

ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ФАКУЛЬТЕТ МАГІСТРАТУРИ, ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ
КВАЛІФІКАЦІЇ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

ТУР АННА АНДРІЇВНА

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

Кваліфікаційна робота

освітній рівень Другий (магістерський)
галузь знань 01 Освіта / педагогіка
спеціальність 017 Фізична культура і спорт
спеціалізація Організація та керівництво спортивною діяльністю

Науковий керівник: _____ кандидат наук з фізичного виховання та спорту,
доцент

Рецензент: _____ кандидат наук з фізичного виховання та спорту,
доцент

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Джим М.О.
«___» _____ 20___ р.

АНОТАЦІЯ
кваліфікаційної роботи
Тур Анни Андріївни
**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

Актуальність дослідження зумовлена суттєвим впливом воєнного конфлікту на функціонування спортивної інфраструктури та доступність фізкультурно-оздоровчих послуг для населення. В умовах воєнного стану традиційні підходи до управління в цій сфері втрачають ефективність, що потребує розробки нових моделей і стратегій, адаптованих до кризових умов, які здатні забезпечити стабільний розвиток фізичної культури і спорту.

Особливу вагу в цей період мають питання безпеки учасників спортивного життя, адже забезпечення національної безпеки та охорона життя і здоров'я громадян є пріоритетом держави. Враховуючи обмеження, пов'язані з воєнним станом, такі як заборона на масові зібрання, комендантська година, ускладнення транспортного руху та посилена військова присутність, ефективне управління спортивною сферою потребує ретельного аналізу і розробки цілеспрямованих заходів. Це дозволить зберегти безперервність функціонування галузі та гарантувати безпеку спортсменів, глядачів і всіх учасників спортивних заходів у складних умовах воєнного часу.

Особливості функціонування спорту під час війни досліджували вітчизняні науковці В. Гінда, Г. Кузьмін, Д. Малаков, В. Пристайко, які зокрема вивчали історичний розвиток різних видів спорту в Україні в період Другої світової війни, діяльність спортивних організацій за умов окупації, а також умови проведення спортивних змагань у той час.

Питання про умови життя і діяльності українських спортсменів у сучасній війні розкривають публікації А. Бачук, О. Бухало, М. Замирайло, К. Стадніченко, О. Татаренко. Автори аналізують зміни в житті атлетів, їхні героїчні вчинки в лавах територіальної оборони та Збройних Сил України, а також підготовку і участь спортсменів у міжнародних змаганнях. Однак, серед великого масиву існуючих робіт є нестача системних наукових досліджень,

присвячених особливостям управління розвитком цієї галузі в Україні в умовах воєнного стану, робить тему дослідження особливо важливою для вдосконалення практики управління та підвищення ефективності відповідних процесів.

Метою роботи є підвищення ефективності управління розвитком фізичної культури та спорту в Україні в умовах воєнного стану.

Завдання роботи:

1. Проаналізувати сучасний стан розвитку фізичної культури і спорту в Україні в умовах воєнного стану.

2. Визначити основні виклики та потреби сфери фізичної культури і спорту в кризовий період.

3. Розробити концептуальні засади стратегічної моделі управління розвитком фізичної культури і спорту в умовах воєнного стану.

4. Скласти план розвитку фізичної культури і спорту, враховуючи особливості функціонування в кризових умовах.

Об'єктом дослідження є система управління розвитком фізичної культури і спорту в Україні в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є процес формування та реалізації стратегічної моделі розвитку фізичної культури і спорту в кризових умовах воєнного стану.

Методи дослідження: у ході дослідження використано комплекс наукових методів, адекватних поставленим меті, серед яких, аналіз, у тому числі системний аналіз, синтез, узагальнення, опитування, експертна оцінка, SWOT-аналіз, методи математичної статистики.

Результати. У ході дослідження було розроблено комплексну стратегічну модель управління розвитком фізичної культури та спорту в Україні в умовах воєнного стану, яка враховує специфіку кризового періоду, безпекові вимоги та соціальні потреби населення. Запропонована модель передбачає адаптивний підхід до організації спортивної діяльності, інтеграцію державних і громадських інститутів, а також використання інформаційних технологій для забезпечення ефективного комунікаційного та інформаційного обміну.

На основі стратегічної моделі розроблено програму розвитку фізичної культури та спорту, що включає заходи з оптимізації спортивної інфраструктури, підтримки спортсменів і тренерів, організації безпечних спортивних заходів, а також популяризації фізичної культури серед різних верств населення в умовах воєнного часу. Програма враховує обмеження, пов'язані з безпекою, транспортом та комунікаціями, й пропонує конкретні кроки для їх подолання.

Проведена експертиза розроблених моделей і програм підтвердила їхню відповідність поточним потребам і викликам, а також практичну доцільність застосування на регіональному та національному рівнях. Експертні оцінки підкреслили значимість комплексного підходу в управлінні спортивною сферою в умовах воєнного стану та ефективність запропонованих реалізаційних механізмів.

Висновки. Дослідження підтвердило, що воєнний стан суттєво впливає на розвиток фізичної культури і спорту, що вимагає перегляду існуючих підходів до управління цією сферою. Ефективне управління в умовах воєнного часу можливе за умови застосування адаптивних стратегій, які враховують зовнішні обмеження та забезпечують безпеку суб'єктів спортивної діяльності. Запропоновані управлінські заходи можуть посприяти стабілізації і поступовому розвитку галузі навіть за складних кризових умов.

Ключові слова: фізична культура і спорт, управління розвитком, стратегічна модель, програма розвитку, воєнний стан.

ABSTRACT

qualification work

Tour Anna Andreevna

MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS UNDER MARTIAL LAW IN UKRAINE

Relevance of the study is due to the significant impact of the military conflict on the functioning of sports infrastructure and the availability of physical culture and health services for the population. Under martial law, traditional approaches to management in this area are losing their effectiveness, which requires the development of new models and strategies adapted to crisis conditions, which can ensure the stable development of physical culture and sports.

During this period, the safety of participants in sports life is of particular importance, because ensuring national security and protecting the life and health of citizens is a priority of the state. Given the restrictions associated with martial law, such as a ban on mass gatherings, curfews, traffic complications and an increased military presence, effective management of the sports sector requires careful analysis and the development of targeted measures. This will maintain the continuity of the industry and guarantee the safety of athletes, spectators and all participants in sporting events in difficult wartime conditions.

The peculiarities of the functioning of sports during the war were studied by domestic scientists V. Ginda, G. Kuzmin, D. Malakov, V. Prystaiko, who, in particular, studied the historical development of various sports in Ukraine during the Second World War, the activities of sports organizations under occupation, as well as the conditions for sports competitions at that time.

The questions about the living conditions and activities of Ukrainian athletes in the modern war are revealed by the publications of A. Bachuk, O. Bukhalo, M. Zamyrailo, K. Stadnichenko, O. Tatarenko. The authors analyze changes in the lives of athletes, their heroic deeds in the ranks of the territorial defense and the Armed Forces of Ukraine, as well as the training and participation of athletes in international competitions. However, among the large array of existing works there are the lack of systematic scientific research on the peculiarities of managing the development of

this industry in Ukraine under martial law makes the research topic especially important for improving management practices and increasing the efficiency of relevant processes.

The purpose of the work is to increase the effectiveness of management of the development of physical culture and sports in Ukraine under martial law.

Tasks of the work:

1. To analyze the current state of development of physical culture and sports in Ukraine under martial law.

2. To identify the main challenges and needs of the field of physical culture and sports in the crisis period.

3. To develop the conceptual foundations of a strategic model for managing the development of physical culture and sports under martial law.

4. Draw up a plan for the development of physical culture and sports, taking into account the peculiarities of functioning in crisis conditions.

The object of the study is the system of management of the development of physical culture and sports in Ukraine under martial law.

The subject of the study is the process of formation and implementation of a strategic model for the development of physical culture and sports in the crisis conditions of martial law.

Research methods: in the course of the study, a set of scientific methods adequate to the goal was used, including, analysis, including system analysis, synthesis, generalization, survey, expert assessment, SWOT analysis, methods of mathematical statistics.

Results. In the course of the study, a comprehensive strategic model for managing the development of physical culture and sports in Ukraine under martial law was developed, which takes into account the specifics of the crisis period, security requirements and social needs of the population. The proposed model provides for an adaptive approach to the organization of sports activities, the integration of state and public institutions, as well as the use of information technologies to ensure effective communication and information exchange.

On the basis of the strategic model, a program for the development of physical culture and sports has been developed, which includes measures to optimize sports infrastructure, support athletes and coaches, organize safe sports events, as well as popularize physical culture among various segments of the population in wartime. The program takes into account the restrictions related to security, transport and communications, and suggests specific steps to overcome them.

The examination of the developed models and programs confirmed their compliance with current needs and challenges, as well as the practical feasibility of application at the regional and national levels. Expert assessments emphasized the

importance of an integrated approach to the management of the sports sector under martial law and the effectiveness of the proposed implementation mechanisms.

Conclusions. The study confirmed that martial law has a significant impact on the development of physical culture and sports, which requires a revision of existing approaches to the management of this area. Effective management in wartime conditions is possible if adaptive strategies are applied that take into account external restrictions and ensure the safety of sports entities.

Keywords: physical culture and sports, development management, strategic model, development program, martial law.

ЗМІСТ

Вступ	9
Розділ 1. Пріоритетні напрями розвитку фізичної культури і спорту в Україні в умовах воєнного стану	12
1.1. Розвиток фізичної культури і спорту в Україні в умовах воєнного стану	12
1.2. Реалізація стратегічних завдань розвитку фізичної культури і спорту в Україні в умовах воєнного стану	14
1.3. Особливості діяльності керівників фізкультурно-спортивних організацій в умовах воєнного стану	19
Висновки до розділу 1	30
Розділ 2. Методи та організація дослідження	31
2.1. Методи дослідження	31
2.2. Організація дослідження	32
Розділ 3. Прогнозування розвитку фізичної культури в Україні в умовах воєнного стану	34
3.1. Оцінка стану фізичної культури та спорту в умовах воєнного стану з урахуванням обмежень і викликів	34
3.2. Концептуальна модель розвитку фізичної культури та спорту в період воєнного стану	40
3.3. Стратегічне планування розвитку фізичної культури та спорту в умовах воєнного стану	63
Висновки до розділу 3	68
Висновки	70
Список використаних джерел	73
Додатки	81

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена суттєвим впливом воєнного конфлікту на функціонування спортивної інфраструктури та доступність фізкультурно-оздоровчих послуг для населення. В умовах воєнного стану традиційні підходи до управління в цій сфері втрачають ефективність, що потребує розробки нових моделей і стратегій, адаптованих до кризових умов, які здатні забезпечити стабільний розвиток фізичної культури і спорту.

Особливу вагу в цей період мають питання безпеки учасників спортивного життя, адже забезпечення національної безпеки та охорона життя і здоров'я громадян є пріоритетом держави. Враховуючи обмеження, пов'язані з воєнним станом, такі як заборона на масові зібрання, комендантська година, ускладнення транспортного руху та посилена військова присутність, ефективне управління спортивною сферою потребує ретельного аналізу і розробки цілеспрямованих заходів. Це дозволить зберегти безперервність функціонування галузі та гарантувати безпеку спортсменів, глядачів і всіх учасників спортивних заходів у складних умовах воєнного часу.

Особливості функціонування спорту під час війни досліджували вітчизняні науковці В. Гінда, Г. Кузьмін, Д. Малаков, В. Пристайко, які зокрема вивчали історичний розвиток різних видів спорту в Україні в період Другої світової війни, діяльність спортивних організацій за умов окупації, а також умови проведення спортивних змагань у той час.

Питання про умови життя і діяльності українських спортсменів у сучасній війні розкривають публікації А. Бачук, О. Бухало, М. Замирайло, К. Стадніченко, О. Татаренко. Автори аналізують зміни в житті атлетів, їхні героїчні вчинки в лавах територіальної оборони та Збройних Сил України, а також підготовку і участь спортсменів у міжнародних змаганнях. Однак, серед великого масиву існуючих робіт є нестача системних наукових досліджень, присвячених особливостям управління розвитком цієї галузі в Україні в умовах

воєнного стану, робить тему дослідження особливо важливою для вдосконалення практики управління та підвищення ефективності відповідних процесів.

Зв'язок дослідження з науковими чи практичними завданнями, планами, програмами, темами НДР кафедри. Роботу виконано згідно Тематичного плану науково-дослідної роботи Харківської державної академії фізичної культури на 2020-2024 та 2025-2028 роки за темою: «Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту» (державний реєстраційний номер 0120U101012 та 0124U005031).

Метою роботи є підвищення ефективності управління розвитком фізичної культури та спорту в Україні в умовах воєнного стану.

Завдання роботи:

1. Проаналізувати сучасний стан розвитку фізичної культури і спорту в Україні в умовах воєнного стану.
2. Визначити основні виклики та потреби сфери фізичної культури і спорту в кризовий період.
3. Розробити концептуальні засади стратегічної моделі управління розвитком фізичної культури і спорту в умовах воєнного стану.
4. Скласти програму розвитку фізичної культури і спорту в Україні в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження є система управління розвитком фізичної культури і спорту в Україні в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є процес формування та реалізації стратегічної моделі розвитку фізичної культури і спорту в кризових умовах воєнного стану.

Методи дослідження: у ході дослідження використано комплекс наукових методів, адекватних поставленій меті, серед яких, аналіз, у тому числі системний аналіз, синтез, узагальнення, опитування, експертна оцінка, SWOT-аналіз, методи математичної статистики.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці унікальної стратегічної моделі та комплексного плану розвитку фізичної культури і спорту, адаптованих до умов воєнного стану в Україні. Вперше здійснено системний аналіз особливостей управління цією сферою в кризових обставинах, враховано специфічні виклики та ризики воєнного часу.

Запропоновані підходи та інструменти сприяють підвищенню ефективності управління, стабілізації функціонування спортивної галузі та збереженню соціального значення фізичної культури під час воєнного стану.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що розроблена стратегічна модель та план розвитку фізичної культури і спорту в умовах воєнного стану можуть бути використані органами управління, спортивними організаціями та закладами для ефективного планування, координації і реалізації заходів, спрямованих на підтримку і розвиток галузі в кризових умовах. Запропоновані підходи допоможуть забезпечити стійкість функціонування спортивної сфери, адаптацію до змінних умов, збереження здоров'я і фізичної активності населення, а також підтримку морально-психологічного стану громадян через спорт. Також результати дослідження можуть слугувати основою для розробки державних програм і політик у сфері фізичної культури і спорту під час воєнного стану.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел (54 джерела). Загальний обсяг роботи складає 83 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Розвиток фізичної культури і спорту в Україні в умовах воєнного стану

В Україні в умовах воєнного стану пріоритетними напрямками розвитку фізичної культури і спорту є посилення фізичної підготовки та активізації рухової активності населення; сприяння розвитку спорту як засобу зниження суспільної напруги; підтримка спортивних досягнень на міжнародній арені; а також розвиток спортивної інфраструктури та підтримка спортивних клубів. Через ведення бойових дій особливого значення набуває зміцнення фізичної підготовки громадян. Запроваджено численні масові заходи та програми, спрямовані на покращення загального рівня фізичної підготовленості населення та формування резерву для Збройних Сил України. Спорт виступає потужним інструментом для згуртування суспільства, зниження соціальної напруги та будівництва довіри між людьми у складних воєнних умовах. Для цього важливо створювати сприятливі умови для активної участі громадян у спортивних заходах та стимулювати інтерес молоді до занять спортом. Участь у міжнародних змаганнях і турнірах слугує символом національної єдності та сили України під час воєнного стану. Розвиток спортивної інфраструктури і підтримка спортивних клубів сприяють залученню молоді до активного способу життя, підвищують їх мотивацію та забезпечують здоровий розвиток покоління.

Кабінет Міністрів України розробив і впровадив План запровадження заходів правового режиму воєнного стану в окремих регіонах країни, враховуючи загрози та специфіку конкретної ситуації [2]. Міністерство молоді та спорту докладає максимум зусиль, аби спортсмени, незважаючи на війну,

мали змогу продовжувати тренування, брати участь у міжнародних змаганнях та здобувати перемоги [1].

На початку війни спортивна діяльність в Україні зазнала кардинальних змін: були скасовані всі спортивні змагання, навчально-тренувальні збори та масові заходи на території країни, більшість фізкультурно-спортивних організацій і спортивних закладів призупинили свою роботу. Значні руйнування та пошкодження зазнала спортивна інфраструктура. Члени національних збірних команд були змушені виїжджати за кордон для продовження тренувального та змагального процесу, а частина спортсменів припинила тренування, вступивши до лав Територіальної оборони, Збройних Сил України або долучившись до волонтерської діяльності [3, 6]. Протягом року ситуація в країні поступово стабілізувалася: відновилися змагання (окрім міжнародних), навчально-тренувальні збори в безпечних регіонах, фізкультурно-спортивні організації відновили діяльність, деякі у змішаному або онлайн-форматі, а спортивні об'єкти поступово ремонтуються й відновлюються. Спортсмени знову повертаються до тренувань на території України.

Протягом усього періоду війни міжнародна спортивна спільнота активно підтримує українських спортсменів і тренерів, створюючи необхідні умови для тренувань і проживання за кордоном; також було засновано Фонд солідарності для надання гуманітарної допомоги членам української олімпійської спільноти [8]. З початку бойових дій українські спортсмени продовжують брати участь у міжнародних змаганнях у складі національних збірних, демонструючи високі результати [4].

24 лютого 2022 року в Україні було введено воєнний стан – особливий правовий режим, який застосовується в разі збройної агресії, загрози нападу чи небезпеки державній незалежності України [16, 44]. Управління сферою спорту в таких умовах має низку суттєвих особливостей:

1. повне скасування спортивних змагань, навчально-тренувальних зборів та масових заходів на території країни;

2. призупинення діяльності більшості фізкультурно-спортивних організацій і спортивних закладів;
3. необхідність відновлення спортивної інфраструктури, пошкодженої внаслідок бойових дій;
4. тимчасове тренування членів збірних команд України за кордоном;
5. відмова окремих спортсменів від змагальної діяльності на користь служби в Територіальній обороні, Збройних Силах України або волонтерській роботі [6].

Відповідно до наказу Міністерства молоді та спорту України від 24 лютого 2022 року №748 «Про деякі питання організації навчально-тренувального процесу національних збірних команд України в особливих умовах», в Україні було призупинено проведення спортивних змагань та навчально-тренувальних зборів до 28 травня 2022 року. Лише наприкінці травня, згідно з наказом Міністерства №1587, відновилися організація Всеукраїнських спортивних змагань у окремих регіонах України з дотриманням безпекових вимог, встановлених законодавством про воєнний стан. Змагання відповідали Єдиному календарному плану фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів на 2022 рік і проводилися серед дорослих спортсменів та представників найближчих до дорослих вікових категорій, у тому числі спортсменів з інвалідністю, без присутності глядачів [34].

1.2. Реалізація стратегічних завдань розвитку фізичної культури і спорту в Україні в умовах воєнного стану

Реалізація стратегічних завдань розвитку фізичної культури і спорту в Україні в умовах воєнного стану передбачає комплексний підхід, який забезпечує безперервність спортивної діяльності та адаптацію інфраструктури й організаційних процесів до нових викликів. Особлива увага приділяється дотриманню заходів безпеки, проведенню спортивних заходів у безпечних або дистанційних форматах, а також модернізації спортивних об'єктів для

забезпечення їх доступності й функціональності в умовах обмежень. Важливим є підтримка популярних видів спорту та відомих спортсменів з метою збереження мотивації населення до фізичної активності, а також розвиток аматорського та інклюзивного спорту, що сприяє соціальній згуртованості та психологічному здоров'ю громадян. Значну роль відіграє впровадження цифрових технологій для організації тренувань і змагань, що дозволяє залучати учасників незалежно від їх місця знаходження. Крім того, інформаційна робота з підвищення обізнаності про користь фізичної культури допомагає зміцнювати стійкість суспільства в умовах війни. Такий підхід забезпечує гнучкість, безпеку та інноваційність, адже спрямований на підтримку здоров'я й активності населення навіть у складних обставинах воєнного часу.

Війна в Україні суттєво вплинула на реалізацію Стратегії розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року, змінюючи підходи до її етапів і програм. Серед основних наслідків воєнних дій варто виокремити:

Значні пошкодження та руйнування спортивної інфраструктури: близько 500 об'єктів по всій країні зазнали пошкоджень або повного руйнування. Частина з них потребує капітального ремонту або реконструкції, тоді як інші стали непридатними для використання. Відновлення цих об'єктів вимагає значних ресурсів, дефіцит яких може спричинити затримки у виконанні запланованих проектів.

Зміни у пріоритетах фінансування, коли значна частина ресурсів була переорієнтована на безпеку та оборону держави, зокрема з бюджетних коштів, що раніше виділялися на спорт і фізкультуру. У 2022 році бюджет на ці сфери скоротився на десятки мільйонів гривень у порівнянні з попередніми роками, що призвело до перегляду або тимчасового призупинення окремих програм.

Соціально-психологічні наслідки війни, які викликали стресові розлади, тривогу і депресію у багатьох людей, що знизило мотивацію до занять спортом і фізичною активністю. За даними досліджень, 30-40% опитаних

зазнали симптомів посттравматичного стресового розладу або інших психологічних проблем. Водночас спорт залишається важливим інструментом психологічної реабілітації та соціалізації, особливо серед молоді та ветеранів.

Зміни у проведенні тренувань і змагань, пов'язані з необхідністю забезпечення безпеки учасників і глядачів. Експерти відзначають, що безпекові умови визначають формат, місце проведення, адаптацію змагальних програм, організацію та логістику спортивних заходів. Відповідно, організатори, тренери і спортсмени змушені реагувати на нові обставини.

Розширення міжнародної підтримки та співпраці із закордонними організаціями, а також активна участь українських спортсменів у міжнародних змаганнях. Війна привернула увагу світової спільноти до України, відкриваючи можливості для отримання фінансування та допомоги у відновленні спортивної сфери, а також використання спорту як платформи для гуманітарних ініціатив і підвищення іміджу країни на світовій арені.

Вплив на кадровий потенціал через вимушену еміграцію багатьох спеціалістів, тренерів та спортсменів, що призвело до нестачі кваліфікованих кадрів у спортивній галузі. Згідно з оцінками ООН, з початку широкомасштабної війни близько 8 мільйонів українців стали внутрішньо переміщеними особами, а ще 7-8 мільйонів виїхали за кордон, переважно до європейських країн. Водночас активізувалася академічна співпраця університетів і освітніх закладів, що забезпечує дистанційне навчання, підвищення кваліфікації та мобільність фахівців для підтримки спортивної сфери.

Незважаючи на виклики, Україна продовжує розвивати фізичну культуру і спорт, адаптуючи стратегії до нових реалій. Зокрема, у відповідності до ключових напрямів Стратегії, розвиток відбувається таким чином:

1. Спорт вищих досягнень – забезпечується підтримка спортсменів через державні стипендії, гранти та програми підготовки. Активно підтримується

участь у міжнародних змаганнях для зміцнення національного іміджу та спортивної ідентичності. Відновлено роботу тренувальних баз та збори для олімпійців і перспективних атлетів.

2. Спортивна інфраструктура – проводяться ремонтні роботи та відновлення спортивних об'єктів, пошкоджених війною. Ведеться будівництво нових комплексів і майданчиків за рахунок державних і приватних інвестицій. Відновлюються національні та місцеві змагання, що підвищують популярність спорту та активують інфраструктуру.

3. Цифрова трансформація сфери фізичної культури і спорту – впроваджуються електронні платформи для реєстрації спортсменів, управління змаганнями та збору статистичних даних. Організуються онлайн-тренінги та навчальні програми для тренерів і фахівців. Сучасні технології використовуються для моніторингу здоров'я спортсменів і оптимізації тренувального процесу.

4. Кадрове забезпечення сфери фізичної культури і спорту – регулярно проходять курси підвищення кваліфікації для тренерів, зокрема практичні стажування. Ведеться активний пошук і підтримка молодих фахівців через освітні та стажувальні програми. Співпраця з вищими навчальними закладами сприяє підготовці кадрів, що відповідають сучасним вимогам галузі.

В умовах воєнного стану керівнику спортивної організації особливо важливо вміти ефективно делегувати завдання та контролювати їх своєчасне виконання, приділяючи увагу збереженню продуктивності колективу попри стресові обставини. Планування робочого графіку повинно включати обов'язкові періоди відпочинку і перерв, що сприятимуть збереженню психічного здоров'я й запобіганню вигоранню на фоні підвищеного навантаження та нестабільності. Збалансований підхід до поєднання професійного та особистого життя стає ще більш актуальним для уникнення перевтоми в надскладних умовах [12]. Важливо також закладати резервний час для оперативного реагування на непередбачувані виклики, пов'язані з роботою

організації у воєнних реаліях [10]. Такий підхід сприятиме раціональному управлінню робочим часом і реалізації стратегічних цілей навіть за умов криз.

Управління часом є комплексною дисципліною, що досліджується як науковцями, так і практиками, адже включає в себе оптимізацію витрат часу в різних сферах діяльності. Однією з ключових задач керівника в сьогоденних умовах є регулярне коригування використання як особистого, так і колективного робочого часу на добу й тиждень із пріоритетом на найважливіші завдання. Процес управління часом передбачає системний облік і оперативне планування ресурсів, що особливо важливо в ситуації високої невизначеності [13].

У сфері спорту основні принципи розподілу часу передбачають самостійну організацію робочого процесу керівником без залучення сторонніх консультантів або секретарів, адже відповідальні рішення часто необхідно приймати особисто та швидко. Велику роль відіграє індивідуальний стиль управління часом, який враховує особисті потреби керівника, його ритм роботи, темперамент і сенсорні особливості. Особливо важливо вміти працювати та зберігати ефективність навіть в умовах невизначеності, адаптуючи методи планування відповідно до біоритмів і конкретних цілей. Такий підхід допоможе максимізувати продуктивність і здатність приймати правильні рішення у складних воєнних реаліях.

В умовах воєнного стану особливо важливо відстежувати власну ефективність через застосування хронометражу, що допомагає виявляти випадки неефективного використання часу та приховані резерви навіть у нестабільних і напружених умовах. Аналіз отриманих даних варто здійснювати, порівнюючи реальні показники з максимально можливими результатами, а не лише з плановими, як це часто передбачає західна методика тайм-менеджменту. Головним досягненням застосування хронометражу є формування навички постійного самоконтролю своєї продуктивності, що надзвичайно важливо під час адаптації до швидкозмінної обстановки.

Систематичний облік власного часу протягом кількох тижнів підвищує усвідомленість керівника щодо раціонального використання кожної хвилини, що змінює підхід до дій і рішень у військових реаліях. Важливо також змінити мислення – керівник, який вміє виявляти неефективні процеси та покращувати їх, прагне до оптимізації та підвищення результативності власної роботи і роботи команди.

Технічні прийоми організації часу і персональної роботи можуть бути адаптовані до конкретних індивідуальних потреб або створені заново з урахуванням особливостей воєнного стану. Крім того, слід пам'ятати, що резерви ефективності, особистого розвитку та самовдосконалення не лише досяжні, а й фактично безмежні. Пошук оптимальних рішень і розробка необхідних методів є першочерговими тактичними завданнями, які керівник повинен свідомо й наполегливо вирішувати, щоб зберегти ефективність навіть у складних умовах війни [3].

1.3. Особливості діяльності керівників фізкультурно-спортивних організацій в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану діяльність керівників фізкультурно-спортивних організацій в Україні набуває особливої складності та вимагає від них значної гнучкості, стресостійкості та оперативного реагування на виклики часу. Головною особливістю такої діяльності є забезпечення безпеки спортсменів, працівників і відвідувачів спортивних закладів в умовах постійної загрози воєнних дій, що вимагає організації спеціальних заходів безпеки, зокрема евакуації, захисту спортивної інфраструктури від пошкоджень і координації з органами влади та військовими структурами. Водночас керівники повинні адаптувати роботу організацій до нестабільності, коригувати графіки тренувань і змагань, впроваджувати альтернативні формати занять, такі як онлайн-тренування, індивідуальні або малочисельні групи, що дозволяє зберігати

фізичну активність спортсменів навіть за обмежених можливостей. Окрім фізичної складової, значну увагу необхідно приділяти психологічній підтримці атлетів і персоналу, оскільки воєнний стан супроводжується високим рівнем стресу і тривожності, що може негативно впливати на мотивацію і працездатність. Крім того, керівники зіштовхуються з проблемою обмеженості ресурсів – мінімізація фінансування, дефіцит обладнання та матеріалів вимагають раціонального і ефективного управління наявними ресурсами. Важливою також є підтримка координації зі спортивними федераціями, державними органами та міжнародними організаціями для отримання допомоги, обміну інформацією і збереження зв'язків, які сприяють підтримці розвитку спорту навіть у кризових умовах. З огляду на постійні зміни ситуації, керівникам доводиться бути максимально мобільними, приймати швидкі рішення і забезпечувати безперервність діяльності, поєднуючи функції менеджменту, безпеки, психологічної підтримки та інноваційного підходу до організації спорту в умовах воєнного часу.

Планування діяльності керівників фізкультурно-спортивних організацій в умовах воєнного стану в Україні відзначається значною динамічністю та високою ступінню невизначеності, що зумовлює необхідність гнучкого і адаптивного підходу. У таких умовах традиційні довгострокові плани часто втрачають свою актуальність, і керівники змушені більше орієнтуватися на короткострокові, модульні варіанти планування, здатні швидко коригуватися відповідно до змін поточної обстановки. Особливу увагу приділяють ризик-менеджменту і оцінці безпеки, що передбачає врахування можливих сценаріїв розвитку воєнної ситуації, заходів з евакуації, охорони спортивної інфраструктури і захисту учасників. Під час планування також беруть до уваги необхідність забезпечення психологічної підтримки спортсменів і персоналу, створення систем мотивації, адже стрес і тривожність суттєво впливають на функціонування колективу.

Фінансове планування в таких умовах носить ризикований і обмежений характер, тому керівники повинні ретельно враховувати наявні ресурси,

пріоритетизувати витрати і шукати альтернативні джерела фінансування, зокрема взаємодіяти з державними установами, благодійними фондами та міжнародними організаціями. Велику роль відіграє впровадження технологій дистанційного навчання і тренувань, що також вимагає планування використання цифрових платформ і обладнання. Планування заходів здійснюється з урахуванням вимог безпеки, що часто передбачає зміну форматів проведення змагань, тренувань – переходу до індивідуальних або групових занять на відкритому повітрі або в онлайн-режимі.

Крім того, планування враховує необхідність постійної комунікації з усіма учасниками процесу – спортсменами, тренерами, партнерами і органами влади, що вимагає продуманих каналів і методів інформаційного обміну для своєчасного інформування та координації дій. Загалом, у воєнний час планування діяльності керівників фізкультурно-спортивних організацій стає комплексним, багатофакторним процесом, що поєднує у собі елементи кризового менеджменту, стратегічної гнучкості та гуманітарної відповідальності.

З урахуванням воєнного стану для ефективного планування і виявлення причин дефіциту робочого часу необхідно здійснювати хронометраж особистого часу протягом певного періоду – від кількох днів до кількох тижнів. Особливу увагу слід приділяти виявленню негативних симптомів, які можуть ускладнити робочий процес і призвести до серйозних проблем. Серед них варто відзначити зміщення пріоритетів, коли через напружену ситуацію та стрес виконуються другорядні завдання, тоді як ключові відтермінуються; підвищений темп роботи над великими завданнями, що часто призводить до помилок; значний обсяг рутинної роботи, що виснажує; відкладення ділового листування та перевірки документації, що знижує контроль над процесами; нестандартний робочий режим із ненормованим часом у вечірні години та вихідні, що погіршує відновлення сил; систематичне виконання обов'язків колег або підлеглих через недовіру до своєчасності та якості їх роботи; виконання завдань, які не відповідають професійній кваліфікації, що знижує

ефективність; постійні перешкоди у вигляді телефонних дзвінків і прийому відвідувачів в умовах обмеженого часу; а також складне сприйняття інформації з необхідністю постійних уточнень, що затримує прийняття рішень. У цих умовах особливо важливо ретельно аналізувати використання часу і усунувати подібні проблеми для оптимізації діяльності та збереження працездатності [20].

Зробивши хронометраж, слід провести аналіз усіх видів діяльності, у яких був задіяний керівник або працівник. З цією метою слід застосовувати таблиці розподілу напрямів роботи щодо використання робочого часу, де зазначені фактичні і заплановані витрати часу із визначенням перешкод і занесенням їх у лист перешкод [20].

З огляду на воєнний стан, у діяльності керівників фізкультурно-спортивних організацій виокремлюються як позитивні, так і негативні прояви, тобто сильні та слабкі сторони в розподілі робочого часу, які слід враховувати для підвищення ефективності подальшої роботи. У складних умовах керівника у сфері спорту часто турбують так звані «поглиначі часу», що суттєво ускладнюють організацію праці та вимагають особливої уваги. Аналіз найпоширеніших перешкод дозволяє оптимізувати діяльність, мінімізувати помилки і труднощі, що особливо важливо під час воєнних викликів. Серед основних факторів, що заважають раціональному використанню робочого часу, варто виділити часті телефонні дзвінки, які відволікають і знижують концентрацію, а також непланові візити осіб у робочий час, що порушує графік. Крім того, нерозвинуті або незлагоджені канали комунікації між співробітниками спортивної організації, технічні неполадки із обладнанням – особливо комп'ютерів і засобів зв'язку – створюють додаткові труднощі. Втручання колег у розпорядок дня, низька якість розроблених планів, небажання приймати конструктивну критику, недосконала організаційна структура та несвоєчасне реагування на ділову кореспонденцію ще більше ускладнюють ефективне планування і роботу у військових реаліях.

Особливо актуальною залишається робота з кореспонденцією, оскільки відсутність своєчасного оброблення і фільтрації документів може призводити

до поспішного виконання завдань, безініціативності, слабкої організації нарад, неуважності, зайвого зациклення на деталях, великого обсягу рутинної документації та втрати часу на непотрібні розмови. У таких умовах керівникам необхідно системно підходити до управління часом, зосереджуючись на мінімізації цих перешкод задля збереження продуктивності і стабільності роботи. Значним внеском у розбудову успішної кар'єри керівника у сфері спорту є раціональне використання робочого часу та ефективне управління власним часом, для встановлення цілей діяльності на короткий і довгостроковий термін. Встановлення чітких періодів при плануванні сприятиме точним оцінкам загальної ситуації, полегшенню виокремлення ключового, підвищенню ступеня досягнення цілей, що допоможе керівнику у прийнятті правильних рішень і управлінні робочим часом. Кожен з періодів планування необхідно вивчати окремо, оскільки вони включають значний об'єм роботи, яка стосується розробки планів, розподілу обов'язків, встановлення цілі, обрахунку витрат, моніторингу, організації, розстановки пріоритетів [21].

В умовах воєнного стану ефективність діяльності керівників спортивних організацій значною мірою залежить від вмілого застосування сучасних технологій управління часом, адаптованих до нестабільних та кризових умов. Зокрема, прискорений аналіз за принципом Ейзенхауера стає особливо важливим, оскільки допомагає швидко визначати пріоритети серед численних завдань, розставляючи акценти на найбільш термінових та важливих із них, що в умовах постійних змін дозволяє ефективно реагувати на виклики. Використання принципу Паретто (80/20) дозволяє концентрувати зусилля на ключових діях, що приносять найбільший результат, що надзвичайно актуально у ситуації обмежених ресурсів і часу. Метод «Альпи», який передбачає чітке планування і розподіл часу із урахуванням наявного робочого бюджету, допомагає керівнику організувати день так, щоб максимально контролювати процес виконання завдань навіть у складних умовах. Водночас управління вільним часом, зокрема раціональне використання відпочинку і відновлення,

сприяє підтриманню емоційної стійкості, що суттєво підвищує продуктивність і витривалість у кризових обставинах війни.

Застосування зазначених технік тайм-менеджменту дає можливість керівнику оптимізувати робочий день, пріоритезувати завдання і максимально ефективно розподіляти час з урахуванням стратегічних цілей спортивної організації навіть в умовах воєнного стану. Особливо важливо для керівника фізкультурно-спортивної організації зосередитись на раціональному управлінні часом, адже це безпосередньо впливає на загальну продуктивність і якість роботи. Однак слід пам'ятати, що управлінська діяльність у цей період є надзвичайно комплексною і вимагає інтенсивної комунікації та координації з різними підрозділами як всередині організації, так і з зовнішніми партнерами чи владними структурами. Тому грамотне планування і організація управлінського процесу мають стратегічне значення для стабільної роботи спортивної організації та здобуття конкурентних переваг навіть в умовах військових потрясінь.

Водночас варто враховувати, що через високу динамічність та багатоаспектність управлінської діяльності деякі методи тайм-менеджменту можуть мати обмежене застосування. Тому ефективне використання цих технологій має бути інтегроване у ширшу систему управління, яка враховує особливості воєнного часу, перебіг подій та специфіку діяльності спортивної організації в кризових умовах [27].

В умовах воєнного стану управління робочим часом стає надзвичайно важливою та водночас складною задачею, яку можна розглядати як послідовність функцій, спрямованих на максимально ефективне використання обмеженого часу для досягнення поставлених цілей. З урахуванням нестабільності та невизначеності, основні напрями управління робочим часом, виділені вітчизняними науковцями, набувають особливого значення. Перш за все, постановка чітких, конкретних цілей залишається фундаментальним етапом, адже в умовах воєнного часу надзвичайно важливо визначити пріоритетні завдання й зорієнтувати на них усі ресурси. Наступним етапом є

планування, що передбачає детальний розподіл часу між різними завданнями з урахуванням пріоритетів, а також гнучкість до швидкої адаптації планів у разі зміни обставин. Прийняття рішень в цьому контексті потребує особливої обґрунтованості та оперативності, оскільки нерідко доводиться балансувати між терміновістю та важливістю завдань у стресових умовах. Етап реалізації та організації з розстановкою пріоритетів вимагає чіткого виконання запланованих завдань, з огляду на їхню актуальність та критичність, а також ефективного управління часом для збереження продуктивності.

Не менш важливим залишається контроль за досягненням мети і виконанням плану, що забезпечує своєчасну корекцію дій і дозволяє зберегти фокус на результатах, незважаючи на зовнішні виклики та обмеження. В умовах воєнного часу така система управління робочим часом допомагає структурувати діяльність, забезпечує максимальну концентрацію ресурсів і сприяє досягненню результативності навіть в складних обставинах. Чітко сформульовані цілі дають змогу краще орієнтуватися в пріоритетах і гнучко планувати подальші дії, а орієнтація на конкретні результати дозволяє зосередити увагу та енергію на важливих виконавчих завданнях, що сприяють ефективній роботі і стабільності діяльності організації в кризових умовах [51].

Враховуючи особливості воєнного стану, зазначене вище дає можливість керівникам спортивних організацій ефективно виконувати свої обов'язки та забезпечувати безперервність діяльності навіть в умовах високої невизначеності. Це дозволяє не лише вирішувати поставлені завдання та реалізовувати творчі ініціативи, але й зберігати наявні ресурси, оптимізувати фінансові потоки, своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та досягати позитивних результатів попри обмеження. Особливо актуальним стає зниження видатків і підтримка прибутковості, що є критично важливим для стабільності організації в умовах воєнної кризи.

Класичне планування залишається ключовою методикою для досягнення цілей та ефективного управління робочим часом навіть у воєнних умовах. Під час кризових ситуацій планування допомагає чітко структурувати діяльність,

скорочує час на безпосереднє виконання завдань і, в перспективі, сприяє загальній економії часу. Водночас важливо передбачати резерв часу для реагування на непередбачувані обставини або спонтанні завдання, що виникають дуже часто під час воєнних викликів, щоб зберегти оперативність і гнучкість.

Документування витрат часу допомагає більш детально оцінити, як саме використовується робочий час, що є підґрунтям для подальшого аналізу та підвищення ефективності. Дуже важливо розподіляти завдання за їх терміновістю та реалістичністю виконання, формувати реалістичні плани, визначати оптимальний темп роботи та обсяг інформації, необхідної для виконання конкретних завдань. Окрему увагу слід приділяти включенню в план часу для розв'язання спонтанних і критичних питань, які часто виникають у кризових умовах. Дотримання таких принципів планування сприяє встановленню раціонального режиму робочого часу й підвищенню продуктивності під час воєнного стану.

Визначення пріоритетів є однією з найважливіших складових ефективного управління часом. З огляду на принцип Вільфредо Парето (80/20), особливо важливо фокусуватися на тих завданнях і ресурсах, які дають найбільший результат. У воєнних реаліях це дозволяє максимально концентрувати зусилля на найзначущіших напрямках роботи, що забезпечує стабільність і досягнення стратегічних цілей за мінімального витрачання часу та ресурсів [5].

В умовах воєнного стану постановка пріоритетів набуває особливого значення, тому важливо оцінювати та вимірювати важливість завдань з огляду на досягнення критично важливих цілей, що забезпечують стабільність і функціонування організації. Розподіл завдань на первинні, вторинні та менш важливі допомагає максимально зосередити обмежені ресурси та час на тих завданнях, які мають найбільший вплив на результативність та забезпечення поставлених завдань у кризових умовах. Варто пам'ятати, що пріоритети можуть швидко змінюватися через мінливість обставин воєнного часу, але їх

чітке визначення дає змогу зберігати фокус саме на найважливіших завданнях і оперативно реагувати на виклики [22].

Застосування техніки аналізу завдань за принципом АБВ у поєднанні з принципом Парето є ефективним інструментом для планування і управління робочим часом в умовах високої невизначеності. Цей комплексний підхід допомагає систематизувати завдання за рівнем важливості і раціонально розподіляти час і зусилля для їх виконання.

Особливо важливо визначати завдання категорії А – найпріоритетніші завдання, які становлять близько 15% від усього обсягу, але мають найбільший вплив на досягнення стратегічних результатів. Акцент на цих завданнях дозволяє сконцентрувати основні ресурси і зусилля, що особливо актуально за обмеженості часу та ресурсів у воєнних умовах. Завдання категорії Б залишаються значущими і потребують уваги, але їх планування має бути гнучким і збалансованим відповідно до ситуації. Завдання категорії В, як менш важливі, за можливості слід делегувати або передавати іншим співробітникам, що допоможе оптимізувати використання часу керівника.

Розподіл часу виходячи з важливості завдань дозволяє ефективно зосереджувати зусилля на тих напрямках, які мають найбільший вплив на ефективність і результати діяльності в складних умовах воєнного стану. Такий підхід сприяє оптимізації використання обмежених ресурсів і підвищенню продуктивності у виконанні ключових завдань, що визначають стабільність та розвиток організації [32].

В умовах воєнного стану делегування завдань набуває особливого значення як ключовий інструмент ефективного керівництва. Професійний і усвідомлений підхід до делегування допомагає значно підвищити продуктивність і оперативність роботи, що особливо важливо у складних, динамічних умовах, коли ресурси та час обмежені. Успішне делегування в таких обставинах потребує ретельного врахування низки важливих аспектів та обережності [12].

Серед головних переваг делегування – звільнення часу керівника для виконання стратегічно важливих завдань, розвиток навичок і компетентності співробітників, стимулювання їхньої самостійності, мотивації та почуття відповідальності. У воєнних реаліях ці фактори є особливо актуальними для підтримання стійкості та ефективності роботи організації [6].

Дотримання основних правил делегування, таких як правильний підбір виконавців, чіткий розподіл відповідальності, регулярна підтримка, консультації та належний контроль за виконанням завдань, є критично важливими для гарантованого досягнення результатів у напружених умовах [13]. Варто делегувати ті завдання, які можуть розвантажити керівника і дозволити йому зосередитися на більш пріоритетних і критичних справах, а також сприятимуть професійному розвитку працівників.

Водночас слід пам'ятати, що відповідальні та ризикові питання, які потребують безпосереднього контролю та прийняття рішень керівником, делегувати не рекомендується [2]. Розумне і виважене делегування, яке включає встановлення чітких очікувань і прозорих критеріїв виконання, сприяє зміцненню взаємодовіри між керівником і командою, а також підвищує загальну продуктивність, звільняючи час керівника для виконання стратегічних завдань в умовах воєнного стану [40].

В умовах воєнного стану управління робочим часом стає надзвичайно важливим інструментом для забезпечення максимальної продуктивності та ефективного використання обмежених ресурсів часу. Системний контроль часу, ретельне планування та постійний моніторинг результатів відіграють ключову роль у досягненні поставлених цілей навіть за підвищеного стресу та мінливої ситуації [39].

Особливо актуальним у цей період є контроль результатів та своєчасне коригування цілей. Усвідомлення власного фізичного стану і підтримання комфорту під час планування допомагає уникати вигорання, що є великою загрозою в умовах воєнного навантаження, і зберігати стабільний рівень продуктивності. Порівняння запланованих дій з реальною можливістю їх

виконання дозволяє виявити втрати часу та провести аналіз діяльності для оптимізації ефективності. Коригування планів стає необхідним, коли вони не сприяють досягненню стратегічних цілей, що особливо характерно під час нестабільності воєнного часу [26].

Сучасні методи управління робочим часом, такі як чітка постановка мети, продумане делегування повноважень та відповідальний контроль за результатами, дають можливість керівникам значно підвищити продуктивність і ефективність роботи з ресурсами часу. В умовах воєнного стану важливо не лише планувати, а й постійно відстежувати власну ефективність та оперативно коригувати дії відповідно до отриманих результатів [18].

Глибоке розуміння причин проблем у використанні часу та застосування базових прийомів тайм-менеджменту допоможуть керівникам знаходити оперативні та дієві рішення, що сприятиме успішній діяльності навіть в умовах воєнного стану.

Висновки до розділу 1

1. В умовах воєнного стану розвиток фізичної культури потребує адаптації до нових викликів та обмежень, зокрема врахування питань безпеки, забезпечення доступності спортивних заходів у різних форматах (онлайн та офлайн), а також підтримки популярних видів спорту і спортсменів, які мають високий імідж і вплив на мотивацію населення. Важливо спрямувати зусилля на реконструкцію та поліпшення спортивної інфраструктури з урахуванням її зручності та функціональності. Окрім того, необхідно розвивати аматорський спорт і фізкультурні ініціативи, які підтримують соціальний і психологічний стан населення в складних умовах війни. Активне використання цифрових платформ для проведення спортивних заходів і тренувань допомагатиме залучати ширше коло учасників, включаючи тих, хто тимчасово перебуває поза межами країни чи області. Загалом розвиток фізичної культури в цей період повинен базуватися на комплексному підході, що об'єднує безпеку, доступність, інновації та популяризацію здорового способу життя.

2. Воєнні дії суттєво змінили умови реалізації Стратегії розвитку фізичної культури і спорту в Україні, що потребує впровадження гнучких, адаптивних та комплексних підходів, які враховують виклики, пов'язані з безпекою, ресурсними обмеженнями та соціально-психологічним станом населення. Для подолання цих викликів та збереження подальшого розвитку сфери необхідна посилена ресурсна підтримка, активна міжнародна співпраця, використання інноваційних технологій і оптимізація управлінських процесів. Незважаючи на складнощі, важливо залишати пріоритетом підтримку здоров'я, сприяння фізичній активності та відновлення спортивної інфраструктури. Такий комплексний підхід не лише дозволить мінімізувати негативні наслідки війни, але й закладе міцні основи для сталого розвитку фізичної культури та спорту в Україні в довгостроковій перспективі.

3. Успішне управління вимагає адаптивності, гнучкості та високого рівня організаційної дисципліни. В умовах підвищеної невизначеності та обмежених ресурсів пріоритетним стає раціональне використання часу, чітка постановка цілей, оперативне коригування планів і відповідальне делегування завдань. Особлива увага має приділятися підтриманню мотивації працівників і спортсменів, розвитку їхніх компетенцій та збереженню команди, що є критично важливим для забезпечення стабільності діяльності організації. Ефективне управління у воєнних умовах базується на системному підході до контролю результатів, аналізі ризиків і своєчасному реагуванні на зміни, що дозволяє фізкультурно-спортивним організаціям не лише зберегти свій потенціал, а й знаходити нові шляхи розвитку попри складнощі.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

У ході виконання дослідження використано комплекс наукових методів:

- аналіз літературних джерел;
- аналіз документів;
- організаційний аналіз;
- системний аналіз;
- опитування (анкетування);
- SWOT-аналіз;
- метод експертної оцінки;
- метод математичної обробки даних.

Аналіз літературних джерел у дослідженні управління розвитком фізичної культури в умовах воєнного стану включав вивчення науково-методичної літератури з менеджменту фізичної культури і спорту, а також маркетингу. Аналіз підручників, наукових статей і журнальних публікацій дозволив детально дослідити стан проблеми, уточнити термінологічний апарат, сформулювати цілі та завдання дослідження, а також охарактеризувати особливості організації і проведення фізкультурно-масових заходів та їх роль у системі управління фізкультурно-спортивними організаціями за умов воєнного стану.

Особлива увага приділялася інтерпретації наукових відомостей, що дало змогу виявити комплекс специфічних рис організаційної та управлінської діяльності у сфері фізичної культури і спорту в контексті воєнних реалій. Для дослідження було проаналізовано наукові роботи вітчизняних та закордонних авторів, що сприяло визначенню сучасного стану розвитку галузі, ідентифікації актуальних проблем та шляхів їхнього вирішення.

В рамках аналізу було виявлено основні моделі управління фізичною культурою і спортом, які можуть стати ефективними інструментами виходу з кризових ситуацій у післявоєнний період.

Аналіз нормативно-правових документів забезпечив підтвердження відповідності завдань дослідження діючій державній політиці у сфері фізичної культури і спорту, а також національній та міжнародній практиці. Для більш глибокої інтерпретації кількісних даних було використано аналіз статистичної інформації.

Організаційний аналіз застосовувався для виявлення структури та механізмів управління фізичною культурою і спортом у воєнних умовах. Цей метод полягав у розчленуванні об'єкта дослідження на складові, групуванні та поясненні отриманих даних, що дозволило окреслити організаційну модель управлінського процесу в галузі.

Системний аналіз використовувався як інструмент розгляду фізкультурно-спортивної діяльності як системи взаємопов'язаних елементів, що утворюють комплекс масових спортивних заходів. Метод надав можливість виявити нові властивості об'єкта дослідження та описати взаємозв'язки між його складовими за допомогою аналізу, синтезу та моделювання.

Для комплексної оцінки стану діяльності органів управління у сфері фізичної культури і спорту застосовувався SWOT-аналіз. Він дозволив визначити сильні та слабкі сторони, можливості і загрози, що сприяло формуванню матриці для розробки стратегічних напрямків подальшого розвитку відповідних організацій в умовах воєнного стану.

2.2. Організація дослідження

Дослідження було проведено у період з жовтня 2024 року до листопада 2025 року і складалося з чотирьох основних етапів:

1 етап. На першому етапі було здійснено теоретичне дослідження та аналіз літературних джерел, що дозволило визначити ступінь наукової розробленості проблеми, окреслити об'єкт і предмет дослідження, сформулювати мету та завдання, обрати методи й визначити методологічну основу роботи, а також затвердити тему кваліфікаційної роботи.

2 етап. На другому етапі відбувся детальний аналіз і узагальнення науково-методичної літератури, у якій розкривались головні напрямки досліджуваної проблеми.

3 етап. Третій етап передбачав аналіз нормативно-правової бази щодо організації та управління фізичною культурою і спортом в умовах воєнного стану, а також вивчення специфіки розробки стратегії й плану її впровадження для розвитку галузі у повоєнний період.

4 етап. На четвертому етапі було проведено узагальнення результатів дослідження, сформульовані відповідні висновки, а також здійснено оформлення роботи. Результати були систематизовані та проаналізовані відповідно до поставлених завдань, підготовлено матеріали для захисту роботи.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Оцінка стану фізичної культури та спорту в умовах воєнного стану з урахуванням обмежень і викликів

Оцінка стану фізичної культури та спорту в умовах воєнного стану з урахуванням обмежень і викликів є необхідною для комплексного розуміння поточного положення галузі та виявлення основних проблем, що виникли через кризові обставини. Така оцінка дозволяє ідентифікувати ключові ризики, слабкі місця і можливості для розвитку, а також адаптувати існуючі стратегії управління до нових реалій. Вона допомагає органам управління та спортивним організаціям приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на збереження функціонування спортивної інфраструктури, підтримку фізичної активності населення і забезпечення безпеки учасників спортивних заходів. Крім того, оцінка стану є основою для розробки ефективних планів розвитку та заходів, які відповідають актуальним викликам воєнного часу, що сприяє формуванню стійкої і адаптивної системи фізичної культури і спорту [3].

В Україні внаслідок російської агресії виникла низка проблем, які мають комплексний вплив на розвиток фізичної культури та спорту [26], зокрема:

1. Руйнування спортивної інфраструктури — спортивних об'єктів, стадіонів, тренувальних баз та спортивних шкіл, що створює значні перешкоди для проведення тренувань і змагань.

2. Економічна нестабільність і фінансові труднощі, спричинені військовими діями, що призвели до зменшення фінансування спортивних програм, федерацій та організацій, а також до скорочення підтримки зі сторони спонсорів і партнерів.

3. Відтік спортсменів, тренерів та спортивного персоналу, які шукають безпеку і стабільність за кордоном, що стосується як професійних атлетів, так і молодих перспективних талантів.

4. Психологічні наслідки війни, зокрема травми, стрес та посттравматичний стресовий розлад (ПТСР), що негативно впливають на фізичний стан та емоційне самопочуття спортсменів і їхніх родин.

5. Ускладнення в організації спортивних заходів і змагань через військові дії, що обмежує можливості українських спортсменів брати участь у міжнародних турнірах і впливає на рівень їхньої підготовки.

6. Погіршення здоров'я населення через зниження рівня фізичної активності, що підвищує ризик розвитку різних захворювань та погіршує загальний стан здоров'я.

Стан розвитку фізичної культури та спорту в Україні у 2023–2024 роках відображає значний вплив воєнного стану, що призвело до змін у багатьох показниках галузі. Перш за все, слід відзначити, що рівень фізичної активності серед населення зазнав помітного зниження. За результатами останніх опитувань, лише близько 15–16% дорослих українців регулярно займаються фізичними вправами, враховуючи як організовані форми активності, так і індивідуальні заняття. Водночас близько 45–50% населення взагалі не практикують жодної фізичної активності, що свідчить про зростання малорухомого способу життя, спричиненого стресом, обмеженнями і вимушеними змінами повсякденних звичок.

Кількість спортивних організацій та клубів, які до початку воєнного конфлікту функціонували в Україні, становила приблизно 8 тисяч. Проте через складну ситуацію значна частина таких установ тимчасово призупинила свою діяльність або перейшла на дистанційний формат роботи. За оцінками, зараз активно працює близько 60–70% колишніх спортивних клубів і організацій. Така трансформація дозволяє зберігати базову інфраструктуру фізкультурної діяльності, хоча вона і переживає суттєві обмеження.

Щодо спортивних заходів, то через воєнний стан було скасовано або перенесено понад 70% офлайн змагань і масових спортивних подій, особливо у регіонах, які безпосередньо постраждали від бойових дій. Однак, у відповідь на ці виклики, спортивна спільнота активно розвиває дистанційні формати – онлайнві змагання, тренування і заходи. За останній рік кількість таких заходів зросла до кількесот, що свідчить про адаптацію галузі до нових умов.

Важливим негативним чинником є руйнування спортивної інфраструктури. Понад 20% спортивних об'єктів в зонах активних бойових дій зазнали пошкоджень або були повністю зруйновані. Водночас у 15 областях країни ведуться роботи з відновлення та ремонту спортивних споруд, що є важливим кроком до поступового повернення до довоєнного рівня розвитку.

Фінансування галузі фізичної культури і спорту в умовах війни зазнало значного скорочення – бюджет 2023 року зменшився на 35–40% порівняно з 2021 роком. Така ситуація зумовлена необхідністю спрямування основних ресурсів на потреби оборони країни. Водночас частка залучених коштів від міжнародної допомоги та спонсорів зросла і наразі складає близько 15–20% від загального бюджету галузі. Це підтверджує важливість зовнішньої підтримки в умовах кризового періоду.

Кадровий потенціал фізичної культури і спорту також відчуває вплив воєнних подій. Кількість зареєстрованих тренерів, інструкторів та інших фахівців зменшилась на 20%, що пояснюється мобілізацією, вимушеною міграцією і загальним впливом війни на ринок праці. Незважаючи на це, зростає роль аматорських ініціатив та волонтерства для підтримки фізкультурно-спортивної діяльності.

Щодо міжнародної діяльності, українські спортсмени продовжують брати участь у понад 50 міжнародних змаганнях різних рівнів щорічно. Попри складності воєнного часу, їм вдається демонструвати високий рівень підготовки та досягати значних спортивних результатів. Хоча кількість здобутих нагород за період 2022–2023 років знизилась приблизно на 10–15% порівняно з

довоєнним періодом, загалом українська спортивна спільнота зберігає конкурентоспроможність на світовій арені.

Загалом, наведені кількісні показники свідчать про те, що сфера фізичної культури та спорту в Україні переживає непрості часи з огляду на воєнний стан, але водночас демонструє здатність до адаптації, збереження ключових функцій та початок поступового відновлення. Подальший розвиток галузі залежатиме від стабілізації безпекової ситуації, відновлення інфраструктури та посилення підтримки з боку держави й міжнародних партнерів.

Для визначення думки жителів Харківської області стосовно основних напрямів розвитку фізичної культури та спорту в Україні в період воєнного стану, було проведено соціологічне опитування. Результати опитування представлені на рисунку 3.1.



Рис.3.1. Основні пріоритети розвитку фізичної культури та спорту в Україні під час воєнного стану (n=100)

Як видно з рис. 3.1, для розвитку фізичної культури та спорту у період воєнного стану, на думку більшості опитаних, пріоритетним є відбудова та оновлення спортивної інфраструктури (30%), оскільки це є фундаментом для подальшого зростання спортивної галузі. Другу позицію займає завдання щодо надання психологічної підтримки спортсменам і тренерам (20%), що сприяє адаптації до нових умов і відновленню фізичної активності після війни. На третьому місці за рівнем важливості перебуває розвиток народного спорту через впровадження доступних програм (15%), який має позитивний вплив на загальне оздоровлення населення.

Однакову важливість і четверте місце, за оцінкою респондентів, посідають питання інтеграції принципів інклюзивності у спортивну діяльність (10%) та привертання фінансових ресурсів та інвестицій (10%). Ці напрямки є актуальними для забезпечення рівних можливостей усім учасникам та реалізації відповідних програм, проте для багатьох вони не є першочерговими і не мають безпосереднього впливу на оперативне відновлення спортивної сфери загалом.

Найменш вагомими для опитаних мешканців Харківської області виявилися завдання щодо забезпечення безпечного проведення спортивних заходів (5%), хоча вони й залишаються важливими в умовах післявоєнного періоду, проте можуть бути менш критичними за умови реалізації інших пріоритетних напрямів; підготовка й підтримка талановитих спортсменів (5%), оскільки нині більшість орієнтується на підтримку всього спортивного середовища, а не тільки окремих обдарованих; а також популяризація спортивної культури і підвищення рівня обізнаності населення (5%), що сприяє формуванню здорового способу життя, але сприймається як менш пріоритетна у порівнянні з іншими згаданими завданнями.

Результати опитування мешканців Харківської області показують, що найважливішими складовими програми відновлення спорту в умовах воєнного стану вважаються відбудова та оновлення спортивної інфраструктури, надання психологічної підтримки спортсменам і тренерам, а також розвиток народного спорту через впровадження доступних програм. Ці висновки, отримані від звичайних громадян, підтверджують позицію експертів щодо ключових пріоритетів розвитку спортивної сфери в період воєнного стану і підкреслюють необхідність реалізації відповідної програми після завершення війни.

На успішність проведення масових спортивних подій впливає низка факторів зовнішнього середовища, які визначають соціальний ефект заходів – зокрема, кількість учасників і глядачів, рівень інформованості населення про позитивний вплив спорту на здоровий спосіб життя та якість надання фізкультурно-спортивних послуг. За результатами експертної оцінки було визначено ступінь впливу цих факторів на організацію та проведення спортивних змагань (таблиця 3.1)

Таблиця 3.1

Фактори впливу на розвиток фізичної культури та спорту в період воєнного стану (n=15)

№	Показники оцінки	Сума Σ	$\bar{X} \pm m$	%
1.	Загострення військових дій у регіоні	74	5,00 \pm 0,00	100
2	Зміна рівня популярності окремих видів спорту	70	4,53 \pm 0,23	90
3.	Доступність та комфортність спортивних об'єктів	59	3,46 \pm 0,32	69,3
4.	Впізнаваність і авторитетність спортсменів, що беруть участь у змаганнях	51	3,33 \pm 0,04	66,6
5.	Соціальний статус і значущість спортивних подій	50	3,20 \pm 0,32	64,0
6.	Погіршення життєвих умов населення	46	3,00 \pm 0,00	60,0
7.	Внутрішні переселення мешканців регіону	34	2,06 \pm 0,05	41,3
8.	Зростання смертності та демографічні проблеми	25	1,6 \pm 0,05	32
9.	Політичні зміни та реформи в країні	20	1,40 \pm 0,03	28
$\sum_{i=1}^n x_{i\max} = 75 \quad \sum_{i=1}^n x_{i\min} = 15$				

Як свідчать дані таблиці 3.1, експерти визначають основними загрозами для організації та проведення змагань в умовах воєнного стану загострення військових дій у регіоні, зміну рівня популярності окремих видів спорту, а також доступність і комфортність спортивних об'єктів і впізнаваність спортсменів-учасників. Отже, за умови безпечної обстановки, масові спортивні заходи можуть залишатися ефективними та привабливими для учасників і глядачів, якщо вид спорту і спортсмени мають попит серед місцевого населення, а спортивні об'єкти легко доступні різними видами транспорту і оснащені необхідними умовами для гостей. Водночас на рівень відвідуваності та участі у змаганнях менший вплив мають такі фактори, як соціальний статус заходу, погіршення життєвих умов населення чи внутрішні переселення мешканців, оскільки аматорські ліги виконують важливу соціальну роль, подібну до професійних змагань. Крім того, учасники, які тимчасово покинули регіон, можуть брати участь у змаганнях, а глядачі – переглядати події онлайн, що пом'якшує негативний вплив цих обставин. Найменш значущими для організації масових спортивних подій, за оцінкою експертів, є підвищення рівня смертності, демографічні виклики та політичні трансформації в країні.

3.2. Концептуальна модель розвитку фізичної культури та спорту в період воєнного стану

Необхідність розробки Концептуальної моделі розвитку фізичної культури та спорту в період воєнного стану обумовлена низкою важливих причин, таких як: адаптація до нових умов, забезпечення безперервності спортивної діяльності, виділення пріоритетних ресурсів, психологічна підтримка та соціальна інтеграція, підготовка до відновлення та розвитку післявоєнного періоду, уніфікація підходів та координація дій фізкультурно-спортивних організацій.

Саме тому, що воєнний стан створює унікальні виклики, пов'язані з безпекою, обмеженим доступом до спортивної інфраструктури та змінами в життєвому ритмі населення, концептуальна модель допоможе врахувати ці особливості та розробити адекватні стратегії розвитку.

В умовах воєнного стану важливо підтримувати фізичну активність населення задля збереження здоров'я і морального духу. Модель дозволить створити умови для організації безпечних та доступних спортивних заходів. При цьому, обмежені ресурси під час війни вимагають чіткого планування і раціонального розподілу фінансування, матеріальної бази та людських ресурсів. Розроблена модель допоможе оптимізувати ці процеси.

Фізична культура і спорт відіграють важливу роль у підтримці психологічного стану громадян, сприяють згуртованості і соціальній взаємодії навіть у складних обставинах. Модель враховуватиме ці аспекти. Вона створює базу для подальшої відбудови спортивної сфери, що сприятиме швидшому відновленню та розвитку фізкультури і спорту після завершення воєнного конфлікту.

Розробка моделі дозволяє встановити єдині принципи, стандарти і пріоритети, що забезпечить ефективну координацію роботи різних організацій та зацікавлених сторін у сфері фізичної культури і спорту.

Керівник фізкультурно-спортивної організації виступає центральною фігурою концептуальної моделі розвитку фізичної культури та спорту в період воєнного стану. Він повинен оперативно адаптуватися до змін, переосмислювати управлінські підходи відповідно до сучасних викликів і тенденцій, а також виважено розставляти пріоритети у прийнятті рішень. Саме через діяльність керівника формується імідж організації, який відіграє ключову роль у її успішності. Позитивний імідж керівника сприяє підвищенню ефективності роботи організації та задоволенню потреб її учасників і клієнтів [11].

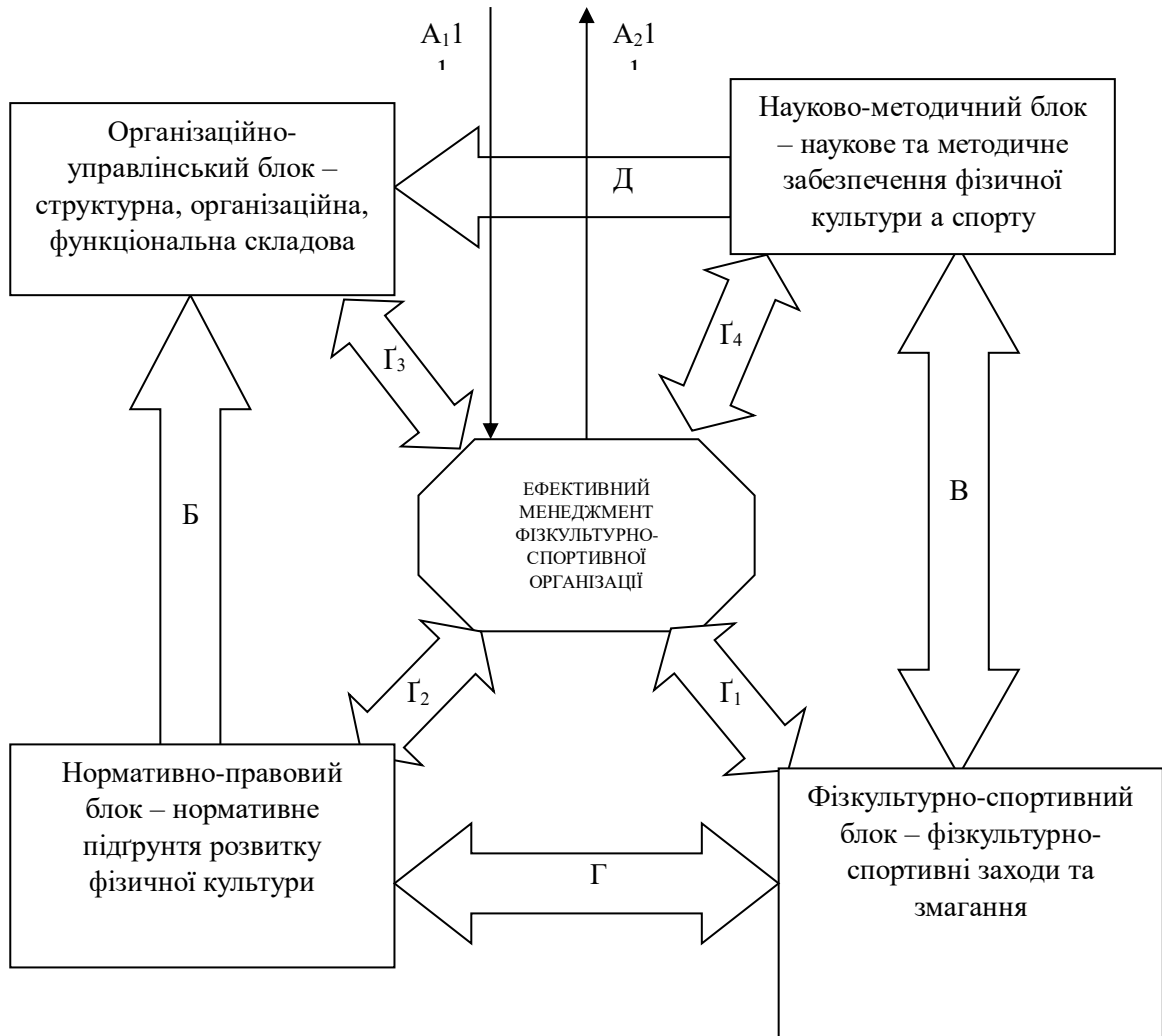


Рис. 3.2. Модель управління розвитком фізичною культурою та спортом в умовах воєнного стану

А, Б, В, Г, Г₁, Д – канал комунікації. А¹ – потік інформації всередину, А² – потік інформації назовні, Б – потік інформації нормативно-правового блоку на організаційно-управлінський блок, В – потік інформаційного зв'язку науково-методичного та фізкультурно-спортивного блоків, Г – потік інформації між нормативно-правовим та фізкультурно-спортивним блоком, Г¹ - Г⁴ – потоки інформації між блоками та метою моделі, Д - спрямований вплив науково-методичного блоку на організаційно-управлінський блок.

Вхідними даними для розробленої моделі є різноманітні джерела інформації, такі як наукові публікації, методичні матеріали фахівців-практиків, публікації у засобах масової інформації тощо, що стосуються фізичної культури

та спорту в умовах воєнного стану. Недостатність інформації з цих питань підкреслює необхідність проведення цільових наукових досліджень, що активізує відповідний науковий блок моделі. Зовнішній інформаційний зв'язок (A^1) у моделі представляє собою зовнішню інформацію, необхідну для якісного розвитку фізичної культури і спорту в умовах воєнного стану, яка впливає на загальну мету концепції. Ця інформація трансформується у специфічні сигнали, що за допомогою інформаційних каналів взаємодії між блоками та метою моделі ($\Gamma^1 - \Gamma^4$) сприяють адаптації відповідних елементів до змін ситуації. Такі зв'язки відображають наявність зворотного зв'язку, при якому управління системою здійснюється як через внутрішні трансформації самої системи, так і через зміни у зовнішньому середовищі, поєднуючи ознаки пасивного та активного управління моделлю.

Дотримання трудової дисципліни залишається критично важливим для збереження координації і стабільності роботи колективу фізкультурно-спортивної організації. Для ефективної спільної діяльності необхідно чітко визначити ролі і обов'язки кожного працівника, особливо враховуючи виклики воєнного часу. Формування позитивного мікроклімату в колективі, який безпосередньо впливає на продуктивність і моральний стан працівників, стає ще більш значущим у контексті стресових обставин [35]. Тому управління дисципліною та раціональне планування робочого часу є пріоритетними завданнями керівника, що включають систематичний аналіз дотримання трудової дисципліни, контроль за ефективним використанням робочого часу, запобігання порушенням і реалізацію заходів для зміцнення дисципліни навіть в умовах воєнних викликів [48].

Зважаючи на різноманітність і непередбачуваність витрат робочого часу під час воєнного стану, їх регулярне вивчення та аналіз за допомогою спеціалізованих методів стають необхідними. Ці підходи дозволяють виявляти резерви для підвищення продуктивності праці, визначати реальні затрати часу на окремі елементи трудового процесу та встановлювати адекватні норми часу. Водночас загальна тривалість робочого часу повинна відповідати не тільки

рівню розвитку виробництва, а й фізичним та психофізіологічним можливостям працівників, які можуть бути суттєво обмежені у складних умовах війни. Такі фактори мають бути враховані керівником при організації ефективної роботи колективу [36].

Підвищення ефективності використання робочого часу у воєнних умовах є ключовим фактором збільшення продуктивності праці. Це досягається балансовим співвідношенням між подовженням часу роботи та вдосконаленням технологічних процесів з урахуванням обмежень сучасного періоду. Нормування часу залишається важливою умовою оптимального використання ресурсів. Воно передбачає визначення необхідних витрат часу на виробництво одиниці продукції або виконання завдання в конкретних умовах роботи та технічної оснащеності. Метою нормування є точне встановлення трудових витрат і запровадження реалістичних норм праці. Детальний аналіз трудових операцій і структури витрат часу під час робочої зміни дозволяє розробити адекватні нормативи, обрати оптимальні методи праці та оцінити якість запроваджених норм, що особливо актуально для стабільної роботи в складних воєнних обставинах [50].

Ураховуючи виклики воєнного стану, при вивченні використання робочого часу особливу увагу приділяють втратам часу, які виникають з різних причин, серед яких:

- нерозвинена чи порушена організація праці через нестабільність умов,
- труднощі в плануванні та нормуванні праці через часті зміни обставин,
- зниження рівня трудової дисципліни через стресові фактори та невизначеність,
- плинність робочих кадрів, пов'язана з евакуацією або мобілізацією,
- складні та несприятливі умови праці, а також проведення громадських заходів, які можуть відбуватися у робочий час [12].

У сучасній спортивній сфері воєнного часу існує гостра потреба у менеджері, який володіє навичками саморегуляції і самокерування, є комунікабельним, емпатійним і має глибоку мотивацію до своєї професійної

діяльності. Для керівника спортивної організації імідж слугує важливим інструментом досягнення стратегічних цілей, що охоплюють ключові напрями діяльності та орієнтовані на майбутнє. Позитивний імідж керівника не формується спонтанно — він потребує системної, цілеспрямованої роботи над собою [55].

Імідж керівника виступає потужним стимулом у діяльності колективу, впливає на самовираження співробітників, їхній емоційний стан та соціально-психологічний клімат у команді. У складних умовах воєнного стану позитивний імідж особливо важливий для підвищення ефективності роботи організації. Ключовим фактором залишається раціональне використання робочого часу керівником, що передбачає глибоке усвідомлення і застосування принципів тайм-менеджменту в щоденній управлінській практиці [18, 24].

В умовах воєнного стану в науковому середовищі зберігається різноманітність підходів до розуміння управління часом, проте особливого значення набуває його роль як ключового інструменту адаптації до нестабільності та швидких змін. Більшість дослідників розглядають управління часом як напрямок менеджменту, спрямований на пошук ефективних способів організації часу, водночас підкреслюючи його як філософію цінності часу у контексті постійного інформаційного навантаження та викликів, пов'язаних із воєнними обставинами [5; 12; 24].

Часова компетентність керівника у воєнних умовах включає уміння ефективно планувати й використовувати обмежений час, об'єктивно оцінювати витрати ресурсів на виконання завдань, розробляти стратегії досягнення цілей з урахуванням строгих часових обмежень, а також систематично підвищувати професійний рівень. Важливо зберігати баланс між роботою та відпочинком, підтримувати мотивацію, самоорганізацію, самоконтроль і сприяти власному саморозвитку, аби зберігати стресостійкість у складних умовах [9].

Цей підхід базується на трьох ключових аспектах часової компетентності керівника: свідоме ставлення до часу, емоційне усвідомлення його цінності та ефективна організація часу в професійній діяльності. Разом вони сприяють

формуванню емоційної стабільності, витривалості до стресів та здатності до самореалізації навіть в умовах воєнного тиску [15].

Управління часом у воєнних реаліях вимагає від керівника високого рівня особистої організаційної готовності, постійного контролю та корекції поточної і стратегічної діяльності, а також здатності ефективно справлятися зі стресовими ситуаціями та прагнення до управлінської досконалості. Виконуючи управлінські обов'язки у сфері фізичної культури та спорту, керівник повинен дотримуватися певних принципів тайм-менеджменту, які з урахуванням умов воєнного стану набувають особливої актуальності:

- узгодженість – підтримка єдності між стратегічним баченням, місією, ролями, цілями, пріоритетами і планами, а також між внутрішніми прагненнями і дисципліною;
- збалансованість – досягнення гармонійного розподілу часу між професійними завданнями та особистим відновленням, що важливо для підтримки життєздатності;
- зосередженість – концентрація на пріоритетних і критично важливих справах, які мають великий вплив у кризових умовах;
- людяність – дотримання емпатії та взаємоповаги при роботі з командою, що підвищує мотивацію і згуртованість;
- гнучкість – адаптивність у плануванні, що дозволяє оперативно коригувати дії відповідно до мінливих обставин воєнного часу;
- компактність – забезпечення зручності використання інструментів тайм-менеджменту, що допомагає уникати втрати інформації та незавершених завдань у складних і непередбачуваних умовах [23].

Управління часом об'єднує методи, прийоми та технології, які дають змогу раціонально розподіляти особистий час задля підвищення його продуктивності. В умовах воєнного стану ефективність управлінської діяльності керівника спортивної організації може бути значно покращена завдяки використанню конкретних методів управління часом, які легко освоїти і застосовувати як окремо, так і в комбінації. Враховуючи різні наукові

тлумачення поняття «технологія», під нею розуміють змістову техніку реалізації певної діяльності, механізм якої формується через комбінацію методів, форм і засобів, що разом становлять її динамічну основу.

На практиці серед найпоширеніших причин, що заважають керівникові досягати поставлених цілей, варто виділити такі:

- недостатню чіткість і конкретність цілей;
- надмірну кількість завдань та цілей одночасно;
- невизначені або розмиті формулювання цілей;
- неправильно встановлені строки для їх досягнення;
- надмірне прагнення до досконалості (перфекціонізм);
- відсутність чіткого плану реалізації тощо [10].

Особливо актуальним у воєнний період є планування робочого часу з урахуванням змінного рівня енергії та використання принципу Закону Стіва Тейлора (порядок дій впливає на продуктивність праці). Згідно з цим законом, у моменти підвищеної енергії та бадьорості варто зосереджуватися на найважливіших і найскладніших завданнях, уникаючи рутинної роботи. Коли енергія знижується, краще присвятити час менш складним, другорядним справам [22].

Відповідно до цього підходу, управління часом пропонує різні техніки організації робочого дня, що мають рекомендаційний характер і можуть бути адаптовані під індивідуальні потреби керівника.

Основні рекомендації для початку дня:

1. Розпочинати ранок з позитивного настрою.
2. Старатися починати роботу кожен день у той самий час.
3. Переглядати план, складений напередодні.
4. Використовувати ранок для розв'язання найважливіших і складних завдань.
5. Тренувати здатність швидко переключатися у робочий режим, активуючи себе ніби «вмикаючи лампочку».

Рекомендації для середини дня:

1. Уникати непланованих та імпульсивних дій.
2. Послідовно виконувати аналогічні невеликі завдання, адже послідовність і концентрація сприяють заощадженню часу.
3. Працювати антициклічно – спочатку зосереджуватися на ключових справах, а в періоди підвищеної активності оточення – на менш важливих.
4. Робити своєчасні перерви та підтримувати розмірений ритм роботи.

Правила завершення робочого дня:

1. Намагатися закінчити всі розпочаті невеликі завдання впродовж одного дня.
2. Проводити контроль за досягнутими результатами.
3. Ввечері скласти план на наступний день.
4. Завершувати день підведенням підсумків [24].

В умовах воєнного стану серед ключових видів організаційних змін, які набувають особливої актуальності, слід виділити такі:

- трансформації в організаційній структурі для швидкого реагування на нові виклики;
- зміни у базових елементах технології управління, що враховують нестабільність і непередбачуваність ситуації;
- перерозподіл повноважень і відповідальності в межах існуючої структури з метою підвищення оперативності та гнучкості;
- зміна організаційної культури, зокрема посилення відкритості до інновацій, розвитку навичок навчання, адаптивності та покращення внутрішніх взаємин для підтримки колективної стійкості у кризових умовах;
- вдосконалення управління знаннями, що передбачає своєчасне оновлення інформації та підвищення якості методичного забезпечення діяльності за нових умов;
- удосконалення інформаційно-комунікаційних систем, включаючи оптимізацію інформаційної логістики та адаптацію інформаційних систем до змінної обстановки;

- зміни у системах відбору, ротації та оцінки персоналу з урахуванням нових вимог до компетенцій і стресостійкості;
- коригування систем мотивації для підтримки високої залученості та моралі працівників [30].

Управління організаційними змінами в умовах воєнного стану часто залишається неефективним через такі причинні фактори:

1. Керівництво організації сповільнює усвідомлення необхідності змін або проводить їх лише під тиском зовнішніх обставин, не інтегруючи зміни у комплексні процеси організації. Наприклад, підписавши критично важливий контракт, не відбувається адаптація структури й процесів, що призводить до дезорганізації в команді і зниження довіри з боку партнерів.

2. Відсутність системного підходу та належного планування змін: рішення приймаються імпульсивно, без достатнього обґрунтування, що зумовлює впровадження хаотичних і експериментальних змін без контролю якості.

3. Недооцінка важливості залучення і переконання працівників, застосування жорстких, авторитарних методів управління, що послаблює мотивацію та згуртованість колективу в критичний період.

4. Політика впровадження змін є або директивною, або хаотичною (методом проб і помилок), при цьому відсутня активна участь рядових співробітників у процесі трансформацій, що знижує ефект від змін.

5. У підприємстві відсутнє чітке визначення відповідальних осіб за управління організаційними змінами, що ускладнює координацію дій і своєчасне реагування на виклики [19].

В умовах воєнного стану впровадження організаційних змін потребує особливого підходу та уваги до документації, до комплексу якої входять:

1. Аналітична записка — детальний опис ситуації, що спричинила необхідність змін, враховуючи нестабільність і нові реалії воєнного часу.

2. Бізнес-план — чітке обґрунтування майбутніх змін, їх доцільності, а також аналіз можливих альтернативних рішень із урахуванням воєнних викликів і обмежень.

3. Наказ — формальне прийняття рішення про впровадження змін та призначення команди, відповідальної за реалізацію проекту в умовах підвищеного ризику.

4. Проект впровадження змін — комплексні документи з планування, контролю та звітування про результати реалізації, адаптовані до оперативних умов воєнного часу.

5. Експертиза результатів — оцінка ефективності впроваджених змін з акцентом на їхній вплив на стабільність і функціонування організації в кризових обставинах [12].

Для уникнення ускладнень у діяльності спортивних організацій, які працюють у секторі, що зазнає воєнного впливу, важливо суворо дотримуватися зазначених етапів. Системний і послідовний підхід у цьому напрямку сприятиме укріпленню організації та допоможе досягати поставлених цілей навіть за складних умов.

Оптимізація використання робочого часу стає одним із пріоритетних напрямків для підвищення продуктивності праці у воєнних реаліях. Дослідження фактичних витрат часу працівників має на меті розв'язання двох ключових завдань: розподіл робочого часу протягом зміни та визначення реального часу, витраченого на виконання конкретних виробничих чи адміністративних завдань.

Аналіз структури витрат робочого часу дозволяє виокремити перелік операцій, розподілити їх за ступенем важливості для досягнення стратегічних цілей організації, розподілити обов'язки між працівниками з урахуванням воєнних обставин та уникнути дублювання функцій. Крім того, такий аналіз допомагає виявити причини нераціональних витрат часу та можливих збитків, а також сформулювати адаптовані заходи щодо мінімізації цих втрат, з урахуванням

індивідуальних особливостей кожного працівника та специфіки умов роботи під час воєнного стану.

В умовах воєнного стану управлінська діяльність керівника у сфері фізичної культури та спорту набуває особливої специфіки, оскільки потребує глибокого розуміння не лише особливостей спортивної діяльності та середовища, а й викликів, пов'язаних із нестабільністю, ризиками та обмеженнями, що накладаються воєнними реаліями. Основні аспекти роботи керівника у цій сфері включають взаємодію зі спортсменами, тренерськими та адміністративними командами, фінансове управління, маркетинг і спонсорство, а також комунікацію з громадськістю. В умовах воєнного часу ці завдання набирають додаткової складності, потребують адаптації під нові ризики і виклики, що вимагає від керівника спеціалізованих знань та гнучких управлінських навичок, які відрізняються від стандартних підходів у мирний період.

Концепція управління часом у сфері спорту в умовах воєнного стану ґрунтується на максимально упорядкованому та раціональному використанні часу для досягнення найбільш ефективних результатів попри нестабільність і постійні зміни. Вона включає стратегічне планування, чітке визначення пріоритетів, оптимізацію робочих процесів, постійний контроль витрат часу, а також вміння підтримувати баланс між службовими обов'язками і особистим життям задля збереження психологічної стійкості та високої продуктивності управління спортивною діяльністю.

Для ефективного використання часу в умовах воєнного стану керівникам спортивних організацій рекомендується дотримуватися таких базових принципів:

- **Планування:** максимально ретельно організувати свій час, визначаючи чіткі, реалістичні цілі і завдання з урахуванням мінливих обставин і додаткових ризиків.

- **Пріоритетність:** однозначно виокремлювати пріоритетні завдання, що мають вирішальне значення, і виділяти для їх виконання достатній час,

відокремлюючи їх від менш важливих або поточних справ, які можна делегувати чи відкласти.

- Делегування: ефективно розподіляти відповідальність між членами команди, враховуючи їхній потенціал і можливості в умовах обмеженого ресурсу часу і сил.

- Ефективність: застосовувати техніки управління часом та сучасні цифрові інструменти для підвищення продуктивності та швидкого реагування на зміни ситуації.

- Баланс: підтримувати гармонійний баланс між професійним навантаженням і особистим життям, що сприяє збереженню фізичного та емоційного здоров'я, необхідного для сталого управління в стресових умовах.

Оптимізація робочих процесів керівника в сфері спорту передбачає раціоналізацію та удосконалення способів виконання завдань для досягнення більш високої продуктивності та ефективності. Деякі методи оптимізації робочих процесів для керівників у сфері спорту включають в себе:

1. Автоматизацію: використання спеціалізованих програм та інструментів для автоматизації рутинних завдань, таких як управління графіками тренувань, фінансовими звітами, адміністративні процедури тощо.

2. Делегування: розподіл завдань між членами команди для оптимізації використання ресурсів та ефективності вирішення завдань.

3. Встановлення процесів: розробку чітких та ефективних процесів для взаємодії зі спортивними командами, спонсорами, пресою та іншими учасниками спортивної сфери.

4. Ефективна комунікація: використання сучасних засобів комунікації для забезпечення швидкого та ефективного обміну інформацією з членами команди та іншими зацікавленими сторонами.

В умовах воєнного стану оптимізація робочих процесів у сфері спорту стає критично важливою для ефективного використання обмежених часу та ресурсів, а також для забезпечення стабільної роботи організації та досягнення

якісних результатів управління. Цей процес є поступовим і вимагає послідовного виконання низки етапів:

I етап. Аналіз поточних процесів. Передбачає детальний огляд і аналіз усіх аспектів робочих процесів з урахуванням особливостей воєнного часу — комунікації з командою, організації тренувань у змінених умовах, фінансового планування, маркетингової та адміністративної діяльності.

II етап. Виявлення проблемних місць. Полягає в ідентифікації слабких ланок, обмежень та вузьких місць в роботі організації, а також у пошуку можливих шляхів їх подолання та удосконалення з урахуванням воєнних викликів.

III етап. Розробка стратегії оптимізації діяльності керівника. Пов'язаний із формуванням конкретного плану дій на основі аналізу сильних та слабких сторін керівника, а також порівняння різних методик та підходів для вибору найбільш ефективних і адаптованих до поточних обставин.

IV етап. Впровадження змін. Включає реалізацію пілотних проєктів, тестування нових рішень та інтеграцію їх у повсякденну практику управління командою з урахуванням оперативної ситуації.

V етап. Моніторинг та оцінка. Направлений на безперервне відстеження результатів змін, оцінку їхньої ефективності та своєчасне внесення коректив для подальшого вдосконалення робочих процесів.

Дотримання цих етапів дозволяє керівникам спортивних організацій систематично і послідовно підходити до оптимізації своєї діяльності, що є особливо важливим у воєнних умовах для забезпечення максимально раціонального розподілу часу та ресурсів.

Для досягнення успіху в оптимізації робочих процесів необхідні такі умови:

1. Чітке розуміння мети — керівник та команда мають усвідомлювати цілі оптимізації і очікувані результати, які відповідають вимогам воєнного часу.

2. Залучення команди та сприятливе середовище — важливо забезпечити відкритість до змін, активну участь усіх членів команди та підтримку співпраці у складних умовах.

3. Доступ до ресурсів — команда має отримати необхідні можливості, включно з інформаційними технологіями, фінансовою підтримкою та допомогою від керівництва, що дозволить ефективно адаптуватися до воєнних викликів.

4. Моніторинг і звітність — встановлення механізмів систематичного контролю та оцінки процесу оптимізації для вчасного виявлення проблем і коригування дій.

5. Гнучкість і адаптивність — здатність швидко реагувати на зміни зовнішніх умов, оперативно коригувати стратегії та методи управління відповідно до вимог воєнного часу.

Завдяки таким підходам керівники у сфері спорту зможуть підвищити продуктивність роботи навіть в умовах високої невизначеності та надзвичайного тиску, що супроводжує воєнний стан.

У ході дослідження розроблено модель розвитку фізичної культури та спорту в умовах воєнного стану. Модель є необхідною для забезпечення ефективного управління та стабільності галузі в складних і непередбачуваних умовах. Вона дозволяє адаптувати фізкультурно-спортивну діяльність до викликів, викликаних військовими діями та пов'язаними з ними обмеженнями, зберігаючи при цьому можливість підтримувати фізичне здоров'я населення і бойовий дух суспільства. Дана модель сприяє оптимальному використанню обмежених ресурсів, забезпечуючи раціональний розподіл фінансів, матеріальної бази та кадрового потенціалу, що особливо важливо в період кризових змін.

Розроблена модель створює умови для впровадження інноваційних технологій і сучасних підходів до організації тренувального процесу і спортивних заходів, зокрема дистанційних і змішаних форматів, що дозволяє забезпечувати безперервність діяльності навіть в умовах обмеженого доступу

до спортивної інфраструктури. По-четверте, вона посилює координацію між різними державними структурами, громадськими організаціями та міжнародними партнерами, що сприяє більш ефективному реагуванню на виклики воєнного часу.

Крім того, модель є базою для формування нормативно-правового поля і розробки стратегічних планів розвитку галузі, що враховують особливості кризового періоду і орієнтовані на поступове відновлення спортивної інфраструктури та програм після завершення воєнного стану. В результаті, створення такої моделі дозволяє не лише підтримувати стабільність і функціонування фізичної культури і спорту під час воєнних дій, а й закладає основу для їх сталого розвитку в майбутньому, зміцнює здоров'я нації і сприяє соціальній згуртованості.

Передумови розробки ефективної управлінської моделі розвитку фізичної культури та спорту в умовах воєнного стану визначаються низкою важливих факторів. По-перше, соціально-політичні умови воєнного стану створюють нові виклики та обмеження для організації фізкультурно-спортивної діяльності, одночасно підвищуючи роль цієї сфери у збереженні соціальної стабільності та підтримці морального духу населення. По-друге, зміни у пріоритетах державної політики, пов'язані з орієнтацією ресурсів на захист країни, обумовлюють необхідність адаптації управлінських підходів у галузі фізичної культури і спорту, а також переосмислення її ролі як складової національної безпеки та здоров'я.

По-третє, обмеженість ресурсів і зміни у фінансуванні створюють потребу у пошуку ефективних шляхів оптимізації використання наявних коштів і матеріалів. По-четверте, руйнування спортивної інфраструктури і проблеми з логістикою потребують впровадження альтернативних форм і місць для фізкультурно-спортивної діяльності. По-п'яте, зростаючі ризики для фізичного та психологічного здоров'я спортсменів та фахівців галузі вимагають розробки спеціалізованих програм підтримки та відновлення.

Важливою передумовою стало широке впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень, що дозволяє організовувати тренування та заходи у дистанційному форматі, а також оновлювати управлінські інструменти. Крім того, посилюється роль міжвідомчої та міжнародної співпраці, що дає змогу координувати дії різних структур, залучати додаткові ресурси і обмінюватися кращими практиками.

Не менш значущим є нормативно-правове регулювання, яке потребує адаптації до нових умов воєнного стану, що забезпечує юридичне підґрунтя для впровадження інноваційних та кризових управлінських рішень. Нарешті, виникає необхідність у системному підході до управління фізкультурно-спортивною діяльністю, що передбачає комплексну координацію всіх елементів галузі і врахування їх взаємозв'язків в умовах кризових викликів.

Усі ці передумови є фундаментом для створення ефективної управлінської моделі, яка здатна забезпечити стабільність, адаптацію та поступове відновлення розвитку фізичної культури і спорту в Україні в умовах воєнного стану.

Ефективна управлінська модель (рис. 3.3) і підходи, що сприяють стабільності, адаптації та поступовому відновленню сфери фізичної культури і спорту в Україні в умовах воєнного стану, характеризуються такими ознаками:

1. Гнучкість і адаптивність управління:

- здатність оперативно реагувати на зміни зовнішніх обставин, зокрема умов воєнного стану.

- впровадження механізмів швидкого прийняття рішень і корекції стратегій відповідно до актуальних викликів.

2. Ресурсне забезпечення та оптимізація:

- раціональне використання наявних фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів з урахуванням обмежень воєнного часу.

- пошук додаткових джерел фінансування, включно з міжнародною допомогою.

- оптимізація витрат без зниження якості фізкультурно-спортивних програм і заходів.

3. Інноваційні технології та цифровізація:

- використання сучасних інформаційних та комунікаційних технологій для організації тренувань, заходів і моніторингу стану учасників.

- розробка та впровадження дистанційних форматів фізкультурної та спортивної діяльності.

4. Міжвідомча та міжнародна співпраця:

- координація дій між державними структурами, громадськими організаціями, спортивними федераціями та бізнесом.

- залучення міжнародних партнерів для обміну досвідом, ресурсами та підтримки.

5. Нормативно-правове забезпечення:

- відповідність управлінських рішень чинним нормативно-правовим актам з урахуванням потреб і обмежень воєнного часу.

- розробка спеціальних нормативних механізмів, що враховують особливості воєнного стану.

6. Соціально-психологічна підтримка учасників сфери фізичної культури і спорту:

- забезпечення психологічної підтримки спортсменів, тренерів, волонтерів і працівників галузі.

- створення сприятливого соціального середовища і мотивація до збереження фізичної активності навіть у складних умовах.

7. Контроль і оцінка ефективності управління:

- впровадження систем моніторингу та оцінювання реалізації стратегічних і оперативних планів.

- аналіз отриманих результатів для своєчасної корекції управлінських заходів.

8. Стратегічне планування з орієнтацією на стабілізацію і розвиток:

- розробка комплексних стратегій розвитку фізичної культури і спорту з урахуванням поточних ризиків та перспектив повоєнного відновлення.
- підготовка до масштабного відновлення спортивної інфраструктури та програм.



Рис. 3.3. Стратегічна модель розвитку фізичної культури та спорту в Україні в період воєнного стану

Стратегічна модель розвитку фізичної культури та спорту в Україні в умовах воєнного стану передбачає гнучке і адаптивне управління, що забезпечує збереження і поступове відновлення спортивної інфраструктури, підтримку здоров'я населення та мотивацію спортсменів. Вона базується на інтеграції безпекових заходів, використанні сучасних технологій для дистанційних тренувань, а також активному залученні громадськості і волонтерів, що сприяє збереженню спортивної активності і формуванню стійких спільнот навіть в умовах кризи. Загалом, дана модель спрямована на забезпечення безперервності фізкультурно-спортивної діяльності в кризових умовах, підтримку здоров'я та фізичної активності населення, а також

створення передумов для подальшого стійкого розвитку і відновлення галузі після завершення воєнного стану.

У рамках дослідження було проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища Департаменту у справах сім'ї, молоді та спорту Харківської міської ради, а також оцінку можливостей і загроз його діяльності, сильних і слабких сторін у процесі управління фізичною культурою та спортом в умовах воєнного стану. Це дозволило розробити стратегії, враховуючи відповідні фактори, зокрема стратегії, що базуються на поєднанні «Сильних сторін і можливостей», «Слабких сторін і можливостей», «Сильних сторін і загроз» та «Слабких сторін і загроз» (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2.

Основні напрямки стратегічної діяльності Департаменту у справах сім'ї, молоді та спорту Харківської міської ради

		Сильні сторони	Слабкі сторони
		Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> - Позитивна репутація департаменту. - Забезпечення доступності соціальних та просвітницьких програм. - Успішна реалізація іміджевих проєктів. - Активне залучення населення до суспільно важливих заходах. - Ефективна діяльність у сфері маркетингу.
Зовнішнє середовище			

Можливості	<ul style="list-style-type: none"> - Взаємодія з громадським сектором. - Посилення кадрового потенціалу. - Привернення іноземних інвестицій. - Реалізація маркетингових стратегій. - Орієнтація на міжнародне партнерство. - залучення відомих спортсменів до участі в масових спортивних активностях 	<p style="text-align: center;">Стратегія при співставленні Сильних сторін та Можливостей</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розробка нових довгострокових спортивних проєктів. - залучення більшої кількості учасників до спортивних подій. - Покращення якості спортивних послуг. - Популяризація спорту через засоби масової інформації. - Підвищення ефективності власних онлайн-платформ для залучення населення 	<p style="text-align: center;">Стратегія при співставленні Слабких сторін та Можливостей</p> <ul style="list-style-type: none"> - Переорієнтація на онлайн-взаємодію з представниками громади. - Організація умов для проведення онлайн-заходів. - Привернення іноземних інвестицій для розвитку спорту. - Розробка сучасних онлайн-платформ та застосунків для населення.
Загрози	<ul style="list-style-type: none"> - Посилення бойових дій на території регіону. - Падіння популярності окремих видів спорту. - Недостатність спортивної інфраструктури 	<p style="text-align: center;">Стратегія при співставленні Сильних сторін та Загроз</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розроблення антикризових програм проведення масових спортивних змагань - Акцентування на оздоровчому ефекті від занять фізичними вправами - Поширення імідж-реклами - Доступність масових спортивних заходів 	<p style="text-align: center;">Стратегія при співставленні Слабких сторін та Загроз</p> <ul style="list-style-type: none"> - Призупинення проведення спортивних заходів та змагань. - Перенесення строків або місця проведення заходів - Переорієнтація спортивних занять і змагань на сучасні технології та в онлайн формат

Отримані результати SWOT-аналізу дозволили визначити стратегічні напрямки діяльності Департаменту у справах сім'ї, молоді та спорту Харківської міської ради. З таблиці 3.2. видно, що сильними сторонами Департаменту в управлінні фізичною культурою і спортом в умовах воєнного стану є:

- Позитивна репутація департаменту.
- Забезпечення доступності соціальних та просвітницьких програм.
- Успішна реалізація іміджевих проєктів.

- Активне залучення населення до суспільно важливих заходах.
- Ефективна діяльність у сфері маркетингу

До слабких сторін належать:

- Розміщення в зоні активних бойових дій.
- Обмеження на проведення міжнародних змагань.
- Недостатність бюджетного фінансування для масових спортивних

подій.

- Руйнування спортивної інфраструктури.

Можливості Департаменту включають:

- Взаємодія з громадським сектором.
- Посилення кадрового потенціалу.
- Привернення іноземних інвестицій.
- Реалізація маркетингових стратегій.
- Орієнтація на міжнародне партнерство.
- Залучення відомих спортсменів до участі в масових спортивних

активностях.

Серед загроз варто виділити:

- Посилення бойових дій на території регіону.
- Падіння популярності окремих видів спорту.
- Недостатність спортивної інфраструктури.

Аналіз сильних сторін і можливостей визначив такі ключові напрямки стратегії:

- Розробка нових довгострокових спортивних проєктів.
- Залучення більшої кількості учасників до спортивних подій.
- Покращення якості спортивних послуг.
- Популяризація спорту через засоби масової інформації.
- Підвищення ефективності власних онлайн-платформ для залучення

населення.

Зіставлення слабких сторін зі зробленими висновками про можливості дозволяє виділити такі стратегічні кроки:

- Переорієнтація на онлайн-взаємодію з представниками громади.
- Організація умов для проведення онлайн-заходів.
- Привернення іноземних інвестицій для розвитку спорту.
- Розробка сучасних онлайн-платформ та застосунків для населення.

У поєднанні сильних сторін із загрозами, стратегічними напрямками стають:

- Розроблення антикризових програм проведення масових спортивних змагань
- Акцентування на оздоровчому ефекті від занять фізичними вправами
- Поширення імідж-реклами
- Доступність масових спортивних заходів.

Співставлення слабких сторін із загрозами свідчить про необхідність вжиття таких заходів:

- Призупинення проведення спортивних заходів та змагань.
- Перенесення строків або місця проведення заходів
- Переорієнтація спортивних занять і змагань на сучасні технології та в онлайн формат.

Отже, з урахуванням сучасних управлінських підходів і результатів SWOT-аналізу, можна зробити висновок про можливість подолання кризової ситуації в період воєнного стану шляхом розробки і впровадження антикризової програми розвитку фізичної культури та спорту, що було запропоновано в ході нашого дослідження.

3.3. Стратегічне планування розвитку фізичної культури та спорту в умовах воєнного стану

В ході дослідження була розроблена Програма розвитку фізичної культури і спорту в Україні в умовах воєнного стану (табл. 3.1.). Головною

метою програми є відновлення та зміцнення спортивної інфраструктури, залучення населення до активного способу життя та формування здорового суспільства, здатного подолати наслідки військових конфліктів через фізичну активність і соціальну інтеграцію.

Основні завдання програми:

1. Відбудова та модернізація спортивних об'єктів – стадіонів, спортивних залів і тренувальних баз – для створення сприятливих умов для тренувань і змагань.

2. Надання психологічної підтримки спортсменам і тренерам через впровадження програм психологічної реабілітації постраждалих від війни з особливим акцентом на спортивну активність як засіб відновлення.

3. Розвиток масового спорту шляхом створення доступних програм, які стимулюють населення до занять фізичною культурою й спортом, зокрема дитячих і юнацьких секцій.

4. Запровадження інклюзивних принципів у спорті та розробка спеціальних програм для залучення осіб з інвалідністю до спортивних заходів.

5. Залучення фінансування та інвестицій шляхом розробки стратегій підтримки спортивних ініціатив державними і приватними коштами.

6. Впровадження заходів безпеки і розробка протоколів для організації спортивних подій в умовах постконфліктного середовища.

7. Підготовка і підтримка талановитих спортсменів через програми виявлення молодих зірок, надання стипендій, організацію тренувань та участі у змаганнях.

8. Популяризація спортивної культури, підвищення рівня поінформованості населення про важливість фізичної активності і здорового способу життя через інформаційні кампанії та тематичні заходи.

Таблиця 3.1.

Програма розвитку фізичної культури та спорту в місті Харкові в період
воєнного стану

№	Найменування заходу	Найменування завдання
1.	Проведення комплексного моніторингу стану спортивних об'єктів та визначення пріоритетних напрямів відновлення.	Відбудова та оновлення спортивної інфраструктури
2.	Залучення державних і приватних інвестицій для реконструкції та модернізації спортивних споруд.	
3.	Використання сучасних технологій і матеріалів для підвищення ефективності, безпеки та енергоефективності об'єктів.	
4.	Активна співпраця з місцевими громадами та волонтерськими організаціями для організації робіт з відбудови і подальшого утримання спортивної інфраструктури.	
5.	Організація регулярних консультацій з кваліфікованими психологами та психотерапевтами, які спеціалізуються на спортивній психології.	Надання психологічної підтримки спортсменам і тренерам
6.	Проведення тренінгів і семінарів з управління стресом, розвитку емоційної стійкості та мотивації для спортсменів і тренерів.	
7.	Створення онлайн-платформ або гарячих ліній для швидкого та конфіденційного доступу до психологічної допомоги у кризових ситуаціях.	
8.	Розробка та впровадження різноманітних спортивних програм для різних вікових і соціальних груп з урахуванням їх потреб і можливостей.	
9.	Забезпечення доступності спортивних майданчиків і залучення місцевих громад до організації регулярних спортивних заходів і змагань.	Розвиток масового спорту шляхом створення доступних програм
10.	Проведення інформаційних кампаній для популяризації активного способу життя і залучення населення до участі в спортивних програмах.	
11.	Співпраця з освітніми установами, підприємствами та громадськими організаціями для розширення мережі спортивних ініціатив і покращення умов для занять спортом	
12.	Розробка та впровадження адаптованих спортивних програм, орієнтованих на залучення людей з інвалідністю та осіб з особливими потребами.	
13.	Підготовка та підвищення кваліфікації тренерів і працівників спорту щодо принципів інклюзії та роботи з різними категоріями учасників.	Запровадження інклюзивних принципів у спорті
14.	Модернізація та облаштування спортивних об'єктів з урахуванням доступності для маломобільних груп населення (пандуси, спеціальне обладнання тощо).	
15.	Проведення інформаційних кампаній і просвітницьких заходів для формування позитивного ставлення до інклюзивного спорту серед населення та спортивної	

	спільноти.	
16.	Розробка привабливих інвестиційних проєктів і презентація їх потенційним інвесторам, державним та приватним фондам.	Залучення фінансових ресурсів та інвестицій
17.	Впровадження дієвих механізмів публічно-приватного партнерства для комплексного фінансування спортивних ініціатив.	
18.	Активне залучення міжнародних організацій, фондів та донорів через участь у грантових програмах і міжнародних проєктах.	
19.	Створення прозорих і ефективних систем управління фінансами з регулярною звітністю для підвищення довіри інвесторів та спонсорів.	
20.	Розробка та впровадження комплексних планів безпеки, які включають контролювання доступу, медичне забезпечення та координацію з екстремими службами.	Забезпечення безпеки під час проведення змагань
21.	Проведення навчань для організаторів, волонтерів і персоналу з питань реагування на надзвичайні ситуації і дотримання правил безпеки під час змагань	
22.	Створення спеціалізованих навчально-тренувальних центрів і програм, орієнтованих на розвиток потенціалу талановитих спортсменів з урахуванням їх індивідуальних потреб.	Підготовка і підтримка талановитих спортсменів
23.	Надання фінансової, медичної та психологічної підтримки спортсменам для забезпечення умов для їх ефективного розвитку і виступів на змаганнях різного рівня.	
24.	Проведення масових спортивних заходів, фестивалів і акцій, які залучають різні вікові та соціальні групи до активного способу життя.	Популяризація спортивної культури та підвищення рівня обізнаності населення
25.	Організація інформаційних кампаній у засобах масової інформації та соціальних мережах для поширення знань про користь спорту і фізичної активності.	
26.	Впровадження освітніх програм і лекцій у школах, університетах та громадських центрах, спрямованих на формування здорового способу життя і спортивних цінностей	

У ході дослідження розроблена нами Програма розвитку фізичної культури та спорту в місті Харкові в період воєнного стану була запропонована на експертизу 40 фахівцям у сфері фізичної культури та спорту, педагогам, тренерам-викладачам і керівникам закладів освіти, які умовно розподілені на дві групи: теоретики та практики галузі фізичної культури і спорту. Оцінювання проводилося у формі анкетування, де кожне питання оцінювалося за п'ятибальною шкалою, де 1 означав найнижчий бал, а 5 – найвищий. Для

математико-статистичної обробки отриманих даних були застосовані метод описової статистики, перевірка статистичних гіпотез за допомогою критерію знаків, оцінка експертних думок шляхом розрахунку коефіцієнта конкордації, а також виявлення взаємозв'язків між показниками за допомогою коефіцієнта рангової кореляції Спірмена і коефіцієнта конкордації.

Аналіз показників розташування випадкової величини, до яких відносяться характеристики середнього арифметичного (\bar{X}), мода (Mo) та медіана (Me) спостерігається їх майже повна відповідність за більшістю досліджуваних показників (табл. 3.3.). Це свідчить про те, що оцінки експертів мають нормальний розподіл, що підтверджує достовірність отриманих результатів дослідження. Показники розподілу випадкової величини, представлені дисперсією, стандартним відхиленням і коефіцієнтом варіації, вказують на невелику варіабельність оцінок у першій групі експертів (від 0,1% до 12%) та більшу різницю у думках другої групи експертів (від 7% до 25%). Такі результати свідчать про загальну узгодженість думок експертів обох груп.

Таблиця 3.3.

Статистика результатів експертизи

Об'єкти експертизи (показники), n=8	Група експертів	$\bar{X} \pm m$	Mo	Me	D	σ	v
Відбудова та оновлення спортивної інфраструктури	1 група	4,6±0,17	5	5	0,57	0,75	16%
	2 група	5,0±0,01	5	5	0,01	0,01	0,1%
Надання психологічної підтримки спортсменам і тренерам	1 група	4,8±0,10	5	5	0,20	0,44	9%
	2 група	5,0±0,01	5	5	0,05	0,22	5%
Розвиток масового спорту шляхом створення доступних програм	1 група	3,8±0,25	4	4	1,22	1,11	29%
	2 група	4,7±0,11	5	5	0,22	0,47	10%
Запровадження інклюзивних принципів у спорті	1 група	4,2±0,24	5	4,5	1,19	1,09	26%
	2 група	4,8±0,09	5	5	0,17	0,41	9%
Залучення фінансових ресурсів та інвестицій	1 група	4,7±0,11	5	5	0,22	0,47	10%
	2 група	4,6±0,14	5	5	0,37	0,60	13%
Забезпечення безпеки під час проведення змагань	1 група	4,6±0,18	5	5	0,66	0,81	19%
	2 група	4,7±0,11	5	5	0,22	0,47	10%
Підготовка і підтримка талановитих спортсменів	1 група	4,6±0,14	5	5	0,37	0,60	13%
	2 група	4,6±0,13	5	5	0,36	0,60	13%
Популяризація спортивної культури та підвищення рівня обізнаності населення	1 група	3,9±0,22	4	4	0,98	0,99	26%
	2 група	4,6±0,11	5	5	0,26	0,51	11%

1 група: теоретики (n=20)

2 група: практики (n=20)

З таблиці 3.3. видно, що показники репрезентативності думок експертів, виражені через помилку репрезентативності, знаходяться в межах норми і не перевищують 10% від середніх значень. Отже, результати описової математичної статистики дозволяють здійснити порівняльний аналіз думок двох груп експертів: 1 – теоретиків і 2 – практиків. Для цього було застосовано непараметричний критерій знаків для рівнозначних вибірок.

У процесі дослідження виявлено нормальний розподіл випадкових величин, хоча він не є обов'язковим для застосування критерію знаків. Також встановлено достовірні відмінності між оцінками двох груп експертів. Відповідно до таблиці Ван дер Вардена інтервал довірчої значущості становить (1–7). Отриманий показник ($z=5$) знаходиться в цьому інтервалі, що свідчить про наявність статистично значущих відмінностей у оцінках обох груп ($p>0,01$). Варто відзначити відсутність негативних значень z ($z = 0$), що свідчить про вищу оцінку від експертів першої групи порівняно з другою.

Результати дослідження підтверджують ефективність розробленої програми та організаційних заходів з розвитку фізичної культури і спорту в умовах воєнного стану, адже середній бал експертних оцінок за всіма показниками програм склав 4,55 з 5 можливих.

Найвагомішим внеском у розвиток фізичної культури та спорту в період воєнного стану, на думку експертів, є реалізація таких завдань, як «Відновлення та модернізація спортивної інфраструктури», «Забезпечення психологічної підтримки спортсменів і тренерів», «Підготовка і підтримка обдарованих спортсменів» та «Залучення фінансування та інвестицій». Найменший вплив мають завдання «Розвиток масового спорту через створення доступних програм» та «Промоція спортивної культури і підвищення обізнаності населення».

Для оцінки узгодженості думок експертів було розраховано коефіцієнт конкордації. Як серед науковців, так і серед практиків спостерігається висока ступінь узгодженості щодо використання розробленої Програми спорту в

повоєнний період: коефіцієнти конкордації становлять $W=0,73$ і $W=0,71$ відповідно при $p>0,01$. Для всіх груп коефіцієнти конкордації перевищують критичне значення $W_{гр}$ (3.4), що підтверджує достовірність проведеної експертизи.

Для визначення рівня узгодженості думок між експертами обох груп та виявлення взаємозв'язку між їх оцінками був проведений кореляційний аналіз за методом Спірмена (рангова кореляція). Отриманий коефіцієнт рангової кореляції становив $\rho = 0,95$ при $p>0,001$, що свідчить про високу узгодженість думок експертів. Така конкордантність підтверджує ефективність проведеної експертизи Програми розвитку спорту в період воєнного стану і демонструє тісний взаємозв'язок між позиціями представників обох груп.

Висновки до розділу 3

1. Оцінка стану фізичної культури та спорту в умовах воєнного стану свідчить про збереження їхнього важливого соціального та національного значення, попри суттєві обмеження і виклики. Військові дії, руйнування інфраструктури, обмежений доступ до ресурсів та психологічний тиск створюють значні перепони для розвитку спорту. Водночас, спорт залишається ефективним інструментом зміцнення здоров'я населення, підтримки національної ідентичності та соціального згуртування. Для подолання існуючих труднощів необхідна адаптація стратегій розвитку фізичної культури з урахуванням нових реалій, активне залучення міжнародної підтримки, інвестицій та впровадження інноваційних підходів. Відновлення спортивної інфраструктури, підтримка психологічного стану учасників та розвиток доступних програм сприятимуть посиленню ролі спорту у процесі національного відродження в післявоєнний період.

2. Концептуальна модель розвитку фізичної культури та спорту в період воєнного стану є комплексним і гнучким підходом, спрямованим на

ефективне подолання викликів, пов'язаних із військовими діями та соціальними змінами. Вона враховує адаптацію пріоритетів, оптимізацію ресурсного забезпечення, акцент на психологічну підтримку спортсменів і тренерів, а також інтеграцію інноваційних технологій і міжнародної допомоги. Модель передбачає відновлення та модернізацію спортивної інфраструктури, розвиток молодіжного і масового спорту, а також забезпечення безпеки під час проведення змагань. Завдяки системному підходу, ця концепція сприяє зміцненню національної ідентичності, соціальному згуртуванню і є важливим інструментом підтримки здоров'я населення в складних воєнних умовах, зі створенням бази для сталого розвитку спорту в післявоєнний період.

3. Стратегічне планування розвитку фізичної культури та спорту в умовах воєнного стану потребує врахування унікальних викликів та обмежень, пов'язаних із безпекою, ресурсною нестачею та нестабільністю соціального середовища. Успішна реалізація стратегії передбачає пріоритетне відновлення спортивної інфраструктури, забезпечення психологічної підтримки учасників спортивного процесу, активне залучення інвестицій і міжнародної допомоги, а також розвиток адаптивних програм, доступних для широких верств населення. Важливою складовою стратегічного планування є інтеграція інноваційних підходів і технологій, які підвищують ефективність спортивної діяльності в кризових умовах. Такий план спрямований не лише на підтримку фізичної культури під час воєнного стану, але й формує основу для довгострокового відновлення і сталого розвитку спорту в подальшому післявоєнному періоді.

ВИСНОВКИ

1. Загалом розвиток фізичної культури і спорту в умовах воєнного стану є важливим чинником збереження національної безпеки та зміцнення здоров'я нації. Активне сприяння розвитку спорту в Україні допомагає зменшити ризик захворювань, пов'язаних із малорухомим способом життя, пом'якшує негативний вплив війни на психічний стан населення, а також сприяє зростанню національної свідомості й гордості за країну завдяки високим міжнародним спортивним досягненням наших атлетів.

2. Стан розвитку фізичної культури та спорту в Україні на сьогоднішній день характеризується як поступовий, але водночас ускладнений низкою зовнішніх і внутрішніх викликів, серед яких особливої ваги набув воєнний конфлікт. Основними проблемами залишаються недостатнє фінансування, руйнування або знецінення частини спортивних споруд, а також необхідність забезпечення психологічного супроводу спортсменів у складних соціально-політичних умовах. Водночас у суспільстві зберігається високий інтерес до спорту як засобу фізичного оздоровлення та єднання нації. Загалом, стан розвитку фізичної культури та спорту в Україні потребує комплексного підходу, зосередженого на відновленні, модернізації та адаптації до нових реалій, що дозволить зміцнити спортивну діяльність і сприяти здоров'ю населення в умовах сьогодення.

3. Експерти вважають, що серед основних загроз для організації фізичної культури та спорту в умовах воєнного стану – загострення бойових дій на території, зниження популярності спорту, недостатня комфортність спортивної інфраструктури та зменшення впізнаваності спортсменів-учасників змагань. Натомість такі чинники, як ранг чи престиж спортивного клубу, зниження рівня життя населення, внутрішня міграція, мають менший вплив на відвідуваність занять та участь у змаганнях. За оцінками експертів, найменшою загрозою для

організації спортивних заходів є підвищення рівня смертності, демографічні виклики та політичні зміни в державі.

4. Розроблена у процесі дослідження стратегічна модель розвитку фізичної культури та спорту в Україні в період воєнного стану є цілісним та комплексним рішенням, спрямованим на забезпечення стійкості та подальшого розвитку спортивної сфери в умовах викликів, пов'язаних із військовим конфліктом. Модель враховує специфіку воєнного часу, підкреслюючи пріоритетність безпеки, підтримки спортсменів, відновлення та модернізації спортивної інфраструктури, а також залучення ресурсів для реалізації ключових завдань. Запропоновані механізми та заходи забезпечують інтеграцію різних рівнів управління та залучення зацікавлених сторін, що підвищує ефективність її впровадження та довгострокову життєздатність. Впровадження цієї моделі сприятиме зміцненню фізичного і психологічного здоров'я населення, розвитку талановитих спортсменів та популяризації спортивної культури, що у свою чергу підвищить загальну стійкість суспільства в період воєнних дій і в наступний повоєнний час. Розроблена стратегічна модель виступає надійною основою для планування та реалізації ефективної державної політики у сфері фізичної культури і спорту в складних умовах воєнного стану.

5. Розроблена Програма розвитку фізичної культури та спорту в умовах воєнного стану є важливим інструментом підтримки здоров'я населення, зміцнення національної єдності та підвищення бойового духу громадян. Вона включає вісім основних завдань, кожне з яких спрямоване на вирішення актуальних проблем і викликів, що виникають під час воєнного конфлікту. Запровадження інклюзивних принципів у спорті, залучення фінансових ресурсів, забезпечення безпеки під час змагань, підготовка й підтримка талановитих спортсменів, а також популяризація спортивної культури. Для кожного завдання визначені чіткі заходи, що мають на меті створення безпечного, доступного й ефективного середовища для розвитку спорту та фізичної активності. Реалізація цих заходів сприятиме не тільки фізичному і психологічному оздоровленню населення, а й зміцненню суспільної стійкості в

умовах воєнного стану, що робить програму надзвичайно актуальною та соціально значущою.

6. Розроблена програма та організаційні заходи з розвитку фізичної культури і спорту в умовах воєнного стану є високоефективними. Середній бал експертних оцінок (4,55 із 5 можливих) свідчить про загальне позитивне сприйняття програми. Особливо важливими експерти визнали завдання, пов'язані з відновленням та модернізацією спортивної інфраструктури, забезпеченням психологічної підтримки спортсменів і тренерів, підготовкою талановитих спортсменів та залученням фінансування й інвестицій. Водночас завдання щодо розвитку масового спорту та популяризації спортивної культури були оцінені як менш впливові на процес реалізації програми.

Висока ступінь узгодженості думок експертів підтверджена коефіцієнтами конкордації ($W=0,73$ для науковців і $W=0,71$ для практиків) при рівні статистичної значущості $p>0,01$, що свідчить про достовірність та надійність проведеної експертизи. Крім того, кореляційний аналіз за методом Спірмена ($\rho=0,95$, $p>0,001$) демонструє тісну взаємозв'язок і високий рівень консенсусу між оцінками експертів з обох груп. Таким чином, отримані результати підтверджують ефективність розробленої програми та обґрунтовують її застосування не лише в умовах воєнного стану, а й у подальшому повоєнному періоді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством: теоретикометодичні засади : монографія. Харків, 2015. 195 с.
2. Алюшина Н. О. Тайм-менеджмент: Мистецтво планувати та управляти своїм часом. К.: Національна академія державного управління при Президентові України, 2008. 119 с.
3. Бабчинська О. І. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства за допомогою тайм-менеджмента. 2015. № 12(27). С. 112-115.
4. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера. К.: ВД Професіонал, 2007. 416 с.
5. Балабанова Л. В., Панчук А. С. Стратегічний менеджмент управління комерційною діяльністю підприємств : монографія. Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського. Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. 181 с.
6. Бондар А.С., Петренко І.В., Томенко О.А. Сучасні тенденції управління фізичною культурою і спортом в Україні. Слобожанський науково-спортивний вісник. 2021. № 6(86). С. 57-63. <https://doi.org/10.15391/snsv.2021-6.009>
7. Возник М.В. Організаційно-правові засади управління органами внутрішніх справ при забезпеченні масових заходів : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : спец. 12.0.07 «Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право». Академія управління МВС України. К., 2010. 20 с.
8. Гасюк І. Л. Державне управління фізичною культурою та спортом: стан та перспективи розвитку : монографія. Хмельницький: МОНМС України, Хмельниц. гуманіт.-пед. акад., 2011. 432 с.
9. Гасюк І. Л. Механізми державного управління фізичною культурою та спортом в Україні : автореф. дис. д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02. К: Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, 2013. 36 с.
10. Гилун А., Бондар А. Особливості управління сферою спорту в умовах воєнного стану. Сучасні погляди молоді на фізичну культуру, спорт та

здоров'я людини: збірник тез наукової онлайн-конференції, присвяченої Дню науки в Україні (електронне видання), 17 травня 2022 року. Харків: ХДАФК, 2022. С. 136-139.

11. Деделюк Н. Організація масових фізкультурно-оздоровчих спортивних заходів з використанням національних традицій фізичного виховання. Луцьк: Волинський національний університет Імені Лесі Українки, 2008. 71 с.

12. Дергачова Г.М. Івент-менеджмент. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/51203/1/Event%20management_konspect.pdf

13. Державний бюджет України 2022 року: виконання в умовах повномасштабної війни. Національний інститут стратегічних досліджень. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/derzhavnyy-byudzhhet-ukrayiny-2022-roku-vykonannya-v-umovakh>

14. Деякі питання фінансової підтримки громадських об'єднань фізкультурно-спортивного спрямування / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1245-2022-%D0%BF#Text>

15. Джагупов Г.В. Окремі питання забезпечення громадської безпеки під час проведення спортивно-масових заходів. Право і безпека. 2009. № 4. С. 112-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib_2009_4_26

16. Дозволено організацію проведення в окремих місцевостях України всеукраїнських спортивних змагань без присутності глядачів / Верховна рада України. 2022. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/223381.html>

17. Жданова О. М. Управління фізичною культурою : навч. посібн. для фізкультур. вузів. Львів. 2007. 127 с.

18. Жданова О. М., Тучак А. М., Поляковський В. І., Котова І. В. Організація та методика оздоровчої фізичної культури і рекреаційного туризму. Луцьк : Вежа, 2003. 180 с.

19. Жила С.Ю. Правові та організаційні засади забезпечення громадської безпеки підрозділами Національної поліції : дис. ... канд. юрид. наук : спец. 12.0. 07 «Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право». Одеський ун-т внутр. справ. О., 2016. 222 с.

20. Закон України «Про освіту». / Верховна рада України. 2001. С. 6-37.
21. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» / Верховна рада України. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T150389?an=36>
22. Заросило В.В. Теорія масових заходів та їх вплив на громадську безпеку. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. 2014. Вип. 42(3). С. 122-126.
23. Кваліфікаційні норми та вимоги Єдиної спортивної класифікації України з неолімпійських видів спорту. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0497-14#n5232>
24. Кириленко О.М. До проблеми соціальної ефективності спорту як інституту українського суспільства. Соціологічні дослідження: збірник наукових праць. Луганськ: Східноукраїнський національний університет ім. Володимира Даля, 2011. №11. С. 97-116.
25. Криштанович С. Холявка В. Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті. Львів: ЛДУФК, 2018. 176 с.
26. Нагорняк Т. Країна як бренд. Національний бренд «Україна». 2008. С. 8-26.
27. Надзвичайний стан. Найближчого місяця змагань в Україні не буде? Sport.ua. (23 лютого 2022). URL: <https://new.sport.ua/uk/news/575429-chrezvychnoye-polozhenie-v-blizhayshiy-mesyats-sorevnovaniy-v-ukraine-ne-budet>
28. Надзвичайний стан. Найближчого місяця змагань в Україні не буде? Sport.ua. (23 лютого 2022). URL: <https://new.sport.ua/uk/news/575429-chrezvychnoye-polozhenie-v-blizhayshiy-mesyats-sorevnovaniy-v-ukraine-ne-budet>
29. Наказ «Про затвердження Положення про організацію фізичного виховання і масового спорту в дошкільних, загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладах України». режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0909-05>
30. Новини / Міністерство молоді та спорту України. URL: <https://mms.gov.ua/timeline?&type=posts> 139

31. Новини / Міністерство молоді та спорту України.
URL: <https://mms.gov.ua/timeline?&type=posts>
32. Оберемчук В. Стратегія брендингу: створення, розвиток, збільшення вартості бренду. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/8627/1/296-298.pdf>.
33. Ольховий О.М., Бондар А.С., Мамешина М.А. Організація освітнього процесу в закладі вищої освіти спортивного профілю в умовах воєнного стану. Вища освіта у період воєнного стану: сучасні виклики та проблемні питання: збірник наукових праць за результатами міжнародної науково-практичної конференції (22 березня 2025 року) м. Київ. 2025. С. 168-172. DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-480-4-47>
34. Оцінка ефективності бюджетної програми за 2021 рік. URL: <https://dn.gov.ua/storage/app/sites/1/pasporty-budzhetnyh-program/Otsinka-efektyvnosti-2021-rik/sport/Otsinka-efektyvnosti-budgetnoy-programy-za-2021-rik-1115061.pdf>
35. Повалій Т. Л., Світайло Н. Д. Івент-менеджмент : навчальний посібник. Суми: Сумський державний університет, 2021. 198 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/82458/1/Povalii_management.pdf;jsessionid=DFFC6B06FDFB9F4B17C416F8114F5DF6
36. Про Департамент / Департамент у справах сім'ї, молоді та спорту Харківської міської ради. 2022. URL: <http://sportevents.kharkiv.ua/ua/o-departamente.html>
37. Про затвердження Державної цільової програми підготовки та проведення в Україні фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу : Постанова Ка-бінету Міністрів України від 22 лютого 2008 р. № 107. / Офіційний вісник України. 2008. № 18. Ст. 482
38. Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/115-2017-%D0%BF#n87>

39. Про затвердження Інструкції про порядок переведення органів Національної поліції України на посилений варіант службової діяльності : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 10 грудня 2015 р. № 1560. URL: [http:// zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0012-16](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0012-16)

40. Про затвердження Настанови про дії органів і підрозділів внутрішніх справ щодо організації й забезпе-чення охорони громадського порядку і безпеки громадян під час проведення масових заходів та акцій : Наказ Міні-стерства внутрішніх справ України від 11 квітня 2005 р. № 230 [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http:// rada.gov.ua>

41. Про затвердження Положення про порядок організації і проведення офіційних спортивних змагань і навчально-тренувальних зборів та порядок матеріального забезпечення їх учасників / Міністерство молоді та спорту. 2022. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/RE31716?an=1>

42. Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року. Постанова Кабінету Міністрів України від 4 листопада 2020 р. № 1089 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text>

43. Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020%D0%BF#Text>

44. Про ратифікацію Європейської конвенції про насильство та неналежну поведінку з боку глядачів під час спортивних заходів, і зокрема футбольних матчів : Закон України від 15 листопада 2001 р. № 2791-III / Відомості Верховної Ради України. 2002. № 7. Ст. 53.

45. Про участь громадян в охороні громадського порядку і державного кордону : Закон України від 22.06 червня 2000 р. № 1835-III / Відомості Верховної Ради України. 2000. № 40. Ст. 338.

46. Про фізичну культуру і спорт : Закон України / Верховна Рада України. 1994. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text>

47. Радіонова О. М. Конспект лекцій з курсу «Івент-технології» (для студентів 2-го курсу денної та заочної форм навчання напрямів підготовки 6.140101 – «Готельно-ресторанна справа», 6.140103 – «Туризм»). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 67 с.

48. Серета Н. В. Характеристика маркетингової діяльності в системі дитячо-юнацьких спортивних шкіл. Молода спортивна наука України. Львів, 2010. №4. С.139-144.

49. Соколова Ю. Гутцайт про тренування спортсменів під час війни: Потрібно, щоб вони були на Олімпіаді-2024. Факти. (3 квітня 2022). URL: <https://fakty.com.ua/ua/sport/20220403-gutzajt-pro-trenuvannya-sportsmeniv-pidchas-vijny-potribno-shhob-vony-buly-na-olimpiadi-2024/>

50. Стадніченко К. Український спорт під час війни: легіонери їдуть, зірки – у теробороні. Vesti.ua. (8 березня 2022). URL: <https://vesti.ua/uk/sport-uk/drugie-uk/ukrainskij-sport-vo-vremya-vojni-legionery-uezzhayut-zvezdy-v-teroborone>

51. Стадніченко К. Український спорт під час війни: легіонери їдуть, зірки – у теробороні. Vesti.ua. (8 березня 2022). URL: <https://vesti.ua/uk/sport-uk/drugieuk/ukrainskij-sport-vo-vremya-vojni-legionery-uezzhayut-zvezdy-v-teroborone>

52. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text>

53. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року буде реалізована в три етапи. Міністерство молоді та спорту України, 2020. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/do-2028-roku-30-ukrayinciv-budut-regulyarno-zajmatisya-sportom>

54. У Рівненській ОВА розповіли про алгоритм проведення масових заходів під час воєнного стану / Верховна рада України. URL: <https://www.rv.gov.ua/news/u-rivnenskii-ova-rozpozily-pro-alhorytm-provedennia-masovykh-zakhodiv-pid-chas-voiennoho-stanu>

55. Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» № 2102-IX від 24.02.2022 / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#n2>

56. Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» № 2102-IX від 24.02.2022 / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#n2>

57. Харчук Т.В., Буренко М.С., Шавель Х.Є. Фізична культура чинник формування здорового способу життя особистості в умовах змін воєннополітичної ситуацій в Україні. Науковий часопис НПУ імені П. Драгоманова. № 10(170), 2023. С. 137-141.

58. Яременко А.О. Щодо визначення поняття масових заходів. Вісник Харківського Національного університету внутрішніх справ. 2006. Вип. 34. С. 32-38. Хміль Ф. І. Управління персоналом. К.: Академвидав, 2006. 606 с.

59. Храпак В. Ю., Ткачук Г. Ю. Тайм-менеджмент як засіб підвищення ефективності діяльності керівника. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/66.pdf>

60. Чеховська Л.Я. Теоретико-методичні основи технології управління персоналом фізкультурних організацій: автореф. дис... канд. наук з фіз. в: спец.24.00.02 «Фіз. культура, фіз. виховання різних груп населення» /ЛДІФК, 2001. 18с.

61. Яремака Н.С. Нормативне забезпечення професійної підготовки майбутнього менеджера індустрії дозвілля. Актуальні проблеми сучасної науки: матеріали XII Міжнар. Наук. Інтернет-конф. 2015. С. 119-129.

62. Akopov S., Beklaryan A. Simulation of human crowd behavior in extreme situations. International Journal of Pure and Applied Mathematics, v. 79, № 1, 2012, p. 121-138.

63. Bayrnina I. I. The aftermath of early sports specialization for highly qualified swimmers. Fitness Sports Review International. 1992. P. 132 - 133.

64. Brustad R. J. Integrating socialization influences into the study of children's motivation in sport. *Journal of Sport and Exercise Psychology*. 1992. № 14. P. 59 - 77.

65. Cote J. The influence of the family in the development of talent in sport. *The Sport Psychologist*. 1999. № 13. P. 395 - 417.

66. Olympic Solidarity / International Olympic Committee (IOC). URL: <https://olympics.com/athlete365/olympic-solidarity/>

67. Pityn M., Briskin Y., Perederiy A., Galan Y., Tsyhykalo O., Popova I. Sport specialists attitude to structure and contents of theoretical preparation in sport. *Journal of Physical Education and Sport*. 2017. Vol. 17, suppl. is. 3. P. 988–994. URL:<https://efsupit.ro/images/stories/17august2017/art152.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А

**Програма розвитку фізичної культури та спорту в Україні в період
воєнного стану**

№	Найменування заходу	Найменування завдання
27.	Проведення комплексного аудитування стану спортивних об'єктів та визначення пріоритетних напрямів відновлення.	Відбудова та оновлення спортивної інфраструктури
28.	Залучення державних і приватних інвестицій для реконструкції та модернізації спортивних споруд.	
29.	Використання сучасних технологій і матеріалів для підвищення ефективності, безпеки та енергоефективності об'єктів.	
30.	Активна співпраця з місцевими громадами та волонтерськими організаціями для організації робіт з відбудови і подальшого утримання спортивної інфраструктури.	
31.	Організація регулярних консультацій з кваліфікованими психологами та психотерапевтами, які спеціалізуються на спортивній психології.	Надання психологічної підтримки спортсменам і тренерам
32.	Проведення тренінгів і семінарів з управління стресом, розвитку емоційної стійкості та мотивації для спортсменів і тренерів.	
33.	Створення онлайн-платформ або гарячих ліній для швидкого та конфіденційного доступу до психологічної допомоги у кризових ситуаціях.	
34.	Розробка та впровадження різноманітних спортивних програм для різних вікових і соціальних груп з урахуванням їх потреб і можливостей.	Розвиток масового спорту шляхом створення доступних програм
35.	Забезпечення доступності спортивних майданчиків і залучення місцевих громад до організації регулярних спортивних заходів і змагань.	
36.	Проведення інформаційних кампаній для популяризації активного способу життя і залучення населення до участі в спортивних програмах.	
37.	Співпраця з освітніми установами, підприємствами та громадськими організаціями для розширення мережі спортивних ініціатив і покращення умов для занять спортом	
38.	Розробка та впровадження адаптованих спортивних програм, орієнтованих на залучення людей з інвалідністю та осіб з особливими потребами.	Запровадження інклюзивних принципів у спорті
39.	Підготовка та підвищення кваліфікації тренерів і працівників спорту щодо принципів інклюзії та роботи з різними категоріями учасників.	
40.	Модернізація та облаштування спортивних об'єктів з урахуванням доступності для маломобільних груп	

	населення (пандуси, спеціальне обладнання тощо).	
41.	Проведення інформаційних кампаній і просвітницьких заходів для формування позитивного ставлення до інклюзивного спорту серед населення та спортивної спільноти.	
42.	Розробка привабливих інвестиційних проєктів і презентація їх потенційним інвесторам, державним та приватним фондам.	Залучення фінансових ресурсів та інвестицій
43.	Впровадження дієвих механізмів публічно-приватного партнерства для комплексного фінансування спортивних ініціатив.	
44.	Активне залучення міжнародних організацій, фондів та донорів через участь у грантових програмах і міжнародних проєктах.	
45.	Створення прозорих і ефективних систем управління фінансами з регулярною звітністю для підвищення довіри інвесторів та спонсорів.	
46.	Розробка та впровадження комплексних планів безпеки, які включають контролювання доступу, медичне забезпечення та координацію з екстреними службами.	
47.	Проведення навчань для організаторів, волонтерів і персоналу з питань реагування на надзвичайні ситуації і дотримання правил безпеки під час змагань	
48.	Створення спеціалізованих навчально-тренувальних центрів і програм, орієнтованих на розвиток потенціалу талановитих спортсменів з урахуванням їх індивідуальних потреб.	Підготовка і підтримка талановитих спортсменів
49.	Надання фінансової, медичної та психологічної підтримки спортсменам для забезпечення умов для їх ефективного розвитку і виступів на змаганнях різного рівня.	
50.	Проведення масових спортивних заходів, фестивалів і акцій, які залучають різні вікові та соціальні групи до активного способу життя.	Популяризація спортивної культури та підвищення рівня обізнаності населення
51.	Організація інформаційних кампаній у засобах масової інформації та соціальних мережах для поширення знань про користь спорту і фізичної активності.	
52.	Впровадження освітніх програм і лекцій у школах, університетах та громадських центрах, спрямованих на формування здорового способу життя і спортивних цінностей	

ДОДАТОК Б**Експертний лист**

Розробка пропозицій для підвищення ефективності діяльності Департаменту у справах сім'ї, молоді та спорту Харківської міської ради щодо управління розвитком фізичної культури та спорт у в умовах воєнного стану.

Експертна оцінка проводиться з метою визначення компетентної думки фахівців стосовно ефективності впровадження розроблених пропозицій для оптимізації діяльності Департаменту.

Шановні експерти!

Проранжуйте, будь ласка, пропозиції для оптимізації діяльності Департаменту, де 1 – найменший вплив, 5 – найбільший вплив.

№ п/п	Показники для оцінки	5	4	3	2	1
1.	Відбудова та оновлення спортивної інфраструктури					
2.	Надання психологічної підтримки спортсменам і тренерам					
3.	Розвиток масового спорту шляхом створення доступних програм					
4.	Запровадження інклюзивних принципів у спорті					
5.	Залучення фінансових ресурсів та інвестицій					
6.	Забезпечення безпеки під час проведення змагань					
7.	Підготовка і підтримка талановитих спортсменів					
8.	Популяризація спортивної культури та підвищення рівня обізнаності населення					

Особисті дані:

Стать _____

Вік _____

Освіта (вищий навчальний заклад) _____

Вчене звання _____

Вчений ступінь _____

Місце роботи, посада _____

Стаж роботи на посаді (в роках) _____

Загальний стаж роботи за спеціальністю (в роках) _____

Підпис _____

Дякуємо за відповіді!