

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ
УКРАЇНИ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт
освітньою програмою «Менеджмент у спорті»

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
І СПОРТУ»**

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Онопко Вікторія Олександрівна

Науковий керівник: Попрозман Олександр
Іванович
Кандидат економічних наук, доцент

Рецензент: Холодова Ольга Світозарівна
Кандидат наук з фізичного виховання і спорту,
доцент

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 4 від 14.11.2025 р.)

Завідувач кафедри: Харчук Т.В.
Доктор економічних наук, професор

(підпис)

Київ – 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ	7
1.1. Роль та значення організацій сфери ФКіС у суспільстві.....	7
1.2. Специфіка та напрями розвитку організацій сфери ФКіС.....	12
1.3. Критерії ефективного управління організаціями сфери ФКіС.....	17
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	25
2.1. Методи дослідження.....	25
2.2. Організація дослідження.....	28
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ СТВОРЕННЯ І РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО МУЗЕЮ ОЛІМПІЙСЬКОЇ СЛАВИ, СПОРТУ І ТУРИЗМУ УКРАЇНИ.....	30
3.1. Особливості створення, функціонування та управління.....	30
3.2. План розвитку, його етапи та поточний стан реалізації.....	37
3.3. Матеріально-технічна та експозиційна база.....	47
Висновки до розділу 3.....	56
РОЗДІЛ 4. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ	57
4.1. Проблемні аспекти управління спортивно-культурними організаціями.....	57
4.2. Рекомендацій щодо ефективного управління організаціями сфери ФКіС...	60
Висновки до розділу 4.....	63
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	64
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	70
ДОДАТКИ.....	79

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

Умовне позначення	Повне значення
ГО	Громадська організація
ЕБМ	Експозиційна база музею
ЗМІ	Засоби масової інформації
ІКМ	Інвентарна книга Музею
Музей	Національний музей олімпійської слави, спорту і туризму України
ПДВ	Податок на додану вартість
ФКіС	Фізичної культури і спорту
ЦК	Цивільний кодекс

ВСТУП

Актуальність теми знаходить своє відображення в сучасних умовах соціально-економічних трансформацій, глобалізації та зростання ролі здорового способу життя, в яких суттєво зростає значення ефективного управління організаціями сфери фізичної культури і спорту. Цей сектор виступає важливою складовою суспільного розвитку, сприяє формуванню соціального капіталу, підвищенню якості життя населення та зміцненню національного потенціалу. Водночас динамічні зміни у структурі попиту на фізкультурно-оздоровчі послуги, конкуренція на ринку спортивних послуг, потреба у впровадженні інновацій та цифрових технологій вимагають пошуку нових, науково обґрунтованих підходів до управління такими організаціями.

Недостатній рівень стратегічного планування, обмеженість ресурсів, відсутність комплексної системи оцінки ефективності управлінських рішень і низький рівень адаптації до змін зовнішнього середовища є актуальними викликами для організацій сфери фізичної культури і спорту в Україні. У цьому контексті зростає потреба у науковому осмисленні сучасних моделей управління, аналізі їхньої ефективності в умовах ринку, а також у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів з урахуванням специфіки галузі. Таким чином, дослідження проблем і перспектив управління організаціями у сфері фізичної культури і спорту є надзвичайно актуальним та має важливе як теоретичне, так і прикладне значення.

Найвагоміший внесок в розробку досліджуваної проблеми зробили наступні вітчизняні вчені: Безтелесна Л. І., Бірюченко С. Ю., Дорофєєва Т. І., Іртищева І. О., Кроль І. М., Леонова Ю. О., Мілашовська О. І., Назарчук Т. В., Наконечний І. Ю., Радченко Л. О., Романенко С. С., Савіна О. Ю., Срібна М. А., Стройко Т. В., Тхорева І. В., Шатун В. Т., Щербашин Я. С.

Основна нормативно-правова база роботи складається з Конституції України, Цивільного та Податкового кодексів України, а також наступних Законів

України: «Про фізичну культуру і спорт», «Про громадські об'єднання», «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань», «Про музеї та музейну справу», «Про вивезення, ввезення та повернення культурних цінностей», «Про міжнародне приватне право».

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження ґрунтується на програмах та планах Національного Університету фізичного виховання і спорту України, а також відповідає галузевим та державним програмам у сфері спорту.

Мета дослідження полягає в отриманні нових, корисних, систематизованих та комплексних знань щодо ефективного управління організаціями сфери фізичної культури і спорту, як на національному так і на міжнародному рівнях. Для реалізації мети дослідження необхідно виконати наступні завдання:

1. Визначити критерії ефективного управління організаціями сфери ФКіС.
2. Провести аналіз управління існуючого спортивного музейного закладу.
3. Виявити проблемні аспекти управління зазначеним закладом.
4. Розробити рекомендації для ефективного управління такими організаціями.

Об'єктом дослідження виступає ефективне управління організаціями сфери фізичної культури і спорту.

Предметом дослідження являються управлінські процеси, методи, механізми та інструменти, що застосовуються в діяльності організацій сфери фізичної культури і спорту для забезпечення їх ефективного функціонування, розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Методи дослідження. До методологічної основи даного дослідження залучені наступні методи:

- 1) теоретичні;
- 2) емпірико-теоретичні;

- 3) емпіричні;
- 4) спеціальні методи прогнозування, оцінювання, групування, відображення.

Наукова новизна даного дослідження ґрунтується на отриманні нових комплексних знань щодо ефективного управління організаціями сфери фізичної культури і спорту. Зокрема, вперше запропоновано визначення специфіки організацій сфери ФКіС. При цьому, вперше впроваджена авторська гібридна система критеріїв ефективності управління досліджуваними організаціями в якості динамічної діагностичної панелі кількісних та якісних індикаторів.

Значна частина сформульованих іншими авторами положень була підтверджена в процесі даного дослідження. Однак, до деяких специфічних положень була звернена особлива увага та застосовані певні зауваження.

Практична значущість даної кваліфікаційної роботи полягає в практичній можливості використання отриманих нових знань та розроблених рекомендацій з метою підняття рівня ефективності управління організаціями сфери фізичної культури і спорту, реалізація яких сприятиме не лише підвищенню ефективності окремих установ, але й посиленню внеску всієї сфери ФКіС у забезпечення сталого соціального розвитку. Також вбачається запозичення результатів даного дослідження в якості нових концепцій та ідей для розвитку досліджуваної сфери.

Структура та обсяг роботи. Дана кваліфікаційна робота викладена на 108 сторінках та складається зі вступу, чотирьох розділів, практичних рекомендацій, висновків, списку літератури (80 джерел) та додатків.

Апробація результатів роботи і публікації. Результати дослідження опубліковані у вигляді тез доповіді на тему «Специфіка організацій сфери фізичної культури і спорту» до науково-практичної конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

1.1. Роль та значення організацій сфери ФКіС у суспільстві

Аналізуючи предмет дослідження на початковому етапі, доцільно розглядати організації сфери фізичної культури і спорту як цілісну структуру. Зазначений крок дозволить застосувати системний підхід для визначення ролі та значення досліджуваних організацій у суспільному середовищі. В даному випадку використання саме системного підходу ґрунтується на наявності в ньому принципу функціональності та онтологічного напрямку, що в сукупності є ключем до пізнання сутності досліджуваних питань.

Як зазначає філософський словник, сутність — категорія онтології, на позначення внутрішнього, сукупність істотних властивостей предмета, без яких він існувати не може [74, с. 623]. Відомо, що істотними властивостями будь яких організацій виступають їх функції, через які відкривається можливість пізнання сутності організацій сфери ФКіС.

Однак, сфера фізичної культури і спорту включає в себе відносно багато як загальних для всіх досліджуваних організацій напрямів діяльності (родових), так і специфічних (видових), що зображено на рис. 1.1. Таким чином, визначення ролі та значення організацій сфери ФКіС у суспільстві опирається саме на їх родові функції, що є загальновідомими: оздоровлення суспільства, формування соціальної згуртованості, популяризація системи позитивних цінностей.

При цьому, величина ролі та значення досліджуваних організацій залежить від масштабів реалізації зазначених функцій та контексту сучасних викликів, котрі можуть бути рушійним фактором для глибокого переосмислення цінності організацій сфери ФКіС, особливо після пандемії COVID-19, та сучасних повномасштабних бойових дій в Україні.



Рис. 1.1. Структура функцій організацій сфери ФКІС (розроблено автором)

Наукове осмислення ролі згаданих організацій на теренах України характеризується нестабільною еволюцією, спричиненою існуванням та різкою зміною різноманітних політико-економічних систем. Фундаментальна праця Вербицького В. А. та Бондаренка І. Г. [6] акцентує увагу на трьох основних періодах відповідного наукового сприйняття: пізній монархічний, радянський та сучасний. Загально, перший період характеризується сприйняттям ролі організацій сфери ФКІС як значущих ланок національного відродження та державотворення.

Під час радянського періоду переважав погляд на фізкультурно-спортивні організації як на інституції патріотичного виховання та, з огляду на соціалістичний устрій, підготовки до подальшої праці. На сучасному етапі наукова думка перейшла до розуміння організованого спорту в якості складного соціокультурного феномена з прямим впливом на соціально-економічний стан держави. Похідною від такого розуміння є зростання уваги до управлінських аспектів, від якості яких залежить розмір внеску в загальнонаціональне благо.

Роботи Борисової О. та Петрушевського Є. [4], Стройка Т. та Карламова Р. [70] розвинули зазначену ідею, проаналізувавши вплив глобалізації на необхідність адаптації систем управління спортом в Україні до міжнародних стандартів, таких як комерціалізація, професіоналізація, боротьба з нечесною конкуренцією. У згаданих працях вони виділили системні проблеми українського спортивного менеджменту, а саме: неефективність вертикалі управління, дефіцит фінансування, корупційні ризики та відставання у впровадженні сучасних маркетингових і комунікаційних стратегій.

Однак, з огляду на згаданий вище контекст сучасних викликів, простежується формування нового пост-сучасного етапу наукового осмислення ролі та значення організацій сфери ФКіС. Дослідження Іртищевої І., Богатирьова К., Романенка С. [21] та Власюк Т. [8] фокусуються на адаптації функцій цих організацій до умов воєнного стану, гуманітарних криз та необхідності психологічної реабілітації населення. Наукова думка зміщується від традиційних парадигм управління до кризових моделей.

Оскільки аналіз предмета даного дослідження потребує окреслення ролі та значення організацій сфери ФКіС саме в суспільстві, доцільним є визначення регулятора суспільних відносин. Відомо, що таким регулятором виступає національне право. Тому даний крок потребує звернення до нормативно-правової бази того суспільного середовища, котре є найближчим до автора дослідження.

Конституція України [27] статтею 3 зокрема закріплює, що життя і здоров'я людини є найвищою соціальною цінністю, яка формує діяльність держави в напрямку обов'язкового забезпечення пов'язаних з ними прав і свобод. Але постає логічне питання щодо соціальної цінності в контексті регулювання соціальних відносин. Науково-практичний коментар до Конституції України надає наступне роз'яснення: «Принципово важливим є визнання людини соціальною цінністю: адже це означає, що людина є цінністю не тільки для самої себе, а й для всього суспільства, для соціуму» [28, с.19].

Наведена ідея підтверджує бачення автора дослідження щодо взаємозв'язку родових функцій зі значенням організацій сфери ФКіС для суспільства. Останнє здійснює через такі організації конкретні дії, спрямовані на підтримку значного рівня життєздатності своїх структурних елементів, якими є члени суспільства. Цілком логічно, що профілактика захворювань та зменшення їх соціальної вартості призводять до підвищення працездатності та якості життя населення.

Сфера ФКіС як галузь також функціонує в правовому полі, регулюючись спеціальним законодавством, зокрема Законом України «Про фізичну культуру і спорт» [61]. Цей закон визначає основні завдання досліджуваних організацій: розвиток масового та професійного спорту, підготовка спортивного резерву, організація фізкультурно-оздоровчої та спортивної роботи серед різних груп населення, представництво України на міжнародній арені. З огляду на значне регулювання даної сфери, прослідковується її вагоме значення для суспільства не лише з точки зору оздоровлення її членів, а й з рівня представленості її на міжнародній арені, що сприяє формуванню певної репутації.

Окрім оздоровлення і представництва, до родових функцій даних організацій належить діяльність, направлена на соціалізацію вразливих верств населення. Вагомість цієї функції помітно зросла після 2019 року, а особливо 2022 року у зв'язку з відомими сучасними викликами. Досліджувані організації стали важливими центрами соціалізації дітей та молоді, особливо переселенців, забезпечуючи їм структурований дозвіл, психологічну розвантаження та відчуття приналежності у нових умовах [49, с. 114].

У своєму дослідженні, Власюк Т. розвиває ідею значення соціалізуючої функції, зазначаючи, що спортивні клуби та секції стали платформами для інтеграції ветеранів, надання їм можливостей для реабілітації через спорт та спільноту. Це трансформувало традиційні функції організацій ФКіС, додавши їм виразну гуманітарну та соціально-стабілізуючу складову [8, с. 106].

Після виділення трьох родових функцій, що базисно визначають роль та значення організацій сфери ФКіС у суспільстві, необхідним кроком є аналіз економічної функції. Результат її реалізації, що відображається у внеску до суспільного блага, можна кількісно та матеріально оцінити, на відміну від попередніх функцій. Дослідження Романенка С. [63, 64] підтверджують значний економічний потенціал даних організацій. Вони створюють робочі місця, стимулюють попит на спортивні товари та послуги, сприяють розвитку спортивної інфраструктури, що має відчутний ефект для національної економіки.

Питання щодо підвищення даного ефекту розкриваються у дослідженнях в галузі спортивного менеджменту [41, 46], котрі підкреслюють необхідність застосування сучасних інструментів стратегічного планування, фінансового менеджменту, проектного підходу та маркетингу для забезпечення фінансової стійкості організацій, особливо в умовах обмеженого бюджетного фінансування та необхідності залучення приватних інвестицій та спонсорських коштів.

Однак, з огляду на контекст сучасних викликів, ефективне застосування згаданих інструментів можливе лише у поєднанні зі стійким розумінням ролі та значення організацій сфери ФКіС. Таке поєднання дозволяє виокремити пріоритетні напрями розвитку досліджуваних організацій в контексті як сучасних відомим суспільству викликів, так і потенційних майбутніх.

Отже, роль та значення організацій сфери ФКіС у сучасному українському суспільстві визначаються їхніми родовими функціями: оздоровлення суспільства, формування соціальної згуртованості (соціалізація та представництво), популяризація системи позитивних цінностей, а також економічна. Реалізація у суспільстві даних функцій призводять до підвищення працездатності та якості життя населення, тим самим, втілюючи певною мірою конституційні положення щодо визнання життя і здоров'я людини найвищою соціальною цінністю. Дане розуміння ролі та значення досліджуваних організацій є логічним продовженням історичного ходу їх осмислення. Однак, на сучасному етапі спостерігається

підвищення їх цінності для суспільства в контексті сучасних викликів, що в цілому дозволяє виокремити пріоритетні напрями їх подальшого розвитку.

1.2. Специфіка та напрями розвитку організацій сфери ФКіС

В процесі розгляду питання щодо визначення специфіки організацій сфери ФКіС, виникають деякі наступні проблемні аспекти. У сучасних дослідженнях даної сфери [21, 36, 47], а також спеціалізованих законодавчих актах [51, 61], спостерігається суттєвий термінологічний дефіцит, пов'язаний із відсутністю уніфікованого та повного визначення поняття «специфіка» стосовно організацій цієї галузі. Даний факт ускладнює порівняльні дослідження та призводить до фрагментарності наукових висновків. Основні причини такої ситуації полягають у міждисциплінарному характері досліджень, де поняття «специфіка» використовується в різних контекстах (менеджмент, соціологія, економіка), маючи загальне розуміння — відмінні риси об'єкта чи явища.

З огляду на зазначене та з метою вирішення проблемних аспектів, доцільним є аналіз наукових поглядів щодо рис організацій сфери ФКіС, відмінних від інших соціальних інститутів. Дослідження Леонової Ю. та Дорофєєвої Т. [36], Наконечного І. та Циби Ю. [47] підкреслюють унікальність послуг, наданих організаціями сфери ФКіС, та їх залежність від людського капіталу. Така унікальність відображається в прагненнях до досягнення високих спортивних результатів та масового оздоровчого ефекту, що безпосередньо залежить від якості тренерської роботи, таланту спортсменів, рівня медико-біологічного забезпечення. В зазначеній особливості прослідковується нематеріальна природа наданих послуг та високий рівень індивідуалізації.

Наукові праці Маршалюка В. [39] та Романенка С. [64] підкреслюють сильну залежність досліджуваних організацій від зовнішнього середовища. Така

залежність знаходить своє втілення від державної політики та фінансування, законодавчого регулювання, спонсорської підтримки, інфраструктурних можливостей, суспільних настроїв та контексту сучасних викликів. Під час пандемії COVID-19 ця залежність різко посилилася через протиепідеміологічні заходи, а з 2022 – через руйнування інфраструктури та переорієнтацію фінансових потоків. Розвиваючи дану проблематику, вітчизняні вчені Савіна О. та Козленко А. [65] акцентують увагу на проектному характері багатьох видів діяльності досліджуваних організацій, зокрема на формуванні підготовчих баз, організації змагань та будівництві відповідних об'єктів. Визначення таких аспектів свідчить про унікальність ресурсного забезпечення з акцентом на людський капітал та спеціалізовану матеріально-технічну базу.

Дослідження Леонова Я. [35] та Шатуна В. [76] вказують на гібридну економічну модель, притаманну організаціям сфери ФКіС. До числа елементів даної моделі належать установи та підприємства державної та комунальної форм власності, приватні структури та громадські об'єднання. Кожен тип має власні цілі, починаючи від виконання державних програм, завершуючи отриманням прибутку та досягненням високих спортивних результатів. Це створює складну мозаїку інтересів і вимог до управління такими організаціями та свідчить про існування гібридної економічної моделі, що інтегрує елементи публічного, неприбуткового та комерційного секторів.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє запропонувати авторське визначення, згідно з яким специфіка організацій сфери ФКіС — це сукупність взаємопов'язаних ознак, що визначають їх відмінність від інших соціально-економічних інститутів та обумовлені: 1) особливістю надаваних послуг, що мають нематеріальну природу та високу ступінь індивідуалізації; 2) унікальність ресурсного забезпечення з акцентом на людський капітал та спеціалізовану матеріально-технічну базу; 3) гібридну економічну модель, що інтегрує елементи публічного, неприбуткового та комерційного секторів.



Рис. 1.2. Схематичне зображення специфіки організацій сфери ФКІС (розроблено автором)

Важливою рисою запропонованого визначення є його комплексний характер, який дозволяє аналізувати організації сфери ФКІС у різних площинах. Дане визначення можливо практично застосувати в подальших дослідженнях. Зокрема, воно дозволяє розробити чіткі критерії для класифікації згаданих організацій, визначити оптимальні моделі управління з урахуванням виявлених особливостей та виокремити напрями їх розвитку.

Саме специфіка організацій сфери ФКІС, згідно з авторським визначенням, виступає ключовим детермінантом їх стратегічного розвитку. Особливості послуг, ресурсного забезпечення та гібридної економічної моделі формують три взаємопов'язані вектори трансформації, що вимагають інноваційних рішень у сучасних умовах. Перший напрям походить з індивідуалізованої природи послуг досліджуваної сфери. Нематеріальний результат діяльності, котрий відображається в показниках фізичного стану клієнтів чи співробітників, їх спортивних досягненнях, професійному досвіді, обумовлює необхідність глибокої

персоналізації сервісів. Дослідження Ляховича Г. та Вакуна О. [38] доводять ефективність інтеграції штучного інтелекту для аналізу біометричних даних, що дозволяє адаптувати тренувальні програми до фізіологічних особливостей клієнтів чи спортсменів.

Паралельно, наукова праця Гречаника О., Хлебнікова Т. та Темченко О. [14] рекомендує впровадження розумних сенсорів для забезпечення моніторингу результатів тренувань у реальному часі, створюючи основу для предиктивної аналітики. Такі сенсори, враховуючи спадаючу динаміку їхньої собівартості, несуть в собі також значний потенціал для масштабного застосування в цілях аналізу функціонування людського організму. Дане широке застосування може призвести до нових наукових відкриттів у видових сферах досліджуваних організацій, в першу чергу фізичної реабілітації.

Другий вектор розвитку впливає з ресурсної специфіки організацій сфери ФКіС щодо залежності від людського капіталу та спеціалізованої інфраструктури. Враховуючи контекст сучасних викликів, оптимізація використання цих ресурсів вимагає цифровізації ключових процесів. Глобально, досвід пандемії COVID-19 вказав на необхідність більш широкого впровадження технологій дистанційних тренувань. Локально, ситуація з веденням бойових дій на території України та похідні від них аспекти підкреслили важливість диференціації тренувальних процесів.

Результатом дослідження Голобородька А. та Левандовської В. [12] став висновок, що платформи для дистанційного тренування не лише розширюють аудиторію, але й зменшують навантаження на фізичну інфраструктуру. При цьому, наукові пошуки Ляховича Г. та Вакуна О. [38] аргументували доцільність використання технологій віртуальної та доповненої реальності, які дозволяють імітувати тренувальні та змагальні середовища, знижуючи ризики травматизму, експлуатаційні витрати та втрати у зв'язку з неможливістю відвідування повноцінних тренувань.

Третій критичний аспект пов'язаний із гібридною економічною моделлю. Наукові пошуки Безтелесної Л., Паламарчука О. та Козійчука В. [3] призвели до розуміння необхідності балансу між соціальною місією та комерційними цілями, які стимулюють пошук нових механізмів фінансування. Зокрема, досвід українських організацій свідчить про ефективність динамічного ціноутворення, заснованого на аналізі даних про попит. Вітчизняні вчені Кулик В. та Похідня В. [31] вказують на доцільність впровадження блокчейн-інструментів, котрі на високому рівні забезпечують прозорість у використанні державних субсидій та спонсорських коштів, підвищуючи довіру стейкхолдерів.

Синергія цих напрямів проявляється у розвитку інтегрованих цифрових екосистем на базі хмарних технологій. Наприклад, розумні стадіони поєднують оптимізацію інфраструктурних витрат, генерацію додаткових доходів через онлайн-трансляції та персоналізований сервіс для відвідувачів. Це відповідає висновкам Кулика та Похідні щодо необхідності хмарних платформ для консолідації даних.

Ключовим бар'єром залишається невідповідність нормативної бази технологічним інноваціям. Зокрема, відсутність стандартів для використання блокчейн-технологій або використання штучного інтелекту у тренувальному та аналітичному процесах обмежують масштаби впроваджень. Це потребує значного корегування національного законодавства з урахуванням специфіки сфери ФКіС. Однак, системний підхід до цих змін забезпечує конкурентоспроможність у сучасному середовищі, зокрема в умовах обмежених ресурсів.

Отже, з метою вирішення термінологічних проблем, автором запропоновано повне визначення сутності специфіки організацій сфери ФКіС, котре ґрунтується на особливості надаваних послуг, унікальності ресурсного забезпечення та на гібридній економічній моделі. Оскільки специфіка досліджуваних організацій виступає ключовим детермінантом, згадуване визначення дозволяє, зокрема, виокремити напрями їх розвитку, а саме:

використання дистанційних комунікацій та штучного інтелекту, впровадження хмарних та блокчейн технологій, їх взаємопов'язане використання як цілісної екосистеми.

1.3. Критерії ефективного управління організаціями сфери ФКіС

Визначення ефективності управління організаціями сфери ФКіС є складним і багатоаспектним завданням, обумовленим їх специфікою та контекстом сучасних викликів. Необхідність глибшого аналізу критеріїв такого управління зумовлена не лише соціальною значущістю досліджуваних організацій, але й необхідністю протидії безпрецедентним викликам сучасності, серед яких пандемії, воєнні конфлікти, економічна нестабільність та викликані ними відповідні зміни у споживчій поведінці. Ефективне управління в цьому контексті трансформується з адміністративної функції в стратегічний ресурс виживання та розвитку.

Догматично відомо, що ефективне управління слід розглядати як багатогранну категорію, яка інтегрує досягнення стратегічних цілей із оптимальним використанням ресурсів та максимізацією суспільної корисності. Для організацій сфери ФКіС це означає збалансованість між фінансовою стійкістю, високими спортивними результатами, соціальною відповідальністю та задоволенням потреб споживачів. Дмитрієв І., Шевченко І. та Чудик В. у своєму дослідженні [18] приходять до висновку, що такий підхід виходить за межі класичного менеджменту, набуваючи рис соціально-орієнтованого маркетингу та стратегічного партнерства з державою та громадою.

При цьому постає логічне питання щодо наявності необхідного інструментарію комплексного вимірювання ефективності такого управління. Прямо та опосередковано над цією важливою для управлінців проблемою

працювали як основоположники класичного менеджменту, так і сучасні вчені, зокрема, Кучмак Ю., Демцю Р., Качмар О., Демцю В., Бучнів М., Руденко В., Кийков О. та інші. Загальна наукова думка визначає необхідну систему вимірюваних індикаторів в якості критеріїв ефективності. Таку систему можна розглядати як комплексну діагностичну панель, що відображає ефект від управлінських рішень. Фундаментальною особливістю критеріїв ефективності є динамічність. Вона, в контексті сучасних викликів, набуває більшого значення ніж будь-коли. Такий висновок простежується в сучасних дослідженнях [4, 21, 25], відповідно до яких вага та пріоритетність окремих критеріїв можуть кардинально змінюватися під впливом зовнішніх умов, що зараз яскраво демонструє необхідність кризової резистентності як ключового атрибуту будь-якої управлінської моделі.

Однак, розглядаючи критерії ефективності як систему вимірюваних індикаторів, з метою їх адаптації до управління організаціями сфери ФКіС, доцільно використати метод аналізу та синтезу, виокремлюючи кожен критерій та поєднуючи його зі специфікою досліджуваних організацій. При цьому, окремий критерій може складатися із системи підкритеріїв, тобто виступати родовим критерієм по відношенню до видових. Тому доцільно родовий критерій іменувати за сферою направлення видових.

Економічний критерій є базовими, але у сфері ФКіС його оцінка ускладнена. Очевидно, що показник рентабельності для некомерційних спортивних шкіл або федерацій є менш значним, ніж для професійних клубів. Костенко Ю., Азаренков Г. та Пшенична М. прийшли до висновку [30], що до традиційних методів фінансового аналізу (горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний) необхідно додавати оцінку ефективності використання інфраструктури (наприклад, коефіцієнт завантаженості спортзалів), прибуток від інвестицій у спортсменів (наприклад, трансферна вартість) та ефективність спонсорських і грантових програм. Сильною стороною економічного критерію є

його об'єктивність і можливість кількісного порівняння. Слабкий бік — неспроможність відобразити соціальний ефект, який часто є першочерговим для некомерційних установ.

Оптимальність організаційної структури є критичним критерієм. Сьогодні класичні ієрархічні моделі поступаються місцем гнучким, плоским та мережевим структурам. Методом оцінки може слугувати аналіз швидкості прийняття рішень, якості комунікацій між підрозділами та витрат на утримання апарату управління. Дослідження Кийкова О. [23] підтверджують, що гібридний менеджмент, який поєднує елементи проектного та лінійно-функціонального підходів, виявляється найбільш життєздатним, оскільки дозволяє одночасно забезпечувати стабільність операційної діяльності та швидко реагувати на виклики. Його слабкою стороною є потенційне конфлікт повноважень та ускладнення щодо контролю.

Критерій ефективності системи комунікацій в сучасних реаліях перестає бути допоміжним інструментом і набуває ознак стратегічного. В умовах гібридної роботи або релокації оцінка внутрішніх комунікацій може включати моніторинг швидкості доведення інформації до персоналу, рівень залучення співробітників через цифрові платформи та якість зворотного зв'язку. Зовнішні комунікації з клієнтами, вболівальниками та іншими зацікавленими сторонами можуть оцінюватися за кількісними показниками залучення до соціальних мереж, відвідувань веб-ресурсів та інформаційних заходів. Позитивним аспектом виступає безпосередній вплив на лояльність персоналу та зацікавлених сторін, а також швидкість адаптації до значущих для організації ситуацій. Негативний прояв може відображатися в суб'єктивності оцінювання, необхідності регулярного проведення анонімних опитувань, що потребує часових ресурсів.

Культурний критерій характеризується специфічним втіленням через прояв ідей, наприклад формування переможного менталітету, культури чесної гри та нульової толерантності до допінгу. Методами оцінки слугують не лише опитування, а й аналіз поведінки спортсменів у критичних ситуаціях, публічних

висловлювань, кількість дисциплінарних порушень. У дослідженні, присвяченому формуванню організаційної культури [11], Гефко А. приходять до висновку, що сильна організаційна культура є потужним антикризовим буфером, але її формування — довгостроковий і ресурсомісткий процес, результати якого важко кваліфікувати у короткостроковій перспективі.

В контексті сучасних викликів здатність до управління змінами виходить на перший план. Для оцінки цього критерію адаптивності, Бучнев М. та Руденко В. пропонують [5] методики, що включають аналіз успішності реалізованих проектів змін, рівень опору персоналу інноваціям (на основі індексів опитувань), час повної адаптації організації до нових умов (наприклад, перехід на онлайн-тренування під час карантину). Специфікою сьогодення є те, що зміни часто носять вимушений і раптовий характер, тому критерієм ефективності стає наявність не лише плану В, але й інших планів, що підтверджує теорію хаосу в менеджменті, відповідно до актуального дослідження «Теорія хаосу та її використання в антикризовому менеджменті» [25].

Виходячи з розуміння попереднього критерію, логічно зосередитися на критерії стійкості та безпеки, який має певні ознаки критерія здатності до управління, хоча є самостійним. Для організацій сфери ФКіС це включає методи оцінювання фізичної безпеки об'єктів, наявність планів евакуації (фізичних осіб та матеріальної бази), фінансову «подушку безпеки», а також розвиток кібер-безпеки, оскільки цифровізація послуг створює нові загрози. Оцінити його можна через аудит безпеки та регулярне stress-тестування бізнес-моделі на стійкість.

На підставі зазначеного, доцільним є формування початкової структури індикаторів щодо критеріїв ефективності управління, що викладена в таб. 1.1.

Таб. 1.1. Базові критерії ефективності управління організаціями сфери ФКІС

Критерій	Вимірювання
Економічний	Поєднання традиційних методів фінансового аналізу з оцінками ефективності використання інфраструктури, прибутку від інвестицій та спонсорських і грантових програм.
Організаційно-структурний	Аналіз швидкості прийняття рішень, якості комунікацій між підрозділами та витрат на утримання апарату управління.
Внутрішньо-комунікаційний	Моніторинг швидкості доведення інформації до персоналу, рівень залучення співробітників через цифрові платформи та якість зворотного зв'язку.
Зовнішньо-комунікаційний	Кількісні показники залучення до соціальних мереж, відвідувань веб-ресурсів та інформаційних заходів.
Культурний	Опитування та аналіз поведінки персоналу у критичних ситуаціях, публічних висловлювань, кількості дисциплінарних порушень.
Адаптивності	Аналіз успішності реалізованих проектів змін, рівня опору персоналу інноваціям, часу повної адаптації організації до нових умов.
Стійкості та безпеки	Оцінювання фізичної безпеки об'єктів, наявності планів евакуації, фінансової «подушки безпеки» та цифрової безпеки, stress-тестування бізнес-моделі на стійкість.

Синтезуючи вищезазначене, можна стверджувати, що система критеріїв ефективного управління організаціями сфери ФКІС має бути гібридною. Вона мусить поєднувати «жорсткі» кількісні (фінансові, матеріально-технічні, спортивно-змагальні) та «м'які» якісні (рівень довіри, репутація, лояльність співробітників, тощо) індикатори. Ігнорування останніх є типовими помилкою, оскільки саме вони часто визначають довгострокову життєздатність організації в

соціально-орієнтованій галузі. При цьому, сучасне ефективне управління досліджуваними організаціями, доцільно орієнтувати на антикризову стійкість, гнучкість та здатність до швидкої трансформації. Його критерії не є статичним набором показників, а динамічною системою моніторингу, що адекватно реагує на зміни у зовнішньому середовищі.

Однак, ефективність управління є динамічною, а не статичною категорією, що визначена фазою життєвого циклу організації. Критерії, які вимірюють успішність діяльності управління, мають пристосовуватися до змінних цілей, пріоритетів та викликів, притаманних кожному етапу розвитку. Згідно з теорією американського дослідника Адізеса І. організаціям характерний розвиток за аналогією до зросту людини – від росту до старіння. В поєднанні з іншими теоріями життєвого циклу організацій, стає можливим отримати зручний інструментарій розмежування таких етапів. Але ігнорування цієї динаміки призводить до використання невідповідних індикаторів, що спотворює оцінку реального стану організації та дезорієнтує управлінський апарат. Бірюченко С. [41], Назарчук Т. та Косіюк О. [46] детально зосереджуються критеріях ефективності відносно відповідних стадій.

На стадії початку росту пріоритетом є створення організаційної та ресурсної бази для майбутньої діяльності. Критерії ефективності зосереджуються на якості проєктного менеджменту: дотриманні бюджету і часових рамок запуску, формуванні ядра команди, розробці необхідної документації та створенні потенціалу для майбутньої операційної діяльності. Фінансові показники стосуються не прибутковості, а ефективності використання стартового капіталу та обсягу залучених інвестицій.

Етап росту та становлення вимагає критеріїв, спрямованих на закріплення на ринку та масштабування операцій. Пріоритетними стають індикатори, пов'язані з динамікою ринкової присутності: зростання частки ринку, клієнтської бази,

обсягів наданих послуг або виробництва. Ефективність управління визначається здатністю оптимізувати внутрішні процеси.

На стадії зрілості організація досягає стабільності, але стикається з ризиками бюрократизації та втрати інноваційності. Критерії ефективності зміщуються у бік оптимізації витрат, рентабельності операційної діяльності, глибини проникнення на ринок та якості клієнтського сервісу. Ключовим стає забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності через вдосконалення існуючих процесів.

Аналізуючи згадані стадії розвитку організацій в контексті відповідності їм критеріїв ефективності стає зрозумілим, що система критеріїв має бути еволюційною. На ранніх стадіях переважають індикатори ефективності інвестицій та якості внутрішніх процесів запуску. У період зростання – індикатори ринкової експансії та оптимізації, а на стадії зрілості – фінансові показники рентабельності та індикатори лояльності клієнтів. Паралельно, слід виділити кризовий період, який може виникати незалежно від стадій розвитку, в ньому переважають індикатори адаптивності та інновацій.

Таким чином, універсальної системи критеріїв ефективного управління не існує. Її формування є стратегічним завданням керівництва, яке має ґрунтуватися на глибокому аналізі стадії життєвого циклу, специфіки галузі та зовнішнього середовища. Лише динамічна та релевантна панель індикаторів може служити надійним інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на всіх етапах існування організації.

Отже, необхідність глибокого розуміння критеріїв ефективного управління організаціями сфери ФКіС зумовлена не лише їх соціальною значущістю, але й необхідності функціонування в контексті сучасних викликів. В догматиці менеджменту переважає загальна наукова думка, яка визначає критерії ефективності як необхідну систему вимірюваних індикаторів. Таку систему можна розглядати в якості комплексної діагностичної панелі, що відображає ефект від

прийнятих управлінських рішень. Фундаментальною особливістю критеріїв ефективності є їх динамічність, тому їх система стосовно управління організаціями сфери ФКіС має бути гібридною, поєднуючи в собі кількісні та якісні індикатори. Враховуючи, що ефективність управління не є статичною категорією, система згаданих критеріїв має пристосовуватися до змінних аспектів, притаманних кожному етапу розвитку. З цього випливає, що універсальної системи критеріїв ефективного управління не існує, її формування має ґрунтуватися на глибокому аналізі стадії життєвого циклу організації.

Висновки до розділу 1

Пізнання сутності досліджуваних організацій через сприйняття їх в якості цілісної структури, дозволяє використати системний підхід, з притаманним йому онтологічним напрямом та принципом функціональності. Такий підхід дозволив визначити роль та значення організацій сфери ФКіС в суспільстві через їх родові функції: оздоровлення суспільства, формування соціальної згуртованості, популяризації системи позитивних цінностей. Усвідомлюючи, що одним з ключових детермінантів для визначення напрямів розвитку досліджуваних організацій є їх специфіка, автором був проведений комплекс дій для виокремлення їх відмінних рис. Під час даного процесу був виявлений суттєвий термінологічний дефіцит, зокрема, щодо існування повного визначення специфіки організацій сфери ФКіС як в сучасних дослідженнях, так і в спеціалізованому законодавстві. З метою вирішення низки питань, автором запропоновано нове відповідне визначення та концепцію діагностичної панелі, що відображає ефект від прийнятих управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

Проведення аналізу управління Музеєм як організацією сфери ФКіС відкриває значні можливості для застосування отриманих теоретичних знань та визначення їх практичної цінності. Основою такого застосування є використання системи критеріїв ефективного управління на практиці. Виходячи з цього, вибір методологічного інструментарію обумовлений комплексним характером дослідження, спрямованого на аналіз особливостей створення, функціонування та управління Музеєм, з відповідними специфічними аспектами. З метою повноцінного та об'єктивного дослідження, на основі теоретичних концепцій, автором була сформована відповідна теоретико-методологічна база, до складу якої увійшли наступні використані методи:

1. Спостереження відіграло роль першого кроку в науковому пізнанні, сутність якого полягала у цілеспрямованому та систематичному фіксуванні досліджуваних явищ. В контексті даного дослідження, воно забезпечило накопичення необхідних емпіричних даних.

2. Порівняння дозволило зіставити об'єкти та явища спостережень, виявити їхні спільні та відмінні риси. Результатами застосування цього методу виступили класифікації, встановлені закономірності та сформувані критерії.

3. Описання надало можливість зафіксувати властивості об'єкта дослідження та його характеристики у зрозумілій читачу формі. При цьому, воно забезпечило систематизацію знань для подальшого теоретичного осмислення.

4. Аналіз як метод розчленування складного об'єкта на окремі елементи з метою виявлення його структури та внутрішніх зв'язків, дозволив автору дослідження проникнути у глибинні механізми функціонування системи, виокремити суттєві фактори та відокремити їх від другорядних.

5. Синтез, що є протилежним до аналізу процесом, полягав у поєднанні окремих елементів у єдину систему. Завдяки використанню синтезу сформувався цілісне уявлення про досліджуваний об'єкт та визначилося місце кожного компонента у загальній картині.

6. Індукція як метод переходу від окремих фактів до загальних висновків, відіграла роль в узагальненні емпіричних даних та формуванні необхідних гіпотез, що пояснюють досліджувані явища. Однак, індуктивні висновки завжди мають імовірнісний характер, але є основою для подальшого розвитку теорії.

7. Дедукція передбачала науковий пошук від загального до конкретного, забезпечила необхідну логічну послідовність даного дослідження.

8. Абстрагування, яке є основою для формування понять та теоретичних моделей, відобразилося у відокремленні суттєвих властивостей об'єкта від несуттєвих. Завдяки цьому автор дослідження зміг зосередитися на головних характеристиках об'єктів, ігноруючи випадкові чи другорядні ознаки.

9. Конкретизація є протилежним процесом до абстрагування, що надало можливість застосувати загальні положення до конкретних умов, а також перевірити теорію на практиці, адаптувати її до реальних ситуацій.

10. Узагальнення, як процес об'єднання окремих фактів у ширші категорії та формування загальних висновків, забезпечило перехід від множини емпіричних даних до системи знань, що має пояснювальну силу.

11. Ідеалізація полягала у створенні спрощених, умовних образів об'єкта дослідження, які не існують, але допомагають зрозуміти його сутність.

12. Моделювання, в якості методу відтворення об'єкта чи процесу у вигляді моделі, надало можливість створити уніфікований об'єкт дослідження в процесі наукового пізнання. Застосування даного методу допомогло автору отримати можливість експериментувати з системою, прогнозувати її поведінку та перевіряти гіпотези без ризику для реального об'єкта.

У сукупності використання зазначених методів з паралельним застосуванням теоретичних концепції, в контексті даного наукового пошуку, призвело до реалізації на практиці ідей моделі критеріїв ефективного управління організаціями ФКіС в якості спрощеного представлення складних систем оцінки. Разом з цим, були застосовані концептуальні рамки, які дозволили організувати викладені ідеї та отримані дані. Такі рамки дозволили структурно викласти ключові поняття, категорії та взаємозв'язки між ними.

Спираючись на дану методологічну базу, автором був визначений план збору, аналізу та інтерпретації необхідної для дослідження інформації. Емпіричні методи, які базувалися на зборі та аналізі даних, включали у себе спостереження, опитування, експерименти та вимірювання. Спостереження за механізмами вчинення управлінських дій в поєднанні з аналізом установчих та організаційних документів, дозволило виявити відповідні патерни та аспекти менеджменту. За допомогою опитування у формі проведення спеціалізованих інтерв'ю, автором були отримані вагомні емпіричні дані щодо ефективного управління організаціями сфери ФКіС. Застосування експериментів знайшло своє відображення у контрольованих дослідженнях щодо критеріїв ефективності стосовно управління Музеєм, що дозволило виявити низку причинно-наслідкових зв'язків, значущих для формування практичних рекомендацій.

Інтерпретація отриманих даних передбачала використання методів аналізу та синтезу, абстрагування, моделювання, індукції та дедукції. Застосування аналізу надало можливість виокремити частини необхідної інформації для подальших наукових маніпуляцій, тобто долучення методу синтезу. Абстрагування відіграло важливу роль у фільтрації первинних ознак досліджуваних об'єктів від їх вторинних, що стало ключем до застосування методу моделювання для окреслення складних систем. Опис функціонування останніх, не отримав би необхідну повноту без залучення логічних методів індукції та дедукції.

2.2. Організація дослідження

Організація дослідження спрямована на забезпечення послідовності, обґрунтованості та практичної значущості результатів, виходячи з теоретичних засад, викладених у першому розділі, потреб подальшого аналізу управління Національним музеєм олімпійської слави, спорту і туризму України та розробки практичних рекомендацій з управління організаціями сфери ФКіС.

Дослідження організоване як наступна послідовність логічно взаємопов'язаних етапів, кожен з яких вирішує конкретні поставлені завдання з використанням визначених методів, що описані в попередньому підрозділі.

1. Підготовчий етап складався з детального уточнення цілей та завдань дослідження, розробки орієнтовного плану-графіка та формування теоретичної бази для емпіричної частини. Виконання підготовчого етапу передбачало низку кроків щодо аналізу сучасних наукових досліджень зі спортивного менеджменту, теоретичне застосування системи критеріїв ефективного управління організаціями сфери ФКіС, з урахуванням їх специфіки та контексту сучасних викликів.

2. Етап збору емпіричних даних передбачав два підетапи. Перший був націлений на погодження з адміністрацією Музею щодо проведення наукових дій, отримання дозволів на доступ до внутрішньої інформації, проведення інтерв'ю. На другому підетапі була отримана внутрішня документація Музею (статут, план розвитку), а також проведено інтерв'ю з його директором.

3. Етап аналізу зібраних емпіричних даних передбачав систематизацію, обробку та інтерпретацію зібраних даних для оцінки ефективності управління, виявлення ключових проблем, сильних сторін, механізмів функціонування та адаптації системи управління Музеєм до сучасних викликів. Паралельно був проведений аналіз законодавства України щодо діяльності подібних організацій, медіа поля та комунікацій Музею.

Однак, існували деякі організаційні аспекти. По-перше, відсутність повного доступу до документації Музею, що викликана інформаційною безпекою, зокрема

режимом доступу. По-друге, під час реалізації інтерв'ю автора спіткала низка проблем щодо збереження чутливої інформації, викликана тими чи іншими факторами. Останній аспект вдалося вирішити впровадженням за потребою цензури з дотриманням етики дослідження, на противагу першому — автор отримав обмежений доступ.

4. Етап узагальнення та формування рекомендацій ґрунтувався на результатах аналізу зібраних емпіричних даних. Організація даного етапу передбачала їх інтеграцію з теоретичними положеннями першого розділу дослідження. Проведені дії призвели до розробки конкретних, практично реалізованих рекомендацій щодо підвищення ефективності управління організаціями сфери ФКіС, з фокусом на застосування передових технологій, гнучкості систем оцінювання ефективності менеджменту та адаптивності управлінських практик.

Згадані рекомендації враховують відповідну специфіку діяльності спортивно-культурних організацій, виявлені проблеми та можливості. Вони також оперують критичною оцінкою застосовності систем критеріїв ефективності на різних життєвих стадіях організацій. Пріоритетність наданих рекомендацій зосереджується на ресурсних можливостях, швидкості їх впровадження та потенційного ефекту.

Результатом послідовної реалізації описаних етапів стало отримання нових наукових знань щодо використання системи критеріїв ефективного управління та визначення їх практичної цінності. Це спроможне підвищити рівень ефективності управління організаціями сфери ФКіС через запозичення результатів в якості нових концепцій та ідей для розвитку спортивно-культурної сфери.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ СТВОРЕННЯ І РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО МУЗЕЮ ОЛІМПІЙСЬКОЇ СЛАВИ, СПОРТУ І ТУРИЗМУ УКРАЇНИ

3.1. Особливості створення, функціонування та управління

З метою вирішення поставлених завдань дослідження, доцільно виокремити конкретні життєві етапи Національного музею олімпійської слави, спорту і туризму України, які складаються зі створення та розвитку. Враховуючи його специфіку як спортивно-культурної організації, необхідним є фокусування на особливостях створення, функціонування та управління. Такий підхід дозволяє відібрати практично вагомні відомості, необхідні для ефективного управління подібними організаціями сфери ФКіС.

Створення Музею наприкінці 2022 року в Києві є знаковою ініціативою, що виникла в умовах повномасштабної війни. Початковий етап становлення Музею як організації сфери ФКіС в таких складних умовах формує унікальний контекст для управління. Його створення як інституції суспільної комунікації є складним багаторівневим процесом, що поєднує традиційні музейні практики зі специфікою спортивної сфери, яка насичена емоційністю, динамікою та героїкою. Як зазначає Зубченко Л. [20], на відміну від класичних музеїв, спортивна інституція має не лише зберігати матеріальну спадщину, а й активно формувати і транслювати ціннісні орієнтири, пов'язані зі здоровим способом життя, досягненнями та перемогами. Таку ідею доповнює Головка О. [13], що сучасна музейна справа розглядає музей не як статичне сховище, а як відкритий, інтерактивний простір для діалогу, що вимагає від творців принципово нового підходу до проектування експозиції та комунікаційної стратегії. Саме тому ключовою вимогою стає відхід від уніфікованих рішень на користь розробки унікальної концепції, що ґрунтується на ідентифікації цільової аудиторії, місії та конкретного історико-культурного контексту, який він репрезентує.

На думку Радченко Л. [62], фундаментальною проблемою на етапі становлення спортивного музею є формування фондової колекції, оскільки артефакти спортивної тематики (особисті речі атлетів, аутентичне спорядження, нагороди) часто мають розрізнений характер, знаходяться в приватних колекціях або піддаються значному фізичному зношуванню в процесі експлуатації, що ускладнює їх збір, наукове опрацювання та консервацію.

Організаційно-управлінський блок створення такого музею вимагає застосування системного підходу, оскільки його успішне функціонування залежить від узгодженої роботи різнопрофільних фахівців: музейних працівників, істориків спорту, маркетологів, IT-фахівців та менеджерів. Систематизація наукових підходів до створення компетентної організації, як доводить І. Грузіна [15], є запорукою ефективного управління ресурсами та досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі. Це включає розробку чіткого фінансового плану, пошук джерел фінансування, а також створення гнучкої організаційної структури, здатної адаптуватися до змін у контексті сучасних викликів.

В процесі аналізу особливостей створення Музею, можна образно виділити головну його особливість — заснування у формі громадської організації (надалі — «ГО»). Разом з цим, поточна стадія формування експозиційних фондів Музею визначають унікальні особливості його правового статусу, функціонування та управління, що потребують глибокого аналізу в контексті чинного законодавства та специфіки музейної справи в Україні.

Музей є неприбутковою організацією, оскільки зареєстрований як ГО відповідно до Закону України «Про громадські об'єднання» [57], тому метою його діяльності не є одержання прибутку, а реалізація статутних цілей – збереження, дослідження та популяризація олімпійської, спортивної та туристичної спадщини України. Цей статус визначає ключові аспекти. Діяльність Музею ґрунтується на Статуті (додаток А), затвердженому загальними зборами членів даної ГО, який відповідає вимогам Закону України «Про громадські об'єднання» та Цивільного

кодексу України (надалі — «ЦК України») [75] щодо статуту неприбуткових організацій. Він містить ключові основи, необхідні для управління Музеєм.

Офіційно Музей був створений 19 грудня 2022 року з моменту його реєстрації як юридичної особи, відповідно до вимог Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань» [58]. Майно Музею сформувалося з внесків його членів, добровільних пожертв та грантів. Відповідно до статуту, вищим органом Музею є загальні збори членів ГО, а оперативне управління справами та майном здійснює директор. Ця структура відрізняється від державних чи комунальних музеїв, де управління часто здійснюється відповідним органом виконавчої влади чи місцевої ради. Незважаючи на форму ГО, Музей є музейною установою за визначенням Закону України «Про музеї та музейну справу» [60]. Це накладає додаткові зобов'язання та визначає специфіку його функціонування.

Функціонування Музею, зорієнтованого на висвітлення олімпійської слави, спортивних досягнень та розвитку туризму в Україні, на етапі його інституційного становлення детерміноване низкою взаємопов'язаних факторів, що формують його операційну, комунікаційну та управлінську модель. Цей процес суттєво відрізняється від функціонування музеїв з усталеними колекціями та чіткими процедурами, оскільки потребує одночасної роботи з формуванням ідентичності, розбудовою матеріально-технічної бази, створенням пулу партнерів та досягнення відповідної репутації. Першочерговою особливістю є необхідність поєднання двох фундаментальних функцій: уваги до історичної спадщини, що передбачає академічну роботу зі збирання, збереження, наукового опису та атрибуції експонатів, а також орієнтації на сучасність та майбутнє, що реалізується через активну освітньо-просвітницьку діяльність та популяризацію активного способу життя. Такий синтез перетворює Музей з пасивного сховища на активного учасника соціокультурного простору, який не лише репрезентує минуле, але й сприяє формуванню національної ідентичності через призму спортивних перемог.

На підставі спостереження за внутрішньою діяльністю Музею, можна дійти до висновку, що його операційне функціонування на стартовому етапі характеризується динамічним процесом структуроутворення. Це виражається в розробці концепції експозиції, яка має бути не просто сумою експонатів, а цілісним, драматургічно вибудованим нарративом. Даний нарратив має розкривати еволюцію спортивних досягнень України в контексті глобального олімпійського руху, а також історію становлення вітчизняного туризму як соціокультурного явища. З цією метою, Музеєм було залучений широкий спектр джерел: від матеріальних об'єктів (нагороди, спорядження, екіпірування, особисті речі атлетів) до нематеріальної спадщини (фотографії, відеоархіви, інтерв'ю). Критично важливим є бачення директора Музею щодо застосування сучасних музейних технологій — інтерактивних панелей, віртуальних реконструкцій, цифрових архівів, що не лише підвищують привабливість експозиції, але й забезпечують збереження делікатних артефактів шляхом їх цифровізації та створення віртуальних аналогів.

Аналізуючи статут Музею, прослідковується його соціокультурна функція, що визначається його рольовою позицією як освітнього та комунікаційного хабу. Він покликаний виконувати не лише репрезентативну, але й інтегративну функцію, об'єднуючи навколо себе різні спільноти: спортивну еліту, ветеранів спорту, активістів туристичного руху, учнівську та студентську молодь, дослідників та істориків. На даному етапі ця функція реалізується через участь функціонерів Музею у тематичних лекціях, дискусійних клубах, тимчасових виставок, присвячених актуальним подіям спортивного життя. Ключовим аспектом є орієнтація на аудиторію, що передбачає диференційований підхід до різних груп відвідувачів: розробка спеціалізованих екскурсійних програм для школярів, інтерактивних квестів для сімейних відвідувачів, наукових семінарів для фахівців. Таким чином, ще не відкритий Музей функціонує як відкрита платформа для діалогу, де відбувається обмін знаннями та досвідом.

Економічний вимір функціонування Музею полягає у пошуку та оптимізації фінансових потоків, що є особливо актуальним для нього на етапі становлення. Традиційних державних програм фінансування, як правило, недостатньо для реалізації амбітних цілей, тому Музей змушений функціонувати в режимі пошуку альтернативних джерел ресурсозабезпечення. Це включає розробку грантових заявок, залучення спонсорської підтримки від бізнес-структур, пов'язаних зі спортом та туризмом. Ефективне функціонування в даному контексті неможливе без побудови міцних партнерських мереж з Національним олімпійським комітетом, федераціями з різних видів спорту, туристичними асоціаціями, закладами вищої освіти та громадськими організаціями. Такі альянси дозволяють не лише отримувати доступ до ексклюзивних матеріалів та експертизи, але й проводити спільні заходи, розширюючи таким чином аудиторію.

Таким чином, комплексна особливість функціонування Музею, яка полягає в необхідності одночасної реалізації історично зберігальної, освітньої, соціальної та економічної функцій, є ключем до відповідної особливості його управління — необхідності впровадження гнучкої, багатовекторної та мережевої моделі менеджменту. Така модель управління має бути спроможною до адаптації в умовах динамічного середовища, ефективно інтегрувати різноманітні ресурси (інформаційні, фінансові, соціальні) та забезпечувати стратегічну синергію між усіма напрямками діяльності, перетворюючи Музей з традиційної установи на потужний центр культурного та громадського життя.

Управління Музеєм, що знаходиться на етапі становлення та зосереджений на такій динамічній та багатогранній тематиці, як олімпійська слава, спорт і туризм, вимагає реалізації специфічної управлінської моделі. Вона формується під безпосереднім впливом комплексного функціонування установи, яке поєднує згадані функції. Саме ця багатовекторність операційної діяльності є визначальним чинником, що детермінує особливості системи менеджменту.

На підставі спостережень за внутрішнім кліматом Музею, автор дослідження прийшов до висновку, що першочерговою особливістю управління є його адаптивність та гнучкість. Керівництво Музею функціонує в умовах високої невизначеності та динамічних змін, характерних для початкового етапу інституціоналізації. Це виражається в розробці гнучких стратегічних планів, що не є догмою, а виступає конструкцією, яка може корегуватися у відповідь на зовнішні виклики та внутрішні відкриття (наприклад, надходження нових унікальних експонатів). Управлінські рішення мають прийматися швидко та ґрунтуватися на моніторингу ефективності кожного напрямку діяльності, що вимагає від керівника ролі не адміністратора, а швидше проектного менеджера та лідера, здатного до експерименту.

Другою ключовою особливістю є мережевий та партнерський характер управління. Традиційна замкнута модель управління для такої організації є неприйнятною. Ефективне функціонування можливе лише через активне побудову та постійне підтримання зв'язків із широким спектром заінтересованих осіб: від Національного олімпійського комітету та спортивних федерацій до туристичних операторів, ЗМІ, вищих навчальних закладів і громадських об'єднань. Управління, таким чином, перетворюється на координацію спільних зусиль та ресурсів різних інституцій. Це вимагає від менеджменту розвинених навичок комунікації, ведення переговорів та формування спільних цілей, що перетворює Музей на відкритий мережевий хаб, а не на замкнений у собі інститут.

Третя особливість знаходить своє відображення в комунікативній та маркетинговій орієнтованості управлінських процесів. Оскільки Музей тільки формує свою аудиторію та репутацію, кожне управлінське рішення має враховувати його комунікаційний вплив. Управління включає не лише адміністрування внутрішніх процесів, але й активне позиціонування Музею у публічному просторі, формування його бренду, розробку цільових програм для різних соціальних груп. Маркетингова стратегія стає не допоміжною функцією, а

інтегральним компонентом загальної стратегії розвитку, що безпосередньо впливає на фінансову стабільність через залучення спонсорів.

Четвертою визначальною рисою досліджуваної організації виступає орієнтація на інноваціях та проектний підхід. Управління таким Музеєм є менеджментом безперервних змін та інноваційних проектів: від розробки цифрових інструментів (3D-екскурсії, мобільний додаток) до створення нових освітніх програм та тимчасових виставок. Це вимагає поділу діяльності на постійні операційні процеси (зберігання фондів) та тимчасові проекти, для реалізації яких формуються міждисциплінарні робочі групи. Управління, таким чином, поєднує в собі лінійно-функціональні та проектно-орієнтовані методи, що є запорукою динамічного розвитку.

Отже, створення Національного музею олімпійської слави, спорту і туризму як громадської організації наприкінці 2022 року є сміливим і необхідним кроком для збереження спортивної спадщини України в надзвичайних умовах. Однак цей формат визначає комплекс специфічних особливостей його становлення та майбутнього функціонування. Музей існує в напрузі між статусом громадської ініціативи (з її гнучкістю та ентузіазмом) і амбіціями національної установи з відповідними вимогами до стандартів у сфері комплектування, зберігання, наукової обробки фондів та майбутньої експозиційної діяльності.

Разом з цим, особливість управління Музеєм на етапі його становлення полягає у відході від класичної адміністративної моделі на користь гібридної системи менеджменту, що поєднує адаптивну стратегію, мережеву координацію, активну комунікацію та інноваційний проектний підхід. Ця модель є прямою відповіддю на комплексний характер функціонування Музею, оскільки лише такий інтегрований підхід дозволяє ефективно об'єднати різноманітні ресурси та забезпечити синергію між усіма функціональними векторами його діяльності, перетворюючи його на живий і відповідальний соціокультурний інститут.

3.2. План розвитку, його етапи та поточний стан реалізації

Автор дослідження отримав доступ до плану розвитку Музею (додаток Б), наявність якого для обґрунтованої стратегії розвитку є критичною. Цей план визначає місію та бачення, цілі на різну перспективу, шляхи формування фондів, впровадження передових технологій, план наукової обробки, концепцію майбутньої експозиції, джерела фінансування, комунікаційну політику, кадрову політику, плани з розвитку інфраструктури. Даний план ґрунтується на чотирьох наступних етапах: 1) установчо-організаційний; 2) інфраструктурно-операційний; 3) інституційний; 4) стадія глобального розвитку.

На момент дослідження, реалізація першого установчо-організаційного етапу успішно завершена. Відповідно до плану розвитку, на реалізацію даної фази було виділено 3 роки. Вона передбачала три ключові завдання, а саме: легалізацію та створення команди, формування ядра колекції та стратегічне планування з пошуком фінансування. Кожне ключове завдання складалося з конкретних послідовних кроків. З метою легалізації та створення команди була сформована дорадча рада з представників Національного олімпійського комітету, відомих спортсменів, ведучих істориків спорту, представників туристичної галузі. Після цього був здійснений підбір ключового менеджменту, а саме директора Музею — Малашевського Олександра Олександровича. На підставі цих кроків були розроблені основні внутрішні документи, такі як статут та план розвитку. Як наслідок, відбулася успішна державна реєстрація Музею у формі громадської організації, про що більш детально згадано у попередньому підрозділі.

Ядром фондової колекції виступила офіційна атрибутика Олімпійських ігор, її формування втілювалося завдяки організації успішних переговорів з донорами, такими як спортивні федерації, клуби, спортсмени та приватні колекціонери. Значну роль у поповненні колекційної бази відіграло проведення акцій зі збирання експонатів в рамках проведення літніх Олімпійських ігор 2024

року, проведених в Парижі. Учасники на добровільних засадах жертвували відповідну атрибутику.

Завершення першого установчо-організаційного етапу розвитку Музею ознаменувалося стратегічним плануванням та пошуком фінансів. Такі дії передбачали розробку детального бізнес-плану, пошуку стартового фінансування та розробкою фандрейзингової стратегії. Систематизуючи описані кроки для втілення першого етапу розвитку, можна прийти до висновку щодо збалансованого підходу до створення Музею в умовах невизначеності, викликаних контекстом сучасних реалій. Повна реалізація згаданого етапу дозволила перейти до втілення наступної більш масштабної фази розвитку.

Під час проведення та написання цього дослідження, Музей перебував на інфраструктурно-операційному етапі плану свого розвитку. Відповідно до нього, одне із головних завдань на поточному етапі передбачає комплекс відповідних заходів щодо комплектування, обліку та зберігання експозиційної бази Музею (надалі — «ЕБМ»), їх наукової обробки з подальшим визнанням культурними цінностями. Комплектування передбачає більш широкий пошук, вивчення, придбання об'єктів, що мають музейне значення (олімпійські атрибути, нагороди, спорядження, документи, фотографії, відео, особисті речі спортсменів, туристичні артефакти). Хоча музей ще не функціонує публічно, його майбутня діяльність націлена на відповідність вимогам чинного законодавства України.

Усі надходження мають бути включені до інвентарної книги музею (надалі — «ІКМ») з присвоєнням інвентарного номера та реєстрацією в Електронній системі обліку музейних фондів України, коли вона запрацює в повному обсязі, відповідно до статті 19 Закону України «Про музеї та музейну справу» [60]. Це вимагає подальшої розробки внутрішніх інструкцій з обліку, відповідно до Порядку ведення ІКМ, затвердженого Міністерством культури. Зберігання має забезпечуватися за сучасними стандартами температурно-вологісного режиму,

безпеки, протипожежного захисту, що є складною задачею без власного спеціалізованого приміщення та стабільного фінансування.

З огляду на зазначений факт, план розвитку передбачає формування нерухомого фонду, який складається з елементів наступної специфіки: експозиційної, адміністративної, складської, резервно-зберігаючої на випадок екстрених обставин в контексті сучасних викликів. Вбачається, що джерелами формування можуть виступати орендовані на довгостроковий період приміщення. Адаптація такої нерухомості до вимог наведених стандартів та її обслуговування потребує залучення професійних кадрів.

Проведення наукової інвентаризації щодо опису, атрибуції, класифікації та наукового датування кожного предмета ЕБМ вимагає залучення праці кваліфікованих фахівців таких як істориків спорту, музеєзнавців, мистецтвознавців, доступ до послуг яких може бути обмеженим у зв'язку з їх дефіцитом, викликаним потенційною мобілізацією персоналу та їх природна міграція. Такі аспекти створюють ризики для стабільного функціонування будь-якого музейного закладу. Потрібна продумана кадрова політика, можливість залучення волонтерів, співпраця з науковими установами.

Не менш важливим елементом плану розвитку Музею є формування внутрішньої системи фінансового управління, обліку та оподаткування. З метою реалізації зазначеного, на даному етапі організація впроваджує власне спеціалізоване програмне забезпечення. Ведення такого обліку ґрунтується на відповідності вимогам Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Особливу увагу приділено обліку надходжень, витрат на комплектування, наукову обробку, зберігання, заробітну плату штатним працівникам та інші супутні адміністративні витрати. Особлива увагу приділена розробці програми фандрейзингу, налагодження комунікацій з потенційними донорами, підготовки якісних заявок на гранти.

Як неприбуткова організація, відповідно до положень Податкового кодексу України [51], Музей має певні пільги, але не звільняється від сплати всіх податків. Таким чином існують деякі ключові аспекти. Оподатковується прибуток від господарської діяльності, наприклад від платних послуг у майбутньому, але не оподатковуються цільові надходження, спрямовані безпосередньо на статутну діяльність. Таким чином, вже на початковому етапі функціонування важливо мати чіткий поділ коштів та документування їх цільового використання.

При цьому, операції з придбання та продажу культурних цінностей можуть мати особливий режим оподаткування. Основна діяльність Музею не є об'єктом оподаткування ПДВ, однак при придбанні товарів або послуг у платників такого податку аналогічні зобов'язання можуть виникнути і в Музею. Паралельно сплачується єдиний внесок з фонду оплати праці, з яких утримується податок на доходи найманих працівників.

Розробка детального сценарію постійної експозиції, замовлення на виготовлення устаткування для її монтажу, а також запуск пілотного проекту для формування інтересу громадськості знаходяться ще на стадії розгляду, оскільки невіршеним питанням залишається формування нерухомого фонду. Дана проблема зумовлена дефіцитом приміщень, котрі би відповідали вимогам законодавства України щодо збереження культурних цінностей, а також викликана відсутністю можливості їх значного переобладнання під ці потреби.

Оскільки очікувана тривалість інфраструктурно-операційного етапу складає півтора роки є ще резерв часу для його повної реалізації, враховуючи можливу гнучкість плану розвитку Музею. Після цього вбачається поступова реалізація третього інституційного етапу, на який виділено орієнтовно 2 роки. Дана фаза ґрунтується на отриманні Музеєм статусу національного, що дозволить інтегрувати ЕБМ до Музейного фонду України.

З метою більш глибокого дослідження перспектив реалізації останніх двох етапів плану розвитку, автором було проведено спеціалізоване інтерв'ю з

керівництвом Музею. Оскільки виклад прямих цитат може призвести до значного ускладнення структури даного дослідження, доцільніше викласти його основний зміст в контексті описаних вище фактів.

Відповідно до бачень директора Музею, реалізація третього та четвертого етапів розвитку являє собою стратегічний перехід від локальної установи до інституції національного та міжнародного значення. Ця трансформація передбачає не лише зміну статусу, але й кореневу переорієнтацію всіх аспектів його діяльності — від науково-дослідної роботи до комунікаційних стратегій. На цих етапах музей постане як комплексний культурно-освітній хаб, здатний інтегрувати спортивну спадщину в ширший контекст національної ідентичності та глобального культурного обміну.

Зазначено, що третій інституційний етап, характеризується набуттям Музеєм нового правового та суспільного статусу. Отримання категорії «національний» є не формальністю, а визнанням його ключової ролі у збереженні та репрезентації національної спортивної пам'яті. Цей статус відкриває доступ до спеціалізованого фінансування в рамках державних цільових програм, сприяє пріоритетному розгляду музейних проєктів на міжнародних конкурсах та створює підґрунтя для участі у європейських культурних програмах. Важливим аспектом цього етапу є створення науково-дослідного центру, який би координував систематичне вивчення спортивної спадщини, розробку методології історії спорту та публікацію наукових праць. Саме на цьому етапі формується інфраструктура для міжнародної співпраці — від участі у конференціях ICOM до двосторонніх угод з провідними спортивними музеями світу.

Відповідно до інтерв'ю, четвертий етап глобального розвитку трансформує музей у повноцінний центр міжкультурного діалогу. Технологічна модернізація набуде характеру цілісного цифрового середовища, що включить віртуальні аналоги експозиції, інтерактивні архіви з відкритим доступом та застосування технологій доповненої реальності для створення гібридних просторів. Особливу

увагу приділяється створенню резервного фонду, який би забезпечив фінансову стабільність та операційну автономію установи. Міжнародна діяльність музею вийде на рівень спільних дослідницьких проєктів з провідними світовими інституціями, організації міжнародних виставок та участі у глобальних культурних ініціативах. Музей постане як платформа для діалогу, де українська спортивна спадщина входить у контекст світової культурної спадщини.

Разом з цим, директор Музею заявив, що критично важливим аспектом реалізації цих етапів є розвиток кадрового потенціалу. Музей потребує фахівців нового типу — не лише традиційних музеєзнавців, але й дослідників спортивної історії, цифрових кураторів, фахівців з міжнародного культурного менеджменту. Це передбачає розробку спеціалізованих програм підвищення кваліфікації, стажування у провідних європейських музеях спорту, залучення міжнародних експертів до навчальних програм.

При цьому, інноваційний потенціал музею на цих етапах розкривається через створення унікальних проєктів на стику спорту, технологій та мистецтва. Це можуть бути інтерактивні інсталяції, що демонструють біомеханіку спортивних рухів, віртуальні реконструкції історичних змагань, або мультимедійні проєкти, що досліджують взаємодію спорту та сучасного мистецтва. Такі ініціативи не лише підвищують привабливість музею для різних аудиторій, але й утверджують його як майданчик для експерименту та інновацій у музейній справі.

Заявлено також, що важливе місце посідає розвиток партнерської мережі музею. На цих етапах формується стратегічний альянс з академічними установами, спортивними федераціями, туристичними операторами та бізнес-структурами. Це дозволяє створювати спільні освітні програми, розробляти інноваційні туристичні маршрути, залучати корпоративне фінансування для реалізації амбітних проєктів.

Паралельно соціальна роль музею розширюється через розробку спеціалізованих програм для різних цільових груп — від програм спортивної реабілітації для ветеранів до освітніх ініціатив для дітей з особливими потребами.

Музей постає як соціально відповідальна інституція, що сприяє інклюзії та соціальній інтеграції через спорт та культуру.

Директор підкреслив, що глобальний розвиток музею передбачає не лише участь у міжнародних проєктах, але й активну позиційну роботу. Це включає публікацію наукових праць у міжнародних виданнях, організацію міжнародних конференцій, створення мультимовного контенту для зарубіжної аудиторії. Музей стане активним учасником глобального дискурсу про роль спорту у суспільстві, вносячи в нього українську перспективу та досвід.

Реалізація цих етапів вимагає вибудовування ефективної системи моніторингу та оцінки якості. Це передбачає розробку ключових показників ефективності для всіх напрямів діяльності, регулярне опитування відвідувачів, аналіз впливу музейних програм на різні цільові групи. Така система дозволить корегувати стратегію розвитку та забезпечувати високий рівень якості послуг.

У перспективі Музей має потенціал стати не лише зберігачем спадщини, але й лабораторією майбутнього спорту та туризму. Через організацію дискусійних майданчиків, проведення форумів та створення експертної платформи він може брати активну участь у формуванні політики у сфері спорту та туризму, пропонуючи інноваційні рішення та стратегії розвитку.

Таким чином, реалізація третього та четвертого етапів розвитку перетворює Музей на багатофункціональний центр, що поєднує функції збереження спадщини, генерації знань, соціальної інтеграції та міжнародного культурного обміну. Це забезпечує не лише його власний сталий розвиток, але й робить вагомий внесок у розвиток спортивної та туристичної галузей країни, утверджуючи українську спортивну спадщину як невід'ємну частину світової.

Під час проведення інтерв'ю, автором було запропоновано використання системи критеріїв ефективності управління, описаної в теоретичному розділі даного дослідження. Оскільки така система є гнучкою та адаптивною до стадій життєвого циклу організацій та враховуючи особливості функціонування Музею,

керівництвом була позитивно оцінена та взята до уваги наступна панель індикаторів ефективного управління для спортивного музею на стадії формування.

Таб. 3.1. Запропонована панель індикаторів ефективного управління

1. Фінансова життєздатність та управління ресурсами	
1.1. Відсоток освоєння стартового бюджету відповідно до плану	критичний індикатор контролю витрат
	Мета: 90-110% (відхилення не більше 10% для оперативного реагування).
1.2. Наявність та якість фінансової моделі на 2-3 роки	показує глибину планування
	Метод оцінки: експертна перевірка моделі на реалізм (наявність сценаріїв, планування грошових потоків, точка беззбитковості).
1.3. Обсяг залучених додаткових коштів	гранти, спонсорство, партнерства
	Мета: досягнення $\geq 80\%$ від запланованого обсягу на етапі запуску.
2. Ефективність ключових запускових процесів	
2.1. Дотримання графіка реалізації проекту	найважливіший операційний індикатор
	Мета: 100% виконання віх у заплановані терміни (підписання договору оренди, закінчення ремонту, закупівля обладнання, отримання дозвільної документації).
2.2. Якість формування фонду	наявність, опис, оцінка
	Метод: відсоток експонатів від запланованої колекції, що вже описані, відреставровані та застраховані.
2.3. Ефективність підбору команди	пошук кваліфікованих кадрів
	Метод: % ключових позицій, які закриті кваліфікованими фахівцями; % планового штатного

	розпису, що закрито.
2.4. Рівень розробленості внутрішніх регламентів	інструкції зі зберігання експонатів, охорони праці, протипожежної безпеки
	Мета: 100% необхідних документів розроблено до моменту відкриття.
3. Формування публічного образу та підготовка до комунікації	
3.1. Упізнаваність бренду серед цільової аудиторії до відкриття	Метод: опитування фокус-груп до та після запуску інформаційної кампанії.
	Мета: збільшення упізнаваності з 0% до $\geq 25\%$.
3.2. Ріст аудиторії в соцмережах	якість взаємодії (коментарі, репости)
	Мета: органічний ріст підписників на 5-10% щомісяця; високий рівень взаємодії з контентом.
3.3. Наявність деталізованого комунікаційного плану	на перші 6 місяців роботи
	Метод оцінки: експертний аналіз плану на наявність КРІ, різноманітність каналів, меседжів та цільової аудиторії.
3.4. Кількість укладених партнерських угод	зі ЗМІ, школами, місцевими бізнесами, туристичними агенціями
	Мета: не менше 5-7 стратегічних партнерств до дня відкриття.
4. Адаптивність, ризики та інновації на старті	
4.1. Швидкість ухвалення та впровадження виправлювальних дій	вимірює гнучкість управління
	Метод: фіксація часу від виявлення проблеми (напр., зрив постачання обладнання) до імплементації рішення.
4.2. Наявність та актуальність реєстру	наявність ймовірності, наслідків, планів дій для кожного ризику

ризиків запуску	Метод оцінки: якість заповнення; регулярність оновлення (раз на місяць).
4.3. Рівень залученості та мотивації команди	критичний показник на старті
	Метод: регулярні (раз на 2 місяці) анонімні опитування щодо розуміння місії, якості внутрішніх комунікацій, довіри до керівництва.
4.4. Інтеграція цифрових рішень	переважно «з нуля»
	Метод: наявність функціонуючого сайту з можливістю онлайн-бронювання квитків до дня відкриття; план з оцифрування перших експонатів.

Як висновок, ця панель є інструментом проектного менеджменту. Вона не оцінює кількість відвідувачів чи прибуток, а лише виступає діагностичною моделлю. За допомогою неї можливо прослідкувати чи створюється музейна установа якісно, вчасно та в рамках бюджету. Ключовими аспектами виступають акценти на плануванні, відповідності графіку, якості залучення ресурсів та формуванні потенціалу для майбутнього успіху. Після успішного запуску ця панель може бути замінена на операційну.

Таким чином, дана система критеріїв ефективності управління музейними установами на етапі їх становлення є динамічною, гібридною та поєднує в собі кількісні та якісні індикатори. Вона підтверджує ідею, що ефективність управління не є статичною категорією, їй властиве пристосовуватися до змінних аспектів, притаманних етапу розвитку. Запровадження аналогічних діагностичних панелей для оцінки ефективності управління подібними організаціями передбачає значний внесок у розвиток менеджменту сфери ФКіС.

3.3. Матеріально-технічна та експозиційна база

Експозиційна база Музею, що спеціалізується на олімпійській славі, спорті та туризмі України, являє собою комплексне формування, яке інтегрує як традиційні артефакти, так інноваційні рішення для презентації культурно-історичного доробку. Незважаючи на те, що музейна інституція ще не розпочала повноцінної функціональної діяльності, наявна колекція вже демонструє значний потенціал для репрезентації національних досягнень у зазначених сферах.

Формування цієї бази ґрунтується на системному підході до збирання, збереження, опису та майбутнього експонування об'єктів, що становлять історичну, культурну та соціальну цінність. Важливим аспектом є те, що експозиційна база не є статичним утворенням; вона за своєю суттю є динамічною системою, здатною до інтеграції нових надходжень та адаптації до сучасних вимог музейної комунікації. Як зазначають дослідники, сучасні тенденції музейної справи в Європі спрямовані саме на створення гнучких, інтерактивних середовищ, що відповідають потребам різноманітної аудиторії, і українські інституції мають враховувати цей досвід для свого успішного розвитку [26].

Фондову основу експозиції складають автентичні предмети, безпосередньо пов'язані з історією українського спорту вищого досягнення та розвитком туристичної галузі. Серед них особливе місце займають особисті речі олімпійських чемпіонів та призерів, які є не лише матеріальними свідченнями їхніх успіхів, але й носять відбиток індивідуальності атлета, що надає їм статус унікальних історичних документів. До таких об'єктів належать спортивна екіпіровка, інвентар, нагороди, включаючи медалі та дипломи, а також документи, фотографії та аудіовізуальні матеріали, які деталізують шлях спортсмена до найвищих спортивних вершин.

Наведені артефакти формують ядро колекції, навколо якого будуть будуватися тематичні виставкові наративи. Окрім того, значна увага приділяється

збиранню матеріалів, пов'язаних з історією туризму в Україні, що включає картографічні матеріали, спеціалізоване обладнання, туристичну атрибутику різних періодів, а також документацію діяльності туристичних клубів і маршрутів. Подібний комплексний підхід дозволяє створювати багатоаспектну розповідь, де спортивні досягнення постають у нерозривному зв'язку з соціокультурним контекстом та розвитком рекреаційної культури в країні.

Сучасний етап розвитку музеєзнавства вимагає не тільки пасивного зберігання, але й активного впровадження цифрових технологій, що значно розширює можливості експозиційної бази. Процес оцифрування є невід'ємною складовою частиною підготовки колекції до майбутнього функціонування. Як демонструє досвід Бахмутського краєзнавчого музею, грамотно проведена каталогізація та створення високоякісних цифрових реплік експонатів не лише сприяє їхньому збереженню, але й відкриває нові горизонти для дослідження та популяризації, роблячи колекцію доступною для ширшого загалу ще до відкриття фізичного простору [17].

З метою додаткового підтвердження або спростування вищенаведеної тези, автором даного дослідження було проведено анкетування волонтерів Музею, головним напрямом діяльності яких виступає формування ЕБМ. Відповідна анкета (додаток В) містила розподілені питання, які поступово трансформувалися з метою фокусування на об'єктивності. Такий поступовий підхід дозволив опитаним глибше відчувати контекст питань та отримати необхідні бачення спеціалістів, що відображені у зведеній відомості анкетування (додаток Г). Зокрема, 64% опитаних вважають доцільним використання цифрових технологій у створенні експозицій Музею, а 21% визнали їх часткову роль. Разом з цим, 71% респондентів іноді мають справу з цифровими музейними сервісами, а 14% працюють з ними на постійній основі. Хоча при порівнянні відношень даних відповідей простежується незначний дисбаланс між градаціями, сукупно 85% волонтерів Музею мають

досвід роботи з відповідним програмним забезпеченням та така ж сумарна кількість осмислює їх в якості додаткового інструмента музейної справи.

Частковий висновок даного опитування також підтверджується результатами наукового пошуку Антонова Л. та Гололобова С. [1], відповідно до якого цифрова трансформація музейної справи, про яку йдеться у дослідженнях, є ключовим вектором розвитку, що стосується не лише технічного переозброєння, але й кардинальної зміни філософії взаємодії з відвідувачем, переходу від монологічної моделі до діалогу та спільної творчості. Таким чином, експозиційна база Музею з самого початку формується з урахуванням цього двоякого завдання: створення фізичної колекції та паралельної розробки її цифрового двійника, що включає віртуальні тури, інтерактивні каталоги та бази даних.

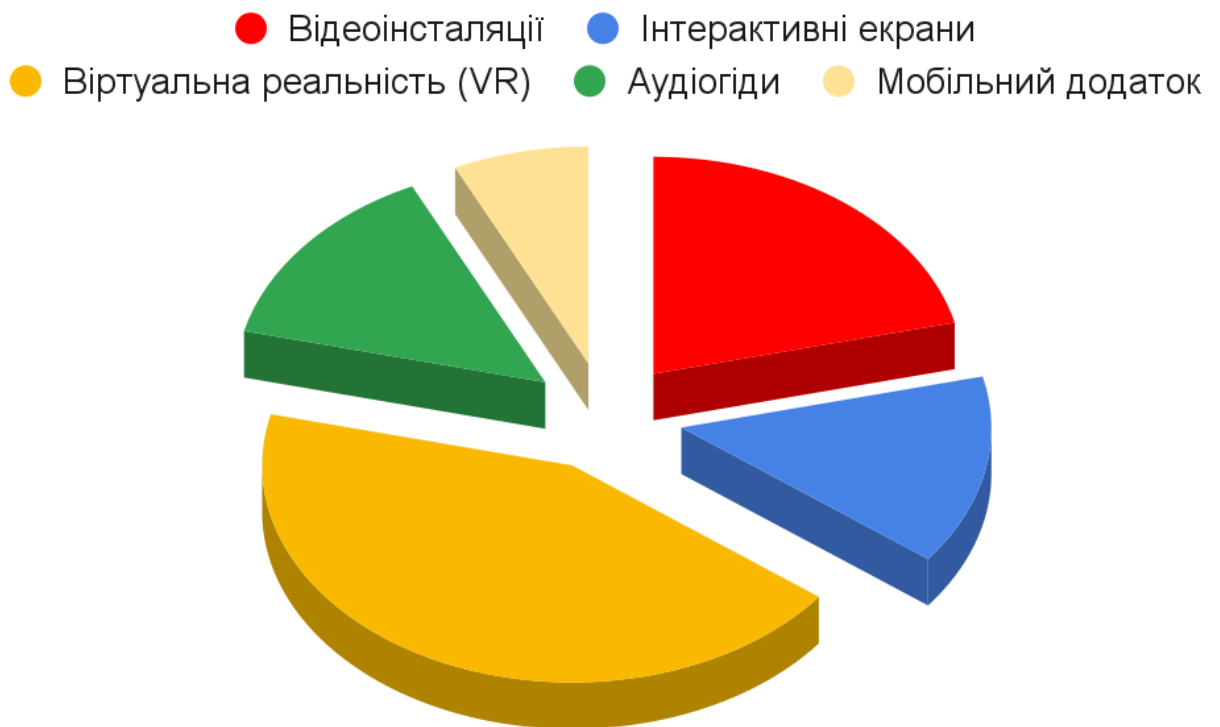


Рис. 3.1. Розподіл відповідей у % на питання: “Які елементи експозиції найкраще передають дух спортивних досягнень?”

Зокрема, за результатами проведеного опитування (рис. 3.1), однією з найперспективніших інновацій для Музею є інтеграція елементів доповненої

реальності через спеціально розроблений мобільний застосунок. Такий підхід дозволить перетворити традиційну експозицію на динамічне інтерактивне середовище, де відвідувач зможе отримувати додаткову текстову, аудіальну та відеоінформацію, накладену на реальний експонат через екран смартфона або планшета. Наприклад, навівши пристрій на спортивний інвентар, користувач зможе побачити відеозапис його використання під час олімпійських змагань, а розглядаючи карту туристичних маршрутів – отримати 3D-моделі пам'яток природи або архітектури. Як зазначають фахівці, формування концепції такого застосунку вимагає ретельного проектування інформаційної архітектури, розробки зручного інтерфейсу та створення релевантного мультимедійного контенту, що ґрунтується на наукових даних і є органічним продовженням фізичної експозиції [9]. Це не просто технічний додаток, а новий інструмент музеєзнавчої комунікації, що сприяє глибшому засвоєнню інформації та емоційному зануренню в тему.

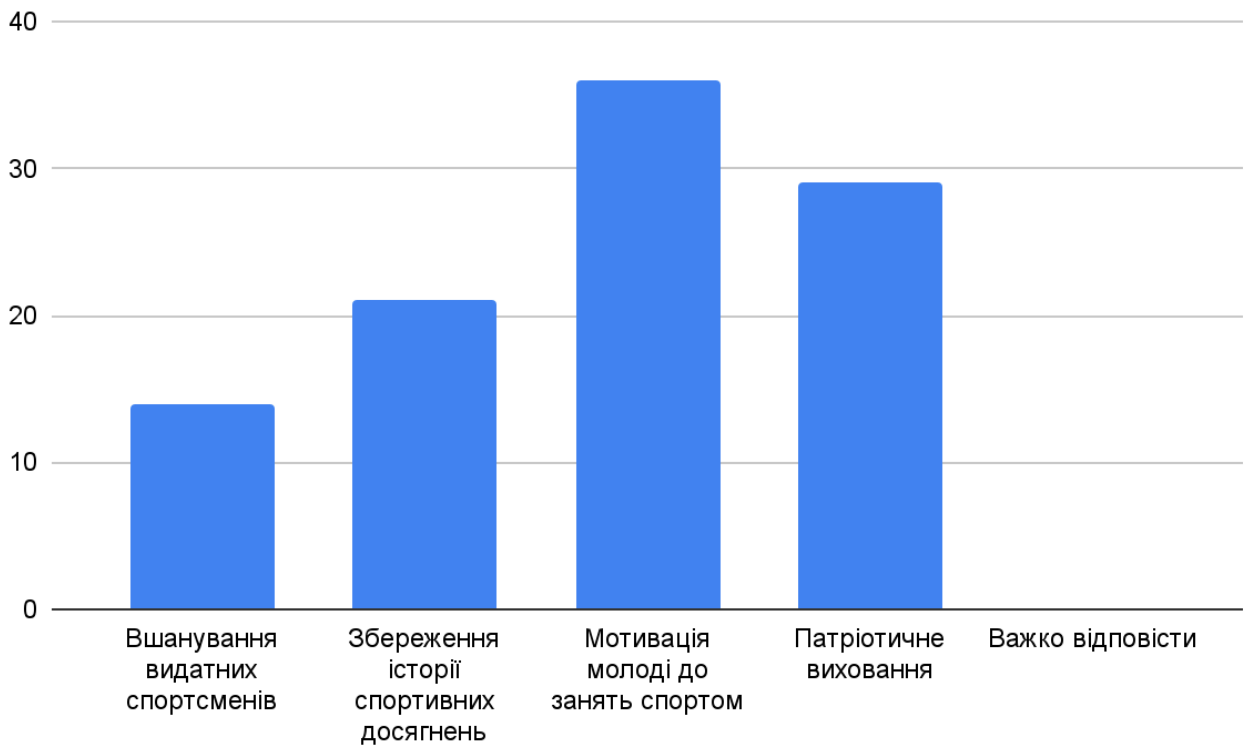


Рис. 3.2. Розподіл відповідей у % на питання: “Що для вас означає поняття «спортивна слава» у контексті музейної експозиції?”

Виходячи з сучасних наукових думок та аналізуючи результати проведеного опитування (рис. 3.2) можна дійти до висновку, що крім суто презентаційної функції, експозиційна база має значний освітній і виховний потенціал, особливо у контексті формування ціннісних орієнтирів молоді. Музей, зокрема, може відігравати ключову роль у становленні творчої особистості майбутнього вчителя фізичного виховання, надаючи йому не лише історичні знання, але й живі приклади педагогічного мистецтва, мужності, волі до перемоги та патріотизму, утілені в біографіях видатних атлетів і тренерів [20]. Експонати, такі як тренувальні щоденники, методичні розробки, листування, особисті записи, розкривають внутрішній клімат спортивного успіху, що є незамінним матеріалом для студентів-фахівців у галузі фізичної культури. Вони наочно демонструють, що спортивний результат – це продукт не лише фізіологічних якостей, але й інтелектуальних пошуків, педагогічної майстерності та цілеспрямованої роботи над собою. Таким чином, експозиційна база стає важливим ресурсом для профорієнтації та підвищення престижу педагогічних спеціальностей у спортивній галузі.

Формування експозиційної бази Музею також передбачає вирішення низки науково-організаційних завдань, серед яких атрибуція та науковий опис кожного об'єкта. Кожен експонат потребує ретельного вивчення для точної датування, визначення авторства, історії побутування та установа його місця в загальному історичному наративі. Ця кропітка робота лежить в основі будь-якої якісної експозиції, оскільки саме глибина наукової обробки колекції визначає рівень майбутніх виставкових проєктів та публікацій. За результатами опитування стало відомо, що переважна більшість волонтерів Музею (79%) готові прийняти участь в даній роботі за допомогою цифрових технологій, а 64% виразили готовність у зборі матеріалів для подальшого цифрового формування.

Таким чином, на цьому етапі важливо застосовувати міждисциплінарний підхід, залучаючи не лише істориків спорту та музеєзнавців, але і культурологів,

соціологів, фахівців з інформаційних технологій та дизайнерів. Така співпраця забезпечує комплексне бачення колекції та дозволяє розкрити її потенціал з різних боків. Крім того, створення сучасної експозиційної бази неможливе без розробки чіткої концепції розміщення експонатів у просторі майбутніх виставкових залів, що передбачає планування логістики потоків відвідувачів, зон інтерактивного взаємодії та зон споглядання.

Важливою складовою частиною експозиційної бази є також створення супутнього архіву, що включає документальні джерела: архівні документи, пресу різних років, програмну та статистичну документацію спортивних змагань, рекламні буклети туристичних агенцій минулих десятиліть. Ці матеріали часто мають не меншу, а інколи і більшу цінність, ніж предметні експонати, оскільки слугують їх історичним контекстом та дозволяють реконструювати атмосферу певної епохи. Оцифрування таких документів та їх інтеграція в загальну базу даних є критично важливою для забезпечення їх збереження та широкого доступу.

Таким чином, експозиційна база Музею являє собою багаторівневий і багатоаспектний комплекс, що перебуває на етапі активного формування. Вона поєднує в собі автентичні матеріальні артефакти, їх ретельну наукову обробку, масштабну цифровізацію та планування майбутнього впровадження передових інформаційно-комунікаційних технологій, таких як мобільні застосунки з доповненою реальністю. Ця база створюється з урахуванням сучасних європейських тенденцій музейного менеджменту, які роблять акцент на інтерактивності, доступності та соціальній функції Музею як освітнього та виховного центру. Її потенціал виходить далеко за межі простої демонстрації експонатів, спрямований на активну участь у формуванні культурної і національної ідентичності, популяризації здорового способу життя та історичної спадщини українського народу в галузі спорту і туризму. Успішна реалізація цього проекту зможе стати яскравим прикладом відродження та модернізації музейної справи в Україні.

Однак, експозиційна база Музею є лише одним із структурних компонентів. Його успішне функціонування та розкриття потенціалу повністю залежать від відповідного музейного приміщення, яке має відповідати низці суворих та взаємопов'язаних вимог. Ці вимоги охоплюють архітектурно-планувальні, технологічні, безпекові та комунікаційні аспекти, що в сукупності формують середовище, здатне ефективно виконувати зберігальні, дослідницькі, освітні та репрезентативні функції. Архітектура будівлі має не лише відповідати сучасним естетичним стандартам, але й бути функціональною, орієнтованою на створення оптимальних умов для експонатів та комфорту для відвідувачів.

Першочерговою вимогою до музейного приміщення є адекватне планування внутрішнього простору, що передбачає чітке зонування. Необхідно передбачити відокремлені, але логічно пов'язані зони: фондосховища для зберігання основної частини колекції, реставраційні майстерні, адміністративні приміщення для наукових співробітників, а також власне експозиційні зали. Останні повинні бути спроектовані з урахуванням принципів побудови музейної комунікації, забезпечуючи послідовний і логічний маршрут руху відвідувачів, що дозволяє розкривати тему поступово, створюючи цілісний наратив. Площа експозиційних залів має бути достатньою не лише для розміщення постійної експозиції, але й для організації тимчасових тематичних виставок, що дозволить динамічно оновлювати контент і підтримувати інтерес публіки. Важливим аспектом планування є наявність спеціалізованих приміщень для освітніх програм – лекційних аудиторій, інтерактивних майстер-класів, що обладнані необхідною аудіовізуальною технікою для проведення занять з різними віковими групами.

Кліматичний контроль є абсолютно невід'ємною та критично важливою вимогою, що безпосередньо впливає на збереження матеріальної спадщини. Система опалення, вентиляції та кондиціонування повітря повинна забезпечувати стабільність температури та відносної вологості повітря у всіх приміщеннях, а особливо у фондосховищах та експозиційних залах. Параметри температури та

вологості мають бути чітко диференційовані за типами матеріалів, що зберігаються: для металевих предметів (нагород, інвентарю) необхідні одні умови, для паперових документів, фотографій та тканин (спортивна форма, прапори) – зовсім інші. Система повинна функціонувати автоматично, підтримуючи задані параметри цілодобово, незалежно від зовнішніх погодних умов. Будь-які їх коливання можуть призвести до незворотних процесів руйнації: корозії металу, деформації паперу, руйнування барвників у тканинах.

Охоронна система має включати цілісний комплекс заходів: відеоспостереження високої роздільної здатності з покриттям усіх критично важливих зон, включаючи фондосховища, виставкові зали, коридори та вхідні групи; сучасну систему охоронної сигналізації; контролю доступу на основі електронних ключів або біометричних даних для обмеження доступу у службові зони. Пожежна безпека має ґрунтуватися не на простих гасіннях вогню, а на запобіганні його виникнення. Це передбачає установку системи автоматичного пожежогасіння, найчастіше газового або аерозольного типу, яка не пошкоджує експонати водою або піною, у поєднанні з системами димового сповіщення та пожежної сигналізації на ранніх етапах виникнення небезпеки. Усі електромережі мають бути прокладені з дотриманням підвищених стандартів із застосуванням матеріалів, що не поширюють горіння.

Доступність середовища для людей з обмеженими можливостями є обов'язковою та невід'ємною вимогою сучасного суспільного простору. Музейне приміщення має бути повністю інклюзивним, що досягається за рахунок створення безбар'єрного середовища. Сюди відноситься наявність пандусів або окремих вхідних груп, призначених для візків, широких дверних отворів, спеціально облаштованих санвузлів, ліфтів, здатних забезпечити переміщення відвідувача на візку між поверхами.

Технологічна інфраструктура є основою для реалізації сучасних форм музейної роботи. Приміщення має бути обладнане потужною та надійною

структурованою кабельною системою, що забезпечує високошвидкісний Інтернет у всіх зонах, включаючи виставкові зали. Це необхідно для функціонування інтерактивних мультимедійних станцій, сенсорних екранів, систем віртуальної та доповненої реальності, а також для забезпечення роботи службових пристроїв. Необхідно передбачити окремі технічні приміщення для розміщення серверного обладнання, що забезпечує роботу всіх цифрових систем, включаючи внутрішню базу даних колекції, систему клімат-контролю та безпекові системи. Електропостачання має бути надійним, з можливістю підключення до резервних джерел живлення для уникнення втрати даних або порушення кліматичного режиму у разі аварійних відключень електроенергії.

Не менш важливою є вимога до системи освітлення. Природне світло, незважаючи на свою привабливість, є потенційно небезпечним для більшості експонатів через вміст ультрафіолетового випромінювання, тому його доступ у виставкові простори має бути суворо контрольованим та обмеженим за допомогою спеціальних світлофільтрів, жалюзі або тонованого скла. Основне навантаження в освітленні експозиції лягає на штучні джерела світла. Сучасні музейні стандарти вимагають використання світлодіодних технологій, які забезпечують холодне світло, що не має ультрафіолетової складової, і дозволяють точно регулювати інтенсивність та спектр світлового потоку. Система освітлення повинна бути гнучкою, спрямованою на окремі вітрини та експонати, створюючи акценти та драматургію в просторі, при цьому мінімізуючи шкідливий вплив на предмети.

Акустичний комфорт є важливою складовою якісного відвідування. Великі об'ємні простори, звичайні для музейних залів, схильні до створення перешкод, що може значно ускладнити сприйняття інформації, особливо в рамках екскурсійних груп. Для запобігання цьому необхідно застосовувати акустичні рішення при оформленні інтер'єрів: спеціальні звукопоглинальні панелі, підвісні стелі, килимові покриття або інші матеріали, що знижують рівень шумів. Це дозволить

відвідувачам комфортно спілкуватися та концентруватися на експонатах без зайвого акустичного навантаження.

Таким чином, приміщення для Музею має бути не просто будівлею, а складним технологічним комплексом, інженерною системою, що забезпечує ідеальні умови для збереження національної спадщини та створення якісного комунікативного простору для відвідувача. Кожен аспект від мікроклімату до інклюзивності є критично важливим і взаємопов'язаним. Дотримання цих вимог може гарантувати, що музейна колекція буде не лише збережена для майбутніх поколінь, але й ефективно представлена суспільству.

Висновки до розділу 3

Виокремлені конкретні життєві етапи Музею, які складаються зі створення та розвитку. Враховуючи його специфіку як спортивно-культурної організації, сфокусовано на його особливостях створення, функціонування та управління. Такий підхід дозволив відібрати практично вагомі відомості, необхідні для ефективного управління подібними організаціями сфери ФКіС. Разом з цим, проаналізована особливість управління Музеєм на етапі його становлення, що полягає у відході від класичної адміністративної моделі на користь гібридної системи менеджменту, яка поєднує адаптивну стратегію, мережеву координацію, активну комунікацію та інноваційний проектний підхід. Ця модель є прямою відповіддю на комплексний характер функціонування Музею, оскільки лише такий інтегрований підхід дозволяє ефективно об'єднати різноманітні ресурси та забезпечити синергію між усіма функціональними векторами його діяльності, перетворюючи його на живий і відповідальний соціокультурний інститут.

РОЗДІЛ 4

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

4.1. Проблемні аспекти управління спортивно-культурними організаціями

З огляду на проведені дослідження стає можливим наступне узагальнення. У контексті сучасного соціокультурного простору спортивно-культурні організації постають як одні з найважливіших інституцій, відповідальних за формування здорового способу життя, популяризацію фізичної культури, збереження та трансляцію культурної спадщини. Процес управління такими установами, зокрема музеями спортивної слави, спортивними комплексами з виставковими залами чи культурними центрами з потужними спортивними секторами, наражається на низку системних проблемних аспектів, які ускладнюють їх ефективне функціонування та розвиток. Ці проблеми мають глибокий онтологічний характер, ґрунтуючись на внутрішній суперечності між публічно-соціальною місією таких організацій та необхідністю функціонування в умовах обмежених ресурсів та посиленої конкурентної боротьби за аудиторію.

Як показало дане дослідження, система критеріїв ефективності управління на етапі становлення є динамічною та гібридною, що лише підсилює актуальність проблеми вироблення адекватних управлінських підходів. Основним парадоксом, таким чином, виступає потреба знаходження балансу між досягненням якісних соціокультурних результатів і дотриманням принципів економічної стабільності та ефективності використання ресурсів.

Однією з найбільш вагомих проблем є методологічна невизначеність у оцінці ефективності діяльності. Традиційні фінансові та кількісні індикатори, такі як рівень доходів, відвідуваність, кількість проведених заходів, хоча й є важливими, але не відображають повною мірою соціальну цінність організації. Вони не здатні кваліфіковано виміряти такий фундаментальний результат, як

формування громадянської ідентичності, зміцнення патріотичних почуттів, підвищення рівня культурної компетентності або зростання мотивації до занять фізичною культурою. Якісні зміни в свідомості відвідувачів, їхньому образі життя та ціннісних орієнтаціях важко піддаються формалізації та прямому виміру, що створює значні труднощі для менеджменту в обґрунтуванні ефективності використання бюджетних коштів або залученню приватних інвесторів, які очікують чітких, переважно кількісних, показників віддачі. Ця проблема посилюється тим, що соціокультурний ефект часто має відстрочений характер і може проявитися лише через тривалий час, тоді як звітність потребує оперативних даних. Отже, управлінський апарат змушений працювати в умовах постійного тиску з боку фінансових органів, які вимагають цифрових підтверджень ефективності, і одночасно відчувати внутрішню необхідність досягнення стратегічних, але не вимірюваних цілей.

Іншим критичним проблемним аспектом є ресурсне забезпечення, яке має подвійну природу: фінансову та кадрову. Більшість спортивно-культурних організацій, особливо державних або комунальних, існують в умовах хронічного недофінансування. Кошти, які виділяються з бюджетів, часто є недостатніми не лише для розвитку, але навіть для підтримання поточного функціонування: забезпечення належного технічного стану інфраструктури, модернізації експозицій, придбання сучасного обладнання або інвентарю. Ця ситуація змушує керівників займатися пошуком альтернативних джерел фінансування, що породжує новий пласт проблем, пов'язаних із комерціалізацією діяльності. Виникає ризик перекосів у бік заходів, що забезпечують швидкий фінансовий результат, але можуть суперечити профільній місії установи.

Паралельно гостро постає кадрове питання. На ринку праці відчувається дефіцит фахівців гібридного профілю, які поєднували б глибоке розуміння специфіки сфери фізичної культури і спорту або культури з сучасними компетенціями в галузі менеджменту, маркетингу, фандрейзингу, проектного

управління. Існуюча система освіти не завжди встигає за динамікою вимог, а потенційні працівники часто не мають можливостей для належного підвищення кваліфікації через ті ж фінансові обмеження. В результаті управлінська команда може не володіти необхідним інструментарієм для ефективного протистояння викликам сучасного середовища.

Важливою проблемою є також адаптація до динамічного медійного ландшафту та технологічних інновацій. Сучасна аудиторія, особливо молодь, формується в умовах цифрової культури, що вимагає принципово нових підходів до комунікації, представлення контенту та створення цінності. Для спортивно-культурної організації це означає необхідність розвитку власного цифрового середовища: створення віртуальних турів, онлайн-колекцій, мобільних додатків, проведення потокових трансляцій заходів, активної роботи в соціальних мережах. Однак процес цифровізації вимагає значних капіталовкладень у техніку, програмне забезпечення та кваліфіковані кадри, що повертає до проблеми ресурсного обмеження. Крім того, існує глибша проблема консервативності управлінської думки в середовищі культурних інституцій, де традиційні методи роботи часто сприймаються як єдино вірні. Подолання організаційної інерції та опору змін з боку частини колективу стає серйозним викликом для керівництва, яке намагається модернізувати установу. Це створює внутрішній конфлікт між необхідністю інновацій для залучення нової аудиторії та бажанням зберегти аутентичність і глибину культурного чи спортивного досвіду.

Не менш значущим є питання стратегічного планування та управління змінами. Багато організацій сфери ФКіС функціонують у режимі оперативного реагування на поточні проблеми та вимоги, а не в режимі стратегічного розвитку. Управлінські рішення часто носять ситуативний характер і не завжди узгоджуються з основним погодженим напрямом. Ця проблема особливо загострюється на етапі становлення організації або в контексті сучасних викликів,

таких як пандемії та війни, коли здатність до адаптації стає ключовим фактором виживання.

Як свідчить дослідження, ефективність управління не є статичною категорією, їй властиве постійно пристосовуватися до змінних аспектів. Проте відсутність механізмів моніторингу цих аспектів та відповідного коригування стратегії позбавляє керівництво можливості приймати обґрунтовані рішення. Запровадження спеціальних діагностичних панелей, що поєднують кількісні та якісні індикатори, могло б стати інструментом подолання цієї проблеми, надаючи керівництву цілісну картину стану організації та напрямів її розвитку.

Таким чином, проблемні аспекти управління спортивно-культурними організаціями утворюють складний взаємопов'язаний комплекс, що включає методологічні труднощі оцінки ефективності, хронічну недостатність фінансових та кадрових ресурсів, виклики цифрової трансформації та необхідність розвитку стратегічного управління. Подолання цих проблем вимагає від менеджменту відходу від традиційних лінійних моделей на користь гнучких, адаптивних підходів.

4.2. Рекомендацій щодо ефективного управління організаціями сфери ФКіС

Аналіз проблемних аспектів управління спортивно-культурними організаціями обумовлює необхідність формування комплексного набору рекомендацій, спрямованих на подолання існуючих викликів та реалізацію потенціалу цих інституцій у сучасному соціокультурному просторі. Ефективне управління в даному контексті має ґрунтуватися на принципах гнучкості, адаптивності та стратегічної збалансованості, що дозволяє узгоджувати публічну місію з вимогами економічної стійкості та інноваційного розвитку.

Відповідно до висновків досліджень, система оцінки ефективності має бути динамічною та гібридною, що є ключовим орієнтиром для формування відповідних управлінських практик.

Отже, центральною рекомендацією виступає розробка та впровадження інтегрованої багатовимірної системи моніторингу та оцінки діяльності, яка б інтегрувала як традиційні кількісні індикатори фінансової та операційної ефективності, так і якісні показники соціального впливу та культурної цінності. Така система має включати моніторинг відвідуваності, доходів від діяльності, охоплення аудиторії, але водночас обов'язково має оцінювати рівень задоволеності відвідувачів, зміни в їхніх знаннях, ставленні до здорового способу життя чи культурної спадщини. Також вона має враховувати довгостроковий суспільний ефект, що може вимірюватися через соціологічні опитування, глибинні інтерв'ю, аналіз зворотного зв'язку та медійних відгуків. Це дозволить керівництву не лише відстежувати поточну ефективність, але й отримувати глибинне розуміння результативності організації в контексті виконання її основної місії, що є критично важливим для обґрунтування бюджетних витрат, залучення грантів та партнерської підтримки.

Важливим напрямом удосконалення управління є розвиток ресурсного потенціалу організації, зокрема диверсифікація джерел фінансування. Замість пасивної орієнтації на бюджетне фінансування керівництву рекомендується активно впроваджувати інструменти фандрейзингу та проектного менеджменту. Це передбачає пошук та залучення коштів через участь у грантових програмах міжнародних фондів, партнерство з приватним бізнесом в рамках соціальної відповідальності, запуск резервних фондів для формування довгострокового капіталу, а також розробку платних послуг та продуктів, що не суперечать місії установи, наприклад, організація тематичних екскурсій, корпоративних заходів, майстер-класів з відомими спортсменами чи діячами культури, продаж сувенірної продукції.

Критично важливим є те, що комерційна діяльність має не лише генерувати дохід, але й служити додатковим інструментом популяризації основної діяльності, посилюючи соціальний вплив, а не заміщаючи його. Паралельно необхідно інвестувати у кадровий потенціал. Це передбачає розробку програм підвищення кваліфікації для існуючого персоналу з акцентом на сучасні методи менеджменту, маркетингу, роботи з аудиторією, а також залучення фахівців із суміжних галузей: маркетологів, IT-фахівців, соціологів, які здатні привнести нові погляди та інструменти. Формування міждисциплінарних команд, здатних комплексно вирішувати завдання розвитку, стане запорукою інноваційності та адаптивності.

Іншим ключовим вектором рекомендацій є активна цифрова трансформація та розвиток комунікаційної стратегії. Управлінню слід розглядати цифровий простір не як додатковий канал, а як інтегральну частину середовища існування організації. Для цього необхідно розробити цілісну стратегію цифровізації, що включає створення та підтримку якісного онлайн-контенту (віртуальні екскурсії, цифрові колекції, онлайн-архіви, електронні підручники з історії спорту), активну присутність в соціальних мережах з орієнтацією на інтерактивність та діалог з аудиторією, використання CRM-систем для аналізу поведінки відвідувачів та персоналізації послуг.

Така трансформація вимагатиме інвестицій у технічну інфраструктуру та програмне забезпечення, однак такі витрати слід розглядати як стратегічні, оскільки вони безпосередньо впливають на доступність послуг, розширення аудиторії та створення додаткової цінності. Крім того, ефективна комунікаційна політика має бути спрямована на побудову міцних стосунків із громадськістю, ЗМІ, місцевою владою та іншими зацікавленими сторонами через прозорість діяльності, відкритість до співпраці та активну позицію в суспільному діалозі.

Найважливішою рекомендацією є перехід від оперативного до стратегічного управління, заснованого на ціннісному підході. Керівництву належить розробити чітку довгострокову стратегію розвитку, яка б базувалася на

глибокому розумінні місії організації, потреб цільової аудиторії та тенденцій у сфері ФКіС. Ця стратегія має бути динамічним документом, що періодично переглядається і корегується на основі даних зі згаданої системи моніторингу. У її рамках слід визначати пріоритетні напрями діяльності, встановлювати ключові показники ефективності як для кількісних, так і для якісних цілей, а також розподіляти ресурси відповідно до стратегічних пріоритетів. Таке планування дозволить усунути хаотичність у прийнятті рішень, забезпечити цілісність діяльності та сфокусувати зусилля колективу на досягненні спільних цілей.

Отже, ефективне управління організаціями сфери ФКіС в сучасних умовах вимагає комплексного підходу, що поєднує інноваційні інструменти оцінки, активний ресурсний менеджмент, глибоку цифрову інтеграцію та чітке стратегічне бачення, орієнтоване на створення суспільної цінності.

Висновки до розділу 4

Проведений аналіз проблемних аспектів управління та розробка відповідних рекомендацій для організацій сфери фізичної культури і спорту дозволяють сформулювати низку ключових висновків, що мають теоретичне та прикладне значення. Центральним положенням, яке визначає всю логіку управління в цій галузі, є визнання глибокої динамічності середовища функціонування спортивно-культурних інституцій. Ця обставина детермінує неможливість застосування уніфікованих статичних підходів до оцінки ефективності та управлінської діяльності загалом. Як було встановлено автором, основною проблемою, яка потребує вирішення, виступає необхідність постійного пошуку балансу між виконанням фундаментальної соціальної місії та забезпеченням фінансової стійкості та операційної ефективності в складних.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

На основі проведеного даного дослідження та з метою реалізації його завдань, автором сформовані наступні практичні рекомендації спортивно-культурним організаціям щодо вдосконалення їх системи управління:

1. Розробка та впровадження гібридної системи оцінки ефективності. Створіть та впровадьте збалансовану систему ключових показників ефективності, яка поєднує фінансові, операційні та соціальні індикатори. До фінансових показників включіть рівень доходів від діяльності, рентабельність послуг, частку позабюджетних коштів. До операційних – відвідуваність, кількість проведених заходів, охоплення аудиторії. До соціальних включіть рівень задоволеності клієнтів (на основі регулярних опитувань), показники зростання спортивної майстерності, динаміку залучення до регулярних занять різних соціально-демографічних груп. Для виміру якісних показників щоквартально проводьте фокус-групи та інтерв'ю з відвідувачами для отримання зворотного зв'язку.

2. Диверсифікація джерел фінансування. Створіть чіткий план залучення позабюджетних коштів. Організуйте роботу з корпоративними партнерами у рамках соціальної відповідальності бізнесу, розробивши пакети спонсорських пропозицій різного рівня. Активно подавайте заявки на участь у грантових програмах міжнародних фондів та місцевих ініціатив. Розгляньте можливість створення резервного фонду для формування довгострокового капіталу. Розширюйте перелік платних послуг, що не суперечать місії: організація корпоративних турнірів, проведення тренувальних зборів, послуги з оренди інфраструктури, продаж фірмової продукції.

3. Впровадження стратегічного планування та управління за цілями. Розробіть детальну стратегію розвитку організації на 3-5 років, яка має включати аналіз SWOT, визначення цілей, завдань та ключових показників успіху. Стратегія має бути затверджена всіма ключовими стейкхолдерами. На основі стратегії

сформуйте щорічний план діяльності з чіткими квартальними цілями для кожного підрозділу та керівника. Впровадьте регулярний моніторинг виконання плану (щомісяця/кварталу) з корекцією дій при необхідності.

4. Розвиток кадрового потенціалу. Розробіть та затвердіть програму навчання та підвищення кваліфікації персоналу з акцентом на сучасні методи менеджменту, маркетингу, фандрейзингу та роботи з клієнтами. Запровадьте систему наставництва для молодих співробітників. Стимулюйте відвідування професійних конференцій та тренінгів. Для залучення нових фахівців розробіть програму стажувань із подальшим запрошенням на роботу. Впровадьте систему оцінювання ефективності для працівників, що поєднує виконання оперативних завдань і досягнення якісних показників, із прямим зв'язком до системи мотивації.

5. Цифрова трансформація та розвиток комунікацій. Створіть повноцінний цифровий профіль організації. Розробіть та оновлюйте веб-сайт із зручною онлайн-системою продажу квитів та запису на заняття. Активно ведіть профілі в соціальних мережах (Facebook, Instagram, Telegram), зосередившись на створенні якісного контенту (онлайн-тренування, історії успіху, інтерв'ю з тренерами) та інтерактивному спілкуванні з аудиторією. Впровадьте CRM-систему для клієнтської бази даних, щоб персоналізувати комунікацію, відстежувати історію відвідувань та надсилати персоналізовані пропозиції. Розгляньте можливість створення мобільного додатку для своєї аудиторії.

6. Підвищення якості клієнтського сервісу. Впровадьте єдині стандарти обслуговування відвідувачів для всіх співробітників, що контактують з клієнтами. Організуйте регулярні тренінги з комунікації та вирішення конфліктних ситуацій. Створіть зручні та прозорі механізми збору зворотного зв'язку (онлайн-форми, анкети, ящики пропозицій) із гарантованою реакцією на кожне звернення. Впровадьте програму лояльності для постійних клієнтів (система знижок, накопичувальні бали, ексклюзивні пропозиції).

7. Оптимізація внутрішніх процесів. Проведіть аудит усіх ключових внутрішніх процесів (фінансових, адміністративних, операційних) з метою їх спрощення та цифровізації. Впровадьте систему електронного документообігу для зменшення паперової роботи. Стандартизуйте процедури звітності. Використовуйте зручні інструменти для внутрішньої комунікації (на кшталт Slack, Trello) для підвищення швидкості та ефективності взаємодії між підрозділами.

8. Розвиток громадської підтримки та партнерств. Активно працюйте над побудовою міцних відносин із місцевою громадою, ЗМІ, місцевою владою та іншими спортивними та культурними організаціями. Регулярно організовуйте дні відкритих дверей, безкоштовні майстер-класи та відкриті турніри для мешканців району. Ініціюйте спільні проекти та заходи з іншими організаціями для об'єднання ресурсів та аудиторії. Створіть громадську раду при організації з представників громади для отримання зворотного зв'язку та обговорення планів розвитку.

ВИСНОВКИ

Грунтуючись на об'єкті та предметі даного дослідження та з метою реалізації його завдань, автором була досягнута його головна мета. Вона полягала в отриманні нових, корисних, систематизованих та комплексних знань щодо ефективного управління організаціями сфери фізичної культури і спорту, як на національному так і на міжнародному рівнях. Для реалізації такої мети дослідження, автором були здійснені наступні кроки: визначено систему критеріїв ефективного управління організаціями сфери ФКіС, проведений аналіз управління існуючого спортивного музейного закладу, виявлені проблемні аспекти управління зазначеним закладом, на їх основі розроблені практичні рекомендації для ефективного управління такими організаціями.

Наукова новизна даного дослідження знайшла своє відображення в отриманні нових комплексних знань щодо специфіки організацій сфери ФКіС та критеріїв ефективного управління ними. Значна частина сформульованих іншими авторами положень була підтверджена в процесі даного дослідження. Однак, до деяких положень була звернена особлива увага та застосовані певні зауваження.

Практична значущість даної кваліфікаційної роботи полягає в практичній можливості використання отриманих нових знань та розроблених рекомендацій з метою підняття рівня ефективності управління організаціями сфери ФКіС. Також передбачається впровадження результатів даного дослідження в якості нових концепцій та ідей для розвитку спортивно-культурної сфери.

Узагальнюючи процес даних наукових пошуків слід зосередитися на наступному. Початковим етапом виступило пізнання сутності досліджуваних організацій через сприйняття їх в якості цілісної структури, що дозволило визначити їх роль в суспільстві. При цьому було встановлено, що величина згаданих ролі та значення не є сталою, залежить від масштабів реалізації функцій та контексту сучасних викликів. При досягненні сталого рівня діяльності

досліджуваних організацій спостерігається підвищення працездатності та якості життя населення.

Усвідомлюючи, що одним з ключових детермінантів для визначення напрямів розвитку досліджуваних організацій є їх специфіка, автором був проведений комплекс дій для виокремлення їх відмінних рис. Під час даного процесу був виявлений суттєвий термінологічний дефіцит. З метою вирішення даного питання та на підставі проведеного аналізу наукових ідей, автором вперше запропоновано визначення специфіки організацій сфери ФКіС. Зважаючи на комплексний характер зазначеного визначення, його можливо практично застосувати в подальших дослідженнях, що дозволить аналізувати організації сфери ФКіС у різних площинах, сформуванню чіткі критерії для їх класифікації та виокремити напрями їх розвитку.

Після цього, автором визначено критерії ефективності як необхідну систему індикаторів, яку можна розглядати в якості комплексної діагностичної панелі, що відображає ефект від прийнятих управлінських рішень. Враховано її фундаментальну особливість — динамічність, а також необхідність її адаптації до змінних аспектів, притаманних кожному етапу розвитку. З цього стало зрозумілим, що універсальної системи критеріїв ефективного управління не існує, її формування має ґрунтуватися на глибокому аналізі стадії життєвого циклу організації. Тому система оцінювання ефективності стосовно управління організаціями сфери ФКіС має бути гібридною.

Відповідно до мети даного дослідження, був проведений аналіз управління організацією сфери ФКіС — Національного музею олімпійської слави, спорту і туризму України. Автором виокремлені конкретні життєві етапи Музею, які складаються зі створення та розвитку. Враховуючи його специфіку як спортивно-культурної організації, увага була направлена на особливості його створення, функціонування та управління. Такий підхід дозволив відібрати

практично вагомі відомості, необхідні для формування практичних рекомендацій з ефективного управління подібними організаціями сфери ФКіС.

Паралельно, автором було запропоновано, а керівництвом досліджуваної організації підтверджена доцільність впровадження спеціальної системи критеріїв ефективного управління в якості інструмента проектного менеджменту. Відповідний комплекс дій підтвердив ідею, що ефективність управління не є статичною категорією, їй властиве пристосовуватися до змінних аспектів, притаманних етапу розвитку. Запровадження аналогічних діагностичних панелей для оцінки ефективності управління подібними організаціями передбачає значний внесок у розвиток менеджменту сфери ФКіС.

Проведений аналіз проблемних аспектів управління та розробка відповідних рекомендацій для організацій сфери ФКіС дозволили сформулювати низку ключових висновків, що мають теоретичне та прикладне значення. Центральним положенням, яке визначає всю логіку управління в цій галузі, є визнання глибокої динамічності середовища функціонування спортивно-культурних інституцій. Ця обставина детермінує неможливість застосування уніфікованих статичних підходів до оцінки ефективності та управлінської діяльності загалом. Як було встановлено автором, основним парадоксом, який потребує подолання, виступає необхідність постійного пошуку балансу між виконанням фундаментальної соціальної місії, спрямованої на розвиток особистості, збереження культурної спадщини та популяризацію здорового способу життя, із забезпеченням фінансової стійкості та операційної ефективності в умовах обмежених ресурсів та гострої конкуренції за увагу аудиторії.

Спираючись на згадане, автором були сформовані практичні рекомендації подібним організаціям, реалізація яких, як вбачається, сприятиме не лише підвищенню ефективності окремих установ, але й посиленню внеску всієї сфери ФКіС у забезпечення сталого соціального розвитку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Антонова Л., Гололобов С. Цифрова трансформація музейної справи: виклики та можливості для державної політики у сфері культури. Публічне управління та регіональний розвиток. 2023. № 20. С. 303–329.
2. Балаш Л., Лисюк О., Бінерт О., Ковальчук О. Теоретичні засади ефективних комунікацій в організації як дієвого управління підприємством. Ефективна економіка. 2024. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_8_36 (дата звернення: 21.07.2025).
3. Безтелесна Л., Паламарчук О., Козійчук В. Стратегічне управління розвитком спорту як бізнесу в Україні. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки». 2022. № 2. С. 13–25.
4. Борисова О., Петрушевський Є. Система організації та управління спортом в Україні в умовах глобалізації. Теорія і методика фізичного виховання і спорту. 2018. № 3. С. 3–7.
5. Бучнів М., Руденко В. Методи управління організаційними змінами для забезпечення сталого розвитку підприємств. Економічний простір. 2024. № 191. С. 290–295.
6. Вербицький В. А., Бондаренко І. Г. Історія фізичної культури та спорту в Україні: навч. Посіб. Миколаїв: ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. 340 с.
7. Велика українська енциклопедія. Тематичний реєстр гасел з напряму «Юридичні науки». Держ. наук. установа «Енциклопед. вид-во» ; [уклад.: - Київ : Енциклопедичне вид-во, 2017. - 149, [1] с. - 100 прим. - ISBN 978-617-7015-66-5
8. Власюк Т. Теоретико-методологічні засади та перспективи розвитку управління у сфері фізичної культури і спорту в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 7–8. С. 103–110.
9. Волинець Л., Гарматюк Н., Дерев'янку В., Дуда О., Крамар Т., Скалецький П. Формування концепту музейного мобільного застосунку з елементами доповненої

реальності. Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво. 2024. № 55. С. 55–65.

10. Герасименко О. Соціальна відповідальність як інструмент менеджменту: домінанти в умовах воєнного стану в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2024. № 2. С. 5–14.

11. Гефко А. Управління процесами формування і розвитку організаційної культури малого підприємства. Ефективна економіка. 2024. № 4.

12. Голобородько А., Левандовська В. Цифрові технології ефективного управління підприємством в умовах розвитку діджиталізації. Ефективна економіка. 2023. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_12_27 (дата звернення: 17.07.2025).

13. Головка О., Удворгелі Л., Чорій М. Аналіз сутності музейної справи сьогодні та в перспективі. Бізнес Інформ. 2023. № 2. С. 168–173.

14. Гречаник О., Хлебнікова Т., Темченко О. Використання інноваційних технологій управління для підвищення ефективності бізнес-процесів. Ефективна економіка. 2024. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_3_43 (дата звернення: 19.05.2025).

15. Грузіна І. Систематизація наукових підходів до створення компетентної організації. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія “Економічні науки”. 2023. № 4. С. 7–14.

16. Гурова К., Мельничук М., Лященко В. Теоретико-методологічні основи управління персоналом організації. Ефективна економіка. 2024. № 6.

17. Дишева Н. Культурна спадщина. Досвід оцифрування експонатів фондової колекції КЗК "Бахмутський краєзнавчий музей". Грані Історії. 2019. № 2. С. 76–82.

18. Дмитрієв І., Шевченко І., Чудик В. Механізм управління ефективним розвитком підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2023. № 2. С. 140–150.

19. Дорофєєва Т. Розвиток фізичної культури і спорту в умовах громад з використанням стандарту управління якістю фізкультурно-спортивних послуг. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія “Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт)”. 2022. № 3. С. 40–45.

20. Зубченко Л. Потенціал музею спортивної слави у формуванні творчої особистості майбутнього вчителя фізичного виховання. Проблеми підготовки сучасного вчителя. 2014. № 9(1). С. 170-176.

21. Іртищева І., Богатирьов К., Романенко С. Особливості та завдання управління спортивно-оздоровчою діяльністю в умовах глобальних викликів. Економічний простір. 2022. № 180. С. 122–127.

22. Калита Л., Приймак М. Використання реклами і PR в діяльності спортивних федерацій України (на матеріалах Всеукраїнської громадської організації "Федерація хокею України"). Теорія і методика фізичного виховання і спорту. 2022. № 4. С. 72–77.

23. Кийков О. Філософія гібридного менеджменту як сучасної моделі управління в умовах змінних організаційних структур. Освітній дискурс. 2024. № 50. С. 105–115.

24. Кирич Н., Мосій О., Машлій Г., Горбатюк В. Зміни управлінських процесів в організаціях, викликані війною в Україні. Економічний простір. 2024. № 190. С. 311–315.

25. Козенкова В., Вишнеvsька М., Козенков Д. Теорія хаосу та її використання в антикризовому менеджменті. Економічний простір. 2025. № 200. С. 297–306.

26. Комова О. Напрями реформування музейної сфери в Європі: досвід для України. Вісник Київського національного лінгвістичного університету. Серія “Історія, економіка, філософія”. 2021. № 26. С. 11–23.

27. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 01 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 20.01.2025).
28. Конституція України [Текст] : наук.-практ. коментар / В. Б. Авер'янов [та ін.] ; голова редкол. В. Я. Тацій ; Акад. прав. наук України. - Х. : Право ; К. : Видавничий Дім "Ін Юре", 2003. - 806 с. - ISBN 966-8467-00-0
29. Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навч. посіб. Чернігів: ЧДІЕУ, 2013. 215 с.
30. Костенко Ю., Азаренков Г., Пшенична М. Ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства: стратегії фінансового управління грошовими потоками та бюджетами, фінансовий аналіз та прогнозування. Ефективна економіка. 2023. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_12_39 (дата звернення: 19.05.2025).
31. Кулик В., Похідня В. Інформаційний менеджмент на підприємстві. Економічний простір. 2025. № 201. С. 96–99.
32. Кучмак Ю., Демцю Р., Качмар О., Демцю В. Оцінювання ефективності організаційної структури управління підприємством. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія "Економічні науки". 2024. № 6(1). С. 47–52.
33. Кушнір Л., Москвіченко І., Стаднік В. Розвиток сучасних концепцій менеджменту та їх застосування в управлінській діяльності. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2024. № 3. С. 137–149.
34. Лебідь Т. Проблеми цифровізації пам'яток та електронного обліку музейних колекцій. Вісник Книжкової палати. 2024. № 1. С. 40–46.
35. Леонов Я. Забезпечення стратегічного розвитку організацій спортивної індустрії. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 74–77.
36. Леонова Ю., Дорофєєва Т. Сучасні проблеми менеджменту у спортивній сфері. Слобожанський науково-спортивний вісник. 2019. № 6(к). С. 39–43.

37. Литвинов М., Терещук С., Матвеев М. Техніки та стратегії прийняття рішень в менеджменті: аналіз, оптимізація та оцінка ризиків. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія "Економічні науки". 2024. № 7(2). С. 15–23.
38. Ляхович Г., Вакун О. Використання штучного інтелекту для підвищення ефективності системи управлінського обліку. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю та аналізу. 2023. № 3. С. 28–33.
39. Маршалюк В. Нормативно-правові механізми публічного управління розвитком професійного спорту в Україні. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 8. С. 83–90.
40. Матвієнко Т., Байдан О. Профілактика емоційного вигорання та управління стресом в організаціях. Дидактика. 2025. № 1. С. 30–36.
41. Менеджмент: підручник / С. Ю. Бірюченко та ін. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
42. Методологія наукових досліджень : підручник / О. Г. Данильян, О. П. Дзьобань. – Харків : Право, 2019. – 368 с
43. Михедев І., Гулич В. Проектно-процесне управління організаціями. Управління розвитком складних систем. 2025. № 61. С. 86–92.
44. Москалюк Г., Тонгобаш Т. Звітність як інструмент підвищення ефективності управління діяльністю підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. № 9–10. С. 30–36.
45. Мохненко А., Антонов Р. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". 2023. № 49. С. 25–29.
46. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.

47. Наконечний І., Циба Ю. Основна проблематика менеджменту спортивних організацій в Україні. Інноваційна педагогіка. 2020. № 22(4). С. 247–251.
48. Основи менеджменту та маркетингу сфери фізичної культури і спорту / укладачі: С. А. Король, Н. О. Долгова. – Суми : Сумський державний університет, 2024. – 122 с.
49. Пальчук М., Трачук С., Краснонос В. Роль і діяльність фізкультурно-спортивних організацій у забезпеченні дозвіллевої діяльності дітей та молоді. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія “Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт)”. 2021. № 12. С. 113–116.
50. Повещенко М. Організаційно-економічні аспекти побудови механізму управління витратами на підприємствах. Економічний простір. 2024. № 189. С. 360–364.
51. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI : станом на 01 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 20.01.2025).
52. Пойта І. Сучасні концепції маркетингового менеджменту. Економіка. Управління. Інновації. Серія “Економічні науки”. 2024. № 2.
53. Покатаєв П., Богданов С., Арутюнян В. Ефективність управлінських рішень на основі штучного інтелекту: аналіз наукових досліджень. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 3.
54. Попов С., Тарновський В. Емерджентність менеджменту як ключова парадигма в організаційному управлінні. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія “Економіка”. 2024. № 19. Попов С., Тарновський В. Емерджентність менеджменту як ключова парадигма в організаційному управлінні. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія “Економіка”. 2024. № 19.

55. Приймак М., Калита Л. Інструментальний PR-портфель фізкультурно-спортивної організації (на матеріалах діяльності НОК України). Спортивна наука та здоров'я людини. 2024. № 1. С. 152–163.

56. Про вивезення, ввезення та повернення культурних цінностей : Закон України від 21.09.1999 р. № 1068-XIV : станом на 15 лис. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1068-14> (дата звернення: 20.01.2025).

57. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 р. № 4572-VI : станом на 03 вер. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (дата звернення: 21.01.2025).

58. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 р. № 755-IV : станом на 01 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15> (дата звернення: 20.01.2025).

59. Про міжнародне приватне право : Закон України від 23.06.2005 р. № 2709-IV : станом на 23 груд. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2709-15> (дата звернення: 20.01.2025).

60. Про музеї та музейну справу : Закон України від 29.06.1995 р. № 249/95-ВР : станом на 10 серп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249/95-вр> (дата звернення: 20.01.2025).

61. Про фізичну культуру і спорт : Закон України від 24.12.1993 р. № 3808-XII : станом на 06 жовт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12> (дата звернення: 20.01.2025).

62. Радченко Л. Спортивні музеї та експозиції в Україні: проблеми роботи та шляхи їх подолання. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія “Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт)”. 2015. № 9. С. 67–70.

63. Романенко С. Зарубіжний досвід управління розвитком спортивно-оздоровчої діяльності. Бізнес Інформ. 2022. № 6. С. 14–19.

64. Романенко С. Управління спортивно-оздоровчою діяльністю: структура та державне регулювання. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2021. № 2. С. 91–96.
65. Савіна О., Козленко А. Особливості спортивних проєктів та специфіка управління ними. Управління розвитком складних систем. 2021. № 47. С. 41–56.
66. Савченко І., Мельничук М., Курилова Н. Дослідження ролі фірмового стилю в створенні образу організації. Ефективна економіка. 2023. № 6.
67. Сергієнко О., Білоцерківський О., Криворучко Н., Нікітенко С. Оцінювання впливу управління якістю на загальну ефективність та ефективність інновацій. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2020. № 3–4. С. 140–152.
68. Сидорчук Т., Жовква О. Інноваційні методи організації музейного комплексу. Теорія та практика дизайну. 2023. № 28. С. 63–70.
69. Стахів І., Щуревич О. Особливості та необхідність контролю і бухгалтерського обліку в спортивно-оздоровчих організаціях. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020. № 2 (Т. 19). С. 399–412.
70. Стройко Т., Карламов Р. Сучасні аспекти розвитку світового спортивного менеджменту. Вісник ХНАУ. Серія “Економічні науки”. 2018. № 4. С. 290–298.
71. Суріна Г., Мірошкіна М., Легін О. Концептуальні основи інтегральних теорій менеджменту. Економічний простір. 2025. № 201. С. 203–212.
72. Терлецька Ю. Раціоналізація організаційної структури управління: наукові підходи та механізми реалізації. Економічний простір. 2025. № 198. С. 258–262.
73. Тюріна М., Назарчук Т., Гурницький О., Ковальчук В. Бренд-комунікації в антикризовому менеджменті: теоретичні аспекти та практичний досвід зарубіжних компаній. Innovation and Sustainability. 2024. № 3. С. 118–127.

74. Філософський енциклопедичний словник / НАН України, Ін-т філософії імені Г. С. Сковороди; [редкол.: В. І. Шинкарук (голова) та ін.]. – Київ: Абрис, 2002. – VI, 742 с.
75. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV : станом на 10 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 20.01.2025).
76. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
77. Шишкова Н., Усатенко О. Аутсорсинг обліку і аудиту: сучасні виклики та технології штучного інтелекту для ефективного управління підприємством. Наукові вісті Далівського університету. 2024. № 26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdu_2024_26_18 (дата звернення: 20.01.2025).
78. Bishop C. Remodelled Olympic Museum sports new look. Switzerland's News in English. URL: <https://www.thelocal.ch/20131211/remodelled-olympic-museum-sports-new-look> (дата звернення: 20.01.2025).
79. Legacies of North American Olympic Winter Games. Vancouver Organizing Committee for the 2010 Olympic and Paralympic Winter Games. URL: https://web.archive.org/web/20071014005838/http://vancouver2010.com/resources/PDFs/LegaciesoftheGames_LakePlacid.pdf (дата звернення: 20.01.2025).
80. U.S. Olympic & Paralympic Committee announces U.S. Olympic & Paralympic Hall of Fame, class of 2019 (Press release). USOPC. URL: <https://web.archive.org/web/20191114183942/https://www.teamusa.org/Media/News/USOPC/USOPC-announces-US-Olympic--Paralympic-Hall-of-Fame-class-of-2019-092319> (дата звернення: 20.01.2025).

ДОДАТКИ

АНКЕТА

волонтера Національного музею олімпійської слави, спорту і туризму України

(надалі по тексту — «Музей»)

Шановні волонтери!

Запрошуємо вас взяти участь в опитуванні, метою якого є дослідження бачення та ідей щодо формування експозиційної бази Музею з урахуванням сучасних цифрових технологій. Ваші відповіді допоможуть краще зрозуміти потреби, очікування та потенціал волонтерської спільноти у створенні інноваційного простору Музею. Анкета є анонімною, а результати будуть використані виключно в наукових та організаційних цілях.

1. Що для вас означає поняття «спортивна слава» у контексті музейної експозиції?

- a) Вшанування видатних спортсменів.
- b) Збереження історії спортивних досягнень.
- c) Мотивація молоді до занять спортом.
- d) Патріотичне виховання.
- e) Важко відповісти.

2. Які елементи експозиції найкраще передають дух спортивних досягнень?

- a) Оригінальні трофеї, медалі.
- b) Форми та екіпування.
- c) Фото- та відеоматеріали.
- d) Інтерактивні стенди.
- e) Архівні документи.
- f) Віртуальні тури.

3. Чи вважаєте ви доцільним використання цифрових технологій у створенні експозицій?

- a) Так.
- b) Частково.
- c) Ні.
- d) Важко відповісти.

4. Який цифровий формат експозицій вам здається найбільш ефективним?

- a) Відеоінсталяції.
- b) Інтерактивні екрани.
- c) Віртуальна реальність (VR).
- d) Аудіогіди.
- e) QR-коди з додатковою інформацією.
- f) Мобільний додаток.

5. Чи маєте ви досвід користування цифровими музейними сервісами?

- a) Так, часто.
- b) Так, іноді.
- c) Ні, але хотів/ла б спробувати.
- d) Ні, не цікавить.

6. Які труднощі можуть виникнути при впровадженні цифрових технологій у Музей?

- a) Висока вартість обладнання.
- b) Недостатня технічна підготовка персоналу.
- c) Відсутність контенту.
- d) Низький рівень цифрової грамотності відвідувачів.
- e) Технічні збої.
- f) Не бачу труднощів.

7. Чи хотіли б ви брати участь у створенні цифрового контенту для експозицій Музею?

- a) Так.
- b) Можливо.
- c) Ні.

8. Яка форма участі вам була би цікава?

- a) Збір матеріалів.
- b) Редагування текстів.
- c) Озвучення аудіогідів.
- d) Тестування цифрових рішень.
- e) Інше.

9. Які теми спортивної історії потребують цифрової презентації в першу чергу?

- a) Олімпійські досягнення України.
- b) Історія місцевих спортивних клубів.
- c) Видатні особистості спорту.
- d) Еволюція спортивного обладнання.
- e) Спорт у період війни.
- f) Важко відповісти.

10. Як ви оцінюєте рівень готовності Музею до впровадження цифрових технологій?

- a) Зовсім не готовий.
- b) Частково готовий.
- c) Середній рівень.
- d) Майже готовий.
- e) Повністю готовий.

11. Чи достатньо технічних ресурсів для створення цифрової експозиції Музею?

- a) Так.
- b) Частково.
- c) Ні.
- d) Не знаю.

12. Який цифровий інструмент в першу чергу варто залучити до роботи Музею?

- a) Програмне забезпечення для VR.
- b) Онлайн-платформи для архівування.
- c) Мобільні додатки.
- d) CRM-системи для роботи з відвідувачами.
- e) Інтерактивні панелі.
- f) Не знаю.

13. Який канал цифрової комунікації найкраще підходить для популяризації Музею?

- a) Facebook.
- b) Telegram.
- c) Instagram.

- d) TikTok.
- e) Вебсайт.
- f) Мобільний додаток.
- g) Платформи для бронювання/відгуків.

14. Чи готові ви допомагати у створенні контенту для соціальних мереж Музею?

- a) Так.
- b) Можливо.
- c) Ні.

15. Який формат онлайн-контенту найкраще приверне увагу до Музею?

- a) Короткі відео.
- b) Фотоісторії.
- c) Інтерв'ю зі спортсменами.
- d) Цифрові виставки.

16. Яким ви бачите Музей через 5 років?

- a) Сучасним цифровим простором.
- b) Центром спортивної освіти.
- c) Місцем для патріотичного виховання.
- d) Архівом спортивної історії.
- e) Туристичною локацією.
- f) Важко відповісти.

ЗВЕДЕНА ВІДОМІСТЬ РЕЗУЛЬТАТІВ АНКЕТУВАННЯ

В анкетуванні прийняли участь 14 (чотирнадцять) респондентів з числа волонтерів Музею. Для зручності сприйняття, кількість відповідей у відсотковому відношенні були округлені в більшу сторону.

1. Що для вас означає поняття «спортивна слава» у контексті музейної експозиції?		
Відповіді	Кількість відповідей	%
a) Вшанування видатних спортсменів.	2	14
b) Збереження історії спортивних досягнень.	3	21
c) Мотивація молоді до занять спортом.	5	36
d) Патріотичне виховання.	4	29
e) Важко відповісти.	0	0
2. Які елементи експозиції найкраще передають дух спортивних досягнень?		
Відповіді	Кількість відповідей	%
a) Оригінальні трофеї, медалі.	3	21
b) Форми та екіпірування.	2	14
c) Фото- та відеоматеріали.	4	29
d) Інтерактивні стенди.	3	21
e) Архівні документи.	0	0
f) Віртуальні тури.	2	14
3. Чи вважаєте ви доцільним використання цифрових технологій у створенні експозицій?		
Відповіді	Кількість відповідей	%
a) Так.	9	64
b) Частково.	3	21

c) Ні.	1	7
d) Важко відповісти.	1	7
4. Який цифровий формат експозицій вам здається найбільш ефективним?		
Відповіді	Кількість відповідей	%
a) Відеоінсталяції.	3	21
b) Інтерактивні екрани.	2	14
c) Віртуальна реальність (VR).	6	43
d) Аудіогіди.	2	14
e) QR-коди з додатковою інформацією.	0	0
f) Мобільний додаток.	1	7
5. Чи маєте ви досвід користування цифровими музейними сервісами?		
Відповіді	Кількість відповідей	%
a) Так, часто.	2	14
b) Так, іноді.	10	71
c) Ні, але хотів/ла б спробувати.	1	7
d) Ні, не цікавить.	1	7
6. Які труднощі можуть виникнути при впровадженні цифрових технологій у Музей?		
Відповіді	Кількість відповідей	%
a) Висока вартість обладнання.	5	36
b) Недостатня технічна підготовка персоналу.	3	21
c) Відсутність контенту.	0	0
d) Низький рівень цифрової грамотності відвідувачів.	1	7
e) Технічні збої.	1	7
f) Не бачу труднощів.	4	29

7. Чи хотіли б ви брати участь у створенні цифрового контенту для експозицій Музею?		
Відповіді	Кількість відповідей	%
a) Так.	5	36
b) Можливо.	6	43
c) Ні.	3	21
8. Яка форма участі вам була би цікава?		
Відповіді	Кількість відповідей	%
a) Збір матеріалів.	9	64
b) Редагування текстів.	1	7
c) Озвучення аудіогідів.	0	0
d) Тестування цифрових рішень.	3	21
e) Інше.	1	7
9. Які теми спортивної історії потребують цифрової презентації в першу чергу?		
Відповіді	Кількість відповідей	%
a) Олімпійські досягнення України.	4	29
b) Історія місцевих спортивних клубів.	2	14
c) Видатні особистості спорту.	2	14
d) Еволюція спортивного обладнання.	5	36
e) Спорт у період війни.	1	7
f) Важко відповісти.	0	0
10. Як ви оцінюєте рівень готовності Музею до впровадження цифрових технологій?		
Відповіді	Кількість відповідей	%
a) Зовсім не готовий.	0	0
b) Частково готовий.	2	14

c) Середній рівень.	7	50
d) Майже готовий.	4	29
e) Повністю готовий.	1	7
11. Чи достатньо технічних ресурсів для створення цифрової експозиції Музею?		
Відповіді	Кількість відповідей	%
a) Так.	2	14
b) Частково.	9	64
c) Ні.	2	14
d) Не знаю.	1	7
12. Який цифровий інструмент в першу чергу варто залучити до роботи Музею?		
Відповіді	Кількість відповідей	%
a) Програмне забезпечення для VR.	1	7
b) Онлайн-платформи для архівування.	2	14
c) Мобільні додатки.	1	7
d) CRM-системи для роботи з відвідувачами.	0	0
e) Інтерактивні панелі.	6	43
f) Не знаю.	4	29
13. Який канал цифрової комунікації найкраще підходить для популяризації Музею?		
Відповіді	Кількість відповідей	%
a) Facebook.	2	14
b) Telegram.	1	7
c) Instagram.	4	29
d) TikTok.	3	21
e) Вебсайт.	3	21

f) Мобільний додаток.	1	7
g) Платформи для бронювання/відгуків.	0	0
14. Чи готові ви допомагати у створенні контенту для соціальних мереж Музею?		
Відповіді	Кількість відповідей	%
a) Так.	3	21
b) Можливо.	9	64
c) Ні.	2	14
15. Який формат онлайн-контенту найкраще приверне увагу до Музею?		
Відповіді	Кількість відповідей	%
a) Короткі відео.	5	36
b) Фотоісторії.	3	21
c) Інтерв'ю зі спортсменами.	5	36
d) Цифрові виставки.	1	7
16. Яким ви бачите Музей через 5 років?		
Відповіді	Кількість відповідей	%
a) Сучасним цифровим простором.	5	36
b) Центром спортивної освіти.	1	7
c) Місцем для патріотичного виховання.	4	29
d) Архівом спортивної історії.	1	7
e) Туристичною локацією.	1	7
f) Важко відповісти.	2	14