

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Факультет фізичної культури, спорту та реабілітації
кафедра теорії та методики фізичного виховання і спорту**

**Специфіка спортивного менеджменту закладів фізичної культури і
спорту (на прикладі Центру фізичного здоров'я населення
«Спорт для всіх»)**

**Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

Виконав:

студент 2 курсу, 211 групи

Руснак Максим Віталійович

Керівник:

канд. пед. наук,

асист. Татарін О.В.

До захисту допущено

на засіданні кафедри

протокол № _____ від _____ 2024 р.

Зав. кафедрою _____ доц. Наконечний І.Ю.

Чернівці – 2024

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

_____Максим РУСНАК

АНОТАЦІЯ

Руснак М.В. Специфіка спортивного менеджменту закладів фізичної культури і спорту (на прикладі Центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»). – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 017 «Фізична культура і спорт». – Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича МОН України. Чернівці, 2024.

У кваліфікаційній роботі здійснено дослідження специфіка спортивного менеджменту Центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Визначено сутність менеджменту у фізичній культурі і спорт, окреслено систему менеджменту у даній сфері, охарактеризовано нормативно-правове забезпечення закладів фізичної культури і спорту та громадських об'єднань фізкультурно-спортивної спрямованості. Виокремлені основи ефективного управління центрами фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» як закладів фізичної культури і спорту. Названі основні виклики, що постають перед ЦФЗН на сучасному етапі, окреслені шляхи вирішення даних проблем.

Ключові слова: «Активні парки», відео-гайди, заклади, клуби, майстер-клас, менеджмент, «Спорт для всіх», центри.

ABSTRACT

Rusnak M.V. The Specifics of Sports Management in physical culture and sports institutions (on the example of the physical health center «Sport for All»). – Qualifying scientific work as a manuscript.

Qualification work of the second (master's) level of higher education in the specialty 017 «Physical Culture and Sports». – Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine. Chernivtsi, 2024.

The qualification paper examines the specifics of sports management in the Physical Health Center «Sport for All». The essence of management in physical

culture and sports is defined, the management system in this field is outlined, and the regulatory and legal framework for physical culture and sports institutions and sports-oriented public organizations is characterized. The foundations of effective management of the Physical Health Centers «Sport for All» as institutions of physical culture and sports are highlighted. The main challenges facing these centers in the modern context are identified.

Keywords: «Active Parks», video guides, institutions, clubs, master classes, management, «Sport for All», centers.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	6
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	9
1.1 Суть менеджменту у фізичній культурі і спорт.....	9
1.2 Система менеджменту у фізичній культурі і спорті.....	17
1.3 Особливості нормативно-правового забезпечення закладів фізичної культури і спорту та громадських об'єднань фізкультурно-спортивної спрямованості.....	25
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	31
2.1 Методи дослідження.....	31
2.2 Організація дослідження.....	33
РОЗДІЛ 3. ЦЕНТР ФІЗИЧНОГО ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ «СПОРТ ДЛЯ ВСІХ»: ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ.....	35
3.1 Концептуальні основи та організаційна структура центрів «Спорт для всіх».....	35
3.2 Результати діяльності центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» в сучасних умовах.....	45
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	72

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВПО – внутрішньо переміщені особи.

ЗСЖ – здоровий спосіб життя.

ООП – особи з особливими потребами.

РА – рухова активність.

ФК – фізична культура.

ЦФЗН – центр фізичного здоров'я населення.

Актуальність. Сучасний розвиток фізичної культури і спорту вимагає ефективного управління, що враховує специфіку організації роботи в даній сфері. Заклади фізичної культури і спорту відіграють ключову роль у популяризації здорового способу життя, залученні населення до регулярної фізичної активності та забезпеченні доступу до якісної спортивної інфраструктури. Одним із прикладів успішного функціонування таких закладів є Центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», діяльність якого спрямована на розвиток масового спорту та оздоровлення суспільства.

Особливістю спортивного менеджменту в цій сфері є необхідність комплексного підходу до планування, організації, мотивації та контролю процесів, пов'язаних з функціонуванням закладів фізичної культури і спорту. Крім того, важливо враховувати соціальну значущість та доступність послуг, орієнтуючись на потреби різних вікових і соціальних груп населення.

Це дослідження дозволить розкрити найактуальніші проблеми спортивного менеджменту та запропонувати шляхи їх вирішення, що має велике практичне значення для розвитку спортивних організацій і поліпшення їх конкурентоспроможності на внутрішньому і міжнародному рівнях.

Актуальність дослідження зумовлена потребою вдосконалення системи управління у сфері фізичної культури і спорту, розробки ефективних підходів до управління ресурсами та взаємодії з громадськими об'єднаннями, місцевими громадами й бізнесом. Аналіз досвіду Центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» дозволяє визначити ефективні механізми управління, що сприяють розвитку фізичної активності серед населення.

Об'єкт дослідження – менеджмент закладів фізичної культури і спорту.

Предмет дослідження – особливості управління Центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх».

Задля реалізації мети та завдань дослідження застосовано **комплекс методів**, як-от: *теоретичні* – загальнонаукові (аналіз, абстрагування та конкретизація, систематизація, класифікація, періодизація, узагальнення тощо);

конкретно-наукові: логіко-системний аналіз нормативно-правових документів, наукових досліджень (створив умови для бирання й підготовки фактологічного матеріалу, процедури постановки завдань, пошуків їх вирішення та отримання результатів); *системний* (використано для відтворення цілісної картини діяльності ЦФЗН у конкретний період); *емпіричні методи* – для аналітики матеріалів інформаційно-комунікативної системи веб ресурсу «Спорт для всіх» та «Активні парки», знаково-символічного визначення результатів дослідження в рисунках і таблицях та їх узагальнення.

Застосування окреслених методів забезпечило реалізацію визначених завдань, проведення комплексу дослідницьких операцій, формулювання теоретичних положень та висновків.

Мета дослідження: виокремити специфічні риси спортивного менеджменту закладів фізичної культури і спорту, визначення ключових викликів і можливостей розвитку на прикладі Центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх».

Завдання дослідження:

- проаналізувати теоретико-методичні основи спортивного менеджменту, виокремити специфіку нормативно-правового забезпечення закладів фізичної культури і спорту та громадських об'єднань фізкультурно-спортивної спрямованості;
- виокремити концептуальні основи та організаційну структуру центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»;
- проаналізувати результати діяльності центру «Спорт для всіх» в сучасних умовах, визначити шляхи вирішення проблеми на сучасному етапі.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел – 51 найменування, з них – 1 іноземною мовою. Загальний обсяг – 73 сторінки, з них 60 основного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Суть менеджменту у фізичній культурі і спорт

Сучасний менеджмент вирізняється особливою рисою — ключова роль у ньому відводиться підприємницькій функції. Підприємництво стає центральним елементом управлінської діяльності, формуючи основу стратегічного підходу до розвитку організації. Успіх підприємницької діяльності безпосередньо залежить від здатності організації до інновацій, тобто впровадження нових ідей, технологій, методів роботи чи підходів до взаємодії зі споживачами.

У сфері фізичної культури і спорту мета менеджменту полягає у забезпеченні досягнення такого стану організації, який одночасно є бажаним, реальним і необхідним. Цей стан характеризується стабільністю, ефективністю та відповідністю очікуванням усіх зацікавлених сторін — від спортсменів і тренерів до спонсорів і широкої громадськості.

У сучасних умовах управлінська діяльність є одним із ключових факторів, що сприяють розвитку організацій. Для позначення цього виду діяльності широко використовується термін «менеджмент», який походить з англійської від слова *management* і означає «управління». У науковій і практичній літературі поняття «менеджмент» часто пов'язується з такими характеристиками, як майстерність і мистецтво керувати, а також здатність досягати поставлених цілей.

Історично корені терміну можна знайти в італійському слові *managgiare*, що спершу стосувалося керування конем, а згодом стало асоціюватися з будь-якими формами жорсткого контролю через опанування мистецтвом досягнення мети. Французьке слово *manager* перекладається як «господарювати» або

«управляти», акцентуючи увагу на раціональному використанні ресурсів і збереженні порядку. У свою чергу, латинський корінь цього поняття вказує на активну діяльність і прояв влади, що є невід'ємними складовими процесу управління.

Менеджмент – це багатогранне явище, яке охоплює різні аспекти організаційної діяльності. Його розглядають як науку про управління, мистецтво керування, сукупність функцій і процесів управління, а також як органи й групи людей, що відповідають за керування організацією. У сучасній спеціалізованій літературі мету менеджменту часто описують через такі поняття, як «політика», «філософія» чи «місія» спортивно-оздоровчих організацій або галузі загалом.

Менеджмент у фізичній культурі і спорті орієнтований на створення організацій, які одночасно задовольняють потреби населення у фізичній активності та формують умови для розвитку спорту в усіх його проявах. Мета в системі менеджменту виконує ключову роль, оскільки є відправною точкою для всіх управлінських дій. Її визначення виступає початковим етапом процесу управління у сфері фізичної культури і спорту. Саме через чітке формулювання мети керівники забезпечують цілеспрямованість управлінських впливів, запобігаючи хаотичності чи стихійності в роботі організації.

Сучасний менеджер має бути новатором, здатним долати консервативні підходи, спрямовувати підприємство на постійні зміни та адаптацію. Він повинен активно вдосконалювати технологічні й організаційні процеси відповідно до умов і вимог ринку. Одним із ключових завдань сучасного менеджменту є перетворення знань на продуктивний ресурс.

У сучасній економіці основним капіталом і об'єктом витрат стає працівник, який володіє знаннями. Це людина, яка інтегрує здобуті під час систематичної освіти знання та навички у свою професійну діяльність, роблячи її ефективнішою та результативнішою. Важливість таких працівників полягає в їх здатності створювати нові ідеї, впроваджувати інновації та сприяти зростанню конкурентоспроможності організації.

Сучасний менеджмент має на меті зробити здібності й потенціал працівника максимально продуктивними. Важливим кроком для досягнення цієї мети є подолання відчуження працівника від засобів виробництва та формування в нього почуття відповідальності й залученості, властивого справжньому господарю.

Спочатку менеджмент виник як характерна ознака комерційних організацій, але з часом він перетворився на універсальний і важливий елемент функціонування розвинутого суспільства. У сучасних умовах навіть некомерційні організації, такі як лікарні, державні установи, військові структури, все частіше впроваджують підходи та методи менеджменту для ефективного управління. Однак це не означає, що принципи бізнес-менеджменту можна безпосередньо перенести на діяльність некомерційних установ. Для таких організацій потрібна адаптація методів управління з урахуванням їхніх специфічних цілей, які не завжди пов'язані з отриманням прибутку [10, с. 19-22].

Менеджмент завжди починається з визначення цілей, тому управління в некомерційних установах, таких як університети чи лікарні, суттєво відрізняється від управління в комерційних підприємствах. Проте основні принципи менеджменту, зокрема раціональний підхід до ухвалення рішень та аналіз ефективності використання ресурсів у порівнянні з отриманими результатами, залишаються актуальними і для некомерційного сектору.

Окрім ключових характеристик сучасного менеджменту, варто зазначити ще одну важливу тенденцію – його інтернаціоналізацію. Сучасний менеджмент дедалі частіше стає предметом колективного осмислення на міжнародному рівні. Це пов'язано з такими глобальними змінами, як поглиблення міжнародного поділу праці, зростання конкуренції та взаємозалежності між державами у світовій економіці. Інтернаціоналізація менеджменту сприяє поширенню передового досвіду, формуванню єдиних стандартів і обміну інноваціями між країнами. Водночас вона вимагає від менеджерів високого

рівня гнучкості, міжкультурної компетентності та здатності до адаптації в умовах швидких змін.

Отже, сучасний менеджмент характеризується такими основними рисами: зміною підходів до планування, всебічним аналізом факторів успіху, орієнтацією на стабільні позитивні результати, розвитком теорії та практики маркетингу, впровадженням ефективних технологій прийняття рішень, широким використанням математичних і інформаційних методів у управлінні, розвитком розрахункових систем і комунікаційних засобів, активною участю персоналу в управлінських процесах [20].

Спеціаліст з організації та управління визначає не тільки, що потрібно робити, а й як це здійснити: він організовує робочі процеси, облік і контроль, оцінює економічну ефективність, надає рекомендації щодо раціонального використання трудових ресурсів та обладнання тощо.

«Менеджмент – це вид професійної діяльності, направлений на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів з обов’язковим застосуванням економічних методів управління» [21, с. 78-90]. Менеджмент часто розглядається як система управлінських органів, що є важливим елементом спортивно-оздоровчої організації. Без наявності такого апарату організація, як цілісна структура, не може існувати, а тим більше ефективно функціонувати.

Усі методи менеджменту тісно пов’язані з функціями цього процесу, оскільки головним завданням функцій менеджменту є формування методів управління. Формування методів відбувається через конкретні функції, що виконуються за допомогою загальних принципів. Таким чином, методи менеджменту мають діяти не як окремі способи впливу, а як єдина система, яка складається з взаємодіючих і взаємозалежних елементів.

Менеджмент є самостійною науковою дисципліною, що має свою структуру, об’єкти і суб’єкти вивчення, а також специфічні закони, принципи, методологію та понятійно-категоріальний апарат. Це галузь знань, що базується на практичному досвіді і постійно поповнюється новими знаннями з різних

суміжних дисциплін, без яких його розвиток був би неможливим. Хоча об'єкти і суб'єкти менеджменту в різних організаціях мають спільні риси, система менеджменту й рівень її ефективності можуть значно відрізнятися в залежності від сукупності внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність організації. Це означає, що на одних і тих самих принципах можуть будуватися різні організаційні моделі управління, залежно від умов їхнього функціонування [41].

Отже, розвиток менеджменту можливий лише за умови постійного оновлення наукових знань та вдосконалення особистих якостей менеджерів, зокрема їх здатності застосовувати теоретичні знання на практиці.

Фізична культура і спорт розвиваються в межах соціального управління, яке змінюється під впливом ринкових відносин. В Україні активізувалася адміністративно-господарська діяльність у цій галузі, що стало наслідком змін у соціально-економічних відносинах, розвитку підприємств і появи нових форм власності. Терміни як підприємництво, менеджмент і маркетинг все частіше використовуються в сфері здоров'я, спорту та туризму. Це спричинило розвиток комерційних спортивних, оздоровчих та туристичних організацій, які надають платні послуги. Отже, діяльність у цих сферах вимагає знань підприємництва, менеджменту і маркетингу.

Мистецтво управління в фізкультурно-спортивних організаціях полягає в умінні спортивного менеджера ефективно застосовувати загальноприйняті принципи, методи та технології управління в конкретних умовах своєї діяльності. Спортивні менеджери можуть приходити до цієї професії різними шляхами. Одним із класичних варіантів для Заходу, особливо в 70-80-х роках, був такий: колишній спортсмен чи тренер завершував навчання на економічному факультеті та вирушав у світ спортивного бізнесу. Цікаво, що ще тридцять років тому менеджери спортивних команд або спортсменів зовні мало чим відрізнялися від тренерів [29]. У Радянському Союзі основна частина спортивних менеджерів походила з військових структур, зокрема відомств, що займалися силовими питаннями. Офіцери Міністерства внутрішніх справ

(МВС) та Міністерства оборони відігравали ключову роль у забезпеченні господарської діяльності в спорті. Вони були відповідальні за організацію та управління спортивною інфраструктурою, що активно підтримувалась на державному рівні.

«Спортивний менеджмент – це теорія і практика ефективного управління організацією фізкультурно-спортивної спрямованості в сучасних ринкових умовах» [11]. Теорія і практика менеджменту дають змогу переглянути багато питань, які раніше були актуальні для наших керівників, але вже з орієнтацією на ринкові умови.

Суть спортивного менеджменту полягає в тому, що суб'єкт управління впливає на об'єкт, з метою переведення його в новий, більш ефективний стан. Основна мета спортивного менеджменту – забезпечити ефективне функціонування фізкультурно-спортивних організацій в умовах сучасного ринку України. Це включає в себе адаптацію до змінюваних умов, оптимізацію ресурсів та максимізацію результатів діяльності організацій.

Спортивний менеджмент включає аналіз теоретичних основ, які вивчають поведінку спортсменів, їх потреби, мотивацію, відносини в колективі та соціальні взаємодії. Концепція спортивного менеджменту фокусується на проблемах спорту та спортсмена, що реалізує свої можливості в спортивному середовищі.

Спортивний менеджмент, орієнтований на принципи гуманізму, сприяє об'єднанню спортивної спільноти через створення єдиної спортивної культури й стандартів. Він також акцентує увагу на командній роботі, що вимагає від спортсменів високої координації та взаємодії для досягнення спільних цілей.

В Україні фізичне виховання, яке реалізується через різноманітні види спорту та спортивні організації, відіграє важливу роль у сучасному суспільстві. Це включає професійні спортивні клуби, аматорські об'єднання, а також інші спортивні структури. Незалежно від рівня обізнаності в спорті, більшість людей знайома з назвами таких організацій, як дитячі спортивні школи, фітнес-клуби, спортивно-оздоровчі клуби, спортзали, басейни, хокейні федерації та інші. У

результаті, фізкультурно-спортивна діяльність в Україні здійснюється через численні організації, що працюють в цій сфері.

Спортивна діяльність здійснюється різноманітними спортивними центрами та організаціями, які об'єднують тренерів, інструкторів, вчителів фізичної культури, методистів та інших спеціалістів. До їхніх обов'язків входить надання спортивних послуг, таких як організація фізичних вправ і видів спорту, підготовка спортсменів та реалізація програм фізичного оздоровлення. Крім того, вони забезпечують проведення спортивних заходів і виставок. Важливу роль у цих процесах відіграє організація, яка є основою спортивного менеджменту. Ключовим аспектом є наявність професійних лідерів, які виконують функції менеджерів, що добре відомі в міжнародній практиці.

Спортивний менеджер є фахівцем у спортивній галузі, який займає керівну позицію і має навички управлінської діяльності. Його роль полягає у застосуванні загальноприйнятих принципів, методів і технік менеджменту для досягнення ефективних результатів у конкретних умовах. В умовах високої конкуренції на ринку праці спортивний менеджер повинен мати високий рівень професійної компетентності. Це дозволяє йому самостійно і творчо вирішувати складні завдання, що багато в чому залежить від його знань і досвіду.

Розвиток менеджменту охоплює два основні підходи: один фокусується на управлінні операціями і технічних аспектах виробництва, а інший – на управлінні людськими ресурсами, підкреслюючи важливість психології, мотивації та стимулювання працівників.

Фізична культура і спорт як галузь об'єднує організації, які займаються спортивно-оздоровчою діяльністю та надають населенню відповідні послуги на основі загальної теоретико-методичної та програмно-нормативної бази. Фізкультурно-оздоровчі послуги належать до соціально-культурної сфери, оскільки вони спрямовані на задоволення духовних і інтелектуальних потреб осіб, а також на підтримання їхнього здоров'я і життєвих функцій. Це включає не тільки фізичну активність, але й загальне благополуччя, що має важливе

значення для нормальної життєдіяльності кожного індивіда. «Під фізкультурно-оздоровчими послугами слід розуміти організовані форми занять фізичними вправами для досягнення поставленої мети, а також діяльність, яка її забезпечує. Ця діяльність передбачає утримання мережі спортивно-оздоровчих споруд та організацію обслуговування відвідувачів під час занять, організацію і забезпечення спортивних змагань і видовищних заходів, торгівлю, прокат і ремонт спортивного інвентарю та обладнання тощо» [5, с. 111-120]. Таким чином, фізична культура і спорт є самостійною галуззю економіки, оскільки вони мають всі необхідні ознаки для цього. Вони належать до соціальної (невиробничої) сфери, а основним їх продуктом є фізкультурно-оздоровчі послуги.

«Механізм менеджменту у фізичній культурі і спорті – це комплекс форм, методів і засобів, які забезпечують ефективну реалізацію цілей спортивно-оздоровчих організацій, що виробляють соціально-культурні послуги та найбільш повне задоволення потреб їх працівників і споживачів» [13]. Процес менеджменту реалізується через конкретний механізм на основі визначеної мети і включає виконання функцій менеджменту для досягнення поставлених цілей.

Згідно з наведеними характеристиками технологій, менеджери можуть створити організаційну структуру, що оптимально відповідає специфіці технологій підприємства та забезпечує їх ефективне функціонування. Отже, метод управління в галузі фізичної культури і спорту полягає в цілеспрямованій діяльності керівника щодо координації підлеглих і контролю їх роботи для досягнення організаційних цілей.

1.2 Система менеджменту у фізичній культурі і спорті

У процесі формування ринкових відносин в Україні спостерігається активізація управлінської та економічної діяльності у сфері фізичної культури та спорту. Для залучення різних верств населення до активного відпочинку та оздоровчої фізичної активності необхідно впровадити ефективні методи менеджменту, зокрема створення мотивації та підбір кваліфікованих фахівців. Крім того, важливо забезпечити економічний комфорт для всіх учасників цього процесу, що дозволить сприяти розвитку цієї галузі.

«Механізм менеджменту у фізичній культурі і спорті – це комплекс форм, методів і засобів, які забезпечують ефективну реалізацію цілей спортивно-оздоровчих організацій, що виробляють соціально-культурні послуги та найбільш повне задоволення потреб їх працівників і споживачів» [23].

Спортивно-оздоровчі організації зазвичай ставлять перед собою такі цілі: обсяг наданих послуг, асортиментну політику (розширення, оновлення чи обмеження послуг), збутову політику, комунікації, підвищення рентабельності, кадровий розвиток (підбір і кваліфікація співробітників) та цінову політику. Досягнення цих цілей допомагає організаціям розширювати ринок, збільшувати прибуток, випереджати конкурентів і підтримувати попит на свої послуги. Всі ці аспекти сприяють зміцненню ринкових позицій організації [13].

У контексті ринкових відносин розвиток сфери фізичної культури та спорту сприяє поступовій інтеграції діяльності спортивних клубів. Формування ефективного менеджменту в цих організаціях залежить від кількох факторів, таких як тип спортивного клубу, його організаційно-правова форма, а також визначення мети та завдань діяльності. Перспективи подальших досліджень у цій сфері охоплюють вивчення методів управління спортивними клубами, а також дослідження аспектів фінансування та економічної діяльності таких організацій.

Термін «спортивний менеджмент» вказує на галузеву належність менеджменту, але недостатньо акцентує увагу на його управлінському аспекті у

спорті. Натомість визначення «менеджмент у спорті» підкреслює важливість управління процесами та взаємовідносинами у спортивній сфері. Використання принципів управління, таких як системність, оптимальність, мотивація та економічність, дозволить ефективно модернізувати та диверсифікувати спортивні відносини. Це підкреслює необхідність подальших досліджень у галузі спортивного менеджменту, щоб оцінити та обґрунтувати його доцільність для вирішення управлінських завдань у спорті [16].

Організації в сфері фізичної культури створюються для задоволення різних потреб людей (спортивних, оздоровчих, рекреаційних), тому вони відрізняються за призначенням, розмірами та структурою. Це потрібно враховувати при аналізі організації як об'єкта менеджменту. Різноманітність цілей та завдань вимагає наявності спеціальних знань та методів управління, які забезпечують ефективну взаємодію працівників для досягнення спільних цілей.

Кожну фізкультурну організацію можна описати через кілька основних параметрів: цільове призначення (місія), правова та нормативна база, ресурси, процеси та структура, розподіл праці та ролей, зовнішнє середовище, а також внутрішні соціальні і економічні зв'язки, що відображають організаційну культуру.

Фізична культура і спорт є самостійною сферою, яка має власні масштаби та складну структуру. Ця сфера включає систему управління, що орієнтована на досягнення конкретних цілей, здійснення діяльності та досягнення визначених результатів. У межах фізичної культури і спорту функціонують різні галузі, кожна з яких має свої особливості та завдання, але всі вони взаємопов'язані в загальній системі.

Фізична культура та спорт є важливою підсистемою суспільства, але також можуть розглядатися як відносно самостійна система, яка включає в себе кілька підсистем. Кожна з цих підсистем може бути вивчена та проаналізована окремо, але вони взаємодіють у загальній структурі фізкультури та спорту. Основними ознаками фізичної культури і спорту як соціальної системи є: орієнтованість на розвиток і благополуччя людини, тісний зв'язок з іншими

соціальними та державними інститутами, а також складність її організації та вирішення комплексних завдань у процесі діяльності.

Фізична культура та спорт як система характеризуються відкритістю, цілісністю, динамічністю, ієрархічністю та структурністю, що дозволяє сприймати її в єдиному контексті. Фізкультурні організації, які є складовими цієї системи, можуть бути розглянуті як самостійні соціально-педагогічні структури, що створюються суспільством для виконання визначених функцій, орієнтовані на задоволення потреб різних соціальних груп, функціонують за рахунок ресурсів, наданих суспільством, таких як кадрові, фінансові та матеріальні, мають важливу роль у вихованні молоді, а також впливають на своє оточення та суспільство в цілому.

Фізкультурна організація є цілісною системою, в межах якої внутрішні фактори взаємодіють з зовнішнім середовищем, формуючи специфічні ситуаційні умови. Враховуючи ці взаємозв'язки, сучасним фізкультурним організаціям необхідно постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це вимагає впровадження внутрішніх змін, щоб забезпечити ефективне функціонування організації в умовах змінюваних обставин.

Під час аналізу зовнішнього середовища фізкультурні керівники повинні враховувати низку важливих аспектів, які визначають характер впливу зовнішніх факторів на організацію. По-перше, зміна одного фактора часто викликає зміни в інших, що свідчить про їхню взаємозалежність. По-друге, зовнішнє середовище характеризується складністю через велику кількість факторів і широкий спектр їхніх значень. По-третє, динамічність середовища вимагає оперативної адаптації до швидких змін. І нарешті, інформація про зовнішнє середовище часто є обмеженою або недостовірною, що додає невизначеності в процес управління.

Основними внутрішніми змінними, на які може впливати менеджмент у фізкультурній організації, є її цілі, структура, завдання, технології та персонал. Ефективне управління цими змінними забезпечує адаптацію організації до зовнішніх змін і її конкурентоспроможність.

Фізкультурні організації, що діють у сучасному ринковому середовищі, повинні відповідати суспільним вимогам щодо якості результатів їхньої діяльності. З цією метою державою встановлено ліцензійні умови для здійснення підприємницької діяльності у сфері фізичної культури, оздоровлення та спорту. Крім того, Кабінет Міністрів України визначив перелік видів діяльності, які підлягають обов'язковому ліцензуванню, забезпечуючи контроль за відповідністю їхньої діяльності встановленим стандартам.

Система менеджменту у фізичній культурі і спорті – це сукупність принципів, методів, організаційних структур і процесів, які спрямовані на управління різними аспектами розвитку фізичної культури та спорту. Вона включає планування, організацію, контроль та регулювання діяльності в галузі фізичної активності, масового спорту, професійного спорту і спортивного менеджменту.

Організаційні структури у фізичній культурі та спорті – це сукупність органів, установ, організацій, які займаються плануванням, управлінням, розвитком та реалізацією завдань у цій сфері. Вони діють на різних рівнях – державному, регіональному, місцевому та міжнародному.

Державні органи управління формують політику у сфері фізичної культури і спорту, затверджують нормативно-правову базу, контролюють і фінансують основні напрями діяльності. До них належать:

1. Міністерство молоді та спорту – головний державний орган, що відповідає за розвиток фізичної культури і спорту в країні. Основними його завданнями є формування і реалізація національної політики, контроль за виконанням державних програм, співпраця з міжнародними організаціями.

2. Регіональні управління / департаменти спорту відповідальні за реалізацію державної політики на місцях. Вони займаються організацією змагань, будівництвом спортивної інфраструктури, підтримкою місцевих клубів і федерацій.

3. Місцеві органи влади (муніципалітети) зосереджують увагу на розвитку масового спорту і фізичної культури серед населення свого регіону, організації спортивних заходів у школах, клубах і громадах.

У системі менеджменту фізичної культури виділяють також освітні установи спрямовані на виховання дітей і молоді, залучення до фізичної активності, а також підготовку кадрів для галузі. Тут виділяють дитячо-юнацькі спортивні школи (ДЮСШ) — центри для розвитку спортивних талантів серед дітей і молоді, їхнє основне завдання – підготовка резерву для професійного спорту. Університети фізичного виховання готують фахівців для спортивної галузі (тренерів, менеджерів, лікарів, реабілітологів). Школи та університети загалом займаються розвитком фізичного виховання як частини освітнього процесу.

Спортивні федерації в системі фізичної культури і спорту регулюють діяльність у певному виді спорту, відповідають за розвиток виду спорту на національному рівні, організовують і проводять чемпіонати, змагання, тренувальні збори, готують спортсменів для участі в міжнародних турнірах (Олімпійських іграх, Чемпіонатах світу).

Спортивні клуби займають важливе місце в системі фізичного виховання і спорту. Це місця для занять спортом різних вікових категорій. Також важливою для популяризації фізичної культури та здорового способу життя серед населення є діяльність громадські спортивних організацій.

У системі фізичної культури виділяють професійні спортивні організації. Це, наприклад, національні олімпійські комітети, які відповідають за підготовку спортсменів до Олімпійських ігор. Міжнародний Олімпійський комітет (МОК) координує олімпійський рух. Паралімпійські комітети підтримують розвиток спорту серед людей з інвалідністю. Ліги професійного спорту організовують професійні спортивні змагання (наприклад, футбольні ліги, хокейні асоціації).

Приватні фітнес-клуби та тренажерні зали забезпечують доступ до занять фізичною активністю. Вони є важливою частиною спортивної індустрії.

Всі ці організації взаємодіють для забезпечення розвитку спорту. Зокрема, державні органи підтримують федерації через фінансування, федерації працюють із клубами та тренерами, освітні установи виховують майбутніх спортсменів і фахівців. Ця система допомагає забезпечити баланс між масовим і професійним спортом, підвищуючи загальний рівень фізичної активності населення.

Менеджмент як наука і практика спирається на сукупність принципів, які забезпечують ефективне планування, організацію, контроль і регулювання процесів у будь-якій сфері діяльності. Ці принципи є фундаментальними правилами, що визначають характер управлінської діяльності, сприяють досягненню цілей організації, забезпечують ефективність використання ресурсів та розвиток організаційної системи.

Принцип цілеспрямованості є основоположним у менеджменті. Він передбачає, що будь-яка управлінська діяльність повинна бути спрямована на досягнення чітко визначених цілей. Мета визначає зміст усіх інших функцій менеджменту: планування, організації, контролю та мотивації. Наукові дослідження підтверджують, що організації з чіткими цілями демонструють вищу ефективність завдяки структурованості діяльності і можливості оцінювання прогресу.

Принцип планування є ключовим інструментом для зменшення невизначеності та підвищення організаційної ефективності. Воно дозволяє структурувати ресурси, завдання і терміни для досягнення цілей. Згідно з науковими підходами, стратегічне планування включає прогнозування можливих змін у зовнішньому середовищі, аналіз ризиків і розробку альтернативних сценаріїв розвитку організації.

Принцип системності передбачає, що всі частини організації повинні функціонувати узгоджено, оскільки порушення в одній частині системи можуть негативно вплинути на всю систему. У наукових працях цей принцип часто базується на теорії систем, яка акцентує увагу на взаємодії компонентів і їхній ролі у досягненні загальних цілей.

Принцип адаптивності є важливою характеристикою сучасних організацій, які функціонують у динамічному зовнішньому середовищі. Принцип адаптивності вимагає від менеджменту гнучкості у прийнятті рішень, здатності швидко реагувати на зміни, впроваджувати інновації та вдосконалювати процеси. Дослідження показують, що адаптивні організації мають вищі шанси на виживання та успіх у конкурентному середовищі.

Принцип мотивації є важливим елементом ефективного менеджменту. Згідно з класичними теоріями (теорії Маслоу, Герцберга, МакГрегора), мотивація залежить від задоволення потреб працівників і створення умов для їхньої самореалізації. У сучасному менеджменті цей принцип включає як матеріальні стимули (зарплата, премії), так і нематеріальні (визнання, можливості для професійного розвитку).

Принцип контролю є завершальною функцією управлінського циклу і забезпечує зворотний зв'язок. Принцип контролю передбачає систематичне спостереження за виконанням завдань, оцінювання результатів та їхнє співставлення із запланованими цілями. Наукові дослідження підтверджують, що ефективний контроль сприяє своєчасному виявленню проблем і їхньому усуненню, а також підвищує дисципліну і відповідальність персоналу.

Принцип соціальної відповідальності базується на ідеї, що діяльність організації повинна не тільки приносити економічну вигоду, але й бути корисною для суспільства, екології та майбутніх поколінь. Наукові роботи в цій сфері акцентують увагу на важливості дотримання етичних норм і розвитку стійких практик.

Принцип інноваційності є важливим для довгострокового розвитку організацій. Інноваційність сприяє підвищенню конкурентоспроможності, відкриває нові можливості для розвитку та дозволяє знижувати витрати. Науковий підхід до інноваційного менеджменту передбачає інтеграцію досліджень і розробок у загальну стратегію організації.

Отже, принципи менеджменту є теоретичною основою, яка визначає структуру, функції та динаміку управлінської діяльності. Їхнє дотримання

дозволяє забезпечити ефективність роботи організацій, знижувати ризики та досягати поставлених цілей. Сучасні умови розвитку економіки і суспільства вимагають не лише точного виконання цих принципів, але й їхнього постійного вдосконалення відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Ефективний менеджмент у сфері фізичної культури і спорту відіграє ключову роль у розвитку галузі, забезпеченні її стабільного функціонування та досягненні високих результатів. Його переваги проявляються як на рівні організацій, так і в масштабах суспільства загалом. Ефективний менеджмент дозволяє раціонально використовувати фінансові, матеріальні та людські ресурси. Ефективний менеджмент сприяє популяризації фізичної культури серед населення. Завдяки продуманим стратегіям зростає кількість людей, залучених до спорту: впровадження соціальних програм для різних вікових і соціальних груп, організація відкритих спортивних подій, які сприяють зацікавленню фізичною активністю, інтеграція нових технологій (наприклад, мобільних додатків для фітнесу).

Менеджмент дозволяє ефективно розвивати і модернізувати спортивну інфраструктуру, створювати умови для більш широкого доступу до занять спортом як професіоналів, так і аматорів, формувати позитивний імідж організації та країни загалом.

Менеджмент у фізичній культурі та спорті має прямий вплив на зниження рівня захворюваності серед населення завдяки заохоченню до занять фізичною активністю, організації програм профілактики хронічних захворювань через спорт, створенню умов для фізичної реабілітації. Таким чином, це зменшує навантаження на систему охорони здоров'я і сприяє економічному розвитку.

Таким чином, менеджмент у сфері фізичної культури і спорту забезпечує гармонійний розвиток галузі, сприяє покращенню здоров'я населення, популяризації спорту, підвищенню міжнародного престижу та створенню умов для досягнення високих спортивних результатів. Використання принципів і методів сучасного менеджменту дозволяє зробити цю сферу стійкою, конкурентоспроможною і привабливою для різних груп населення та партнерів.

1.3 Особливості нормативно-правового забезпечення закладів фізичної культури і спорту та громадських об'єднань фізкультурно-спортивної спрямованості

Розвиток спорту з кінця XIX століття базується на тісній взаємодії та взаємовпливі національних і міжнародних рівнів організації його функціонування. Національні спортивні традиції та організації часто формували основи для міжнародного співробітництва, водночас глобальні спортивні події і міжнародні федерації впливали на розвиток спорту в окремих країнах. Така динаміка сприяла як популяризації спорту на світовій арені, так і зміцненню культурних зв'язків між державами.

У другій половині XX століття міжнародний спорт перетворився на глобальне явище. Олімпійські ігри та чемпіонати світу з футболу стали подіями світового масштабу, які охоплюють усі країни та за рівнем інтеграції можуть порівнюватися лише з Всесвітньою виставкою «ЕКСПО» – символом індустріалізації та технічного прогресу. Такі спортивні організації, як Міжнародний Олімпійський Комітет (МОК) і Міжнародна федерація футболу (ФІФА), поряд із глобальними структурами, такими як Організація Об'єднаних Націй (ООН), Міжнародний валютний фонд (МВФ), Міжнародна організація праці (МОП), Всесвітня туристична організація (ВТО), стали частиною системи глобального управління, виконуючи важливу роль у міжнародних відносинах.

Міжнародний спортивний рух, окрім культурної інтеграції, охоплює всі ключові форми глобальної інтеграції, такі як економічна, політична, інформаційна та рекреативно-розважальна (зокрема через спортивний туризм). Цей процес сприяє поглибленню зв'язків між країнами, але водночас породжує низку проблем і суперечностей. Розвиток спорту на національному, міжнародному та глобальному рівнях виявляє потребу не лише у всебічному дослідженні цих питань і критичному аналізі, але й у розробці ефективних практичних рішень для їх подолання.

Питання підтримки фізичної культури і спорту на сучасному етапі розвитку українського суспільства залишається важливим і потребує постійної уваги з боку держави. Заклади фізичної культури та громадські об'єднання фінансуються з державного, місцевих бюджетів або за рахунок спонсорів, грантів, членських внесків. Їх фінансування здійснюється відповідно до бюджетного законодавства, а також через програми співфінансування, залучення інвесторів та міжнародну допомогу. Така підтримка закріплена на законодавчому рівні, що створює правову базу для розвитку цієї сфери. Основні напрями державної політики у сфері фізичної культури і спорту окреслено у законодавчих та нормативно-правових документах, зокрема законах України, указах Президента, постановах Верховної Ради й Кабінету Міністрів, а також у наказах і методичних рекомендаціях. Ці акти регламентують ключові аспекти функціонування галузі, спрямовуючи її на досягнення суспільно значущих цілей.

Заклади фізичної культури можуть існувати у формі державних, комунальних або приватних установ. Громадські об'єднання мають статус неприбуткових організацій, які можуть створюватися за ініціативою громадян для популяризації здорового способу життя, розвитку масового спорту та підтримки професійного спорту.

Закон України «Про фізичну культуру і спорт», остання редакція якого була прийнята у 2024 році, є основним нормативним документом, що регулює розвиток цієї сфери [12]. У ньому підкреслюється важливість фізичної культури і спорту як невід'ємних складових зміцнення здоров'я, фізичного та духовного розвитку громадян. Крім того, документ визначає роль спорту у підвищенні міжнародного авторитету України, сприяючи її позиціонуванню як активного учасника світового співтовариства.

Закон України «Про фізичну культуру і спорт» встановлює загальні правові, економічні, соціальні й організаційні принципи розвитку фізичної культури та спорту в країні. У ньому визначено участь державних органів, посадових осіб, а також підприємств і організацій усіх форм власності щодо

допомоги зміцненню здоров'я громадян, підвищенню їх працездатності та продовженню тривалості активного життя засобами фізичної культури і спорту. Держава забезпечує правовий захист інтересів громадян у цій сфері, сприяє розвитку фізкультурно-спортивної інфраструктури, популяризує здоровий спосіб життя та підтримує ініціативи щодо оздоровлення населення. Кабінет Міністрів України у співпраці з громадськими організаціями розробляє заходи для зміцнення здоров'я населення та впроваджує фізичну культуру і спорт як ефективний засіб профілактики та лікування захворювань. Виконання завдань із забезпечення умов для занять фізичною культурою у місцях проживання та відпочинку населення покладається на місцеві органи влади, які фінансують відповідні програми згідно з державними нормативами.

Закон встановлює, що держава регулює відносини у сфері фізичної культури і спорту через розробку та реалізацію відповідної державної політики. Зокрема, створюються державні органи, які забезпечують умови для їх ефективного функціонування, а також гарантуються права громадян на участь у фізкультурно-спортивній діяльності. Крім того, визначаються ключові напрями впровадження фізичної культури, включаючи розвиток інфраструктури, популяризацію здорового способу життя та сприяння доступності занять спортом для всіх категорій населення.

У Законі України «Про фізичну культуру і спорт» визначено, що держава здійснює регулювання відносин у сфері фізичної культури та спорту через формування та реалізацію державної політики в цій галузі. Це передбачає створення відповідних державних органів, забезпечення матеріально-технічними, фінансовими, кадровими, інформаційними та нормативно-правовими ресурсами для розвитку фізичної культури і спорту. Крім того, держава визнає самодіяльний характер фізкультурно-спортивного руху в Україні та сприяє комплексній взаємодії між державними органами і громадськими організаціями фізкультурно-спортивного спрямування.

Основні положення, що визначають державну політику у сфері фізичної культури і спорту, викладено в Законі України «Про фізичну культуру і спорт».

Зокрема, у статті 4 цього закону деталізовано засади, на яких базується державна політика в даній сфері:

- « – визнання фізичної культури і спорту як пріоритетного напрямку гуманітарної політики держави;

- визнання спорту як важливого чинника досягнення фізичної та духовної досконалості людини, формування патріотичних почуттів у громадян та позитивного міжнародного іміджу держави;

- забезпечення гуманістичної спрямованості та пріоритету загальнолюдських цінностей, справедливості, взаємної поваги та гендерної рівності;

- орієнтування на сучасні міжнародні стандарти у сфері фізичної культури і спорту, поєднання вітчизняних традицій і досягнень із світовим досвідом у цій сфері» [12]. Ці засади формують підґрунтя для організації та розвитку фізичної культури, сприяють зміцненню здоров'я населення, створюють умови для занять фізичними вправами, забезпечують підтримку професійного спорту та інтеграцію у міжнародний спортивний простір.

Кабінет Міністрів України 23 грудня 2020 року, згідно з положеннями Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року, прийняв постанову про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року. Ця постанова стала важливим кроком у реалізації стратегічних цілей розвитку спортивної галузі та фізичної культури в Україні. Документ спрямований на підвищення рівня фізичної активності населення, створення умов для популяризації здорового способу життя, а також забезпечення підтримки інфраструктури та організацій, які працюють у сфері спорту.

Постанова Верховної Ради України «Про порядок введення в дію Закону України «Про фізичну культуру і спорт» зобов'язала Кабінет Міністрів України до 1 червня 1994 року розробити та прийняти Державну програму розвитку фізичної культури і спорту, яка була затверджена Указом Президента України в червні 1994 року. Другою такою програмою стала «Фізична культура —

здоров'я нації», прийнята 1 вересня 1998 року. Ці програми спрямовані на реалізацію положень Закону України «Про фізичну культуру і спорт» та визначають ключові напрями державної політики у цій сфері, її значення для суспільства, а також перспективи розвитку фізкультурно-спортивного руху.

Державні програми містять практичні заходи з упровадження фізичної культури в повсякденне життя громадян, а також засади матеріально-технічного, організаційного, кадрового й інформаційного забезпечення цієї сфери на певні етапи суспільного розвитку. Уряд інтегрує відповідні розділи до програм економічного й соціального розвитку країни на основі Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту. Для підвищення ефективності регулювання у сфері фізичного виховання ухвалюються Державні вимоги до фізичного виховання, які визначають концептуальні положення, рівні, зміст і форми навчального процесу, критерії оцінювання результатів, кадрове забезпечення та принципи організації фізичного виховання в освітніх закладах.

Одним із ключових завдань у формуванні системи фізичного виховання є розробка навчальних програм, так як саме вони визначають обсяг знань, умінь і навичок, які необхідно засвоїти протягом навчання. Навчальні програми включають спеціально підібраний теоретичний і практичний матеріал, спрямований на досягнення освітніх, оздоровчих і виховних цілей фізичного виховання. Вони розробляються з урахуванням державних вимог і затверджуються відповідно до встановлених процедур, забезпечуючи комплексний розвиток особистості [15].

Єдина державна навчальна програма не може повністю охопити всі різноманітні інтереси та потреби учнів, вчителів, а також врахувати місцеві умови, національні та регіональні традиції. З метою забезпечення державних інтересів у сфері фізичного виховання дітей, а також для захисту прав навчальних закладів у визначенні змісту фізичного виховання відповідно до статті 12 Закону України «Про фізичну культуру і спорт», розробляються програми трьох рівнів: базові, регіональні та робочі. Така структура програм

закріплена «Державними вимогами до навчальних програм з фізичного виховання в процесі освіти», які були затверджені Міністерством освіти України 25 травня 1998 року.

В Україні триває процес формування нормативно-правового та організаційно-управлінського забезпечення розвитку фізичної культури і спорту на сучасному етапі. Цей процес включає правове регулювання відносин через ухвалення законодавчих і нормативних актів, а також рішень державних органів, розробку й реалізацію комплексних цільових програм, створення системи управлінських органів на центральному та місцевому рівнях із чітким визначенням їх повноважень і відповідальності. Крім того, здійснюється розвиток інфраструктури з урахуванням регіональних особливостей, встановлення вертикальних та горизонтальних зв'язків між учасниками процесу, впровадження практичних організаційних заходів для покращення ефективності роботи, створення системи соціальних гарантій та захисту прав громадян у сфері фізичної культури та спорту, а також забезпечення цільового фінансування і матеріально-технічної бази.

Як бачимо, в Україні триває процес формування чіткої нормативно-правової та організаційно-управлінської структури, яка сприяє розвитку фізичної культури і спорту, забезпечуючи правове регулювання через законодавчі акти та нормативні документи. Це дозволяє встановити основи для ефективного функціонування фізкультурної сфери. Удосконалення системи соціальних гарантій і захисту прав громадян, а також забезпечення цільового фінансування та матеріально-технічної підтримки є важливим кроком для розвитку фізичної культури та спорту, що має на меті забезпечення доступу до якісних умов для занять спортом і підтримки здоров'я населення.

РОЗДІЛ 2.

МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1 Методи дослідження

Реалізація мети і завдань дослідження спричинила використання комплексу методів:

теоретичні – загальнонаукові (аналіз, абстрагування та конкретизація, систематизація, класифікація, періодизація, узагальнення тощо);

конкретно-наукові: логіко-системний аналіз нормативно-правових документів, наукових досліджень (створив умови для бирання й підготовки фактологічного матеріалу, процедури постановки завдань, пошуків їх вирішення та отримання результатів);

системний (використано для відтворення цілісної картини діяльності ЦФЗН у конкретний період);

емпіричні методи – для аналітики матеріалів інформаційно-комунікативної системи веб ресурсу «Спорт для всіх» та «Активні парки», знаково-символічного визначення результатів дослідження в рисунках і таблицях та їх узагальнення.

Опрацювання джерел дало змогу розподілити їх на три групи: 1) джерела нормативно-правового забезпечення діяльності центрів фізичного здоров'я населення (ЦФЗН) – Закон України «Про фізичну культуру і спорт», Національна стратегія з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здоров'я нації», Положення про центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», про соціальний проект «Активні парки – локації здорової України» тощо.

Друга група об'єднала дослідження, що розглядали різні сторони концепції «Спорт для всіх»: теоретичні бази і практику (М. Дутчак), державне стимулювання розвитку (І. Гасюк), роль центрів «Спорт для всіх» у залученні населення до систематичних фізкультурно-оздоровчих занять (М. Данилевич,

О. Жданова, Н. Тхір), проблеми та шляхи практичної реалізації даного руху в ЗЗСО (Ковальчук Н.), змістово-процесуальні засади діяльності європейської федерації «Спорт для всіх» (А. Бойченко, В. Нечипоренко).

До третьої групи відносимо інтерпретаційні джерела науково-теоретичного характеру, присвячені а) теоретичним основам менеджменту (І. Артим, Г. Мошек, І. Миколайчук, Г. Осовська, Ю. Палеха, О. Сидорчук); взаємозв'язку маркетингу, менеджменту, логістики (С. Смерічевська, М. Жаболенко, С. Чернишева), стратегіям у менеджменті (І. Артищук, Б. Мізюк, І. Тучковська);

б) аспектам менеджменту у фізичній культурі і спорті (С. Криштанович, В. Холявка) рекреаційно-оздоровчої роботи (А. Бондар), ключовим компетенціям менеджера фізичної культури і спорту (М. Криштанович), тенденціям розвитку сфери фізичної культури та спорту в умовах сучасного ринку (Є. Імас, Ю. Мічуда), стратегічному менеджменту розвитку сфери фізичної культури та спорту в Україні (О. Горбенко, В. Мудрик, Р. Карламов І. Приходько, В. Сазонець, Т. Стройко). Крім того, до цієї групи відносимо праці по аналізу проблематики менеджменту спортивних організацій в Україні (І. Наконечний, Ю. Циба).

контент аналіз – кількісно-якісний метод вивчення змісту документів, відео-, аудіо- матеріалів тощо, науково-методичних досліджень, періодичних видань, інтернет сайтів, соціальних мереж, які дозволили визначити

- сутність менеджменту сфері фізичної культури і спорту;
- обґрунтувати функції, принципи та методи менеджменту;
- вивчити закономірності структури центру «Спорт для всіх», його особливостей,
- критично переосмислити отримані данні щодо кількості залучених учасників, заходів, закладів та міст;
- забезпечити достовірність висновків і результатів наукових пошуків.

Були проаналізовані веб сторінки «Активні парки. База знань», «Активні парки. Правова інформація», «Активні парки. Про проєкт», «Бігові клуби. Спорт для всіх», «Літні Ліги», «Нація загартованих. Спорт для всіх», «Нестримні. Спорт для всіх», «Олімпійська країна. Спорт для всіх», «Проєкт Плеч-о-плеч», «Шлях до перемоги. Спорт для всіх».

Застосування окреслених методів забезпечило реалізацію визначених завдань, проведення комплексу дослідницьких операцій, формулювання теоретичних положень та висновків.

2.2. Організація дослідження

Дослідження проводилось з грудня 2023 по листопад 2024 рр.

Першим етапом (грудень 2023 – лютий 2024 рр.) став період теоретичного аналізу науково-методичної літератури та узагальнення отриманого матеріалу. Саме в цей період був здійснений аналіз, синтез, систематизація, класифікація, узагальнення джерельної бази, сформований вступ роботи, виокремленні мета, завдання дослідження тощо. Крім того, на першому етапі був проведений опис історіографії проблеми, проведено систематизацію та класифікацію джерел. Встановлено сутність менеджменту у сфері фізичної культури і спорту, його систему, особливості нормативно-правового забезпечення закладів фізичної культури і спорту та громадських об'єднань фізкультурно-спортивної спрямованості

На другому етапі дослідження (березень – липень 2024 р.) вивчено та проаналізовано концепцію організації центрів «Спорт для всіх – місію, завдання, функції, основні напрямки роботи, організаційну структуру, принципи, форми і методи роботи. Виокремлено кількісні показники участі різних верств населення, залучення громадських спілок та державних закладів, міст та регіонів, організації «Активних» та адаптивних клубів.

На третьому етапі дослідження (серпень – листопад 2024 р.) було проведено знаково-символічне визначення результатів дослідження в рисунках і таблицях та їх узагальнення, зроблені висновки виклики сьогодення щодо розвитку центру, виділено продуктивні ідеї вирішення даних проблем. Результати дослідження було оформлено та оприлюднено на попередньому та основному захисті магістерської роботи

РОЗДІЛ 3

ЦЕНТР ФІЗИЧНОГО ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ «СПОРТ ДЛЯ ВСІХ»: ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

3.1 Концептуальні основи та організаційна структура центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»

Згідно статті 17 Закону України «Про фізичну культуру і спорт» (остання редакція від 06.10 2024 р.) центр фізичного здоров'я населення – це заклад фізичної культури і спорту, який здійснює діяльність шляхом залучення різних груп населення, зокрема соціально незахищених, до занять фізичною культурою [31].

Згідно змісту статті Центри фізичного здоров'я населення (ЦФЗН) створюються та діють відповідно до положення про центр фізичного здоров'я населення, який затверджений центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту – Міністерства молоді і спорту України [31].

Необхідно зазначити, що засновниками ЦФЗН можуть бути, зокрема:

- центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері фізичної культури та спорту;
- місцеві державні адміністрації;
- органи місцевого самоврядування (див. Рис.3.1).

Фінансування діяльності центрів фізичного здоров'я населення здійснюється за рахунок коштів відповідного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством.

Положення про центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» (об'єднує 4 загальних розділи) виокремили загальні положення про

Центр, його завдання, функції та права, фінансово-господарську діяльність та матеріально-технічну базу центру, й засади керівництва центром.



Рис. 3.1 Засновники центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» в Україні

У своїй діяльності ЦФЗН керується Конституцією України, законом «Про фізичну культуру і спорт» та іншими, нормативно-правовими актами Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, цим Положенням та наказами Міністерством молоді і спорту, до орбіти управління якого належить Всеукраїнський центр [44].

Згідно інформації, представленої на офіційному сайті державної установи «Спорт для всіх», ЦФЗН визначено головним реалізатором державної політики у сфері фізичної культури та масового спорту в Україні [37].

Центр може бути державної або комунальної форми власності, місцеві центри утворюються виходячи з потреб та можливостей регіонів. Необхідно наголосити, що вони розробляють власні положення на основі загального з урахуванням особливостей та залежно від рівня, на якому працює центр, а саме: загальнодержавний, республіканський, обласний та місцевий [9, С.34].

Положення про Всеукраїнський центр затверджено Міністерством молоді і спорту, а положення про Республіканський (Автономної Республіки Крим),

обласні, Київський та Севастопольський міські центри затверджується їх засновниками за погодженням з Всеукраїнським центром.

Необхідно зазначити, що з моменту заснування (2003 р.) [38] ЦФЗН знаходиться в стані розвитку, змінюються відповідно запитів сьогодення мета та місія, завдання, урізноманітнюються напрями та форми діяльності.

Так, згідно Положення Центр забезпечує розвиток фізичної культури шляхом «надання фізкультурно-спортивних послуг, які полягають в організації та здійсненні фізкультурно-оздоровчої діяльності шляхом проведення заходів, спрямованих на розвиток фізичної культури за її напрямками, зокрема на забезпечення рухової активності людей з метою їх гармонійного фізичного розвитку та ведення здорового способу життя» [30].

Остання редакція інформації на офіційному сайді «Спорту для всіх» презентувала зміст «місії» на ступним чином:

- консолідація українського народу в боротьбі за здорове майбутнє нації;
- сповідування національних традицій занять фізичною культурою і спортом та ведення здорового способу життя;
- популяризація занять фізичною культурою і спортом та ведення здорового способу життя серед всіх вікових груп та верств населення, особливо – дітей та молоді;
- формування свідомості кожного громадянина нашої країни щодо необхідності рухової активності, як важливої складової здорового способу життя;
- створення умов для систематичної рухової активності заради зміцнення здоров'я з урахуванням інтересів, побажань та індивідуальних особливостей кожного українця [44].

Згідно Положення, надання фізкультурно-спортивних послуг в частині фізкультурно-оздоровчої діяльності здійснюється лише фахівцями в сфері фізичної культури і спорту, що мають відповідну вищу освіти та кваліфікацію, а також визначена можливість залучення волонтерів.

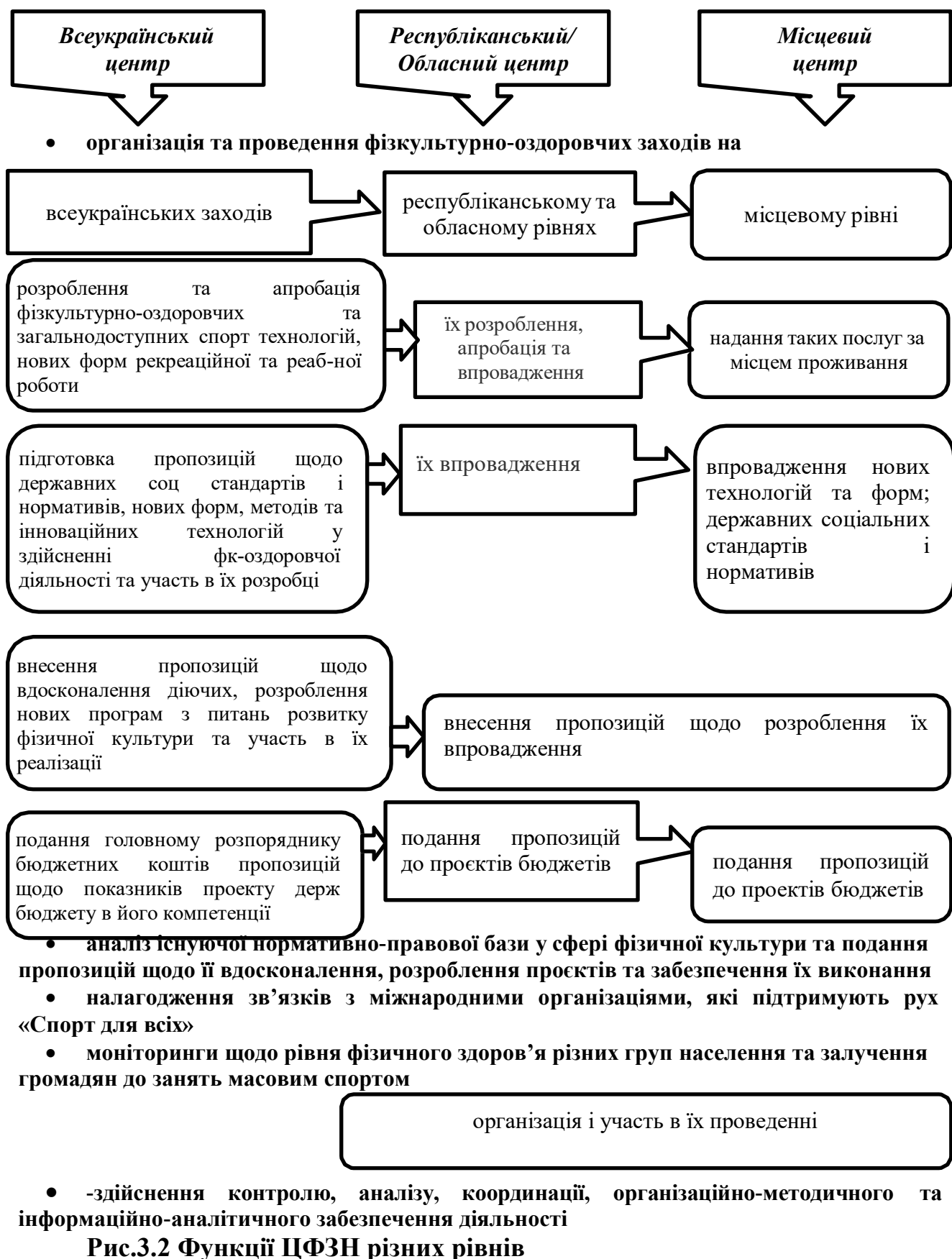
Положення виділило окремо завдання Всеукраїнського центру, обласних та міських, районних (у м. Києві та Севастополі) та місцевих центрів (див. Таб. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні завдання ЦФЗН різних рівнів

Всеукраїнський центр	Обласний центр	Місцевий центр
сприяння реалізації державної політики та програм з питань розвитку ФК	участь у реалізації на обласному рівнях державної політики та програм з питань розвитку ФК	участь у реалізації на місцевому рівні державної політики та програм з питань розвитку фізичної культури
організація та проведення на загальнодержавному рівні фізкультурно-оздоровчої діяльності	сприяння організації та проведенню ФК-оздоровчої діяльності, наданню фізкультурно-спортивних послуг в частині ФК-оздоровчої діяльності за місцем проживання та відпочинку населення як в масовій та індивідуальній формі	організація та проведення ФК-оздоровчої діяльності та надання ФК-спортивних послуг в частині ФК-оздоровчої діяльності за місцем проживання та відпочинку населення в масовій та індивідуальній формі
проведення на загальнодержавному рівні просвітницької роботи з питань оздоровлення населення засобами ФК і спорту з метою формування у населення потреб РА	проведення просвітницької роботи з питань оздоровлення населення засобами ФК і спорту з метою формування у населення потреб РА	проведення на місцевому рівні просвітницької роботи з питань оздоровлення населення засобами ФК і спорту з метою формування у населення потреб РА
методологічне забезпечення центрів з питань створення умов для занять населення ФК та масовим спортом		
	утримання та забезпечення належного функціонування ФК-оздоровчих і спортивних споруд за місцем проживання та відпочинку населення і створення умов для занять ФК та спортом	утримання та забезпечення належного функціонування ФК-оздоровчих і спортивних споруд за місцем проживання та відпочинку населення і створення умов для занять ФК та спортом
організація та проведення всеукраїнських конкурсів, показових виступів, фестивалів, спортивних свят та ФК-оздоровчих заходів	організація та проведення обласних конкурсів, показових виступів, фестивалів, спортивних свят та інших фк-оздоровчих заходів	організація та проведення місцевих конкурсів, показових виступів, фестивалів, свят та інших ФК-оздоровчих заходів
контроль та координація діяльності всіх решта центрів	контроль та координація діяльності місцевих центрів	

Відповідно, центри різних рівнів відповідно до покладених на них завдань виконують функції (див. Рис.3.2).



Ще одна група функцій, що не увійшла у Рис. 3.2 передбачала реалізацію

інформаційно-пропагандистської діяльності з питань фізичної культури і спорту та здорового способу життя (загальнодержавному, республікансько / обласном та місцевому рівнях), здійснення видавничої діяльності, заснування газет, журналів, інших ЗМІ, забезпечення центрів цих рівнів інформаційно-пропагандистськими й методологічними матеріалами. А також організацію та проведення тренінгів, семінарів, нарад, конгресів, конференцій, брифінгів, круглих столів та участь у них центрів всіх рівнів.

Крім того, до функцій було віднесено організаційне забезпечення розвитку та зміцнення матеріально-технічної бази, фізкультурно-оздоровчим та спортивним інвентарем і обладнанням з урахуванням потреб та можливостей регіону за розрахунками, що надані відповідними центрами.

Досить актуальним стало визначення потреби вивчення, узагальнення, аналіз та запровадження у практику вітчизняного та іноземного досвіду з розвитку фізичної культури, а також досвіду роботи кращих центрів.

Особливі функції Республіканського (Автономної Республіки Крим), обласних центрів; міських, районних (у містах Києві та Севастополі) та місцевих центрів, окрім представлених на Рис.3.2, представлені як

- залучення приватних інвестицій для реалізації покладених на центр завдань;
- залучення заінтересованих організацій до виконання завдань, покладених на центр.

Положення про ЦФЗН «Спорт для всіх» передбачило різноманіття видів діяльності під час виконання покладених на нього завдань, серед яких, зокрема:

- взаємодію та співпрацю з центральними та місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, суб'єктами сфери фізичної культури і спорту, структурними підрозділами з питань фізичної культури і спорту Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських, районних (у м. Києві та Севастополі) державних адміністрацій, підприємствами, установами, закладами, організаціями усіх форм власності, об'єднаннями громадян та громадянами;

- укладання договорів про матеріальну відповідальність за взяті під звіт матеріальні цінності, контроль їх цільового використання;
- співпраця із засобами масової інформації;
- облік проведених фізкультурно-оздоровчих заходів, підготовка статистичних та інформаційно-аналітичних матеріалів з питань, що належать до його компетенції;
- порушення клопотань про нагородження державними та відомчими нагородами працівників центрів і активістів у сфері фізичної культури і спорту (див. Рис.3.3).

взаємодія та співпраця	• з центральними та місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, структурними підрозділами з питань фкіс Ради міністрів Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських, районних, державних адміністрацій, підприємствами, установами, закладами, організаціями усіх форм власності, об'єднаннями громадян та громадянами.
сприяння	• суб'єктам сфери фізичної культури і спорту; • заходам, що спрямовані на соціальний захист працівників центрів.
залучення	• благодійних, громадських об'єднань, підприємців для розвитку фізичної культури.
здійснення	• заходів із залучення фінансової та технічної допомоги, грантів та позабюджетних коштів для діяльності центру; • підготовки перспективних та поточних планів роботи центру та звітів щодо їх виконання.

Рис. 3.3 Види діяльності під час виконання покладених на ЦФЗН завдань

Щодо прав даного закладу, то положення визначає можливості надавати пропозиції щодо вдосконалення фізкультурно-оздоровчої діяльності зацікавленим органам, підприємствам, установам, закладам та організаціям; укласти договори про співробітництво, надання послуг, купівлі-продажу тощо з підприємствами, установами, закладами та організаціями усіх форм власності;

одержувати в установленому порядку від Міністерства молоді та спорту, інших центральних органів у даній сфері, громадських спілок, підприємств, установ будь-якої форми власності інформацію, документи та матеріали, необхідні для виконання покладених на нього завдань; у межах своєї компетенції видавати накази; бути та виступати організатором фізкультурно-оздоровчих заходів, використовувати назви таких заходів та їх символіку; здійснювати рекламу в місцях проведення цих заходів та їх висвітлення відповідно до законодавства, за умови, що центр виступає їх організатором; подавати пропозиції щодо визначення пріоритетних напрямів наукових досліджень та залучати вчених і фахівців до вирішення актуальних питань розвитку фізичної культури.

Звичайно, Положення виокремило в розділ питання фінансово-господарської діяльності центру, зазначаючи, що вона (діяльність) здійснюється відповідно чинного законодавства. Так, визначено, що фінансування Всеукраїнського центру здійснюється за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством України. Фінансування інших центрів здійснюється за рахунок коштів, передбачених у відповідному місцевому бюджеті та відповідних інших джерел. Гранична чисельність працівників Всеукраїнського центру, типові штатні нормативи затверджуються Міністерством молоді і спорту, в інших випадках – засновниками.

Важливим для сьогодення є норма, що центр має право надавати платні послуги, а також для здійснення фізкультурно-оздоровчої діяльності може передавати іншому центру нагороджувальну продукцію, інвентар, інформаційно-пропагандистські та методичні матеріали.

Центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» у процесі провадження фінансово-господарської діяльності самостійно:

- розпоряджається коштами;
- модернізує за потреби власну матеріально-технічну базу (у разі її наявності);

- володіє, користується і розпоряджається майном відповідно до законодавства;
- виконує інші функції, що не суперечать законодавству.

Для здійснення фізкультурно-оздоровчої діяльності, зокрема для надання якісних фізкультурно-спортивних послуг населенню центр за відсутності власної спортивної бази може використовувати безоплатно або на пільгових умовах місцеві спортивні об'єкти за умови дотримання санітарно-гігієнічних норм і недопущення погіршення їх стану [6, 492 с.].

Проте, за використання власних або орендованих спортивних споруд місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування можуть надавати пільги з оплати за користування комунальними послугами та спожиту електроенергію.

Положення виокремило можливі складові матеріально-технічної бази центру – адміністративні приміщення, стадіони, басейни, ігрові поля, спортивні зали, майданчики тощо, оздоровчо-спортивні табори, обладнання, засоби зв'язку, оргтехніки, транспортні засоби, земельні ділянки (належать до земель рекреаційного призначення) та інше рухоме і нерухоме майно.

Відповідно, Центр є юридичною особою, має самостійний баланс, реєстраційні рахунки, печатку із зображенням Державного Герба України, штампи та бланки з власним найменуванням і символікою тощо.

Розглянемо безпосередньо менеджмент центрів різного рангу. Так, безпосереднє керівництво центром здійснює директор або особа, на яку покладено виконання обов'язків директора. Залежно від рангу центру відбувається призначення / звільнення на посаду / з посади:

- директора Всеукраїнського центру – згідно наказу Міністерства молоді та спорту відповідно до умов контракту в установленому законодавством порядку;
- директорів Республіканського (Крим), обласних, Київського та Севастопольського міських, районних центрів – відповідно наказу Міністерства освіти і науки, молоді та спорту Автономної Республіки Крим, голів обласних,

Київської та Севастопольської міських, районних (у м. Києві та Севастополі) державних адміністрацій або рад за погодженням із Всеукраїнським центром;

- директора місцевого центру – згідно наказу засновників цих центрів за погодженням з Республіканським та обласними центрами.

Директор здійснює керівництво його діяльністю відповідно до завдань, покладених на центр, несе персональну відповідальність за реалізацію завдань та функцій, визначає відповідальність його працівників. Посадові обов'язки директора центру розподіляються на декілька груп, отже (див. Рис. 3.4):



Рис. 3.4 Групи посадових обов'язків директорів центрів різних рангів

На посаду директора центру призначається особа, яка є громадянином України, має ступінь вищої освіти «магістр» або освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліста» (до набрання чинності Закону України «Про вищу освіту»).

Для підвищення ефективності діяльності центру для підготовки рекомендацій з питань результативності здійснюваної роботи, обговорення найважливіших напрямів його діяльності та розвитку фізичної культури при центрі, згідно положення, можуть утворюватися консультативні та методичні ради, які здійснюють діяльність на громадських засадах [8, С. 113-115].

3.2 Результати діяльності центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» в сучасних умовах

Розглянемо особливості діяльності Всеукраїнського центру фізичного здоров'я населення на даний момент. Являючись повноцінною складовою Європейської федерації «Спорт для всіх» (Union Europeenne Du Sport Pour Tous – UESpT), яка є континентальною секцією Міжнародної федерації «Спорт для всіх» (International Sport for All Federation – FISPT), «Спорт для всіх» спрямовує зусилля на формування особливого бачення спорту, який має такі характеристики:

- відкритість для всіх груп населення;
- спорт – це фізична активність, вільна, спонтанна, яка здійснюється під час дозвілля, є варіацією відпочинку, розслаблення і відволіканням [29, С. 277-285; 51].

Задля реалізації окресленої візії, розроблено та впроваджується низка програм, проєктів та відповідних заходів. Так, до них віднесемо (дивись Таб. 3.2) проєкт президента України «Активні парки – локації здорової України» у партнерстві з Національним олімпійським комітетом – розробка навігаційної карти безкоштовних для населення рекреаційних занять в парках та скверах. Місія – зацікавити будь-яку аудиторію до фізичної активності, пропагування ідей здорового способу життя.

Цілі та завдання – організація в умовах воєнного стану оздоровчої рухової активності усіх категорій громадян, у тому числі осіб з інвалідністю та

внутрішньо переміщених осіб, для зниження психоемоційного напруження, стресу та подолання їх наслідків; створення умов для регулярних занять фізичною активністю, долучаючи до тренувань та сприяти формуванню навичок здорового способу життя [1].

У рамках реалізації соціального проєкту передбачається проведення заходів двох основних спрямувань:

1) впровадження нових форм залучення різних груп населення, у тому числі осіб з інвалідністю та ВПО, до оздоровчої рухової активності у місцях масового відпочинку;

2) залучення фахівців сфери ФК і спорту, провідних спортсменів та інших осіб до організації занять з оздоровчої РА та дозвілля громадян [30].



Рис.3.5 Інноваційні форми залучення різних груп населення, у тому числі осіб з інвалідністю та ВПО, до оздоровчої РА у місцях масового відпочинку

Таблиця 3.2

Характеристика проєктів, програм та заходів ЦФЗН 2024 р.

Організаційний тип	Назва	Сутність	Кіл- змагань, залучених федерацій, клубів, учасників, охоплено міст
Соціальний проєкт 2021 р. президента у партнерстві з НОК, Участь ЦФЗН – координатор	«Активні парки – локації здорової України»	Рекреаційні заняття, фк заходи, активні маршрути, «Активні клуби»	36700+ заходів* 602500+ осіб* 619 громад*
Проєкт, 2024 р. Співпраця з МОН, Мінмолодіспорту	Проєкт Пліч-о-пліч	формування сталої звички ведення ЗОЖ серед учнів ЗЗСО; традицій і мотивації щодо фізичного виховання і спорту; покращення спортивного іміджу України.	30000+ команд 300000+ учнів
Програма ЦФЗН – організатор	«Активні клуби»	об'єднання людей зі спільними інтересами у сфері спорту та фізичної активності	
	Бігові клуби	підвищення витривалості та РА, покращення фізичного стану всіх верств населення через регулярні заняття бігом; покращення психоемоційного стану через біг	42 клуби 23000+ учасників 2000+тренувань
	Воркаут клуби		3 клуби 150+тренувань 3900+учасників
	Клуби скандинавської ходьби	популяризація активного дозвілля	44 клуби, 200+тренувань 21000 учасників
Програма ЦФЗН – організатор	«Активні маршрути»	Створення умов для повноцінної, різноманітної та сучасної РА	Знаходиться в стані розробки
Програма 2024 р. ЦФЗН – організатор	«Літні ліги»	залучення дітей, зокрема з ООП та ВПО до РА, сприяння їх фізичному розвитку та популяризації бадмінтону та легкої атлетики.	44 клуби – 24 з бадмінтону та 20 клубів з легкої атлетики.
Захід, Міністерство молоді та спорту, ЦФЗН – організатор	Європейський тиждень спорту		7 міст, 33 змагання, 62 спортивні федерації, 44000+ відвідувань
Захід, ЦФЗН – організатор 24.07– 4.08. 2024 р.	«Олімпійська країна»		50000+ учасників спорт табір 400+дітей
	«Шлях до перемоги»		5 міст, 10000+заходів 144500+учасників
Захід «Танцюй Мрій Перемагай» 28.04.2024 р.		популяризація оздоровчої РА як основного чинника формування сталої звички ведення ЗСЖ серед різних груп населення, у тому числі внутрішньо переміщених осіб, шляхом освоєння різноманітних стилів сучасного танцювального мистецтва.	4 Напрями танців 1000+учасників

Серед заявлених інноваційних форм запропоновані наступні (див. Рис.3.5) [30].

Всі ці заходи, формати та послуги логічно прив'язані до парків та скверів, в яких створені спортивні майданчики та прокладені маршрути. Передбачені:

- спортивний захід з прив'язкою до спортивного майданчика;
- спортивний захід з прив'язкою до місця проведення;
- «онлайн-тренування»;
- спортивний захід з маршрутом.

Необхідно зазначити, що офіційному сайті «Спорт для всіх» є календар подій за часом та за відстанню пропонує всіх бажаючим різноманітні формати (Додаток А). Дивно, що на офіційному вебпорталі Чернівецької обласної військової адміністрації заявлено про 8 локацій «Активних парків на Буковині», проте календар подій на даний час пропонує двох годинну ігрову діяльність у м. Хотин, на вул. Свято-Покровській [24].

Менеджментський ресурс діяльності «Активних парків» розробив необхідну нормативну документацію, візуальні матеріали, онлайн платформу (інформаційно-комунікаційна система веб-ресурс «Активні парки») тощо; підібрані зручні локації – близько 2000 «Активних парків» та 10000 спортивних майданчиків.

Розроблені правила користування інформаційно-комунікаційною системою: у разі їх порушення система залишає за собою право застосувати усі допустимі законом засоби по відношенню до порушників. Ці правила поширюються на теперішніх та майбутніх користувачів Системи. Система залишає за собою право блокувати доступ до сайту відвідувачам, дії яких є протиправними та/ або ведуть до погіршення роботи сайту. Про блокування доступу відвідувач повідомляється відповідним інформаційним повідомленням при спробі увійти на сайт.

Всі розміщені матеріали є власністю Системи, охороняються відповідними законами України про захист авторських прав. Власники інтернет-сайтів та сторінок в соціальних мережах можуть використовувати

матеріали Системи тільки з прямим активним посиланням на сайт «Активні парки». Система посилається на інші сайти для зручності користувача, і це не означає, що Система схвалює зміст цих сайтів або несе за нього відповідальність [2].

Доступ до онлайн тренувань, до інформації про заплановані та вже організовані заходи, про сутність та специфіку проєктів, зокрема розміщуються на табличках з QR кодами, що дають доступ до онлайн тренувань. За рахунок місцевих бюджетів наявні парки та спортивні майданчики приводяться до ладу.

Була опрацьована можливість наповнення парків онлайн моніторів задля збільшення варіантів організації фізичних активностей, що правда реалізація ідеї відкладена на після воєнний час. Заплановані трансляції різноманітних онлайн тренувань у великих парках, скверах, великих галявинах, зразки соціальної реклами, які повинні будуть заохочувати до здорового та активного способу життя, щоденно з 6 ранку до 23 вечора [3].

Ще однією цікавою організаційною ідеєю є об'єднання людей зі спільними інтересами у сфері спорту та фізичної активності – «Активні клуби». Важливо, що такі клуби можуть бути офіційно зареєстрованими або неформальним об'єднанням громадян. І саме, портал «Активні парки» створив можливість для наявності власної публічної інтернет сторінки, на якій можна оприлюднювати логотип, власний календар заходів, цільову аудиторію, керівника – координатора, звіти та об'яви тощо.

Взаємозв'язок організований ще й таким чином, що всі заходи Активного клубу відображаються, як в клубному календарі заходів, так і в загальному календарі. У координатора активного клубу може бути декілька активних клубів, так само координатор активного клубу може бути учасником інших клубів. Для додавання учасників до Активного клубу визначені декілька можливостей:

- прийняти їх заявку;
- згенерувати QR код;

- створити посилання.

Тобто, Активний клуб створює можливість займатись фізичною активністю, анонсувати і спортивні заходи, але й збирати навколо себе спільноту однодумців та людей, що розділяють спортивні інтереси.

До таких клубів відносяться Бігові клуби, що визначили своєю місією – «підвищення витривалості та рухової активності, покращення фізичного стану всіх верств населення шляхом залучення до регулярних занять з бігу; покращення психоемоційного стану за допомогою занять з бігу та популяризацію активного дозвілля серед широкої громадськості» [4].

Так, на даний момент в країні діють 42 клуби, що залучили до своєї діяльності більше 23000 учасників під час більше чим 2000 тренувань. «Визитівку» Чернівецького бігового клубу представлено на Рис.3.6.

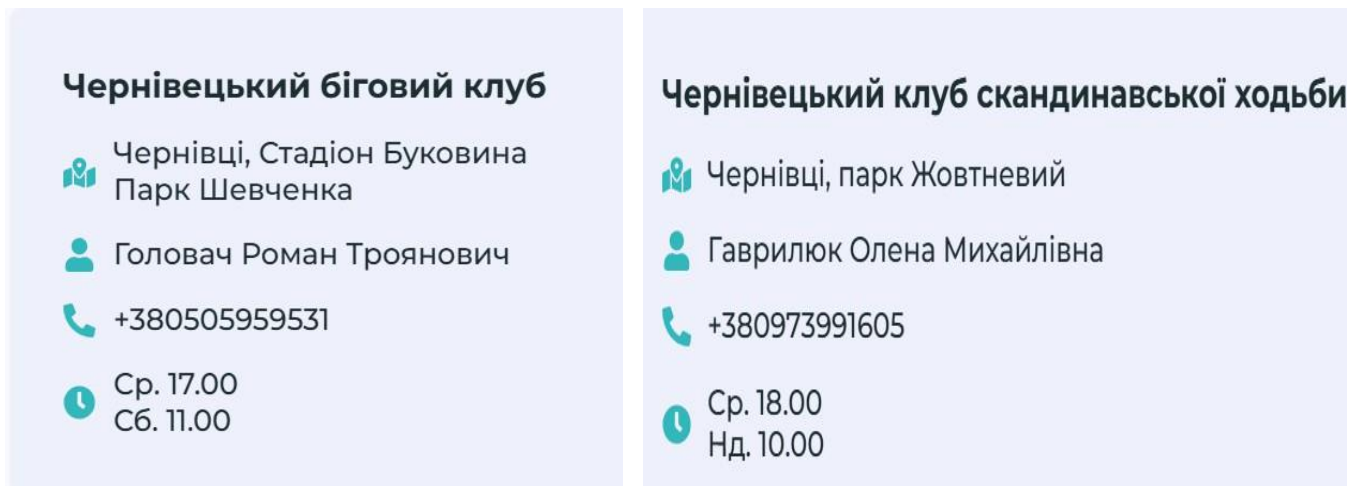


Рис. 3.6. «Визитівка» Чернівецького бігового клубу та клубу скандинавської ходьби

Місія трьох клубів ворк ауту (всі розташовані у м. Дніпро) визначена, зокрема як популяризація вуличної культури та Street Workout серед молоді [7].

Характеристиками, що спонукали звернути увагу на цю систему тренувань на вуличних майданчиках, що поєднує силові вправи з використанням власної ваги тіла стали саме доступність, спрямованість на розвиток витривалості, сили, гнучкості та координації через прості вправи на простих конструкціях [7].

Ще один вид фізичної активності, що просувається через активні клуби – це скандинавська ходьба (44 клуби, 21 000 учасників). Визитівку клубу з м. Чернівці див. на Рис.3.6.

Отже, узагальнюючи завдання цих клубів, визначаємо, що їх основною метою визначено інформування населення про роль та значення фізичної культури і спорту у житті суспільства і кожної людини; популяризація фізичної культури, її широке використання у рекреації, оздоровленні, профілактиці захворювань.

Тренування на активному маршруті (програма «Активні маршрути» ЦФЗН «Спорт для всіх») доступно лише з мобільного пристрою і тільки для авторизованого користувача веб ресурсу «Активні парки». Активний маршрут – це спеціально розроблений тренером маршрут для фізичних тренувань, який може бути використаний для підготовки до спортивних змагань, покращення фітнесу або просто для збереження здоров'я. Переваги таких маршрутів представлені на Рис. 3.6. Зразок мапи на мобільному додатку представлено у Додатках.

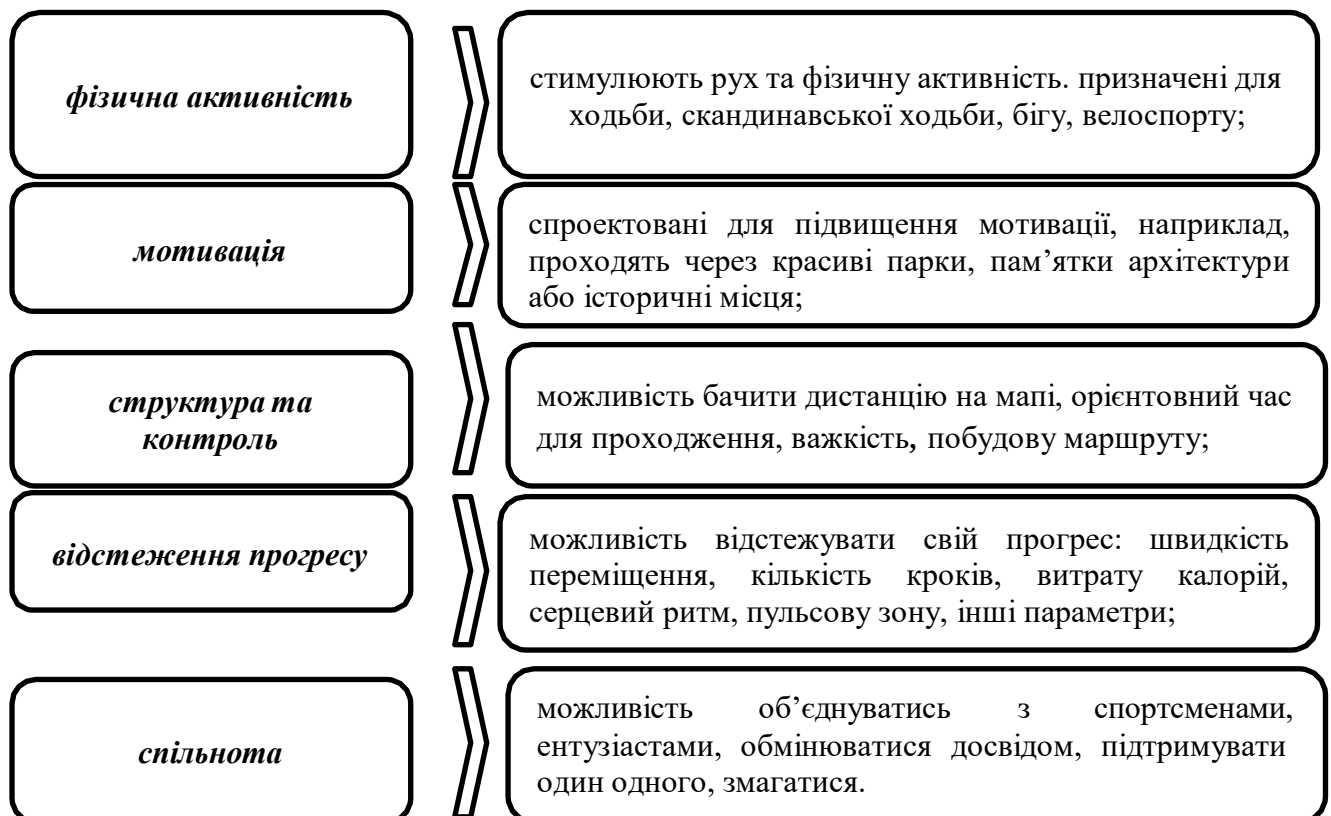


Рис. 3.7 Переваги програми «Активні маршрути»

Слоганом програми визначено «Нехай активні маршрути допоможуть Вам підтримувати здоровий спосіб життя та досягти своїх фітнес-цілей!» [1].

Необхідно зазначити, що проєкт знаходиться в стані постійного розвитку. Серед програм, що розпочали діяльність влітку 2024 р. виокремились «Літні ліги» – ідея, яка об'єднала школярів з різних куточків України та поширила ідею активного відпочинку протягом канікул.

Місією «Ліг» стало:

- залучення дітей до рухової активності, сприяння їх фізичному розвитку та популяризації видів спорту та здорового способу життя;
- популяризація оздоровчої рухової активності як основного чинника формування сталої звички ведення здорового способу життя серед різних груп населення, у тому числі осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб, шляхом створення умов для занять з бадмінтону та легкої атлетики.

Відповідно, основними завданнями виокремились наступні: демонстрація та популяризація бадмінтону та легкої атлетики як виду спорту та фізичної активності для проведення активного дозвілля; організація оздоровчої РА для дітей та підлітків в умовах воєнного стану; популяризація здорового способу життя серед різних вікових груп та соціальних категорій через активну участь у спортивних заходах; покращення спортивного іміджу України (див. Таб. 3.2).

Отже, в її рамках діти опановують такі види спорту, як бадмінтон і легка атлетика. По всій Україні функціонувало 44 клуби – 24 з бадмінтону та 20 клубів з легкої атлетики. Бажаючи необхідно було знайти адресу клубу у своєму місці та записатися на безоплатне тренування по бадмінтону. Так, Київський бадмінтонний клуб та Клуб DSC (м. Київ) запропонували двох етапне навчання бадмінтону. Серед таких клубів були бадмінтонний клуб м. Дніпро, м. Львів (бадмінтонні корти «Команчери»), м. Луцьк, м. Тернопіль, м. Хмельницький. Вінницька та Житомирська області представила по декілька локацій: 3 – «Вогняний вола́н», м. Жмеринка, Піщанський та Вінницький бадмінтонний клуби; 3 – Житомирський, Черняхівський (сmt. Черняхів)

бадмінтонні клуби та Коростишівський дитячо-юнацький клуб фізичної підготовки (м. Коростишів). Повний перелік місць для занять, контактні данні тренерів представлено на сайті.

Серед наших сусідів бадмінтон як вид РА запропонували Kamianets-Podilskyi badminton club (м. Кам'янець-Подільський), СК «Олімп» (м. Івано-Франківськ), СК «Буревісник» (м. Ужгород), Рівненський бадмінтонний клуб тощо [19].

Щодо легкої атлетики, то географія клубів ще ширша, це клуби легкої атлетики в м. Дружківка (Донецька обл.), м. Черкаси (майданчик для crossfit на березі Дніпра), м. Львів (стадіон СЗШ № 92), м. Рівне, с. Озерна (Тернопільська обл., центральний стадіон), м. Вінниця (стадіон МДЮСШ-1), м. Житомир (стадіон Полісся), смт. Рожнятів (Івано-Франківська обл., Комунальний позашкільний заклад «Лімниця»), м. Суми (стадіон «Авангард»), м. Кам'янець-Подільський, (стадіон Тонкочєєва), м. Миколаїв (стадіон ліцею №3), м. Дніпро (КПНЗ СДЮСШОР №3 ДМР), м. Кропивницький (стадіон КЗ «Ліцей НУШ»), м. Запоріжжя, м. Ужгород (стадіон «Авангард»), м. Ковель (парк ім. Т. Шевченка), м. Бровари, м. Харків (стадіон ліцею №12), м. Київ, м. Одеса (стадіон «Динамо») [19].

Необхідно наголосити на ефективному рішенні використовувати фізкультурно-спортивну базу закладів освіти, ДЮСШ різного підпорядкування, обладнанні майданчики на набережних та стадіонів для рекреаційних занять протягом канікулярного періоду. Крім того, через таку систематичну роботу формується потреба у систематичній фізичній активності, знання і розуміння власних бажань щодо виду спорту для занять в учнівської молоді, створюються можливості відбору хлопців та дівчат у групи початкової та попередньої базової підготовки.

Крім того, у програмі прийняли участь досвідчені тренери з цих видів спорту, які мали змогу подивитись на бадмінтон і легку атлетику з іншої сторони, оцінити їх рекреаційний потенціал, запропонувати власний «фан формат» для зацікавлення учасників.

Серед заходів, що проведені цього річ ЦФЗН «Спорт для всіх», окреме місце займає «Олімпійська країна» – система заходів, що об'єднали процес уболівання за українських олімпійців та безпосередньо рухову активність всіх верств населення країни та передбачали популяризацію масового спорту [32].

Простір, відкритий з 24 липня до 4 серпня 2024 року, визначив для себе місію, а саме:

- популяризацію рухової активності та фізкультурно-спортивного руху серед населення;
- уболівання за виступами українських спортсменів на Олімпійських іграх у Парижі – 2024.

Основною метою та завданнями «Олімпійської країни» стало залучення дітей та дорослих до регулярних тренувань; формуванню потреби занять фізичною активністю та дотримання навичок здорового способу життя, а також формування позитивного ставлення до ЗОЖ.

Особливістю стали щоденна робота для відвідувачів *наступних локацій*:

- фан-зона з прямими трансляціями Олімпійських ігор;
- фізкультурно-спортивні локації, зокрема функціональний спортивний майданчик «Активні парки», дитячий спортивний табір «Олімпійська країна»;

організація наступних заходів:

- дитячих турнірів з флорболу, доджболу, футболу та баскетболу;
- семінарів та лекцій ЮНІСЕФ, БО «РОКАДА»;
- благодійного забігу до Дня медика [32].

Крім того, були проведені змагання з 11 видів спорту: 5 дитячих турнірів – з футболу 3х3, стритболу 3х3, флорболу 3х3, доджболу 4х4; змагання для всіх бажаючих з настільного тенісу, бадмінтону, їзди на трюкових самокатах, з скейтбордингу, роллерблейдінгу та брейкінгу [там само].

Продовжується ефективна традиція популяризації – створення яскравих, точних слоганів – «Олімпійська країна» – це місце, де кожен зміг відчувати справжню волю до перемоги та підтримати наших героїв!» [там само].

Набуває значного поширення заходи під єдиним гаслом «Шлях до перемоги», які щорічно вихідних організовуються в 5 містах України (10000+заходів, 144500+учасників). Саме завдяки організації в умовах воєнного стану оздоровчої РА усіх категорій громадян, зокрема осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб взят курс на зниження психоемоційного напруження, стресу та подолання їх наслідків. Так, організовані локації для занять Hip hop/Street dance, настільним тенісом, міні баскетболом, флорболом, тенісболом, фрізбі, корнхолом, катанням на роликах, диск-гольфом, пікльболом та сквошем (див. таб. 3.2) [49].

Захід «Танцюй, Мрій, Перемагай» (28 квітня 2024 р.) став стартом танцювального напрямку в «Активних парках». Більше 1000 учасників оволодівали або демонстрували свої уміння і навички в 4 напрямках: хіп-хоппі, брейкінгу, джаз-фанку, К-поп. Вперше, на Open-air локації відбулись безкоштовні майстер-класи з jazz-funk від топ-хореографа Amiran; з К-pop від топ-хореографа Dashka, батли початківців і професіоналів. Необхідно відзначити «зірковість» гостей та суддів, головним суддею став Romb, в стилі хіп-хоп – Nikelodeon, джаз-фанк – Amiran, у брейкінгу – B-boy Santa. Партнерами заходу стали: танцювальна студія «Dancity», та асоціація брейкінгу «All stars kyiv breaking association». Метою заходу стала популяризація оздоровчої рухової активності як складової звички ведення ЗСЖ серед різних груп населення, у тому числі внутрішньо переміщених осіб, шляхом освоєння різних стилів сучасного танцювального мистецтва (див. Таб.3.2).

В 2023-2024 рр. програма «Активні парки» почали співпрацю з «Пліч-о-пліч» – всеукраїнськими шкільними лігами. За сприяння Офісу Президента України, Міністерств освіти та науки, молоді та спорту і ЦФЗН «Спорт для всіх» офіційно стартувало впровадження програми Президента «Пліч-о-пліч всеукраїнські шкільні ліги» в систему ЗЗСО. Для участі в змаганнях у школах

формуються команди з 5 видів спорту: баскетбол, волейбол, футзал, спортивне орієнтування та черлідінг. Учасники змагаються на 5 різних рівнях: шкільний, територіальний, районний, обласний та всеукраїнський етап. В таких змаганнях залучено більше 300 000 дітей [39].

Відповідно загальній концепції «Спорту для всіх», діяльність ЦФЗН адекватно відзеркалює реалії сьогодення повномасштабної війни проти України. Регулярний захід «Нація загартованих», який виокремив метою розвиток мілітарних напрямів серед цивільного населення та об'єднання молоді і підлітків в згуртовану спільноту, цінностями якої є національно-патріотичне виховання, залучив більше 2000 учасників 45 заходів.

Сім основних напрямків навчання, серед яких тактична медицина, дії оператора БПЛА, тактико-спеціальна і вогнева підготовка, мінно-вибухова безпека, блок фізичної підготовки – самозахист, рукопашний бій, спортивне орієнтування; топографія й бушкрафт (вміння виживання в дикій природі) тощо запропонували знання та вміння, які необхідні кожному під час воєнних дій, потрібні в ситуаціях, коли швидка реакція і зібраність мінімізують шкоду для здоров'я чи життя [27].

Адаптивні клуби «Нестримні» були створені у 2024 р. для відновлення через фізичну активність ветеранів, їхніх рідних та осіб з інвалідністю, що постраждали внаслідок війни.

На даний час основними засобами реабілітації стали заняття з плавання, фізичної підготовки та джиу-джитсу. Зараз в Україні діє 81 таке місце (див. Рис. 3.9):

Київська область – 14 клубів: смт. Баришівка, смт. Томашівка, м. Вишневе, м. Бровари, м. Буча, с. Козин, м. Ірпінь, м. Фастів, м. Васильків, с. Бородянка, м. Миронівка, с. Клавдієво-Тарасове, с. Нові Петрівці, Софіївська Борщагівка, а м. Київ – 14 клубів (зокрема, Дарницький клуб, Деснянський клуб, Національний університет оборони України, головний військово-медичний клінічний центр, Національний університет фізичного виховання і спорту України);



Рис. 3.8 Кількість адаптивних клубів «Нестримні» по областях України

Вінницька область – 6 клубів: м. Бершадь, м. Жмеринка, смт. Тростянець, м. Немирів, м. Тульчин, м. Вінниця,

Волинська область – 2 клуби: с. Поворськ, м. Луцьк.

Дніпропетровська область – 7 клубів: м. Дніпро (5 клубів), м. Кам'янське, смт. Слобожанське;

Житомирська область – 2 клуби: м. Овруч, м. Житомир;

Івано-Франківська область – 3 клуби: м. Івано-Франківськ (2 клуби), м. Коломия;

Кіровоградська область – 5 клубів: м. Кропивницький (3 клуби), м. Долинська, с. Нове;

Одеська область – м. Одеса (6 клубів),

Львівська область – 6 клубів: м. Новояворівськ, м. Золочів, м. Моршин, м. Стрий, м. Львів (2 клуби),

Рівненська область – 5 клубів: м. Дубровиця, с. Іванківка, с. Березне, м. Рівне (2 клуби)

Харківська область – 4 клуби: м. Харків;

Хмельницька область – 3 клуби: м. Хмельницький, смт. Білогір'я, м. Деражня,

Чернігівська область – м. Чернігів;

Черкаська область – 2 клуби: м. Черкаси, с. Степанці [28.].

Інформацію про адаптивні клуби в Чернівецькій області нами не знайдено.

Серед викликів, із якими стикаються центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» сьогодні можемо виокремити такі основні групи:

- недостатнє фінансування

Обмеженість бюджетних коштів ускладнює модернізацію спортивної інфраструктури, закупівлю сучасного обладнання та реалізацію нових програм. Нерегулярне фінансування з місцевих бюджетів, особливо в умовах війни, призводить до зупинки або скорочення окремих ініціатив;

- відсутність сталих джерел підтримки

Слабка співпраця з бізнесом для залучення меценатів і партнерів з-за його нульової мотивації щодо участі у діяльності центрів;

недостатнє залучення грантових коштів чи міжнародної допомоги із-за низького рівня поінформованості про такі програми;

- проблеми доступності

Не рівний доступ регіонів країни до спортивної інфраструктури та заходів;

логістичні труднощі як чинник того, що віддалені населені пункти залишаються поза увагою;

- кадровий дефіцит

Нестача кваліфікованих тренерів, організаторів і волонтерів для роботи в рамках програм центру;

низька мотивація працівників через невисокий рівень заробітної плати;

- вплив воєнного стану

Руйнування спортивної інфраструктури в зонах бойових дій;

вимушена міграція тренерів і спортсменів за межі України;

обмежені можливості для організації масових заходів через безпекові ризики.

- недостатнє технічне забезпечення

Відсутність сучасних онлайн-платформ для залучення користувачів до спортивних активностей;

нестача якісного спортивного обладнання для реалізації інноваційних програм;

нестача сучасних приміщень із наявністю сховищ;

- низький рівень популяризації

Недостатня увага до рекламування програм центру серед населення.

Слабка взаємодія із засобами масової інформації та соціальними мережами.

- Проблеми інклюзивності

Обмежені програми для людей з інвалідністю та інших соціально вразливих груп.

Нестача спеціалізованих тренувань та обладнання для осіб із особливими потребами.

- Проблеми взаємодії з громадою

Низький рівень залучення місцевих громад до участі в заходах.

Відсутність активного зворотного зв'язку від населення для вдосконалення програм.

- Організаційні виклики

Бюрократичні перешкоди в реалізації нових ініціатив.

Відсутність чіткої стратегії довгострокового розвитку на рівні регіональних підрозділів.

Окреслимо шляхи вирішення проблем діяльності Центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх».

Забезпечення належного фінансування – підготовка проєктів для отримання грантів від міжнародних організацій (UNICEF, EU, IOC), які підтримують розвиток спорту; співпраця з бізнесом для залучення спонсорів та меценатів, розробка державних програм, що передбачають збільшення

фінансування спортивної інфраструктури та заходів, створення механізмів державно-приватного партнерства для фінансування спортивних ініціатив.

Розширення доступності – створення мобільних спортивних майданчиків або модульних конструкцій для віддалених населених пунктів, забезпечення рівного доступу до програм через онлайн-платформи та дистанційні тренування, розширення географії проведення спортивних заходів за підтримки місцевих громад.

Розвиток кадрового потенціалу – підвищення рівня оплати праці тренерів, координаторів, запровадження мотиваційних програм(надбавки, премії, нагороди), організація тренінгів, семінарів і сертифікаційних програм для підвищення кваліфікації фахівців, залучення волонтерів через партнерство з молодіжними організаціями та освітніми закладами, впровадження системи практики для студентів спортивних вузів у рамках проєктів Центру.

Відновлення та модернізація інфраструктури – організація ремонтів і створення нових спортивних майданчиків, зон активності у парках, встановлення сучасного спортивного обладнання, адаптованого до потреб людей з інвалідністю, використання інноваційних технологій, наприклад QR-кодів для доступу до тренувальних програм або онлайн-гайдів.

Інноваційні підходи до популяризації – розширення присутності в соціальних мережах та цифрових платформах для інформування про заходи, створення відео-гайдів, рекламних кампаній і соціальних роликів для залучення більшої аудиторії, оптимізація мобільного додатку для координації заходів і взаємодії з населенням; проведення безкоштовних майстер-класів і відкритих тренувань для залучення нових учасників, залучення медійних осіб і спортсменів для просування ідей здорового способу життя.

Інклюзивні програми – розширення програм для осіб з інвалідністю, ветеранів війни та внутрішньо переміщених осіб, дітей з ООП, забезпечення спеціального обладнання та адаптованих тренувань, підготовка тренерів, які можуть працювати з такими людьми.

Покращення взаємодії з громадами – проведення регулярних зустрічей з представниками громад для врахування їхніх потреб у програмах, організація локальних спортивних ініціатив, залучення місцевих лідерів думок і спортсменів до популяризації фізичної активності.

Адаптація до воєнного стану – відновлення спортивних заходів у безпечних зонах, проведення програм, спрямованих на психологічну реабілітацію через фізичну активність, Розвиток військово-спортивних програм, таких як «Нація загартованих», з акцентом на виживання та тактичні навички.

Спрощення організаційних процесів – оптимізація бюрократичних процедур для запуску нових ініціатив, розробка довгострокових стратегій розвитку на національному та регіональному рівнях, використання цифрових інструментів для планування та моніторингу діяльності.

Зміцнення партнерств – встановлення співпраці з освітніми закладами, щоб залучати дітей та молодь до занять спортом, партнерство з міжнародними організаціями для обміну досвідом та впровадження кращих практик.

Співпраця з бізнесом у рамках соціальної відповідальності компаній.

Підвищення взаємодії з громадою – проведення регулярних опитувань серед населення для виявлення потреб і покращення послуг, створення клубів за інтересами, що об'єднують людей для спільної фізичної активності.

Впровадження цих рішень сприятиме зміцненню позицій Центру «Спорт для всіх» як ключової інституції в популяризації здорового способу життя та розвитку фізичної культури в Україні.

Отже, діяльність Всеукраїнського центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» демонструє системний та інноваційний підхід до популяризації фізичної активності серед різних груп населення, адаптуючи свою роботу до актуальних умов і потреб суспільства. Успішна інтеграція України в європейську спортивну спільноту забезпечує впровадження сучасних концепцій і форматів спорту для всіх, орієнтованих на відкритість, доступність та оздоровчий вплив.

В умовах війни діяльність центру набуває особливої значущості, спрямовуючи зусилля на організацію заходів, які знижують психоемоційне напруження, сприяють фізичному та психологічному відновленню громадян, включаючи осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб. Інноваційні формати, такі як «Активні парки», «Активні маршрути», спортивні клуби та танцювальні заходи, забезпечують широкий спектр можливостей для активного дозвілля, інтеграції та зміцнення здоров'я населення.

Проекти «Літні ліги», «Пліч-о-пліч», «Нація загартованих» та «Нестримні» є прикладами ефективного використання фізкультурно-спортивної бази країни для формування звички до здорового способу життя, національно-патріотичного виховання та підтримки ветеранів війни та їхніх сімей. Завдяки комплексному підходу, який охоплює освіту, розваги та реабілітацію, реалізуються завдання інтеграції фізичної активності у щоденне життя всіх верств населення.

Таким чином, програми «Спорту для всіх» не лише покращують фізичний стан громадян, а й формують нову культуру активного життя, що відповідає викликам сучасності та сприяє соціальній згуртованості в умовах військових і післявоєнних реалій.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах, зумовлених як глобальними тенденціями зниження рівня фізичної активності, так і локальними викликами, пов'язаними з війною в Україні, питання популяризації здорового способу життя та залучення населення до регулярної рухової активності набувають особливої актуальності. Всеукраїнський центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» виконує важливу місію з організації оздоровчих заходів, розвитку спортивної інфраструктури та впровадження інноваційних програм, спрямованих на збереження фізичного та психоемоційного здоров'я громадян.

Особливістю діяльності центру є адаптація його програм до потреб різних соціальних і вікових груп, включаючи внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю, ветеранів та дітей. Ініціативи, такі як «Активні парки», «Літні ліги», «Нація загартованих» і «Нестримні», сприяють створенню доступних можливостей для фізичної активності, відновлення після стресу та формування культури здорового способу життя.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю аналізу результатів діяльності центру «Спорт для всіх» у контексті сучасних соціальних та економічних умов, управлінських складових, а також важливістю оцінки ефективності реалізованих програм для визначення перспектив їхнього розвитку.

До основних параметрів аналізу менеджменту даного центру нами були обрані: цільове призначення (місія); правова та нормативна база; ресурси; організаційна структура; внутрішні соціальні і економічні зв'язки; безпосередня діяльність – методи, форми, принципи тощо.

Отже, центр фізичного здоров'я населення – це заклад фізичної культури і спорту, який здійснює діяльність шляхом залучення різних груп населення, зокрема соціально незахищених, до занять фізичною культурою. ЦФЗН визначено головним реалізатором державної політики у сфері фізичної культури та масового спорту в Україні.

Засновниками ЦФЗН можуть бути центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері фізичної культури та спорту (Міністерство молоді і спорту); місцеві державні адміністрації; органи місцевого самоврядування. Фінансування діяльності центрів фізичного здоров'я населення здійснюється за рахунок коштів відповідного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством.

У своїй діяльності ЦФЗН керується Конституцією України, законом «Про фізичну культуру і спорт» та іншими, нормативно-правовими актами Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, Положенням про Центр та документами Міністерством молоді і спорту до орбіти управління якого належить Всеукраїнський центр. Згідно Положення про центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» виокремлені засади його організації та діяльності: його завдання, функції та права, фінансово-господарську діяльність та матеріально-технічну базу центру, керівництво тощо.

Центр може бути державної або комунальної форми власності, місцеві центри утворюються виходячи з потреб та можливостей регіонів; та загальнодержавного, республіканського, обласного та місцевого рівнів.

Необхідно зазначити, що з моменту заснування (2003 р.) ЦФЗН знаходиться в стані розвитку, змінюються відповідно запитів сьогодення мета та місія, завдання, урізноманітнюються напрями та форми діяльності.

До основних функцій центрів відносяться організація та проведення масових фізкультурно-оздоровчих заходів, розроблення, апробація підготовка пропозицій щодо державних стандартів і нормативів, програм з питань розвитку фізичної культури, моніторингів, нових форм, методів та інноваційних технологій у фізкультурно-оздоровчій, рекреаційній та реабілітаційній роботі. А також аналіз існуючої нормативно-правової бази у сфері фізичної культури, подання пропозицій щодо її вдосконалення, розроблення проєктів та забезпечення їх виконання; налагодження зв'язків з міжнародними організаціями, які підтримують рух «Спорт для всіх» та

здійснення контролю, аналізу, координації, організаційно-методичного та інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності.

До організаційної структури належать управлінський персонал, тренери, координатори, волонтери.

В основі ефективного управління центрами фізичної культури лежить ретельне стратегічне планування діяльності, що ґрунтується на аналізі актуальних на конкретний момент потреб населення та принципах цілеспрямованості, планування, системності, адаптивності, мотивації, контролю, соціальної відповідальності та інноваційності.

Напрями діяльності Центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»:

популяризація фізичної активності та здорового способу життя – організація масових проєктів, спортивних заходів і рекреаційних програм для різних вікових та соціальних груп, проведення соціальних інформаційних кампаній, розробка та впровадження інноваційних форм рухової активності («Активні парки», «Активні маршрути», «Активні клуби», «Літні ліги», «Шлях до перемоги»);

розвиток спортивної інфраструктури – створення і модернізація спортивних майданчиків, парків і активних зон, забезпечення доступу до спортивної інфраструктури для громадян, включаючи осіб з інвалідністю та ВПО, впровадження сучасних технологій – онлайн-платформи, QR-коди для тренувань;

інклюзивні програми для різних соціальних груп – програми для людей з інвалідністю, ветеранів та їхніх сімей (адаптивні клуби «Нестримні»);

навчально-освітня діяльність – проведення тренінгів, майстер-класів та лекцій для тренерів, волонтерів і населення;

партнерство та співпраця – співпраця з громадськими організаціями (асоціація брейкінгу «All stars kyiv breaking association», БО «РОКАДА»), державними установами (Міністерство освіти і науки) та міжнародними

партнерами (ЮНІСЕФ), взаємодія з освітніми закладами для розвитку фізичної активності серед школярів («Пліч-о-пліч»).

адаптація до умов воєнного стану – організація програм для зменшення стресу, психологічного напруження через фізичну активність («Танцюй, Мрій, Перемагай»), проведення заходів для населення, включаючи елементи тактичної підготовки («Нація загартованих»).

До основних викликів, що постають перед ЦФЗН на даному етапі відносимо низький рівень зацікавленості населення, що виник внаслідок низки причин – не достатнє адресне оприлюднення інформації про програми та заходи, зниження соціальної активності населення внаслідок війни на території України, обмежене фінансування та ресурсні проблеми. Відповідно, складності виникають із вимірювань результатів діяльності центрів, зокрема щодо участі у програмах та рівня задоволеності клієнтів). Серед шляхів вирішення даних проблем визначаємо використання зворотного зв'язку для покращення роботи, зокрема завдяки використанню сучасних технологій – інформаційно-комунікативної системи веб ресурсу «Активні парки», відео-гайди, додатків для здоров'я та фітнесу), інтеграція соціальних медіа для популяризації та інформування населення, посилення партнерства з громадами, органами місцевої влади та бізнесом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Активні парки. База знань. <https://ap.sportforall.gov.ua/info/SmEO00a3>
2. Активні парки. Правова інформація. <https://ap.sportforall.gov.ua/info/zqgdYUaQ>
3. Активні парки. Про проєкт. <https://ap.sportforall.gov.ua/info/nYgAAWMV>
4. Бігові клуби. Спорт для всіх. <https://sportforall.gov.ua/proiekty/bihovi-kluby/>
5. Бондар А. С. Менеджмент рекреаційно-оздоровчої робота : навч. посіб. Харків : [б. в.], 2010. 175 с.
6. Брандер Лор де Вітте П., Гані Руї Гомеш Н., Кін Е., Нікітіна А., Пінкевічюте Ю. Компас. Посібник з освіти з прав людини за участю молоді. Друге видання, 2023. 492 с. <https://rm.coe.int/compass-2024-ukr/1680afc555>
7. Воркаут клуби. Спорт для всіх. <https://sportforall.gov.ua/proiekty/vorkaut-kluby/>
8. Гасюк І.Л. «Спорт для всіх»: державне стимулювання розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. № 12. 2012. С. 113-115
9. Дутчак М.В. Спорт для всіх в Україні: теорія і практика. К.: Олімп. л-ра, 2009. 279 с.
10. Жданова О., Чеховська Л. Основи управління сферою фізичної культури і спорту: навч. посіб. Львів : ЛДУФК, 2017. 244 с.
11. Жданова О., Тхір Н., Данилевич М. Роль центрів «Спорт для всіх» у залученні населення до систематичних фізкультурно-оздоровчих занять. Проблеми активізації рекреаційно-оздоровчої діяльності населення : Матеріали VIII Всеукр. науково-практ. з міжнарод. Участю. Львів : ЛДУФК, 2012. С. 233–238.
12. Закон України «Про фізичну культуру і спорт». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1994, № 14, ст.80. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text>
13. Імас Є., Мічуда Ю. Тенденції розвитку у сфері фізичної культури та спорту в умовах сучасного ринку. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2015. № 2. Є. 142–149.

14. Ковальчук Н. Проблеми та шляхи практичної реалізації руху «Спорт для всіх» в закладах загальної середньої освіти (на прикладі Волинської області). <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/14203/1/Kovalchuk.pdf>
15. Криштанович С., Криштанович М. Ключові компетенції менеджера фізичної культури і спорту. *Проблеми активізації рекреаційно-оздоровчої діяльності населення : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (10-11 травня 2018 року, м. Львів)*. Львів : ЛДУФК, 2018. С. 319–322.
16. Криштанович С., Холявка В. Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті : навч. посіб. Львів : ЛДУФК, 2018. 176 с.
17. Криштанович С. Система формування ключових компетентностей майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Педагогіка. Соціальна робота* : [зб. наук. пр.]. Ужгород, 2018. Вип. 1(42). ч. 1. С. 122–126.
18. Криштанович С. Спортивний менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2020. 208 с.
19. Літні Ліги. <https://sportforall.gov.ua/proiekty/litni-lihy/>
20. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення: навч. посіб. у схемах і таблицях (для організації самост. роботи студентів ВИЗ) / С. В. Смерічевська, М. В. Жаболенко, С. В. Чернишева [та ін.]. Львів : Магнолія 2006, 2013. 548 с.
21. Маркетингова інформація : підручник / Є. В. Крикавський, О. В. Дейнега, І. О. Дейнега, Л. О. Шелюк, О. А. Кратт, Р. Патора. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 416 с.
22. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / Є. В. Крикавський, І. О. Дейнега, О. В. Дейнега, І. Ф. Лорві. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 380 с.
23. Мізюк Б. М., Тучковська І. І., Артищук І. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2013. 376 с.

24. На Буковині працює 8 локацій «Активні парки – локації здорової України». <https://bukoda.gov.ua/news/na-bukovyni-pratsiuie-8-lokatsii-aktyvni-parky-lokatsii-zdorovoi-ukrainy>
25. Наконечний І.Ю., Циба Ю.Г. Основна проблематика менеджменту спортивних організацій в Україні. *Інноваційна педагогіка*. Вип. 22. Т. 4. 2020. С. 247–251.
26. Національна стратегія з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здоров’я нації» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakonO.rada.gov.ua/laus/show/42/2016
27. Нація загартованих. Спорт для всіх. <https://sportforall.gov.ua/proiekty/natsiia-zahartovanykh/>
28. Нестримні. Спорт для всіх. <https://sportforall.gov.ua/proiekty/nestrymni/>
29. Нечипоренко В., Бойченко А. Діяльність європейської федерації «Спорт для всіх»: змістово-процесуальні засади. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології, 2022. № 2 (116) С. 277-285 <https://pedscience.sspu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/10/29-1.pdf>
30. Положення про соціальний проект «Активні парки – локації здорової України». Постанова Кабінету Міністрів України від 7 квітня 2021 р. № 326. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2021-%D0%BF#Text>
31. Про затвердження Положення про центри фізичного здоров’я населення «Спорт для всіх». Наказ Міністерство молоді та спорту України від 31.01.2014. № 323. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0310-14#Text>
32. Олімпійська країна. Спорт для всіх. <https://sportforall.gov.ua/proiekty/olympic-country/>
33. Основи менеджменту: теорія і практика : навч. посіб. Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха [та ін.]. Київ : Видавництво ЛіраК, 2017. 528 с.
34. Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник. Київ : Кондор, 2008. 664 с.

35. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій. Київ : Кондор, 2009. 680 с.
36. Положення про соціальний проект «Активні парки – локації здорової України». Постанова Кабінету Міністрів України від 7 квітня 2021 р. № 326. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2021-%D0%BF#Text>].
37. Про затвердження Положення про центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Наказ Міністерства молоді і спорту України. 31.01.2014 р. № 323. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0310-14#Text>
38. Про утворення центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Постанова Кабінет Міністрів України від 18 січня 2003 р. № 49. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/49-2003-%D0%BF#Text>
39. Проєкт Пліч-о-пліч <https://scl.gov.ua/holovna/filosofiiia-proiektu>
40. Прокопова Л. І., Чхайло М. Б. Основи маркетингу і менеджменту фізкультурно-оздоровчих послуг : навч посіб. Суми : Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2012. 298 с.
41. Сазонець В. Стратегічний менеджмент у розвитку фізичної культури та спорту. *Спортивний вісник Придніпров'я*. 2012. № 2. С. 135–140.
42. Сидорчук О. Г., Артим І. І. Основи менеджменту : навч. посіб. Львів, 2011. 215 с.
43. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посіб. Івано-Франківськ : ЛілеяНВ, 2015. 296 с.
44. Спорт для всіх. <https://sportforall.gov.ua/>
45. Стратегічний менеджмент розвитку сфери фізичної культури та спорту в Україні. Приходько І. І., Мудрик В. І., Горбенко О. В. [та ін.] // *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2010. №3. С. 134–138.
46. Стройко Т.В., Карламов Р.О. Сучасні аспекти розвитку світового спортивного менеджменту. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. № 3. 2018. С. 290–298.

47. Товт В. А., Сусла В. Я. Теорія і практика національної системи спорту для всіх. Навчальний посібник. Ужгород: ПП «Данило С.І.», 2017. С. 63-70.

48. Тягур Р.С. Вимоги, які ставляться до сучасного менеджера у сфері фізичного виховання і спорту. *Вісник Прикарпатського університету. Серія : Фізична культура*. 2014. № 20. С. 46–52.

49. Шлях до перемоги. Спорт для всіх. <https://sportforall.gov.ua/proiekt/shliakh-do-peremohy/>

50. European Sport for All Federation. Sport for all: heritage of humanity (n.d.). Retrieved from: [https://www.uespt.org/#:~:text=European%20Sport%20For%20All%20Federati on%20%2D%20UESpT&text=Sport%20plays%20an%20important%20role,and%20understanding%20among%20different%20cultures.](https://www.uespt.org/#:~:text=European%20Sport%20For%20All%20Federati, and%20understanding%20among%20different%20cultures.)

51. Kryshchanovych S., Kryshchanovych M., Havrylyuk M. Concept of Future Sports Managers' Professional Competences Formation. *Ukrainian Journal of Educational Research*. 2017. Vol. 2. №1(2). P. 57–61.

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток А.1

Заходи, заплановані на липень 2024 в програмі «Активні парки»

АКТИВНІ
ПАРКИ

Рухові активностіЗаходиБлогЛокації→]

Заходи

Обирайте захід,
який ви хотіли би відвідати, плануйте свій час

«

Липень

»

2024

»

Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Нд
1 ●●	2 ●●	3 ●●	4 ●●	5 ●●	6 ●●	7 ●●
8 ●●	9 ●●	10 ●●	11 ●●	12 ●●	13 ●●	14 ●●
15 ●●	16 ●●	17 ●●	18 ●●	19 ●●	20 ●●	21 ●●
22 ●●	23 ●●	24 ●●	25 ●●	26 ●●	27 ●●	28 ●●
29 ●●	30 ●●	31 ●●				

Умовні позначення

●

Звичайний захід

●

Онлайн-трансляція

●

Захід з маршрутом

Додаток А.2 Витяг із переліка заходів

07:00 - 09:00	Ранкова пробіжка - скандинавська ходьба	Городок вулиця Січових Стрільців	Ранкові пробіжки підвищують настрій і привертають увагу рідної організму.
07:28 - 11:28	Ранкова зарядка	Київ	Починаємо день з енергії та гарного настрою!
07:30 - 08:30	Скандинавська ходьба	Ліцей №22, Миколаїв, Робоча вулиця	Заняття для всіх очікує.
08:00 - 18:00	Участь у семінарі для координаторів	Київська область, Буча, Шевченка вулиця	
08:00 - 10:00	Кругове тренування	Ірпінь Троїцька, 40	
08:00 - 10:00	Японська оздоровча гімнастика	Львівська область, Трускавець, Дрогобицька вулиця 7	Комплекс на всі тіло.
08:00 - 10:00	Біг	Запоріжжя, Вологодський провулок	Бігові вправи.
09:00 - 10:00	Ранкова йога	Київ, Пирогова вулиця 6	
09:00 - 11:00	Ранковий рух	Ізмаїл Покровська, 1	Ранкова руханка на стадіоні.
10:00 - 12:00 19.4	Тренування на розвиток фізичної сили	Харківська область, Валки, Полтавська вулиця	Тренування на розвиток фізичної сили.
10:00 - 12:00	Обласний фізкультурно-оздоровчий захід	Київська область, Буча, Нове Шосе вулиця 10	
10:00 - 12:00 19.120	Захід "Родина координаторів активних парків".	КНП "Ірпінська центральна міська лікарня", Київська область, Буча, Енергетиків вулиця	Обмін досвідом, впровадження нових підходів.
10:00 - 17:00	Родина координаторів Активних Парків Київщини	КНП "Ірпінська центральна міська лікарня", Київська область, Буча, Енергетиків вулиця	Навчальний захід.
10:00 - 18:00	Родина координаторів	Київська область, Буча, Островського вулиця 36	Активні парки.
10:30 - 12:30	Силове тренування	Будинок культури, Київська область, Гостомель, Свято-Покровська вулиця 816	
11:00 - 13:00	обласний фізкультурно-оздоровчий захід	Бровари Героїв України	м. Буча
11:00 - 13:00	Різнопланові активності	Київ, Академіка Глушкова проспект	для усіх бажаючих!

Додаток А.3

Приклад мапи із активними маршрутами

