					
3.11.	Рівень інфляції в країні					
3.12.	Впровадження нових технологій у навчально-тренувальний процес					
3.13.	Регулярність проходження курсів підвищення кваліфікації					
3.14.	Використання керівником у своїй організаційно-управлінській роботі маркетингового підходу					
3.15.	Підтримка державних та регіональних органів управління фізичною культурою і спортом в розвитку наукових розробок					
3.16.	Збільшення рівня смертності дітей					
3.17.	Ваш варіант					

4. Оцініть за 5 бальною шкалою ступінь впливу зовнішніх чинників на ефективне управління Вашою ФСО (1- низький ступінь впливу, 2- нижче середнього, 3- середній ступінь впливу, 4 – вище середнього, 5 – високий ступінь впливу).

№	Зовнішні чинники	1	2	3	4	5
Політико-правові чинники						
4.1.	Політична стабільність держави					
4.2.	Взаємовідносини з органами виконавчої влади					
4.3.	Вдосконалення нормативно-правової бази					
4.4.	Механізм реалізації державної політики					
4.5.	Ступінь корумпованості державних органів управління					
4.6.	Зміна законодавства стосовно діяльності ФСО					
4.7.	Зміна влади (вибори до державної та місцевої влади)					
4.8.	Міжнародні зв'язки у сфері фізичної культури і спорту					
Економічні чинники						
4.9.	Економічна стабільність в державі					
4.10.	Фінансування					
4.11.	Платоспроможність населення					
4.12.	Збільшення тарифів на оплату комунальних послуг					
4.13.	Наявність конкуренції					
4.14.	Рівень безробіття у Вашій місцевості					
4.15.	Інвестиційний клімат сфери фізичної культури і спорту					
4.16.	Рівень інфляції в країні					
Соціальні чинники						
4.17.	Наявність біля ФСО покинутих будівництв, водоймищ, погана транспортна розв'язка					
4.18.	Престижність роботи у сфері фізичної культури і спорту					
4.19.	Пріоритети державної політики щодо розвитку сфери фізичної культури і спорту					
4.20.	Реклама та зв'язок з громадськістю					
4.21.	Особливості культурних і моральних цінностей, ментальність населення					
4.22.	Сімейні цінності: освіта, здоров'я, спорт, справедливість					
4.23.	Релігійні вірування					
4.24.	Наявність мотивації у населення до занять ФКС					
Екологічні чинники						
4.25.	Клімато-географічні умови					
4.26.	Наслідки катастрофи на Чорнобильській АЕС					
Демографічні чинники						
4.27.	Кількість контингенту потенційних споживачів					
4.28.	Стан здоров'я населення					
4.29.	Рівень народжуваності					
4.30.	Рівень смертності					
Науково-технічні чинники						
4.31.	Ефективна та якісна робота ЗВО фізкультурного профілю					
4.32.	Рівень розвитку наукових розробок у сфері ФКС					
4.33.	Темпи технологічних змін у сфері фізичної культури і спорту					
4.34.	Інноваційний потенціал розвитку ФСО					
4.35.	Нові технологічні відкриття та можливість їх використовувати в роботі ФСО					
4.36.	Поява нових видів спорту					

5. Оцініть за 5 бальною шкалою кожен із показників роботи Вашої ФСО (оцінка показників: 1- показник є недоліком, 2 - показник погано функціонує та потребує вдосконалення, 3 – показник функціонує на достатньому рівні, 4 – показник добре функціонує, 5 – показник є перевагою роботи).

№	Показники оцінки	1	2	3	4	5
	Організація навчально-тренувального процесу:					
5.1.	зручне територіальне розташування,					
5.2.	власна матеріально-спортивна база					
5.3.	якісна навчально-методична робота					
5.4.	вдосконалення роботи тренера по набору, відбору та селекції спортсменів у навчальні групи					
5.5.	тісна взаємодія з державними органами управління ФКС					
5.6.	систематична виховна робота					
5.7.	творчий підхід керівника до організації навчально-тренувального процесу					
5.8.	наявність постійного медичного кабінету та медичного персоналу					
5.9.	доступний та вільний виїзд на НТЗ та спортивні змагання					
5.10.	емоційний клімат в колективі тренерсько-викладацького складу					
5.11.	наявність стабільного складу вихованців					
5.12.	наявність спеціалізованого розподілу праці (ієрархія управління)					
5.13.	авторитет керівника					
	Надання фізкультурно-спортивних послуг:					
5.15.	кваліфікація кадрового складу					
5.16.	види фізкультурно-спортивних послуг, які надаються					
5.17.	наявність конкурентів					
5.18.	спортивні досягнення вихованців					
5.19.	збереження етапності підготовки спортсменів					
5.20.	наявність відповідної спортивної бази та інвентарю					
5.21.	кількість видів спорту, які культивуються					
5.22.	кількість навчально-тренувальних груп					
5.23.	кількість дітей у навчально-тренувальних групах					
5.24.	підвищення кваліфікації тренерсько-викладацького складу					
	Фінансування:					
5.25.	об'єми фінансування					
5.26.	наявність позабюджетних джерел фінансування					
5.27.	фінансова автономія ФСО,					
5.28.	рівень заробітної плати працівників					
	Інноваційні технології:					
5.29.	використання комп'ютерних програм у навчально-тренувальному процесі					
5.30.	впровадження нових технологій в навчально-тренувальний процес					
5.31.	використання інноваційних технологій в організаційно-управлінській роботі керівником					
	Маркетинг:					
5.32.	постійна агітаційно-пропагандистська робота					
5.33.	якість фізкультурно-спортивних послуг					
5.34.	реклама					
5.35.	власний веб-сайт					
5.36.	вільний доступ до Інтернет ресурсів					
5.37.	систематичний збір та аналіз статистичних даних стосовно потенційних споживачів фізкультурно-спортивних послуг					
5.38.	систематичний збір та аналіз інформації стосовно діяльності наявних конкурентів					

6. Проранжуйте (визначте ступінь важливості впливу від найважливішого до неважливого) складові розвитку фізичної культури і спорту в сільській та селищній територіальних громадах в умовах децентралізації:

☐ формування ефективних моделей розвитку фізичної культури і спорту із залученням широкого кола стейкхолдерів, зокрема в частині кадрового забезпечення та визначення відповідних повноважень в ТГ, з урахуванням їх соціально-економічного розвитку;

☐ розробка планів розвитку ТГ із залученням громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості;

☐ аналіз, збереження та розвиток спортивної інфраструктури в сільській місцевості;

☐ аналіз питання надання міжнародної донорської допомоги в розвитку фізичної культури і спорту, із застосуванням проєктного підходу.

7. Проранжуйте (визначте та пронумеруйте ступінь важливості) об'єктивних та суб'єктивних чинників, що впливають на ефективне управління Вашою ФСО:

Об'єктивні	№	Суб'єктивні	№
1. Досконала нормативно-правова основа діяльності ФСО		1. Рівень кваліфікації тренерсько-викладацького складу	
2. Наявність галузевого органу управління ФКС		2. Якість управління	
3. Фінансування в обсязі _____ грн. на одну особу		3. Раціоналізація організації робочого часу та часу відпочинку працівників ФСО	
4. Оптимальна організаційна структура ФСО		4. Впровадження інноваційних форм та методів організації та проведення навчально-тренувального процесу	
5. Покращення матеріально-технічного забезпечення ФСО		5. Покращення матеріального та морального стимулювання праці фахівців	
6. Інформаційне забезпечення ФСО		6. Наукова організація праці колективів ФСО	
7. Політична та економічна стабільність у державі		7. Спирятлива атмосфера в колективі	
8. Престижність професії в сфері фізичної культури і спорту		8. Педагогічний стаж тренерів та адміністративних працівників	
9. Увага суб'єктів управління до проблем функціонування ФСО		9. Вік тренерів	
10. Стан здоров'я населення		10. Фахова вища освіта в сфері фізичної культури і спорту	
11. Пільги в області соціально-побутового забезпечення (для тренерів)		11. Ефективність прийнятих рішень	
12. Кліматогеографічні умови		12. Стиль керівництва	
13. Рівень заробітних плат в регіоні		13. Власна матеріально-технічна база	
14. Стабільність цін у країні		14. Наявність стабільного складу контингенту	

Укажіть деякі відомості про себе:

1. Стать: ☐ чоловіча; ☐ жіноча.

2. Вік: ☐ до 25; ☐ 26-35; ☐ 36-45; ☐ 46-55; ☐ 56 і більше.

3. Освіта:

☐ вища;

☐ середня спеціальна;

☐ не фізкультурна (_____ укажіть яка).

4. Стаж на Вашій посаді:

☐ до 5 років;

☐ 6-10 років;

☐ понад 10 років.

5. Спортивний розряд _____

Дякуємо за відповіді!

ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА

ШАНОВНІ КОЛЕГИ!

Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» проводить дослідження з проблем оптимізації управління розвитком сфери фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області.

На основі отриманих результатів нами розроблена концептуальна модель організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області та комплексних перспективний план заходів реалізації технології на 2025-2029 рр.

У зв'язку з цим просимо Вас виступити в якості експерта і визначити ефективність запропонованих заходів щодо вирішення проблем оптимізації регіонального управління.

На основі результатів наших досліджень, експертних оцінок визначено стратегію та тактику управління оптимізацією розвитку сфери фізичної культури і спорту в Одеському регіоні .

Оцініть ефективність запропонованих заходів за шкалою в балах:

- «5» – впевнений, що ефективність висока;
- «4» - ефективність вища за середню;
- «3» – ефективність середня;
- «2» - ефективність нижча за середню;
- «1» – впевнений, що ефективність низька.

ДЯКУЄМО ВАС ЗА УЧАСТЬ У НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ!

Експертний лист
оцінки очікуваної ефективності заходів щодо оптимізації управління
розвитком сфери фізичної культури і спорту на регіональному рівні

Шифр	Показники оцінки	Оцінка експерта (в балах)				
		5	4	3	2	1
1.	Покращення якості управлінських рішень					
2.	Підвищення науковості управління					
3.	Покращення координації діяльності					
4.	Визначення кількісних показників перспектив розвитку					
5.	Визначення якісних показників перспектив розвитку					
6.	Створення умов моніторингу проблем регіонального управління					

Загальна характеристика чинників макросередовища, які впливають на ефективність управління сферою фізичної культури і спорту в Одеській області (PEST-аналіз)

№	Чинники	Сума Σ	$\bar{X} \pm m$	%	Місце
1.	Вдосконалення нормативно-правової бази	53	$4,20 \pm 0,24$	84,0	3
2.	Фінансування діяльності ФСО	57	$4,47 \pm 0,27$	89,3	2
3.	Пріоритети державної політики щодо розвитку сфери фізичної культури і спорту	51	$4,07 \pm 0,18$	81,3	4
4.	Стан здоров'я населення	60	$4,73 \pm 0,15$	94,6	1
5.	Ефективна та якісна робота закладів вищої освіти фізкультурного-профілю	48	$3,87 \pm 0,16$	77,3	5
6.	Клімато-географічні умови	44	$3,60 \pm 0,33$	72,0	6

Зведена матриця SWOT- аналізу системи управління фізичною культурою і спортом в територіальних громадах Одеської області

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості 1. послаблення позицій конкурентів (106); 2. законодавчі зміни (54); 3. взаємодія органів управління ФКС (115); 4. впровадження нових технологій і маркетингу (116); 5. регулярне підвищення кваліфікації (59) Всього: 450 балів.	Загрози 1. розширення асортименту ФСП (105); 2. зміна побажань і рівня доходів населення (98); 3. поява конкурентів (38); 4. збільшення рівня смертності дітей (16); 5. рівень інфляції в країні (26). Всього: 283 бали.
Сильні сторони 1. зручне територіальне розташування (56); 2. наявність всіх необхідних організаційних компонентів (699); 3. авторитет керівника (59); 4. кваліфікація фахівців(62); 5. стратегічне планування (61); 6. збереження пріоритетності ФКС в громаді (227); 7. асортимент ФСП (61); 8. якість ФСП (55); 9. вільний доступ до мережі Інтернет (51). Всього: 1 272 бали.	Поле «Сильних можливостей» 1. Завдяки ефективному менеджменту та досконалій роботі за всіма напрямками збільшується можливість підвищення якості надання фізкультурно-спортивних послуг та впровадження інноваційних технологій в організаційно-управлінську діяльність. 2. Статус некомерційної організації дозволяє використовувати можливість, що надаються таким організаціям українським законодавством, і зосередитися на виконанні своєї місії, не ставлячи головною метою організації одержання фінансового прибутку.	Поле «Сильних загроз» 1. Тісна співпраця з державними органами управління фізичною культурою і спортом мінімізує корупційні дії. 2. Кваліфікована та безпечна робота є конкурентною перевагою для населення. 3. Брак коштів в бюджеті, які направляються на реалізацію програм розвитку ФКС, може негативно позначитися на фінансовій стійкості ФСО. 4. Відсутність ініціативи керівництва громади до розширення асортименту ФСП та створення відповідних умов 5. Фактор спадковості вітчизняної системи державного управління містить в собі ряд загроз: переростання демократичних тенденцій в анархічні; посилення диспропорцій в територіальному розвитку; зниження авторитету органів публічної влади, зумовлених зниженням їх ролі в вирішенні проблем розвитку фізичної культури і спорту; уповільнення процесів децентралізації; неадаптоване запозичення зарубіжного досвіду, без врахування національної та регіональної традиції.
Слабкі сторони 1. фінансування (151); 2. використання інноваційних технологій організаційно-управлінській діяльності (138); 3. відсутність агітаційно-пропагандистської роботи, реклама (145); 4. систематичний збір та аналіз статистичних даних стосовно потенційних споживачів ФСП, наявних конкурентів (80); 5. наявність конкурентів (50). Всього: 549 балів.	Поле «Слабких можливостей» 1. Відсутність агітаційно-пропагандистської та рекламної діяльності знижує конкурентоспроможність ФСО на ринку супутніх послуг. 2. Використання взаємодії з державними органами управління ФКС та регулярних курсів підвищення кваліфікації для вивчення та впровадження маркетингу в організаційно-управлінську діяльність ФСО.	Поле «Слабких загроз» 1. Обмежена кількість видів спорту у ДЮСШ, здатна призвести до зменшення споживачів ФСП. 2. Збільшення конкуренції з боку інших організацій, які надають аналогічні послуги