

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 10.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.12>

УДК 005:796]:338.246.8

Т. І. Ткаченко,

*д. е. н., професор, професор кафедри туризму та
менеджменту креативних індустрій,*

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4179-5869>

Н. О. Роскладка,

*д. е. н., професор, професор кафедри туризму та
менеджменту креативних індустрій,*

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7333-4050>

А. М. Клімова,

*к. пед. н., доцент, доцент кафедри туризму та
менеджменту креативних індустрій,*

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3162-5305>

**ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИХ
ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ
НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ**

T. Tkachenko,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Tourism
and Management of Creative Industries,
State University of Trade and Economics, Kyiv*

N. Roskladka,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Tourism
and Management of Creative Industries,
State University of Trade and Economics, Kyiv*

A.Klimova,

*PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Tourism and Management of Creative Industries,
State University of Trade and Economics, Kyiv*

EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF PHYSICAL AND SPORTS ORGANIZATIONS IN EMERGENCY SITUATIONS

У статті розглядаються проблеми менеджменту фізкультурно-спортивних організацій в умовах надзвичайних ситуацій, а саме: вплив на менеджмент фізкультурно-спортивних організацій кризових явищ, пов'язаних з глобальною фінансово-економічною кризою, пандемією COVID-19, бойовими діями, спричиненими повномасштабною воєнною агресією РФ проти України. Узагальнені основні підходи до розуміння сучасного стану, закономірностей розвитку, проблем існування та функціонування системи менеджменту організацій. Відзначено, що важливим є оцінка ефективності системи управління за критеріями ефективності всіх підсистем організації: економічної, організаційної та соціальної. На підставі виявлених проблем були запропоновані основні напрямки підвищення ефективності менеджменту фізкультурно-спортивних організацій в період воєнного стану. Враховуючи особливості управлінської діяльності у сфері фізичної культури і спорту запропоновані шляхи оптимізації системи менеджменту.

The article examines the management problems of physical culture and sports organizations in emergency situations related to the global financial and economic crisis, the COVID-19 pandemic, and hostilities caused by the Russian Federation's full-scale military aggression against Ukraine.

The main approaches to understanding the current state, patterns of development, problems of the functioning of the management system of physical culture and sports organizations are summarized. The description of the main problems faced by the field of physical culture and professional sports since the beginning of the full-scale military invasion of the Russian Federation in Ukraine is given.

The purpose, directions and tasks of changing the methodological toolkit for the implementation of effective management of physical culture and sports organizations in emergency situations are defined.

It was noted that it is important to evaluate the management system according to the efficiency criteria of all subsystems of the organization: economic, organizational, and socio-cultural.

On the basis of the identified problems, the main directions for improving the management efficiency of physical culture and sports organizations under modern conditions are formulated: optimization of the budget of business and public organizations, implementation of state policy regarding the use of sports as a tool of international diplomacy and focusing on youth development, involvement of combatants and war veterans in the physical culture and sports sector, the use of hybrid and remote formats of sports events, the activation of a public information campaign to popularize sports, the constant improvement of the digital competencies of managers.

The impact of external environmental factors on the process of building an effective management system of a physical culture and sports organization is determined, and the manifestation of typical forms of social responsibility of domestic organizations during the war is specified.

Taking into account the peculiarities of managerial activity in the field of physical culture and sports, ways of optimizing the management system are proposed: improving the information support of managerial activities, modernizing the management structure of the organization, improving the system of planning, accounting and monitoring of key indicators of activity, digitalization of the organization's management system; cooperation with foreign partners.

Ключові слова: *ефективність менеджменту, види ефективності, економічна ефективність, організаційна ефективність, соціально-культурна ефективність, кризові явища, фізкультурно-спортивні організації*

Keywords: *management efficiency, types of efficiency, economic efficiency, organizational efficiency, social and cultural efficiency, crisis phenomena, physical culture and sports organizations*

Постановка проблеми. В умовах воєнної агресії РФ та бойових дій, загострення військово-політичних і соціально-економічних криз, гуманітарних проблем в Україні найважливішою задачею стає формування гнучкої системи менеджменту фізкультурно-спортивних організацій, яка повинна мати таку модель управління економічною ефективністю організації, яка забезпечить їй високу ефективність роботи, конкурентно-спроможність та стабільність на ринку із урахуванням прогнозованих потреб відродження в післявоєнний період.

Водночас, сучасні глобалізаційні виклики та небезпеки, війна на території України, пандемія COVID-19, проблеми інвалідизації населення, питання реабілітації військовослужбовців, постраждалих від війни, залучення постраждалих до активного способу життя, змінюють концепцію управління у сфері фізичної культури та спорту. Фізична культура та спорт можуть стати об'єднуючою основою формування сильної, активної й незламної нації, засобом реабілітації постраждалих від війни, популяризацією через професійний спорт українських досягнень,

ідентичності, розуміння проблем нашої країни та підтримки миру в усьому світі [4].

Проблема менеджменту організацій в складних соціально-політичних та економічних умовах є вкрай важливою і актуальною, оскільки саме ефективне управління покликане забезпечити:

- адаптивність організації до швидко змінюваних умов і нового середовища,
- своєчасність внесення корективів у діяльність підприємства,
- гнучкість системи менеджменту, здатної до самоорганізації та адекватно швидкої перебудови,
- пошук і запровадження креативних методів управління,
- належний рівень безпеки незалежно від зміни навколишнього середовища або внутрішніх змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових досліджень у сфері фізичної культури та спорту, показав, що сучасні виклики до менеджменту у даній сфері розглядали такі вчені, як: М. Корольова, С. Стадник, А. Бондар, І. Петренко, Н. Павленчик, А. Павленчик, Ю. Коваленко, А. Соловійов, І. Глухов, В. Приходько, О. Шевяков, Є. Бондарець, Т. Харчук., О. Закорко, С. Криштанович, Є. Щоколова, Р. Щокін, Ж. Беленюк, Т. Христова, Г. Грибан, С. Король, Н. Долгова, В. Городинська, І. Рибич, О. Пархоменко-Куцевіл та ін.

Незважаючи на велику кількість робіт, присвячених дослідженню стратегічних і тактичних завдань менеджменту фізкультурно-спортивних організацій у період воєнного часу, модифікації основних принципів менеджменту у сфері фізичної культури і спорту в умовах воєнного стану, організації менеджменту персоналу у сфері фізичної культури та спорту під час воєнного стану в Україні, особливостей діяльності працівників публічних органів управління фізичною культурою та спортом, – вивчення факторів, що впливають на ефективність менеджменту організацій у надзвичайних умовах, потребують подальшого дослідження.

Метою статті є дослідження напрямів підвищення ефективності менеджменту фізкультурно-спортивної організації в умовах надзвичайних ситуацій.

Виклад основного матеріалу. Збереження життя і здоров'я громадян України є важливою довгостроковою метою держави і сприяє національній єдності та мирному майбутньому [8].

В умовах сьогодення фізкультурно-спортивний рух є важливим компонентом соціально-культурного життя суспільства; являє собою поліфункціональне явище, яке посідає провідне місце у фізичній та духовній культурі; виступає відносно самостійною галуззю національної економіки; вносить певний вклад у формування макроекономічних показників [11].

Враховуючи загрози й виклики сьогодення проблема ефективного менеджменту організацій в кризових ситуаціях є вкрай важливою й актуальною, оскільки саме менеджмент, як одна із невід'ємних функцій будь-якої організованої соціально-економічної системи, покликаний забезпечити збереження і розвиток системи, вимагаючи адаптації організації до нового середовища і відповідно зміни логіки і принципів її функціонування [5].

Отже, в сучасних умовах господарювання перед фізкультурно-спортивними організаціями постають принципово нові завдання щодо впровадження гнучкої системи менеджменту, яка спрямована на адаптацію довгострокових цільових планів та внутрішнього середовища до непередбачуваних обставин і загроз зовнішнього середовища, здатна забезпечити ефективність роботи, конкурентоспроможність і стабільність.

Сучасний менеджмент вважається ефективним і результативним за певних умов, а саме: досягнення запланованих цілей організації, досягнення кінцевих результатів діяльності, які, як правило, виражаються у грошовому або речовому еквіваленті, акцентування уваги на перспективі зростання та подальшого розвитку, аналізу соціально-економічної ситуації та модернізації кадрової політики.

Спортивний менеджмент – це теорія та практика ефективного

управління фізкультурно-спортивними організаціями в сучасних умовах.

Мета менеджменту в фізичній культурі та спорті – можливий та необхідний стан фізкультурно-спортивної організації, якого бажано досягти.

Результативність менеджменту характеризує спроможність системи управління створювати умови для реалізації цілей та стабільного розвитку організації.

Ефективність менеджменту відображає, насамперед, результативність управлінської діяльності, що визначається як співвідношення отриманих результатів від реалізації певних важелів та інструментів управління в організації до витрат, які супроводжують їх отримання.

Висока якість управління у сфері фізичної культури та спорту визначається наявністю і логічним поєднанням наступних основних елементів: організаційних структур, економічних важелів і стимулів, інформаційної бази та управлінських кадрів. У зв'язку з цим необхідно чітко представляти особливості управлінської діяльності у сфері фізичної культури та спорту. Беручи до уваги зростаючу роль «людського фактору» в процесі виробництва та розвитку відповідних теорій в управлінні [7], вважаємо за доцільне розглядати керівників фізкультурно-спортивних організацій та їх окремих структурних підрозділів як управлінців, що виконують три основні функції: економічну, організаційну та соціально-культурну. З цього можна зробити висновок, що для отримання об'єктивної оцінки ефективності менеджменту мають бути враховані критерії економічної, організаційної та соціально-культурної ефективності.

Економічна ефективність фізкультурно-спортивних організацій відображає ступінь використання матеріальних, фінансових, трудових, природних та інших ресурсів, виробництво і реалізацію специфічної продукції (товарів, робіт, послуг) відповідної вартості при раціональних витратах, досягнення найбільшого обсягу виробництва і реалізації специфічної продукції з використанням ресурсів відповідної вартості; міру витрат на досягнення поставлених цілей. Економічна ефективність

організацій вимірюється показниками результативності виробничо-господарської діяльності, такими як: рентабельність господарської діяльності підприємства, рентабельність основних і оборотних активів, рентабельність реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг); фондовіддача, коефіцієнт зносу основних засобів, трудомісткість, коефіцієнт фінансового левериджу, рівень ліквідності, рівень ризику.

Організаційна ефективність фізкультурно-спортивних організацій характеризує якість побудови організаційної системи; якість системи управління, реакцію на організаційні зміни, процес прийняття управлінських рішень. Цей вид ефективності оцінюється за показниками рівня централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питомої ваги керівників у загальній чисельності апарату управління, коефіцієнту ланковості структури менеджменту, швидкості прийняття рішень управлінцями та підлеглими, зарплатовіддачею, рівня задоволення потреб споживачів тощо.

Соціально-культурна ефективність фізкультурно-спортивних організацій відображає відповідність витрат соціальним результатам діяльності підприємства, цілям і соціальним інтересам суспільства, формування корпоративного духу та відповідного психологічного клімату в колективі; атмосферу захищеності та причетності до цілей організації; перспективи розвитку соціальних інститутів тощо. Соціально-культурну ефективність можна оцінювати за показниками, які відображають соціальну і культурну атмосферу функціонування організації, зокрема, за рівнем трудової дисципліни, стабільності кадрів, розвитку соціальної інфраструктури на підприємстві, умов праці, соціально-психологічного клімату тощо [3, 10].

Вище зазначені види ефективності взаємопов'язані і прямо або опосередковано впливають один на одного. Базовою, на наш погляд, є економічна ефективність, яка відповідає цілям діяльності організації і відображає як перспективи реалізації місії, так і міру її успішності.

Підвищення економічної ефективності сприяє зростанню рівня соціальної ефективності, яка поєднує властивості економічної та організаційної ефективності і спрямована на забезпечення добробуту працівників.

Пропонуємо розглядати ефективність менеджменту фізкультурно-спортивних організацій як ступінь досягнення поставлених цілей організації, ступінь співвідношення витрат і результатів для досягнення відповідного соціально-економічного ефекту з раціональними витратами на управління та використання усіх видів ресурсів організації, підвищення рівня конкурентоспроможності і створення системи забезпечення сталого розвитку.

Конкурентоспроможність організації визначається її здатністю до ефективної господарської діяльності, забезпечення прибутковості, пошуку та втіленню нових ідей, спроможністю швидко адаптуватися до нових умов і вчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, що вимагає прийняття обґрунтованих рішень.

Отже, перед фізкультурно-спортивними організаціями нині постає нагальне завдання створення системи ефективного менеджменту, яка спрямована на адаптацію довгострокових планів та внутрішнього середовища до негативних впливів зовнішнього середовища.

Негативно вплинули на менеджмент фізкультурно-спортивних організацій кризові явища, пов'язані з пандемією COVID-19, фінансово-економічною та соціально-політичною нестабільністю у світі, бойовими діями в Україні, які суттєво змінили ситуацію на ринку (табл. 1).

**Таблиця 1. Вплив кризових явищ на діяльність
фізкультурно-спортивних організацій**

Кризові явища	Вплив кризи
Глобальна фінансова криза	Глобальна фінансова криза 2008 року призвела до значного збільшення рівня безробіття та до збільшення кількості фінансово-неспроможних підприємств в кожній галузі економіки України, зокрема й у спортивній галузі. Банки значно скоротили кредитування як юридичних, так і фізичних осіб, що напередодні кризи було одним із найважливіших джерел для інвестицій та споживання. Фінансові труднощі на підприємствах обумовлені синергічним поєднанням негативних наслідків глобальної фінансової кризи, певних дисбалансів у розвитку всіх видів діяльності, а також низкою внутрішніх проблем, що характерні для більшості вітчизняних суб'єктів господарювання. Проблемою є недостатність фінансових ресурсів та державної підтримки розвитку вітчизняної спортивно-оздоровчої сфери. Через недостатню фінансову підтримку з боку держави і регіональних органів управління розвиток сфери фізичної культури і спорту відбувається повільними темпами.
Пандемія COVID-19	У більшості випадків спортивні організації не мали антикризових програм та процедур ризик-менеджменту. Криза також спровокувала зміну календаря змагань. У зв'язку з суттєвими втратами на порядку денному стало питання про потенційні зміни в операційній діяльності спортивних організацій. Спортивна індустрія передбачала взаємодію бізнесу та організацій, які беруть участь у виробництві, просуванні чи організації будь-якої діяльності, орієнтованої на спорт. Виникала необхідність співпраці між усіма стейкхолдерами ринку з метою підтримання галузі та забезпечення її подальшого зростання. Разом з тим, спорт може використовуватися для досягнення цілей сталого розвитку. Уряди повинні включати спорт та фізичну активність у свої плани відновлення після COVID-19.
Воєнний стан в Україні	Внаслідок російської агресії та збройних атак зруйновано понад 500 спортивних об'єктів і 100 об'єктів молодіжної інфраструктури. Наразі існує потреба у відбудові та реконструкції спортивної інфраструктури, відновленні діяльності установ та організацій. Актуальним є пошук та залучення фінансових резервів для відновлення галузі фізичної культури і спорту, створення дієвого механізму реалізації державної фінансової політики.

Джерело: сформовано на основі [2, 5, 12]

До основних проблем, з якими стикнулася сфера фізичної культури та спорту від початку повномасштабного вторгнення рф за даними прес-служби Міністерства молоді та спорту України, відносяться наступні.

1. Значна кількість загиблих спортсменів і тренерів. Станом на 24.06.2024 р. кількість загиблих українських спортсменів і тренерів унаслідок повномасштабної війни рф проти України сягнула 479 осіб, серед яких були

чемпіони світу, Європи та учасники Олімпійських ігор. Багато атлетів отримали інвалідність. Кількість загиблих і поранених спортсменів зростає майже щодня [2].

2. Вимушена міграція та тимчасове переміщення населення. Спортсмени виїхали з небезпечних територій в інші регіони, в яких, інколи, відсутні належні умови для систематичного тренування. Зміна звичної обстановки, побутових умов, графіку та інших речей впливають на психічний стан, а отже, на можливі результати спортсменів.

Таким чином, зростаюча турбулентність зовнішнього середовища відбувається на перетині двох потужних факторів, таких як COVID-19 і військові дії на території України. Реалії воєнного стану обумовлюють ризики збитковості фізкультурно-спортивних бізнес-організацій, що є цілком реальними загрозами для їх функціонування, скорочення, призупинення виробничих процесів або повної втрати майна та ресурсів. Незважаючи на форс-мажорні обставини воєнного стану, вітчизняним організаціям необхідно адаптуватися до складних умов та продовжувати діяльність шляхом прийняття та впровадження нестандартних рішень, серед яких можна зазначити: перепрофілювання та/або релокація, добір нових кадрів, забезпечення безпеки, діджиталізація, переосмислення соціальної відповідальності.

Розвиток фізичної культури та спорту в Україні є однією з пріоритетних функцій держави, від якої залежить фізичний та інтелектуальний розвиток здібностей людини, суспільства, вдосконалення рухової активності індивіда та формування здорового способу життя нації в цілому, соціальної адаптації шляхом фізичного виховання, фізичної підготовки та фізичного розвитку.

Вважаємо за доцільне відмітити, що основними напрямками підвищення ефективності менеджменту фізкультурно-спортивних організацій за сучасних умов можуть стати: оптимізація бюджету ділових і публічних організацій, реалізація державної політики щодо використання

спорту як інструменту міжнародної дипломатії та фокусування на молодіжному розвитку, залучення учасників бойових дій та ветеранів війни до сектору фізичної культури і спорту, застосування гібридних та дистанційних форматів проведення спортивних заходів, активізація публічної інформаційної кампанії популяризації спорту, постійне вдосконалення діджитал-компетенцій менеджерів (табл. 2).

Таблиця 2. Основні напрямки підвищення ефективності менеджменту фізкультурно-спортивних організацій в період воєнного стану

Напрямок	Характеристика
Оптимізація бюджету	Менеджмент повинен бути готовим до оптимізації бюджету, зменшення витрат і залучення додаткових фінансових ресурсів в умовах економічної нестабільності
Використання спорту для дипломатії	Менеджмент може співпрацювати з міжнародними спортивними організаціями та іншими країнами для організації спільних спортивних заходів або обміну спортсменами
Фокус на молодіжному розвитку	Увоєнний період особлива увага повинна бути приділена молодіжному спорту та розвитку молодих талантів. Це може допомогти створити позитивні перспективи для молоді в умовах невпевненості
Залучення ветеранів війни	Ветерани війни можуть бути важливими учасниками і підтримкою в спорті. Менеджмент може створити програми для залучення ветеранів до тренувань, а також участі в організації та безпосередній участі у спортивних заходах і змаганнях
Гібридні та дистанційні формати	Враховуючи обмеження на зібрання великої кількості людей, може бути корисним розглядати гібридні або дистанційні формати спортивних подій, щоб дозволити безпечну участь глядачам і спортсменам у них
Публічна інформаційна кампанія	Менеджмент може відіграти важливу роль у публічній інформаційній кампанії з метою підтримки миру, солідарності та важливості спорту в житті суспільства
Діджиталізація	Впровадження діджитал-інструментів в систему публічного управління, які спроможні полегшити доступ до заходів з фізичного виховання та спорту, забезпечити активну їх популяризацію шляхом діджитал-комунікацій та вдосконалити безпосередньо процес реалізації основних функцій управління

Джерело: сформовано на основі [6, 8, 13]

Фактори зовнішнього середовища обумовлюють необхідність побудови ефективної системи менеджменту фізкультурно-спортивної організації, здатної швидко реагувати на зміни та своєчасно застосовувати принципи ціннісно-орієнтованого управління. Серед них:

- акцентування уваги на перспективі подальшого розвитку організації;
- систематичне аналізування економічної та соціальної ситуації, своєчасне виявлення та вирішення проблем;
- вибір кадрової стратегії;
- вибір способів вирішення задач для досягнення мети, встановленої загальною політикою організації;
- вибір фінансової політики (орієнтації на економічне зростання).

Слід зазначити, що в умовах воєнної агресії відбулося і переосмислення пріоритетів та практики соціальної відповідальності вітчизняних компаній. Так, базовим проявом соціальної відповідальності підприємств і організацій стало відновлення власної діяльності, релокація бізнесу, забезпечення безпеки співробітників, працевлаштування внутрішньо переміщених осіб. Типовими формами соціальної відповідальності вітчизняних організацій стали наступні: дострокова сплата податків та авансові платежі до держбюджету річних дивідендів крупних спортивних корпорацій, організація збору гуманітарної допомоги, пряма матеріальна та / або фінансова підтримка Збройних сил України, вимушених переселенців та мешканців зони бойових дій, волонтерських організацій, медичних установ, безкоштовна доставка гуманітарних вантажів, відбудова зруйнованих населених пунктів [1].

Ефективна система управління фізкультурно-спортивною організацією має бути гнучкою, оптимальною та економічно вигідною, мати динамічний характер. До основних шляхів підвищення ефективності системи управління фізкультурно-спортивної організації відносимо:

- розробку комплексного плану вдосконалення системи управління організації та всіх його (плану) складових з метою забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень та покращення інформаційних потоків;
- модернізацію структури управління організації з метою її адаптації до умов нестійкого зовнішнього середовища;

- поліпшення системи управління організацією та її економічної діяльності через вдосконалення системи планування, обліку та моніторингу ключових показників діяльності;
- розвиток діджіталізації системи управління організації;
- співпрацю з іноземними партнерами для покращення якості розвитку системи менеджменту.

Висновки. Підвищення ефективності системи менеджменту фізкультурно-спортивних організацій є важливим і складним завданням, яке вимагає науково обґрунтованих рішень в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Критерієм високої якості системи менеджменту, спроможної досягати стратегічні і тактичні цілі організації, є комплекс показників економічної ефективності господарської діяльності. Оцінювання ефективності менеджменту фізкультурно-спортивних організацій дає змогу виявити можливості й напрямки розвитку організації. Однак, при оцінці ефективності менеджменту фізкультурно-спортивних організацій в умовах воєнного стану необхідно враховувати не тільки економічний аспект, але й політичний і соціально-культурний.

Враховуючи особливості управлінської діяльності у сфері фізичної культури і спорту запропоновані шляхи оптимізації системи менеджменту організацій.

Література

1. Ворончак І.О. Стратегії соціальної відповідальності бізнесу в умовах російсько-української війни. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24. С. 68-76. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.11> (дата звернення: 04.10.2024).
2. Від початку повномасштабного вторгнення рф загинули вже 479 українських спортсменів і тренерів. Інформаційне агентство. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/995585.html> (дата звернення: 04.10.2024).

3. Карачина Н.П., Сметанюк О.А. Теоретико-методичні засади оцінювання ефективності сучасного підприємства. *Економічний простір*. 2019, № 143. С. 148-159. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/2940/1/Karachina.pdf> (дата звернення: 04.10.2024).

4. Пархоменко-Куцевіл О.І Нормативно-правові механізми розвитку публічного управління у сфері фізичної культури і спорту: національний та закордонний досвід. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Видавничий дім «Гельветика», 2023. Вип. 33. С. 91-96. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/33-2023/16.pdf> (дата звернення: 04.10.2024).

5. Продіус О.І., Адирова Т.І. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61> (дата звернення: 04.10.2024).

6. Проєкт Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Молодь та спорт». 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/youth-and-sport.pdf> (дата звернення: 04.10.2024).

7. Соловійов А.І., Глухов І.Г. Особливості діяльності менеджера у сфері фізичної культури та спорту. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2023. № 48. С. 53-58. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/808> (дата звернення: 04.10.2024).

8. Харчук Т.В., Закорко О.П. Модифікація основних принципів менеджменту у сфері фізичної культури і спорту в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 27-30. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3170/3206> (дата звернення: 04.10.2024).

9. Харчук Т.В., Буренко М.С., Шавель Х.Є. Фізична культура чинник формування здорового способу життя особистості в умовах змін воєнно-

політичної ситуації в Україні. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова*. 2023. № 10(170), 137-141. URL: <https://spppc.com.ua/index.php/journal/article/view/1528> (дата звернення: 04.10.2024).

10. Харчевнікова Л.С. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності управління персоналом підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 4. С. 354-360. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/ujae_2020_r04_a42.pdf (дата звернення: 04.10.2024).

11. Христова Т.Є., Ребар І.В., Старостенко В.О. Педагогічні умови підвищення рівня професійної компетентності вчителя фізичної культури. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Вип. 20. Т.3. С. 118-122. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/20/part_3/27.pdf (дата звернення: 04.10.2024).

12. Шматова О. Вплив пандемії COVID-19 на розвиток спортивної індустрії. *Спортивна медицина, фізична терапія та ерготерапія*. 2022. №2. С. 53-58. URL: <http://sportmedicine.uni-sport.edu.ua/issue/view/16274> (дата звернення: 04.10.2024).

13. Щокін Р.Г., Беленюк Ж.В. Сучасні тенденції діджиталізації публічного управління у сфері фізичної культури та спорту. *Публічне урядування*. 2022. № 3(31). С. 102-109. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3\(31\)-14](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3(31)-14) (дата звернення: 04.10.2024).

References

1. Voronchak, I. O. (2022), “Strategies of social responsibility of business in the conditions of the russian-ukrainian war”, *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii*, vol. 24, pp. 68–76. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.11>.

2. Interfax (2024), “Since the beginning of the full-scale invasion of the russian federation, 479 Ukrainian athletes and coaches have already died”,

available at: <https://interfax.com.ua/news/general/995585.html> (Accessed 04 October 2024).

3. Karachyna, N. P. and Smetaniuk, O. A. (2019), “Theoretical and methodological principles of evaluating the efficiency of a modern enterprise”, *Ekonomichnyj prostir*, vol. 143, pp. 148–159, available at: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/2940/1/Karachina.pdf> (Accessed 04 October 2024).

4. Parkhomenko-Kutsevil, O. I. (2023), “Regulatory and legal mechanisms for the development of public administration in the field of physical culture and sports: national and foreign experience”, *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, vol. 33, pp. 91–96, available at: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/33-2023/16.pdf> (Accessed 04 October 2024).

5. Prodius, O. I. and Adyrova, T. I. (2023), “Peculiarities of organization management in conditions of globalization risks and crisis phenomena”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61>.

6. The National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War (2022), Project of the Recovery Plan of Ukraine, available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/youth-and-sport.pdf> (Accessed 04 October 2024).

7. Solovjov, A. I. and Hlukhov, I. H. (2023), “Peculiarities of the manager's activity in the field of physical culture and sports”, *Visnyk KhDU. Seriya Ekonomichni nauky*, vol. 48, pp. 53–58, available at: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/808> (Accessed 04 October 2024).

8. Kharchuk, T. V. and Zakorko, O. P. (2024), “Modification of the basic principles of management in the field of physical culture and sports in the conditions of martial law”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 5, pp. 27–30, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3170/3206> (Accessed 04 October 2024).

9. Kharchuk, T. V. Burenko, M. S. and Shavel', Kh. Ye. (2023), “Physical culture is a factor in the formation of a healthy lifestyle of an individual in the

conditions of changes in the military and political situation in Ukraine”, *Naukovyj chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova*, vol. 10, no. 170, pp. 137–141, available at: <https://spppc.com.ua/index.php/journal/article/view/1528> (Accessed 04 October 2024).

10. Kharchevnikova, L. S. (2020), “Theoretical and methodological principles of ensuring the effectiveness of personnel management of enterprises”, *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 5, no. 4, pp. 354–360, available at: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/ujae_2020_r04_a42.pdf (Accessed 04 October 2024).

11. Khrystova, T. Ye. Rebar, I. V. and Starostenko, V. O. (2020), “Pedagogical conditions for increasing the level of professional competence of a physical education teacher”, *Innovatsijna pedahohika*, vol. 20, no. 3, pp. 118–122, available at: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/20/part_3/27.pdf (Accessed 04 October 2024).

12. Shmatova, O. (2022), “Impact of the COVID-19 pandemic on the development of the sports industry”, *Sportyvna medytsyna, fizychna terapiia ta erhoterapiia*, vol. 2, pp. 53–58, available at: <http://sportmedicine.uni-sport.edu.ua/issue/view/16274> (Accessed 04 October 2024).

13. Schokin, R. H. and Beleniuk, Zh. V. (2022), “Modern trends of digitization of public administration in the field of physical culture and sports”, *Publichne uriaduvannia*, vol. 3, no. 31, pp. 102–109. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3\(31\)-14](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3(31)-14).

Стаття надійшла до редакції 15.10.2024 р.