

Т. В. Харчук,
д. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту і економіки спорту,
Національний університет фізичного виховання і спорту України, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6842-3478>

О. П. Закорко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і економіки спорту,
Національний університет фізичного виховання і спорту України, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8865-8402>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.5.26

МОДИФІКАЦІЯ ОСНОВНИХ ПРИНЦИПІВ МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Т. Kharchuk,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Sports Management and Economy Department,
National University of Ukraine on Physical Education and Sport, Kyiv, Ukraine
O. Zakorko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Sports Management and Economy Department,
National University of Ukraine on Physical Education and Sport, Kyiv, Ukraine

MODIFICATION OF THE BASIC PRINCIPLES OF MANAGEMENT IN THE SPHERE OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS IN THE CONDITIONS OF THE MARTIAL LAW

У статті розглянуто модифікацію основних принципів менеджменту у сфері фізичної культури і спорту в умовах воєнного стану. Підкреслено важливість та особливості сфери фізичної культури і спорту. Визначено різноплановість управлінських аспектів у сфері фізичної культури і спорту та сутність принципів менеджменту у ній. Охарактеризовано загальні принципи менеджменту та притаманні менеджменту сфери фізичної культури і спорту. Доведено, що під час воєнного стану доцільно в управлінні сферою використовувати принципи антикризового менеджменту. Представлено варіанти модифікації принципів менеджменту у сфері фізичної культури і спорту під час воєнного стану та надано їхню характеристику. Запропоновано додаткові заходи та ініціативи щодо підтримки фізкультурно-спортивного діяльності навіть у кризових умовах. Виявлено основні якості менеджерів, які мають відповідати зміненню умовам діяльності. Визначено необхідність врахування об'єктивних та суб'єктивних аспектів менеджменту у сфері фізичної культури і спорту в умовах війни.

This article examines the modification of the basic principles of management in the field of physical culture and sports in the conditions of martial law. The importance and peculiarities of the sphere of physical culture and sports are emphasized. The diversity of management aspects of this sphere of activity and the essence of management principles in physical culture and sports are determined. The general principles of management and those inherent in management in the sphere of physical culture and sports are characterized. It has been proven that during the martial law it is expedient to use the principles of anti-crisis management in managing the sphere. Variants of the modification of management principles in the field of physical culture and sports in the conditions of martial law are presented and their characteristics are provided. Additional measures and initiatives are proposed to support physical education and sports even in crisis conditions. The main qualities of managers, which must meet the replaced conditions of activity, have been identified. The necessity of taking into account the objective and subjective aspects of management in the sphere of physical culture and sports in wartime is determined.

The set of principles requires review and adjustment in accordance with external factors and internal actions that disrupt the normal activity of organizations. Martial law is a factor that significantly affected the functioning of the field of physical culture and sports. A war is not a predictable crisis, so the principles of anti-crisis management should be used in management.

Modification of the principles of management in the field of physical culture and sports during martial law is necessary to adapt to special circumstances and ensure effective functioning.

In general, the conditions of martial law require great deal flexibility, creativity and responsibility from the management of physical culture and sports. The basic principles of management must adapt to the changed conditions in order to ensure safety, support society and preserve sports values. Accordingly, the main qualities of managers should be adaptability, a sense of market trends, sociability (networking), determination and courage, faith in themselves and their subordinates.

Ключові слова: сфера фізичної культури і спорту, принципи менеджменту, воєнний стан, криза, принципи антикризового управління.

Key words: sphere of physical culture and sports, management principles, martial law, crisis, principles of anti-crisis management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні умови господарювання, зокрема динамічні зміни на ринку, зростаюча конкуренція, потреба в інноваціях, ставлять перед організаціями сфери фізичної культури та спорту нові багатогранні виклики, що потребують комплексного підходу до управління, постійного вдосконалення методів управління та підвищення кваліфікації управлінського персоналу. Ефективне керівництво такими організаціями відіграє важливу роль у розвитку сфери фізичної культури та спорту, оздоровленні населення, формуванні здорового способу життя та підтримці іміджу країни на міжнародній арені.

Мільйони українців зараз стоять перед величезним викликом захисту своєї ідентичності, як фізично, так і психологічно. Збереження життя і здоров'я громадян України є важливою довгостроковою метою держави і сприяє національній єдності та мирному майбутньому [1]. Водночас війна — це не лише час для захисту країни, але й час для збереження та розвитку її людського капіталу. Сфера фізичної культури та спорту в цей складний період потребує чіткого та ефективного керівництва, яке зможе не лише зберегти її життєздатність, але й дати поштовх до розвитку. Успішне керівництво організаціями сфери фізичної культури та спорту в умовах воєнного стану неможливе без системного підходу та чіткої стратегії розвитку; ефективної координації дій з боку державних органів, спортивних федерацій та громадських організацій; залучення широкого кола зацікавлених сторін, включаючи бізнес, ЗМІ та волонтерів; використання сучасних технологій та інновацій.

У таких умовах зростає роль принципів менеджменту у сфері фізичної культури і спорту, оскільки у них узагальнюються закони й закономірності управління, а також визначається спосіб діяльності та взаємодії у внутрішньому та зовнішньому середовищі, встановлюються певні норми і правила управління.

Враховуючи те, що принципи менеджменту не є абсолютними і мають коригуватися час від часу у зв'язку з мінливістю зовнішнього та внутрішнього середовища організацій, наразі виникла необхідність їхнього перегляду та переосмислення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематику основних принципів управління висвітлювали у своїх працях як вітчизняні науковці, такі як Андрушків Б.М., Дудар Т.Г., Кузьмін О.Є., Мазаракі А.А., Мартиненко М.М., Федулова Л.І., так і зарубіжні — Гулік Л.Х., Барнард Ч.І., Р.М. Кантер, Друкер П.Ф. та інші.

Принципи менеджменту у сфері фізичної культури і спорту досліджували такі вітчизняні науковці, як Білогур В.Є., Глухов І.Г., Дутчак М.В., Мічуда Ю.П., Соловйов А.І., Христова Т.Є. та інші.

Проведений нами аналіз літературних джерел щодо принципів менеджменту у сфері фізичної культури і спорту в умовах воєнного стану показав актуальність цієї проблематики, оскільки вона нерозкрита і потребує поглибленого вивчення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є перегляд та переосмислення загальних принципів менеджменту та їхньої модифікації у сфері фізичної культури і спорту в умовах воєнного стану.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Суб'єктами сфери фізичної культури і спорту є фізичні або юридичні особи, які здійснюють свою діяльність з метою розвитку фізичної культури і спорту [2]. Якщо конкретизувати це визначення, то зрозуміло, що йдеться про цілу галузь, у якій люди, підприємства та організації, перш за все, забезпечують престиж і здоров'я нації. Спорт і фізична культура є органічною складовою національної економічної системи, об'єктом державного регулювання, фундаментом культурної політики держави.

Як складова частина суспільного життя, спорт може існувати тільки в тісному взаємозв'язку зі всією політико-економічною системою суспільства. Тому, навіть у складні часи в умовах воєнного стану, тема вдосконалення менеджменту у сфері фізичної культури і спорту є актуальною. Це підтверджується також особливостями цієї галузі, головною з яких є потреба в одночасному вирішенні спортивних, фінансових і психологічних

Таблиця 1. Характеристика загальних принципів менеджменту

Назва принципу	Зміст принципу
Цілеспрямованість	наявність системи цілей діяльності та спрямованість усіх процесів на їх досягнення
Плановість	стратегічна спрямованість управління (наявність стратегічних програм), яка вимагає від керівників здатності щодо встановлення напрямів і завдань розвитку
Компетентність	вимагає знання менеджером об'єкта управління та здатності впливати на нього відповідно до потреб та цілей
Дисципліна	дотримання існуючих норм і правил та безумовне їх виконання
Єдиноначальність	головні функції і повноваження керівництва в організації концентруються в руках керівника
Ієрархічність	принцип загального підпорядкування, за яким здійснюється розподіл повноважень, обов'язків, робіт та завдань в організації
Стимулювання	створює зацікавленість працівників у результатах праці за допомогою різних мотивів і стимулів
Економічність	визначає здатність організації досягти поставлених цілей при мінімальному обсягу ресурсів
Взаємозалежність	впливає на функціонування і розвиток організації визначаючи співвідношення і характер зовнішніх і внутрішніх факторів, що порушують або створюють умови для нормальної діяльності
Динамічна рівновага	передбачає відповідність між внутрішнім та зовнішнім середовищем організації і її підтримання

Джерело: сформовано на основі [2, 3].

завдань в управлінні фізкультурно-спортивними організаціями, а також безпосередньої участі у цьому процесі різних суб'єктів.

Принципи менеджменту у сфері фізичної культури і спорту є основними правилами, положеннями та нормами поведінки, якими керуються органи управління та окремі керівники в процесі управлінської діяльності. Вони допомагають створити ефективну систему менеджменту, сприяють досягненню успіхів і розвитку цієї важливої сфери економіки України, оскільки у неї залучено значні фінансові кошти і значну кількість робочої сили.

Уніфікація теорії та практики управлінської діяльності дозволяє застосувати загальні принципи менедж-

менту до сфери фізичної культури і спорту. Їхній перелік та коротка характеристика надається в таблиці 1.

Ці загальні принципи менеджменту, які загалом є універсальними, можна доповнити такими, які притаманні менеджменту у сфері фізичної культури і спорту, що включають в собі низку основних ідей і підходів сприяння ефективному управлінню фізкультурно-спортивними організаціями та програмами, в тому числі і стратегічною програмою "Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року" [4]. Найважливіші з них надано в таблиці 2.

Серед уніфікованих принципів менеджменту є принципи взаємозалежності та динамічної рівноваги. Вони означають, що набір принципів не може бути постійним і вимагає перегляду і коригування відповідно до зовнішніх і внутрішніх дій, які порушують нормальну діяльність організацій. До зовнішнього фактору, який вимагає сьогодні перегляду принципів менеджменту у сфері культури і спорту, відноситься воєнний стан. Воєнний стан, відповідно до законодавства України, вводиться у разі збройної агресії, небезпеки державній незалежності і передбачає певні обмеження прав і свобод громадян та юридичних осіб. Зрозуміло, що цей фактор має вагомий вплив на функціонування сфери фізичної культури і спорту.

Існує думка, що війна і криза мають різні контексти до менеджменту. На відміну від кризи, яку можна спрогнозувати та підготуватись до неї завдяки використанню інструментів антикризового менеджменту, війна це не прогнозована криза. Як показали перші роки війни, менеджменту доводилось швидко ухвалювати рішення, чітко розуміти ситуацію і діяти відповідно і відповідально, тобто йдеться про більш досконалу організацію об'єкта управління з зовнішнім середовищем. Криза (з грецької — рішення, поворотний пункт) означає крутий різкий перелом, важкий перехідний стан якогось процесу. Саме до такого стану призвела війна. Тому, на наш погляд, є доцільним скористатися принципами антикризового менеджменту, які відповідають зовнішньому середовищу сфери фізичної культури і спорту.

Таблиця 2. Принципи менеджменту у сфері фізичної культури і спорту

Назва принципу	Зміст принципу
Професіоналізм	управлінці і керівники в сфері фізичної культури і спорту повинні мати високий рівень кваліфікації і розуміння особливостей цієї галузі, професіоналізм сприяє високій якості управління і досягненню цілей
Безпека і здоров'я	безпека і здоров'я учасників - це запорука успішного розвитку сфери фізичної культури і спорту. Організації повинні постійно вживати заходів для покращення умов тренувань та змагань, а також для підвищення обізнаності учасників щодо правил безпечної поведінки.
Фінансова стійкість	ефективне управління фінансами є ключовим для забезпечення стабільності фізкультурно-спортивних організацій; ефективне розподілення і використання фінансових ресурсів допомагає виконувати завдання і зберігати фінансову стійкість
Розвиток талантів	сприяння розвитку і підтримка талановитих спортсменів і тренерів є важливим аспектом менеджменту в спорті, що включає в себе створення програм розвитку молодих талантів та надання можливостей для їхнього росту
Маркетинг і піар	ефективний маркетинг і піар допомагають залучати спонсорів, фанатів і глядачів, а також підвищують відомість і популярність фізкультурно-спортивних заходів та організацій
Партнерство і співпраця	співпраця з іншими організаціями, включаючи громадські організації, державні установи і приватний сектор, підсилює можливості та ресурси для розвитку сфери фізичної культури і спорту
Прозорість і етика	дотримання прозорості і високих етичних стандартів управління є важливим для збереження довіри учасників і громадськості

Джерело: сформовано на основі [4, 5].

До значущих загальних принципів антикризового управління можна віднести:

— принцип об'єктивності, який передбачає оцінку та врахування сутності кризового явища;

— принцип комплексного підходу щодо розробки антикризових рішень з усіх напрямів діяльності, видів ресурсів, які використовуються, функціональних підсистем організації тощо;

— принцип контролю, який передбачає постійне відслідковування реалізації управлінських заходів з метою адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища;

— принцип законності, який передбачає знання та використання в інтересах суб'єкта управління правових засад, що регламентують здійснення діяльності;

— принцип ефективності, сутність якого полягає у максимально можливому використанні потенціалу об'єкта і суб'єкта управління, мінімізації часових, матеріальних та фінансових витрат.

У сучасних умовах доречними також будуть специфічні принципи антикризового управління, зокрема: принцип упередженості в розв'язанні проблем, принцип багатоваріантності розробки можливих антикризових заходів в умовах невизначеності та ризику [6].

Переосмислення принципів менеджменту у сфері фізичної культури і спорту під час воєнного стану необхідна для адаптації до особливих обставин та забезпечення ефективного функціонування. Оскільки воєнний стан вніс значні обмеження та змінив пріоритети у суспільстві, принципи менеджменту в спорті також мають відповідати цим умовам. Можливі варіанти такої модифікації представлені в таблиці 3.

Важливо зауважити, що вплив воєнного стану на менеджмент у сфері фізичної культури і спорту може бути дуже різним в залежності від конкретних обставин, що вимагає ретельного аналізу та планування з метою забезпечення безпеки і підтримки фізкультурно-спортивної діяльності навіть в кризових умовах.

Зважаючи на специфічні обставини воєнного стану, можуть також знадобитися додаткові заходи та ініціативи, такі як:

— оптимізація бюджету: умови воєнного стану можуть суттєво вплинути на фінансові ресурси, доступні для фізичної культури і спорту. Менеджмент повинен бути готовим до оптимізації бюджету, зменшення витрат і залучення додаткових фінансових ресурсів в умовах економічної нестабільності;

— використання спорту для дипломатії: спорт може слугувати інструментом дипломатичних відносин та сприяти зменшенню напруги між країнами. Менеджмент може співпрацювати з міжнародними спортивними орга-

Таблиця 3. Принципи менеджменту у сфері фізичної культури і спорту під час воєнного стану

Назва принципу	Зміст принципу
Принцип безпеки і захисту	під час воєнного стану зростає ризик для фізичної безпеки та здоров'я людей; менеджмент повинен бути спрямований на мінімізацію цього ризику та забезпечення захисту учасників фізкультурних та спортивних заходів; спортивні події можуть бути відмінними цілями для терористичних атак або ворожих дій, тому необхідно вдосконалити системи безпеки на стадіонах й інших об'єктах спортивної інфраструктури
Принцип ефективного ресурсного використання	у воєнний період ресурси можуть бути обмеженими; менеджмент повинен бути спрямований на оптимальне використання доступних ресурсів для підтримки фізичної активності та спортивних заходів
Принцип мобільності і адаптивності	в умовах воєнного стану може виникнути необхідність швидко адаптуватися до змінних обставин; менеджмент повинен бути готовий до оперативних змін у планах та програмах фізичної культури та спорту
Принцип соціальної відповідальності	у воєнний період важливо враховувати потреби та інтереси учасників фізичної культури та спорту, особливо вразливих груп, таких як військовослужбовці та мирні громадяни, та забезпечувати їхні права та безпеку
Принцип комунікації та інформування	важливо мати ефективну систему комунікації для поширення інформації про спортивні події та правила участі в умовах воєнного стану, що допоможе учасникам та громадськості отримувати актуальну інформацію та інструкції
Принцип партнерства і співпраці	у воєнний період може знадобитися посилене співробітництво між різними суб'єктами управління фізичною культурою та спортом, такими як військові відділи, цивільні організації та інші структури; спільні зусилля можуть сприяти підтримці фізичної активності та спортивних подій
Принцип ресоціалізації та психологічної підтримки	умови воєнного стану можуть викликати стрес та психологічні труднощі у військовослужбовців та цивільних осіб; менеджмент фізичної культури та спорту може включати в себе заходи для підтримки психічного здоров'я та ресоціалізації учасників
Принцип гнучкості в програмах та розкладах	зміни у ході воєнних дій можуть вплинути на доступність та можливість проведення спортивних заходів; менеджмент повинен бути гнучким і готовим до змін у програмах та розкладах, щоб відповісти на поточні потреби та обставини
Принцип збереження інфраструктури	в умовах воєнного конфлікту існує загроза пошкодження спортивних об'єктів та інфраструктури; менеджмент повинен приділяти особливу увагу збереженню та відновленню спортивних об'єктів у разі потреби
Принцип морального підтримання	воєнний стан може викликати психологічний тиск на спортсменів та фанатів; менеджмент повинен забезпечувати психологічну підтримку і сприяти духовному піднесенню через спорт
Принцип адаптації до зміни умов	менеджмент має бути готовим до швидкої адаптації до змін умов, що може включати зміни розкладів, місць проведення подій, а також обмеження участі команд і спортсменів
Принцип патріотичного настрою	в умовах воєнного стану спорт може бути використаний для підняття патріотичного настрою та об'єднання нації; менеджмент може сприяти цьому, організовуючи спортивні заходи з підтримкою військових та патріотичних ініціатив
Принцип гнучкості і інновацій	менеджмент повинен бути гнучким і відкритим до нових інноваційних підходів до організації спортивних подій у воєнний період. Це може включати використання віртуальних технологій, онлайн-трансляції та інші засоби залучення глядачів
Принцип гуманітарної ініціативи	менеджмент може сприяти гуманітарним ініціативам, спрямованим на надання допомоги потерпілим від воєнних подій через спортивні програми та донати

нізаціями та іншими країнами для організації спільних спортивних заходів або обміну спортсменами;

— фокус на молодіжному розвитку: у воєнний 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: ветерани війни можуть бути важливими учасниками і підтримкою в спорті. Менеджмент може створити програми для залучення ветеранів до тренувань, а також організувати спортивні заходи для них;

— гібридні та дистанційні формати: враховуючи обмеження на зібрання великої кількості людей, може бути корисним розглядати гібридні або дистанційні формати спортивних подій, щоб дозволити участь глядачам і спортсменам з безпекою;

— публічна інформаційна кампанія: менеджмент може відіграти важливу роль у публічній інформаційній кампанії з метою підтримки миру, солідарності та важливості спорту в житті суспільства.

Загалом, умови воєнного стану вимагають від менеджменту у сфері фізичної культури і спорту великої гнучкості, креативності та відповідальності. Основні принципи менеджменту повинні адаптуватися до змінних умов з метою забезпечення безпеки, підтримки суспільства і збереження спортивних цінностей. Відповідно основними якостями менеджерів мають бути адаптивність, відчуття тенденцій ринку, комунікабельність (нетворкінг), рішучість і сміливість, віра в себе та своїх підлеглих.

Отже, підсумовуючи вище викладене, можемо вважати, що у сучасних умовах методологічно важливо визнати зв'язок формування принципів з законами й закономірностями менеджменту, досвідом управління. В той же час, необхідно відмітити, що принципи менеджменту повинні відповідати економічним законам, періодам і умовам розвитку системи господарської діяльності. Хоча зміст цих принципів визначається природою спортивних відносин, самі принципи не можуть існувати і діяти окремо від фізкультурно-спортивної політики та законодавчої діяльності держави. Таким чином, необхідно враховувати об'єктивні та суб'єктивні аспекти, аналізуючи економіко-політичні зумовленості правових принципів та визнаючи їх суб'єктивний характер особливо в умовах війни в Україні.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проблематика принципів менеджменту завжди буде актуальною, оскільки вони відображають сутність реальних процесів управління організаціями, мають відповідати законам розвитку суспільства і змінам зовнішнього середовища. Особливо це стосується і принципів управління у сфері фізичної культури і спорту, які розроблені недостатньо, однак мають свою галузеву специфіку. Потребують свого подальшого розвитку дослідження щодо змісту і правового підґрунтя принципів менеджменту у спорті під час кризових явищ та необхідності прийняття термінових управлінських рішень. Обґрунтовані стратегічно виражені управлінські рішення, в основі яких лежать відповідні принципи управління, дозволяють успішно досягати цілей, які ставлять перед собою фізкультурні і спортивні організації в умовах війни.

Література:

1. Харчук Т. В., Буренко М. С., & Шавель Х. Є. (2023). Фізична культура — чинник формування здорового способу життя особистості в умовах змін воєнно-політичної ситуації в Україні. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт), 10(170), 137-141. [https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series15.2023.10\(170\).29](https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series15.2023.10(170).29)
2. Закон України "Про фізичну культуру і спорт" <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text>
3. Дудар Т.Г. Менеджмент [текст] навчальний посібник. / Т.Г. Дудар, Р.В. Волошин, В.Т. Дудар. — К.: "Центр учбової літератури", 2013. — 336 с.
4. Постанова КМУ від 4 листопада 2020 р. № 1089 "Про затвердження стратегії розвитку фізичної культу-

ри і спорту на період до 2028 року" <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text>

5. Соловйов 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: <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/808/775> DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-48-8>

6. Матукова Г. І., Багашова Н. В., Матукова-Ярига Д. Г. Управління розвитком сучасного підприємства: принципи стратегії антикризового менеджменту в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2021. № 11. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9525> (дата звернення: 06.02.2024). DOI: [10.32702/2307-2105-2021.11.6](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.6)

7. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. В.С. Бліхар. Львів: ЛьвДУВС, 2022. 348 с.

References:

1. Kharchuk, T.V. Burenko, M.S. and Shavel', Kh.Ye. (2023), "Physical culture as a factor in the formation of a healthy personality in the conditions of changes in the military and political situation in Ukraine", *Naukovy chasopys Natsional'noho pedahohichnoho universytetu imeni M.P. Drahomanova. Seria 15. Naukovo-pedahohichni problemy fizychnoi kul'tury (fizychna kul'tura i sport)*, vol. 10 (170), pp. 137—141. [https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series15.2023.10\(170\).29](https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series15.2023.10(170).29)
2. Rada of Ukraine (1994), The Law of Ukraine "On Physical Culture and Sport", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text> Verkhovna (Accessed 10 Feb 2024).
3. Dudar, T.H. Voloshyn, R.V. and Dudar, V.T. (2013), *Menedzhment [Management]*, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "On the approval of the strategy for the development of physical culture and sports for the period until 2028", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text> (Accessed 10 Feb 2024).
5. Solovjov, A.I. and Hlukhov, I.H. (2023), "Features of the manager's activities in the field of physical culture and sports", *Visnyk KhDU Seria Ekonomichni nauky*, vol. 48. pp. 53—58, available at: <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/808/775> (Accessed 10 Feb 2024). DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-48-8>
6. Matukova, H. Bahashova, N. and Matukova-Yaryha, D. (2021), "Management of the development of a modern enterprise: principles of anti-crisis management strategy in modern conditions", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9525> (Accessed 06.02.2024). DOI: [10.32702/2307-2105-2021.11.6](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.6)
7. Blikhar, V.S. (2022), *Menedzhment i bezpeka v umovakh viyny: teoretychni ta prykladni aspekty: materialy-naukovo-praktychnoi internet-konferentsii [Management and security in conditions of war: theoretical and applied aspects: materials of a scientific-practical internet conference]*, L'vDUVS, L'viv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 19.02.2024 р.