

УДК 796:796.075/352

DOI <https://doi.org/10.24195/olympicus/2025-2.16>**Тодорова Валентина Георгіївна**

доктор наук з фізичного виховання і спорту,
професор кафедри гімнастики та фізкультурно-спортивних технологій
Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет
імені К.Д. Ушинського»
ORCID ID: 0000-0002-3240-6983

Атаманюк Світлана Іванівна

доктор педагогічних наук,
професор кафедри фізичної культури олімпійських та неолімпійських видів спорту
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID ID: 0000-0002-4800-5965

Кольчак Валентина Андріївна

доктор філософії з фізичної культури і спорту,
викладач кафедри теорії і методики
фізичної культури та спортивних дисциплін
Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет
імені К.Д. Ушинського»
ORCID ID: 0000-0001-6608-5148

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

У статті подано теоретичне узагальнення та практичне розв'язання актуальної проблеми пошуку підходів до розкриття змісту технологій управління сферою фізичної культури і спорту на регіональному рівні, на основі системного аналізу чинників, які впливають на функціонування та сталий розвиток сфери в умовах децентралізації влади. **Мета дослідження** – обґрунтування організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад.

Методи дослідження: теоретичний аналіз і узагальнення літературних джерел та нормативно-правових документів; методи інституційної теорії; метод експертних оцінок; системний аналіз; структурно-функціональний аналіз; організаційне моделювання; методи математичної статистики.

Результати дослідження. Сформовано концептуальну модель організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад, що розкриває сутнісну та змістову спрямованість дослідження. Розроблено комплексний перспективний план реалізації організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад. Встановлено, що сучасними керівниками фізкультурно-спортивних організацій досить повільно використовуються актуальні управлінські технології в процесі виконання оперативних та стратегічних завдань: концепція бюджетування (89,3%), технологія прийняття рішень (82,7%), тайм-менеджмент (81,3%), інструменти стратегічного менеджменту (77,0%), формування місії та візії (71,0%); інструменти управління сегментації клієнтів (споживачів фізкультурно-спортивних послуг) (67,0% респондентів), управління змінами (70,6%). Водночас, недостатньо застосовуються управлінські технології інноваційного менеджменту: 39,0% – управління якістю, 31,0% – бенчмаркінг, 23,0% – реінжиніринг бізнес-процесів, 0% – збалансована система показників. Це свідчить про актуальність розробки та застосування комплексних самовідтворюваних організаційно-управлінських технологій оптимізації розвитку. Виявлено найвищий очікуваний рівень ефективності розробленої концептуальної моделі організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку

сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад та комплексного перспективного плану заходів реалізації запропонованого підходу. Подальшого розвитку набули наукові підходи до розробки інструментів ефективного управління фізичною культурою і спортом на рівні територіальних громад щодо чіткого розмежування та координації повноважень і компетенцій всіх учасників фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності як на рівні країни, так і на рівні регіонів та місцевого самоврядування.

Ключові слова: моделювання, галузеве управління, ефективність, сталий розвиток.

Вступ. Аналіз ступеню розробленості проблематики дослідження дозволяє стверджувати про недостатній обсяг досліджень та наукових праць, в яких розглядається проблема оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту (ФКС) на рівні територіальних громад (ТГ) з обґрунтуванням комплексу адекватних технологій. У процесі проведеного дослідження нами узагальнено теоретичні положення, запропоновано методичні підходи, які можуть бути використані на різних рівнях державного управління сферою фізичної культури і спорту. Запропоновано структуру концептуальної моделі організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту у територіальних громадах Одеської області шляхом використання балансу інтересів виробника фізкультурно-оздоровчих послуг, регіональної влади, населення і конкурентів.

Нашими дослідженнями підтверджено дані наукових робіт [4; 5; 8] щодо актуальності динамічного та збалансованого розвитку регіонів, як однієї з найважливіших проблем подальшого впровадження ринкових відносин та суспільних перетворень в Україні. Ефективність реалізації державної регіональної політики залежить від розуміння суті та форм регіонального економічного розвитку, який представляє собою органічне поєднання та взаємозв'язок функціонально-просторових та галузево-регіональних блоків розвитку територій. Автори зауважують, що за роки незалежності у країні не в повній мірі сформувалася регіональна політика як філософія функціонування внутрішнього ринку та відкритої економіки, яка б ґрунтувалась на концепції використання власних ресурсів розвитку території, створення фінансових засад самодостатності регіонів, стимулювання точок економічного зростання у регіонах та містах.

Теоретичний аналіз та узагальнення системи управління фізичною культурою і спортом, дозволив підтвердити позицію ряду науковців, що однією з важливих характеристик сфери ФКС є її потенціал, який складається не тільки із суми ресурсів поточного періоду, але й з системи властивостей і особливостей, що розкривають перспективні можливості й здібності об'єкта ефективно виконувати свою місію, розширюючи сферу послуг і якість їх надання [1; 2; 3; 9; 10; 11].

Мета дослідження – обґрунтування організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад.

Методи дослідження: теоретичний аналіз і узагальнення літературних джерел та нормативно-правових документів; методи інституційної теорії; метод експертних оцінок; системний аналіз; структурно-функціональний аналіз; організаційне моделювання; методи математичної статистики.

Результати дослідження. Розроблена концептуальна модель організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад може претендувати на роль вихідної теорії управління сферою фізичної культури і спорту в тому випадку, якщо вона: відображає істотні характеристики самого об'єкта; побудована на новітніх досягненнях у сфері управлінських технологій; формує структуру й принципи роботи організаційно-економічних, соціальних механізмів, що забезпечують процес розвитку. Відповідність цим критеріям підтверджено експертною оцінкою прогностичної ефективності використання підходів у розробленій нами концептуальній моделі організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку фізичної культури і спорту, а також заходів комплексного перспективного плану на 2025–2029 рр.

Розкриття потенціалу сфери ФКС, тобто його ефективне використання, має цілком певну логіку, а саме досягнення синергетичного ефекту за рахунок внутрішньоструктурних взаємодій

елементів потенціалу, урахування специфіки об'єктів ФКС і виділення пріоритетних завдань стійкого розвитку.

Узагальнений підхід до оцінки стану функціонування та розвитку сфери фізичної культури і спорту на регіональному рівні можна представити наступним чином (рис. 1).

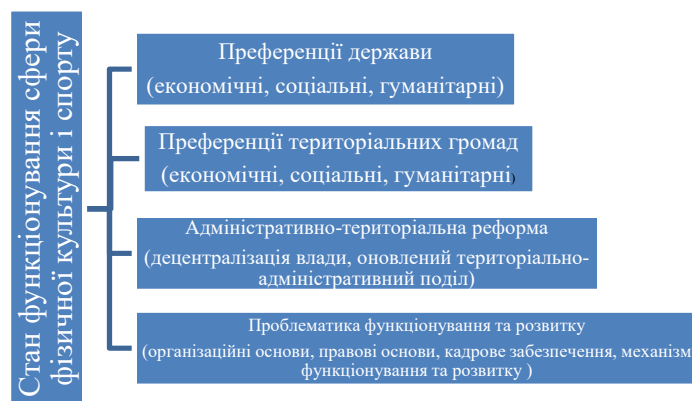


Рис. 1. Системний підхід до оцінки стану функціонування та розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах децентралізації влади

В Одеській області функціонує 91 територіальна громада в 7-ми районах. У результаті аналізу документів планування та звітності нами встановлено, що в 65 громадах області (71,4%) створено умови для розвитку фізичної культури і спорту. Серед пріоритетних напрямків розвитку сфери ФКС в громадах: створення умов для оздоровлення населення громад через організацію та проведення спортивних заходів із залученням широкого кола населення різного віку; забезпечення участі команд громади в обласних та всеукраїнських змаганнях. За результатами внутрішнього моніторингу організації фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності в громадах Департаментом фізичної культури, спорту і туризму Одеської обласної військової адміністрації визначено серед найкращих: міста – Одеса, Южне, Чорноморськ, Ізмаїл; села та селища – Авангард, Сарата, Кулевча, Балта, Біляївка, Овідіополь, Роздільна.

Потенціал Одеської області щодо функціонування та розвитку сфери фізичної культури і спорту представлено на таблиці 1.

Таблиця 1

Показники сфери фізичної культури і спорту Одеської області (2021–2023 рр.)

Характеристика показника	Кількість одиниць		
	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Загальна кількість спортивних клубів, усього	302	318	315
Загальна кількість спортивних шкіл, усього	72	72	71
Загальна кількість спортивних споруд, усього	5134	5134	4235
Працівників сфери фізичної культури і спорту, усього осіб	5020	3414	3484
Кількість осіб, які займаються олімпійськими видами спорту, усього	42522	37681	35111
Кількість осіб, які займаються неолімпійськими видами спорту, усього	15760	14672	14035
Кількість осіб, з інвалідністю які займаються видами спорту, усього	538	314	324
Кількість осіб, які охоплені фізкультурно-оздоровчою діяльністю, усього	517617	514604	405842
Загальна кількість центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»	7	7	7
Загальна кількість центрів з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт»	1	1	1
Обсяг видатків усіх видів	537233,2	352569,1	437353,1
Загальне рейтингове місце Одеської області	5	6	6

Джерело складено автором на підставі аналізу статистичних звітів 2ФК Міністерства молоді та спорту України.

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

Структурно-функціональний аналіз управління фізичною культурою і спортом в територіальних громадах Одеської області дозволив сформулювати стратегічні цілі, операційні цілі та завдання розвитку фізичної культури і спорту в Одеському регіоні:

1. Розвиток людського потенціалу, інтегрованість в українське суспільство і світ.
2. Формування сучасного молодіжного та спортивного простору області, популяризація та утвердження здорового і безпечного способу життя та культури здоров'я, реалізація державної молодіжної політики.
3. Формування громадянської позиції, залучення молоді до державотворення.
4. Підтримка інститутів громадянського суспільства, дотримання цінностей та принципів молодіжної та гендерної політики, упровадження принципів рівних прав та можливостей для усіх верств населення.
5. Забезпечення міжнародного співробітництва у сфері молодіжної і гендерної політики, фізичної культури і спорту.

Сучасна концепція регіонального розвитку базується на політиці мобілізації внутрішнього потенціалу регіонів, яку здійснюють переважно апарат регіонального управління і громадяни регіонів. Організація економічного співробітництва та розвитку у своїх звітах наголошує на тому, що галузева відокремленість та фрагментація політики, потребує справедливої, стійкої та інклюзивної трансформації організаційних технологій розвитку регіонів та розширення можливостей громад.

Це дає підстави правомірного використання наукових розробок у галузі технологій загалом, а також управління у сфері фізичної культури і спорту за умови їх адаптації до специфіки діяльності ФСО на регіональному рівні [6; 7].

З цією метою, в рамках даного дослідження, нами проведено опитування експертів (n-29), щодо використання сучасними керівниками фізкультурно-спортивного руху Одеського регіону управлінських технологій в діяльності ФСО. Респондентам було запропоновано обрати 3 управлінські технології, які ними використовуються в процесі професійної діяльності.

Щодо застосування управлінських технологій у практиці керівників ФСО Одеської області зазначається такий їх вибір (рис. 2).



Рис. 2. Використання управлінських технологій керівниками ФСО Одеської області (ступінь узгодженості думок респондентів $W = 0,87$)

Таким чином, аналіз застосування технологій управління в управлінні сферою фізичної культури і спорту в Одеському регіоні, свідчить про те, що сьогодні пріоритети зміщуються в напрямі переходу від спеціальних управлінських технологій до комплексних самовідтворюваних.

Таким чином, актуалізується питання формування комплексної моделі організаційно-управлінської технології оптимізації розвитку сфери фізичної культури і спорту на регіональному рівні як сукупності цілеспрямованих, ієрархічно впорядкованих, скоординованих у часі та за ресурсами, раціональних управлінських процедур, що відповідають стану зовнішнього і внутрішнього середовища ФСО та реалізуються в межах комплексу функцій менеджменту завдяки застосуванню специфічних інструментів та методів.

Комплексність характеризується такими особливостями: 1) стратегічна спрямованість; 2) розгалужений склад процедур; 3) залежність змісту управлінських процедур від фази розвитку ФСО; 4) охоплення декількох функцій управління; 5) вимоги щодо високої компетентності персоналу для використання комплексної технології. До характеристик комплексної технології слід віднести: 1) динамізм; 2) цільову спрямованість; 3) результативність; 4) впорядкованість у часі й просторі процедур і операцій; 5) подільність; 6) однозначність та регламентованість виконання процедур і операцій; 7) забезпечення координації й синхронізації етапів, стадій, процедур у межах технології управління; 8) орієнтація на досягнення високої якості управління; 9) раціональність; 10) унікальність; 11) інтелектуальний характер технології управління; 12) взаємозамінність інструментів впливу й паралельність їх застосування стосовно одного об'єкта; 13) залежність технології управління від компетентності персоналу, який її використовує; 14) варіативність, гнучкість; 15) синергійний ефект; 16) масовість; 17) збалансованість; 18) адаптивність; 19) інноваційна спрямованість.

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

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

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

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

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

Реалізація запропонованої моделі, на нашу думку, має здійснюватися за такими напрямками:

Напрямок 1: Позичування регіону через сферу фізичної культури і спорту – синергійний ефект як економічне підґрунтя розвитку регіону.

1.1. Сфера ФКС як інструмент формування регіональної ідентичності – завдяки організації фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів (у тому числі масштабних).

1.2. Синергія спорту та бізнесу – співпраця між спортивним сектором і підприємствами (підтримка місцевих команд чи спортивних заходів).

1.3. Спорт як магніт для інвестицій – розбудова спортивної інфраструктури та організація міжнародних спортивних заходів приваблює інвесторів, які бачать потенціал у розвитку туристичної, готельної та інших сфер послуг.

1.4. Вплив сфери ФКС на соціальний розвиток регіону – здоровий спосіб життя населення, підтримка побудови місцевих зв'язків та соціальну інтеграцію (розвиток освіти, формування регіонального патріотизму, громадської безпеки, зниження рівня соціальної ізоляції).

1.5. Довгострокові переваги інвестицій у сферу ФКС – розвиток інфраструктури, популяризація регіону та підвищення якості життя мешканців, формування власної місцевої ідентичності.

Напрямок 2: Розвиток спортивних клубів.

Механізми функціонування спортивних клубів, їх фінансування, роль спортивних клубів в організації спортивних заходів, а також підтримки спортивної інфраструктури.

2.1. Стратегія Міністерства молоді та спорту України щодо підтримки місцевих спортивних клубів, розробка інструментів розвитку.

2.2. Фінансова та організаційна підтримка місцевих спортивних клубів.

2.3. Модернізація та будівництво спортивних споруд, які відповідатимуть потребам місцевих громад (співпраця органів місцевого самоврядування та Міністерства молоді та спорту України).

2.4. Відповідальність місцевих спортивних клубів за розвиток молодих спортивних талантів.

2.5. Роль місцевої влади для сталого розвитку спортивних клубів (розробка стратегії розвитку сфери ФКС в кожній ТГ, як елементу стратегії розвитку ТГ; створення організаційних умов для довгострокового державно-приватного партнерства між місцевою владою, спортивними клубами та бізнесом, що є ключовим інструментом побудови активної, інтегрованої та здорової громади, яка залучатиме нових жителів та інвесторів).

Напрямок 3: Зелена спортивна інфраструктура майбутнього, тобто сталий розвиток регіонального спорту

Відповідальний підхід до будівництва та модернізації спортивних споруд, екологічно безпечне управління спортивними об'єктами впливають на економічний розвиток регіону та якість життя мешканців.

3.1. Діяльність сучасних спортивних споруд має мінімізувати свій вплив на навколишнє середовище.

3.2. Використання екологічних технологій дозволить революціонізувати функціонування спортивних споруд (сонячні батареї, системи рекуперації води чи енергозберігаюче освітлення, можуть значно знизити експлуатаційні витрати спортивних споруд, одночасно сприяючи захисту навколишнього середовища).

Напрямок 4: Європейський вектор популяризації регіону та країни через сферу ФКС.

Аналіз передового досвіду розвитку регіонів ЄС через популяризацію спорту та рухової активності, оцінка довгострокових економічних та іміджевих вигід.

4.1. Організація масштабних спортивних подій є одним із найефективніших інструментів просування регіону та країни, що вимагає великих інвестицій та відповідної стратегії для досягнення повного промоційного потенціалу.

4.2. Спорт виступає потужним дипломатичним інструментом побудови міжнародних відносин та зміцнення позицій країни на світовій арені, одночасно сприяючи таким цінностям, як чесна гра, співпраця та конкуренція в дусі спорту.

4.3. Спортивний брендинг регіону та країни вимагає інтегрованої стратегії, яка поєднує спорт із туризмом, культурою та просуванням місцевих брендів.

Напрямок 5: Розробка ефективної стратегії успішного партнерства фізкультурно-спортивних організацій та бізнесу.

5.1. Соціальна відповідальність бізнесу щодо довгострокової участі в розвитку фізкультурно-спортивних організацій регіону.

5.2. Використання оптимальної моделі фінансування потреб сфери ФКС з урахуванням її потреб та місцевих ТГ із збереженням їх автентичності та місцевих цінностей.

5.3. Впровадження сучасних технологій та інновацій у сферу ФКС на рівні ТГ.

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

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

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

По завершенню створення концептуальної моделі та розробки перспективного комплексного плану, їх зміст було представлено керівництву Департаменту фізичної культури, спорту і туризму Одеської обласної військової адміністрації, керівництву Маяківської, Авангардівської, Балтської та Чорноморської територіальних громад Одеської області. Дані органи управління фізичною культурою і спортом здатні забезпечити реалізацію моделі та виконання заходів перспективного комплексного плану, створити на громадських засадах координаційну раду для управління та контролю за їх впровадженням. До складу координаційної ради входять представники керівних організацій, спортивних організацій, які забезпечують підготовку відповідних документів адміністративного регламентування (наказів, розпоряджень, ухвал).

З метою встановлення очікуваної ефективності розробленої моделі та перспективного комплексного плану було проведено експертну оцінку. Експертам було запропоновано оцінити за п'ятибальною шкалою такі показники: покращення якості управлінських рішень; підвищення науковості управління; покращення координації діяльності; визначення кількісних показників перспектив розвитку; визначення якісних показників перспектив розвитку; створення умов моніторингу проблем регіонального управління. Результати експертної оцінки запропоновані у таблиці 2.

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

Таким чином, на відміну від загальноприйнятої практики дослідження соціально-економічних систем за моделлю «потенціал – перспективи», ми пропонуємо більш розгорнуту

Таблиця 2

Експертна оцінка очікуваної ефективності Технології та заходів комплексного перспективного плану оптимізації управління розвитком сфери фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області (n-15)

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

і структуровану модель – «підходи до оцінки – потенціал – орієнтири розвитку – завдання забезпечення розвитку» з включенням блоку інноваційних ресурсів і у потенціал, і у механізм забезпечення процесу розвитку. У реальній практиці реформ поліпшення результатів діяльності будь-якої складної системи досягається шляхом удосконалення управлінських технологій.

Висновки. Ґрунтовний аналіз системи управління сферою ФКС дозволяє стверджувати, що окремі аналітичні положення опрацьовуються і висвітлюють в науковій літературі, а комплексні оцінки поки належної уваги не знаходять.

Встановлено, що сучасними керівниками фізкультурно-спортивних організацій досить повільно використовуються актуальні управлінські технології в процесі виконання оперативних та стратегічних завдань: концепція бюджетування (89,3%), технологія прийняття рішень (82,7%), тайм-менеджмент (81,3%), інструменти стратегічного менеджменту (77,0%), формування місії та візії (71,0%); інструменти управління сегментації клієнтів (споживачів ФСП) (67,0% респондентів), управління змінами (70,6%). Водночас, недостатньо застосовуються управлінські технології інноваційного менеджменту: 39,0% – управління якістю, 31,0% – бенчмаркінг, 23,0% – реінжиніринг бізнес-процесів, 0% – збалансована система показників. Це свідчить про актуальність розробки та застосування комплексних самовідтворюваних організаційно-управлінських технологій оптимізації розвитку.

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

Література:

1. Власова Н.Ф. Регіональна специфіка соціального управління фізичною культурою і спортом (на прикладі Запорізької області). Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата соціологічних наук за спеціальністю 22.00.04 «Спеціальні та галузеві соціології». Класичний приватний університет, Запоріжжя, 2019. 221 с.
2. Долбишева Н.Г., Приходько В.В., Кошечев О.С., Бондаренко І.М., Чухловіна В.В., Міфтахутдінова Д.А. Створення та діяльність одно відомчих центрів з розвитку олімпійських видів спорту в Одеській області (результати наукової розвідки). *Вісник Запорізького національного Університету*: Збірник наукових праць. Фізичне виховання та спорт. 2024. № 1, С. 281–294. <https://doi.org/10.26661/2663-5925-2024-1-39>.

3. Домбровська С. М., Вавренюк С. А., Палюх В. В. Державне регулювання фізичної культури та спорту в Україні: монографія. НУЦЗУ, 2020. 313 с.
4. Експертні оцінки імплементації цілей сталого розвитку в стратегіях регіонального розвитку до 2027 року (на прикладі Дніпропетровської області). Аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-12/strategiya-regionalnogo-rozvytku_14122021.pdf (дата звернення 24.02.2025)
5. «Ефективні інструменти державної політики соціального вирівнювання добробуту населення в Україні в умовах обмеження ресурсів». Аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/socialna-politika/> (дата звернення 14.02.2025)
6. Кольчак В.А. Тодорова В.Г., Погорелова О.О. Аналіз чинників ефективності управління сферою фізичної культури і спорту в територіальних громадах. *Olympicus*. 2024. № 1. С. 3–8. <https://doi.org/10.24195/olympicus/2024-1.12>.
7. Кольчак В.А., Богуславська В.Ю. Технологія оптимізації управління розвитком сфери фізичної культури і спорту в територіальних громадах Одеської області. *Сучасні методи та форми організації освітнього процесу в умовах цифрової трансформації*: збірник матеріалів всеукраїнської науково-методичної конференції (28 червня 2024 р.). Одеса : Університет Ушинського, 2024. С. 6–9.
8. Кульчій І. Перспективи імплементації європейського досвіду у процесі реалізації менеджмент-орієнтованого публічного управління на рівні розвитку. *Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України*: матеріали 17-ї науково-практичної конференції 14 травня 2020 р., м. Дніпро / за заг. ред. Л.Л. Прокопенка: ДРІДУ НАДУ. 2020. С. 219–223.
9. Лисейко К, Яців Я.М. Процеси децентралізації в сфері фізичної культури і спорту України. *Фізична культура в університетській освіті: інновації, досвід та перспективи розвитку в умовах сучасності*. Зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. Справ. 2022. С. 187–9.
10. Моргунов О.А. Світові моделі публічного адміністрування у сфері фізичної культури і спорту. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. Том 32 (71) № 6 2021. С. 70–75. <https://doi.org/10.32838/TNU-2707-0581/2021.6/11>.
11. Нікулін А. В., Передерій А. В., Бріскін Ю. А. Характеристика інноваційних програм реформування сфери фізичної культури і спорту (на прикладі Львівської територіальної громади). *Olympicus*. 2024. № 1. С. 125–133.

References:

1. Vlasova, N.F. (2019). Regionalna spetsyfika sotsialnoho upravlinnia fizychnoiu kulturoiu i sportom (na prykladi Zaporizkoi oblasti) [Regional specificity of social management of physical culture and sports (on the example of Zaporizhzhia region)]. Dysertatsiia na zdobuttia naukovoho stupenia kandydata sotsiologichnykh nauk za spetsialnistiu 22.00.04 «Spetsialni ta haluzevi sotsiologii». Klasychnyi pryvatnyi universytet, Zaporizhzhia. 221 p. [in Ukrainian].
2. Dolbysheva, N.H., Prykhodko, V.V., Koshcheiev, O.S., Bondarenko, I.M., Chukhlovina, V.V., & Miftakhutdinova, D.A. (2024). Stvorennia ta diialnist odno vidomchykh tsentriv z rozvytku olimpiiskykh vydiv sportu v Odeskii oblasti (rezultaty naukovoї rozvidky) [Creation and operation of one-departmental centers for the development of Olympic sports in Odesa region (results of scientific intelligence)]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho Universytetu: Zbirnyk naukovykh prats. Fizychnye vykhovannia ta sport*, 1, 281–294. <https://doi.org/10.26661/2663-5925-2024-1-39> [in Ukrainian].
3. Dombrovska, S. M., Vavreniuk, S. A., & Paliukh, V. V. (2020). *Derzhavne rehuliuвання fizychnoi kultury ta sportu v Ukraini* [State regulation of physical culture and sports in Ukraine]: monohrafiia. NUTsZU, 313 p. [in Ukrainian].
4. Ekspertni otsinky implementatsii tsilei staloho rozvytku v stratehiakh rehionalnoho rozvytku do 2027 roku (na prykladi Dnipropetrovskoi oblasti) [State regulation of physical culture and sports in Ukraine]. Analitychna zapyska Natsionalnoho instytutu stratehichnykh doslidzhen. Retrieved from: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-12/strategiya-regionalnogo-rozvytku_14122021.pdf (accessed: 24.02.2025) [in Ukrainian].
5. Efektyvni instrumenty derzhavnoi polityky sotsialnoho vyrivniuvannia dobrobutu naselennia v Ukraini v umovakh obmezhenia resursiv» [“Effective instruments of state policy for social

equalization of the population's well-being in Ukraine under conditions of resource constraints.” Analytical note of the National Institute for Strategic Studies]. *Analitichna zapyska Natsionalnoho instytutu stratehichnykh doslidzhen*. Retrieved from: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/socialna-politika/> (accessed: 14.02.2025) [in Ukrainian]

6. Kolchak, V. A. Todorova, V.H., & Pohorelova, O.O. (2024). Analiz chynnykiv efektyvnosti upravlinnia sferoiu fizychnoi kultury i sportu v terytorialnykh hromadakh [Analysis of factors of efficiency of management of the sphere of physical culture and sports in territorial communities]. *Olympicus*, 1, 3–8. <https://doi.org/10.24195/olympicus/2024-1.12> [in Ukrainian].

7. Kolchak, V.A., & Bohuslavskaya, V.Iu. (2024). Tekhnolohiia optymizatsii upravlinnia rozvytkom sfery fizychnoi kultury i sportu v terytorialnykh hromadakh Odeskoi oblasti. Suchasni metody ta formy orhanizatsii osvithnoho protsesu v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Technology for optimizing management of the development of the sphere of physical culture and sports in territorial communities of the Odessa region]: zbirnyk materialiv vseukrainskoi naukovo-metodychnoi konferentsii (28 chervnia 2024 r.). Odesa : Universytet Ushynskoho, P. 6–9. [in Ukrainian].

8. Kulchii, I. (2020). Perspektyvy implementatsii yevropeiskoho dosvidu u protsesi realizatsii menedzhment-oriantovanoho publichnoho upravlinnia na rivni rozvytku [Prospects for implementing European experience in the process of implementing management-oriented public administration at the development level]. *Aktualni problemy yevropeiskoi ta yevroatlantychnoi intehtratsii Ukrainy: materialy 17-yi naukovo-praktychnoi konferentsii 14 travnia 2020 r., m. Dnipro / za zah. red. L.L. Prokopenka. D.: DRIDU NADU. P. 219–223. [in Ukrainian].*

9. Lyseiko, K., & Yatsiv, Ya.M. (2022). Protsesty detsentralizatsii v sferi fizychnoi kultury i sportu Ukrainy [Decentralization processes in the sphere of physical culture and sports in Ukraine]. *Fizychna kultura v universytetskii osviti: innovatsii, dosvid ta perspektyvy rozvytku v umovakh suchasnosti. Zb. materialiv Vseukr. nauk.-prakt. konf. z mizhnar. uchastiu. Dnipro: Dniprop. derzh. un-t vnutr. Sprav. p. 187–9. [in Ukrainian].*

10. Morhunov, O.A. (2021). Svitovi modeli publichnoho administruvannia u sferi fizychnoi kultury i sportu [World models of public administration in the field of physical culture and sports]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: yurydychni nauky*, Vol. 32 (71), № 6, 70–75. <https://doi.org/10.32838/TNU-2707-0581/2021.6/11> [in Ukrainian].

11. Nikulin, A. V., Perederii, A. V., & Briskin, Yu. A. (2024). Kharakterystyka innovatsiinykh prohram reformuvannia sfery fizychnoi kultury i sportu (na prykladi Lvivskoi terytorialnoi hromady) [Characteristics of innovative programs for reforming the sphere of physical culture and sports (using the example of the Lviv territorial community)]. *Olympicus*, 1, 125–133. <https://doi.org/10.24195/olympicus/2024-1.18> [in Ukrainian].

Todorova Valentyna, Atamanyk Svitlana, Kolchak Valentina

CONCEPTUAL MODEL OF ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL TECHNOLOGY FOR OPTIMIZING THE DEVELOPMENT OF THE SPHERE OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS AT THE LEVEL OF TERRITORIAL COMMUNITIES

*The article presents a theoretical generalization and practical solution to the current problem of searching for approaches to disclosing the content of management technologies in the sphere of physical culture and sports at the regional level, based on a system analysis of factors influencing the functioning and sustainable development of the sphere in the context of decentralization of power. **The purpose of the study** is to substantiate the organizational and managerial technology for optimizing the development of the sphere of physical culture and sports at the level of territorial communities. **Research methods:** theoretical analysis and generalization of literary sources and regulatory legal documents; methods of institutional theory; method of expert assessments; system analysis; structural and functional analysis; organizational modeling; methods of mathematical statistics. **Results of the study.** A conceptual model of the organizational and managerial technology for optimizing the development of the sphere of physical culture and sports at the level of territorial communities has been formed, revealing the essential and substantive focus of the study. A comprehensive long-term plan for the implementation of the organizational and managerial technology for optimizing the development*

of the sphere of physical culture and sports at the level of territorial communities has been developed. It has been established that modern managers of physical education and sports organizations are quite slow in using current management technologies in the process of implementing operational and strategic tasks: the concept of budgeting (89,3%), decision-making technology (82,7%), time management (81,3%), strategic management tools (77,0%), mission and vision formation (71,0%); customer segmentation management tools (consumers of physical education and sports services) (67.0% of respondents), change management (70,6%). At the same time, management technologies of innovative management are insufficiently applied: 39,0% – quality management, 31,0% – benchmarking, 23,0% – business process reengineering, 0% – balanced scorecard. This demonstrates the relevance of developing and applying complex self-reproducing organizational and management technologies for optimizing development. The highest level of efficiency of the developed conceptual model of organizational and management technology for optimizing the development of the sphere of physical culture and sports at the level of territorial communities and a comprehensive long-term plan of measures for implementing the proposed approach was revealed. Scientific approaches to developing tools for effective management of physical culture and sports at the level of territorial communities regarding the clear delineation and coordination of powers and competencies of all participants in physical culture, health and sports activities both at the national level and at the level of regions and local governments were further developed.

Key words: modeling, industry management, efficiency, sustainable development.