

## Управлінські моделі інтеграції масової фізичної культури у процес підготовки та проведення спортивних змагань

Анатолій Конох<sup>1</sup>, Світлана Караулова<sup>2</sup>, Андрій Конох<sup>3</sup>, Андрій Сватсьєв<sup>4</sup>

Опубліковано	Секція	УДК
30.10.2024	Освіта/Педагогіка	796.015:005.8:005.336.2

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17717061>

**Анотація.** У статті досліджуються управлінські моделі інтеграції масової фізичної культури у процес підготовки та проведення спортивних змагань як наукова проблема сучасного спортивного менеджменту. Автор виходить із актуальної соціальної потреби перетворення спортивних заходів із елітарної форми змагальної діяльності на інструмент масової мобілізації, популяризації здорового способу життя та формування активної громадянської позиції. Незважаючи на зростаючу увагу до цієї сфери з боку державної політики та громадських інституцій, науковий дискурс недостатньо враховує специфіку управлінських рішень для масового спорту. Метою дослідження є наукове обґрунтування ефективних управлінських моделей, спроможних забезпечити системну інтеграцію масової фізичної культури в організаційну структуру змагань. Для досягнення цієї мети автор послідовно вирішує такі завдання: аналізує ключові принципи інтеграції (інклюзивність, доступність, громадська участь, освітня функція, системність, міждисциплінарність); визначає структурні компоненти управлінської моделі (стратегічний, інституційно-організаційний, функціональний, ресурсний, комунікаційно-інформаційний, аналітико-оціночний); розробляє типологію моделей (централізована державна, громадсько-орієнтована, гібридна) з обґрунтуванням їх застосування залежно від масштабу та цілей заходу. Особливу наукову цінність становлять практичні рекомендації щодо впровадження ефективних практик: інституціоналізація гібридної моделі через створення правових механізмів партнерства держави, громади та бізнесу; запровадження стандартів інклюзивності та доступності як обов'язкового компоненту змагань; створення системи моніторингу соціальної ефективності на основі спеціалізованих індикаторів; інтеграція освітнього компоненту

<sup>1</sup> доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри теорії та методики фізичної культури і спорту, Запорізький національний університет, вул. Університетська, 33-А, м. Запоріжжя, Україна, [orcid.org/0000-0003-4283-9317](https://orcid.org/0000-0003-4283-9317), [konoch105@ukr.net](mailto:konoch105@ukr.net)

<sup>2</sup> доктор наук з фізичного виховання і спорту, професор, професор кафедри фізичної культури і спорту, Запорізький національний університет, вул. Університетська, 33-А, м. Запоріжжя, Україна, [orcid.org/0000-0003-1582-2368](https://orcid.org/0000-0003-1582-2368), [svkaraulova@ukr.net](mailto:svkaraulova@ukr.net)

<sup>3</sup> кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Запорізький національний університет, вул. Університетська, 66, Запоріжжя, Україна [orcid.org/0000-0001-9719-0418](https://orcid.org/0000-0001-9719-0418) [konoh92@gmail.com](mailto:konoh92@gmail.com)

<sup>4</sup> доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри фізичної культури і спорту, Запорізький національний університет, вул. Університетська, 33-А, Запоріжжя, Україна [orcid.org/0000-0001-9399-1576](https://orcid.org/0000-0001-9399-1576) [andreisvatyev2901@gmail.com](mailto:andreisvatyev2901@gmail.com)

в структуру подій; підтримка цифрової трансформації через розробку open-source рішень; формування системи професійної підготовки менеджерів масового спорту. Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до проблеми, що поєднує теоретичне узагальнення з практичними рекомендаціями, а також у визначенні гібридної моделі як найефективнішої парадигми інтеграції, здатної подолати недоліки як бюрократизованого державного управління, так і хаотичних громадських ініціатив. Результати дослідження мають як теоретичне значення для розвитку наукових концепцій спортивного менеджменту, так і практичну цінність для організаторів спортивних заходів, представників місцевої влади, громадських організацій та інших зацікавлених стейкхолдерів. Автор обґрунтовує тезу, що лише через трансформацію управлінських підходів можна досягти справжньої інтеграції масової фізичної культури у змагальні процеси, що, у свою чергу, стане потужним інструментом оздоровлення нації, формування соціальної солідарності та розвитку громадянського суспільства. Подальші дослідження пропонується спрямувати на розробку стандартизованих показників ефективності та вдосконалення цифрових інструментів для персоналізації участі в масових спортивних заходах.

**Ключові слова:** управлінські моделі, спортивні змагання, масова фізична культура, інклюзивність, гібридна модель.

### **Management Models for the Integration of Mass Physical Culture into the Process of Preparation and Conduct of Sports Competitions**

**Abstract.** The article examines management models for integrating mass physical culture into the process of preparing and conducting sports competitions as a scientific problem of modern sports management. The author proceeds from the urgent social need to transform sporting events from an elitist form of competitive activity into a tool for mass mobilization, promotion of a healthy lifestyle, and formation of an active civic position. Despite growing attention to this sphere from state policy and public institutions, scientific discourse inadequately accounts for the specifics of management solutions for mass sports. The aim of the research is the scientific substantiation of effective management models capable of ensuring systematic integration of mass physical culture into the organizational structure of competitions. To achieve this goal, the author sequentially addresses the following tasks: analyzes key principles of integration (inclusiveness, accessibility, public participation, educational function, systematicity, interdisciplinary approach); identifies structural components of the management model (strategic, institutional-organizational, functional, resource, communication-information, analytical-assessment); develops a typology of models (centralized state, community-oriented, hybrid) with justification of their application depending on the scale and objectives of the event. Particular scientific value is represented by practical recommendations for implementing effective practices: institutionalization of the hybrid model through creation of legal mechanisms for partnership between the state, community and business; introduction of inclusiveness and accessibility standards as a mandatory component of competitions; creation of a monitoring system for social effectiveness based on specialized indicators; integration of the educational component into the structure of events; support for digital transformation through development of open-source solutions; formation of a system for professional training of mass sports managers. The scientific novelty of the study lies in a comprehensive approach to the problem that combines theoretical generalization with practical recommendations, as well as in identifying the hybrid model as the most effective paradigm of integration, capable of overcoming shortcomings of both bureaucratized state management and chaotic public initiatives. The results of the study have both theoretical significance for the development of scientific concepts of sports management and practical value for organizers of sporting events, representatives of local authorities, public

organizations and other interested stakeholders. The author substantiates the thesis that only through transformation of management approaches can genuine integration of mass physical culture into competitive processes be achieved, which, in turn, will become a powerful tool for national health improvement, formation of social solidarity, and development of civil society. Further research is proposed to be directed toward developing standardized effectiveness indicators and improving digital tools for personalizing participation in mass sporting events.

**Keywords:** management models, mass physical culture, sports competitions, inclusiveness, hybrid model.

### Вступ

*Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.* Сучасний етап розвитку суспільства вимагає від державних інституцій та громадських організацій постійного пошуку ефективних механізмів залучення широких верств населення до регулярної фізичної активності. У цьому контексті спортивні змагання, які традиційно сприймалися виключно як елітна форма змагального спорту, поступово перетворюються на інструмент мобілізації масової участі, популяризації здорового способу життя та формування активної громадянської позиції. Проте, незважаючи на зростаючу увагу до цієї проблеми з боку державної політики, наукових кіл і громадськості, залишаються недостатньо вивченими управлінські аспекти інтеграції масової фізичної культури в організаційно-функціональні структури підготовки та проведення спортивних змагань.

*Актуальність проблеми* обумовлена кількома ключовими чинниками. По-перше, зростає потреба у системному підході до спорту, що поєднує як високі досягнення елітного спорту, так і розвиток громадської фізичної активності. По-друге, масові заходи потребують інших управлінських рішень, ніж професійні змагання – вони орієнтовані на інклюзивність, доступність, освітню функцію та соціальну мобілізацію. По-третє, ефективна інтеграція масової фізичної культури у спортивні події сприяє не лише зміцненню здоров'я нації, а й формуванню позитивного іміджу територій, розвитку локальних громад та сприянню туристичної привабливості регіонів.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* У сучасній науковій літературі питання управління у сфері фізичної культури і спорту розглядається переважно у двох домінуючих напрямках: як управління спортивними організаціями (sport governance) та як управління тренувально-змагальною діяльністю спортсменів (sport performance management). Проте саме управлінський супровід підготовки, організації та реалізації спортивних змагань досліджений значно менше, що й зумовлює актуальність теми даної статті.

У науковій літературі питання управління у фізичній культурі і спорті та забезпечення ефективності спортивних змагань системно розглядається зарубіжними й вітчизняними дослідниками, проте більшість робіт зосереджена на окремих елементах змагального процесу, а не на інтегрованих управлінських моделях.

Одним із ключових джерел є праця Parent і Smith-Swan (2013), у якій автори пропонують концептуальну рамку управління великими спортивними подіями. Їхній підхід ґрунтується на структурному аналізі основних етапів змагального менеджменту – стратегічного планування, операційної організації, логістики, комунікацій та післяподієвої оцінки. Для даної статті ця праця є базовою, оскільки підтверджує необхідність комплексного підходу до управління спортивними змаганнями.

У роботах Shilbury, O'Boyle і Ferkins (2016) розкрито принципи спортивного governance, що включають стратегічне управління, відповідальність, прозорість, чіткий розподіл ролей стейкхолдерів та підзвітність. Положення актуальні для розроблення сучасних управлінських моделей змагальної діяльності, оскільки забезпечують теоретичні підвалини для інтеграції організаційних, нормативних і комунікаційних механізмів у структуру спортивної події.

Важливе значення для тематики статті має систематичний огляд Masumoto і Takahashi (2020), присвячений моделюванню управління спортивними подіями та їх

спадщиною. Дослідники підкреслюють, що ефективний менеджмент змагань залежить від збалансованої взаємодії стратегічних, соціальних, ресурсних та інституційних компонентів. Висновок узгоджується з метою статті – побудовою інтегрованої моделі змагального менеджменту.

У дослідженнях Leorkey і Parent (2009) аналізуються управлінські стратегії стейкхолдерів під час організації міжнародних спортивних подій, зокрема моделі взаємодії, механізми ухвалення рішень та управління ризиками. Запропонований авторами підхід дозволяє структурно описати інституційно-організаційний компонент змагального менеджменту, що є одним з ключових у пропонованій у статті моделі.

На стратегічні аспекти організації спортивних заходів звертає увагу Girginov (2018), який розглядає спортивні події як елемент ширших політик розвитку спорту та інструмент соціального впливу. Він підкреслює, що управління спортивними змаганнями має виходити за межі суто операційної організації та включати системні підходи до комунікації, партнерств, стратегії інклюзивності, безпеки та оцінки ефективності. Цей підхід резонує із завданням статті – довести важливість комплексних управлінських моделей для підготовки та реалізації спортивних змагань.

Таким чином, аналіз використаних джерел свідчить про необхідність переходу від фрагментарних організаційних рішень до цілісних управлінських моделей, які враховують стратегічні, функціональні, інституційні, комунікаційні та оцінкові аспекти. Саме така інтегрована парадигма покладена в основу дослідження, представленого у даній статті.

Таким чином, огляд джерел показує, що в науковому полі існує низка праць, присвячених соціальним, політичним та організаційним аспектам спорту, однак комплексні управлінські моделі забезпечення ефективності спортивних змагань — від етапу стратегічного планування до післяподієвої аналітики – лишаються недостатньо дослідженими. Брак уніфікованих інтегрованих підходів до змагального менеджменту, які б поєднували інституційні, організаційні, функціональні та цифрові рішення, визначає науковий розрив, який і прагне заповнити дана стаття.

*Формулювання цілей статті.* Метою даної статті є дослідити управлінські моделі інтеграції масової фізичної культури у процес підготовки та проведення спортивних змагань з метою підвищення їх соціальної ефективності та доступності для широких верств населення.

*Для реалізації мети були поставлені завдання статті:*

- 1) проаналізувати ключові принципи інтеграції масової фізичної культури у спортивні змагання;
- 2) визначити основні компоненти управлінської моделі, що забезпечує таку інтеграцію;
- 3) розробити типологію управлінських моделей та обґрунтувати їх застосування залежно від масштабу та цілей спортивного заходу;
- 4) запропонувати науково обґрунтовані рекомендації щодо впровадження ефективних управлінських практик.

### **Результати**

Інтеграція масової фізичної культури у процес підготовки та проведення спортивних змагань передбачає стратегічне переосмислення традиційних підходів до організації спортивних подій. Якщо класичні змагання спрямовані, переважно, на досягнення максимальних спортивних результатів елітними атлетами, то сучасні формати мають балансувати між змагальним елементом і соціально-освітньою функцією, спрямованою на охоплення якомога ширшого кола громадян. Така інтеграція можлива лише за умови дотримання ряду ключових принципів, які формують основу ефективної управлінської політики в цій сфері.

1. Принцип інклюзивності є фундаментальним принципом масової фізичної культури. Він передбачає забезпечення рівного доступу до участі в спортивних заходах незалежно від віку, статі, рівня фізичної підготовки, соціального статусу чи наявності інвалідності. Реалізація цього принципу вимагає адаптації форматів змагань – впровадження паралельних категорій (для дітей, дорослих, літніх людей), організації спеціальних дистанцій для осіб з обмеженими можливостями, створення безбар'єрного середовища та інформаційної доступності. Інклюзивність перетворює спортивні змагання з елітарного заходу на соціальний проект, що об'єднує різні верстви суспільства.

2. Принцип доступності охоплює не лише фізичний доступ до місця проведення змагань, а й фінансову, організаційну та психологічну компоненти. Управлінські рішення мають спрямовуватися на мінімізацію бар'єрів для участі, зокрема, через безкоштовну чи символічну реєстрацію, надання транспортних послуг, використання місцевих спортивних майданчиків, а також комунікацію українською та регіональними мовами. Крім того, доступність передбачає спрощення процедури участі – зрозумілі інструкції, мінімум бюрократичних вимог, дружнє ставлення організаторів.

3. Принцип громадської участі та ініціативності. Ефективна інтеграція масової фізичної культури неможлива без активної залученості громадян не лише як учасників, а й як організаторів, волонтерів, суддів чи просто прихильників. Цей принцип реалізується через підтримку ініціатив об'єднання територіальних організацій спорту (ОТОСів), студентських об'єднань, міських активістів. Управлінські моделі повинні передбачати механізми горизонтального управління, коли рішення приймаються колегіально, а відповідальність розподіляється між усіма зацікавленими сторонами. Такий підхід не лише збільшує ефективність заходів, а й підсилює почуття належності до спільноти.

4. Принцип освітньої та мотиваційної функції. Спортивні змагання в контексті масової фізичної культури мають бути не лише фізичною активністю, а й носіями цінностей здорового способу життя, дисципліни, командного духу та поваги до інших. Тому сучасні формати все частіше включають супровідні заходи: майстер-класи з фітнесу, консультації лікарів, виставки здорового харчування, інтерактивні зони для дітей. Це перетворює подію на освітній простір, що мотивує учасників до подальшого саморозвитку у сфері фізичної активності.

5. Принцип системності та циклічності. Інтеграція масової фізичної культури не повинна зводитися до разових заходів. Управлінська модель має передбачати довгострокове планування – від попереднього просвітництва та підготовки, через безпосереднє проведення змагань, до аналізу результатів і формування наступних ініціатив. Такий системний підхід забезпечує накопичення досвіду, створення лояльної аудиторії та поступове підвищення рівня фізичної культури в регіоні.

6. Принцип міждисциплінарності та міжсекторної взаємодії. Ефективна інтеграція потребує координації зусиль різних секторів: місцевої влади, освітніх закладів, медичних установ, бізнесу, ЗМІ, громадських організацій. Управлінська модель повинна передбачати чіткі механізми взаємодії між цими суб'єктами – угоди про співпрацю, спільні робочі групи, єдині інформаційні платформи. Такий мультистейкхолдерний підхід дозволяє залучити ресурси, компетенції та інфраструктуру, необхідні для масштабування подій.

Перераховані принципи – інклюзивності, доступності, громадської участі, освітньої функції, системності та міждисциплінарності – утворюють основу сучасної управлінської парадигми інтеграції масової фізичної культури у спортивні змагання. Їх реалізація вимагає від організаторів не лише організаційної майстерності, а й глибокого розуміння соціальних функцій спорту як інструменту громадянської мобілізації, оздоровлення нації та формування активного, відповідального суспільства. Подальший

розвиток цієї сфери залежатиме від здатності управлінських структур перейти від елітарно-змагального до громадсько-інклюзивного підходу.

У сучасних умовах ефективна інтеграція масової фізичної культури у спортивні змагання вимагає не лише організаційних змін, а й формування цілісної управлінської моделі, здатної системно забезпечувати взаємодію між цілями масового оздоровлення, соціальною функцією спорту та вимогами до проведення змагальних заходів. Тому важливим науковим і практичним завданням є визначення структурних елементів такої моделі, які гарантують її функціональність, гнучкість і соціальну ефективність.

Основні компоненти управлінської моделі включають:

– стратегічний компонент – визначення мети, цілей і ціннісних орієнтирів інтеграції масової фізичної культури; розробка довгострокової концепції з урахуванням демографічних, соціальних і інфраструктурних особливостей регіону;

– інституційно-організаційний компонент – встановлення механізмів взаємодії між державними органами, громадськими об'єднаннями (зокрема ОТОС), освітніми закладами, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами; формування колегіальних органів управління (організаційних комітетів, робочих груп);

– функціональний компонент – визначення ключових функцій управління (планування, організація, мотивація, контроль), специфічних для інтеграції масової фізичної культури, зокрема, забезпечення інклюзивності, розробка доступних форматів участі, організація супровідних освітніх заходів;

– ресурсний компонент – мобілізація та раціональне використання людських, фінансових, матеріально-технічних і інформаційних ресурсів; залучення волонтерів, грантів, муніципального фінансування та приватних інвестицій;

– комунікаційно-інформаційний компонент – створення ефективної системи інформування, залучення, зворотного зв'язку та цифрової взаємодії з учасниками через сучасні медіа- та онлайн-платформи.

– аналітико-оціночний компонент – впровадження індикаторів соціальної ефективності (рівень участі, задоволеність учасників, вплив на здоров'я громади), а також механізмів постійного моніторингу та корекції управлінських рішень.

Визначення та наукове обґрунтування цих компонентів дозволяє сформувати універсальну, адаптивну управлінську модель, спроможну забезпечити не лише проведення спортивних змагань, а й їх трансформацію в потужний інструмент розвитку масової фізичної культури, здорового способу життя та громадянської активності.

Сучасна практика організації спортивних змагань свідчить про істотну диференціацію підходів до їхнього планування, фінансування, управління та оцінки ефективності. Ця диференціація зумовлена різноманіттям цілей – від досягнення високих спортивних результатів до популяризації фізичної активності серед населення, соціальної інтеграції, формування здорового способу життя та розвитку громадської ініціативи. Тому ключовим завданням у рамках дослідження є розробка науково обґрунтованої типології управлінських моделей, які забезпечують ефективну інтеграцію масової фізичної культури у повний цикл підготовки та проведення спортивних заходів.

Ця типологія має враховувати комплекс взаємопов'язаних чинників, зокрема:

1. Масштаб проведення заходу:

– локальний (районний, міський) – орієнтований на залучення мешканців конкретної громади;

– регіональний – передбачає міжміську або міжрайонну взаємодію;

– національний – має загальнодержавне значення, часто підтримується на рівні Міністерства молоді та спорту;

– міжнародний – спрямований на залучення іноземних учасників, формування іміджу країни чи регіону.

## 2. Основні стратегічні та тактичні цілі заходу:

- оздоровчі (зміцнення здоров'я населення);
- освітні (формування знань про фізичну активність, здорове харчування, психологічну стійкість);
- соціальні (інтеграція маргіналізованих груп, підтримка осіб з інвалідністю, об'єднання поколінь);
- культурно-ідентифікаційні (укріплення локальної ідентичності через спортивні традиції);
- економічні (розвиток спортивного туризму, стимулювання локального бізнесу).

## 3. Суб'єктний склад управління:

- домінування державних інституцій (місцеві державні адміністрації, департаменти з питань фізичної культури);
- провідна роль громадського сектору (ОТОС, недержавні спортивні клуби, волонтерські організації);
- багатостороннє партнерство (держава + громада + бізнес + ЗМІ).

4. Ступінь інклюзивності та рівень доступності для різних груп населення, що безпосередньо впливає на вибір форматів, маршрутів, дистанцій, технічного забезпечення та комунікаційної стратегії.

На підставі цих критеріїв слід визначити основні типи управлінських моделей, такі як:

–централізована державна модель – характеризується вертикальним управлінням, фінансуванням із державного чи місцевого бюджету, стандартизованими форматами, але обмеженою гнучкістю і взаємодією з громадою;

–громадсько-орієнтована (децентралізована) модель – ґрунтується на самоорганізації громад, ініціативних груп і ОТОС, відрізняється високою адаптивністю до локальних потреб, але потребує зовнішньої підтримки у ресурсах;

–гібридна (інтегративна, багатостороння) модель – поєднує стратегічну координацію з боку держави, оперативну реалізацію громадським сектором і фінансово-інфраструктурну підтримку з боку бізнесу; вважається найбільш перспективною для розвитку масового спорту в умовах децентралізації та цифровізації.

Кожна з моделей має бути детально описана у розрізі організаційної структури та механізмів прийняття рішень; джерел фінансування та розподілу відповідальності; інструментів залучення учасників та оцінки соціального ефекту; переваг та обмежень у контексті різних типів спортивних заходів.

Таким чином, виконання цього завдання (розробки типології управлінських моделей та обґрунтування їх застосування) дозволить не лише систематизувати існуючі практики управління, а й запропонувати науково обґрунтовані рекомендації щодо вибору найбільш ефективної моделі залежно від конкретного контексту – що є критично важливим для підвищення якості, доступності та соціального впливу спортивних ініціатив у сфері масової фізичної культури.

У контексті стратегічного розвитку масової фізичної культури та зміцнення її ролі в соціально-культурному житті громад, науково обґрунтовані рекомендації щодо впровадження ефективних управлінських практик виступають не лише як теоретичний доповнення до аналізу існуючих моделей, а й як практичний інструмент трансформації спортивної політики на всіх рівнях – від національного до локального. Означені рекомендації повинні враховувати специфіку масової фізичної культури як соціального феномену, спрямованого не на встановлення рекордів, а на створення умов для повноцінного, здорового, активного життя громадян. Саме тому їхня наукова обґрунтованість має базуватися на міждисциплінарному підході, що поєднує елементи управління, соціології, педагогіки, громадської політики та економіки.

По-перше, необхідно інституціоналізувати гібридну управлінську модель як домінуючу парадигму організації масових спортивних змагань, що означає створення чітких правових, фінансових і організаційних механізмів для взаємодії держави, громадського сектору, бізнесу та ЗМІ. Зокрема, рекомендується розробити типові угоди про партнерство між місцевими органами влади та ОТОС, передбачити квоти на фінансування громадських ініціатив у місцевих бюджетах, а також забезпечити прозорість та конкурентність у розподілі грантових коштів. Такий підхід дозволить уникнути бюрократизації з одного боку та хаотичності ініціатив – з іншого.

По-друге, впровадити стандарти інклюзивності та доступності як обов'язковий компонент будь-якого спортивного заходу загальнодержавного чи регіонального значення. Це передбачає розробку єдиних методичних рекомендацій щодо організації безбар'єрного середовища, забезпечення участі осіб з різними фізичними можливостями, адаптації програм змагань для різних вікових груп, а також використання мультиформатних каналів комунікації (візуальних, аудіальних, цифрових) для інформування потенційних учасників. Наукова обґрунтованість цієї рекомендації підтверджується дослідженнями у сфері соціальної інклюзії (наприклад, дослідженнями щодо «здорових міст»), які доводять, що доступ до фізичної активності є одним із ключових чинників соціального благополуччя.

По-третє, запровадити систему моніторингу та оцінки соціальної ефективності масових спортивних заходів. На відміну від елітного спорту, де ефективність вимірюється результатами, у масовій фізичній культурі ключовими індикаторами є рівень участі, задоволеність учасників, довгострокові зміни у поведінці (наприклад, перехід до регулярних тренувань), а також вплив на спільноту (формування локальних ініціатив, розвиток інфраструктури). Рекомендується створити єдину національну цифрову платформу для збору, аналізу та візуалізації даних, яка б надавала організаторам зворотний зв'язок у режимі реального часу та допомагала вдосконалювати події на основі емпіричних даних.

По-четверте, інтегрувати освітній компонент у структуру спортивних змагань. Це може бути реалізовано через організацію зон здоров'я, проведення лекцій з питань харчування, психологічного здоров'я, профілактики травматизму, а також через залучення студентів профільних вишів як волонтерів чи практикантів. Така практика не лише підвищує ціннісну наповненість події, а й створює довгостроковий ефект – формування культури здорового способу життя в різних вікових групах.

По-п'яте, підтримувати ініціативи цифрової трансформації у сфері масового спорту. Використання мобільних додатків для реєстрації, онлайн-тренажерів для підготовки, соціальних медіа для мобілізації — це не просто модернізація формату, а засіб залучення молоді, підвищення ефективності комунікації та формування нових форм громадської активності. Зокрема, рекомендується створити державно-громадський хаб для розробки *open-source* рішень, які могли б використовуватися будь-яким регіоном без додаткових фінансових витрат.

Нарешті, сприяти професійному розвитку менеджерів масового спорту. Управління подіями у сфері масової фізичної культури вимагає інших компетенцій, ніж управління елітними змаганнями – з акцентом на соціальну комунікацію, проектний менеджмент, роботу з різноманітними стейкхолдерами. Рекомендується інтегрувати відповідні модулі до навчальних програм вищих навчальних закладів, а також запровадити систему сертифікації організаторів масових спортивних подій.

Отже, науково обґрунтовані рекомендації щодо впровадження ефективних управлінських практик мають стратегічне значення для формування суспільства, у якому спорт перестає бути привілеєм обраних і стає доступним, значущим і цінним елементом повсякденного життя кожної людини. Їх реалізація сприятиме не лише фізичному оздоровленню населення, а й утвердженню громадянської активності,

соціальної солідарності та культурної ідентичності на локальному й національному рівнях.

### Висновки

Проведене дослідження управлінських моделей інтеграції масової фізичної культури у процес підготовки та проведення спортивних змагань повністю реалізувало поставлену мету – виявлено та науково обґрунтовано ефективні механізми поєднання масової фізичної активності з організаційними аспектами спортивних заходів з метою підвищення їхньої соціальної значущості та доступності.

Результати дослідження демонструють, що поставлені завдання виконано в повному обсязі.

1. Визначено та детально проаналізовано шість ключових принципів інтеграції: інклюзивності, доступності, громадської участі, освітньої функції, системності та міждисциплінарності, які утворюють концептуальну основу управлінської парадигми.

2. Ідентифіковано сім структурних компонентів ефективної управлінської моделі (стратегічний, інституційно-організаційний, функціональний, ресурсний, комунікаційно-інформаційний, аналітико-оціночний), що забезпечують її цілісність та функціональність.

3. Розроблено науково обґрунтовану типологію управлінських моделей, яка враховує масштаб заходів, їхні стратегічні цілі, суб'єктів управління та ступінь інклюзивності, з виділенням трьох основних типів: централізованої державної, громадсько-орієнтованої та гібридної моделей.

4. Запропоновано шість науково обґрунтованих рекомендацій щодо впровадження ефективних управлінських практик, які мають практичну цінність для організаторів масових спортивних подій.

Узагальнюючи отримані результати, можна стверджувати, що сучасний етап розвитку спорту вимагає трансформації управлінських підходів від елітарно-змагального до громадсько-інклюзивного вектора. Гібридна (багатостороння) модель управління визначається як найбільш перспективна для забезпечення ефективної інтеграції масової фізичної культури, оскільки вона поєднує стратегічну координацію з боку держави, оперативну реалізацію громадським сектором та ресурсну підтримку бізнесу. Такий підхід дозволяє формувати умови для повноцінного, здорового та активного життя громадян, перетворюючи спортивні змагання на потужний соціальний механізм, який забезпечує не лише фізичне оздоровлення, але й укріплення громадянської активності, соціальної солідарності та культурної ідентичності.

Найбільш значущим науковим результатом дослідження є виявлення та теоретичне обґрунтування системного характеру інтеграції масової фізичної культури, що передбачає взаємопов'язаність усіх компонентів управлінської моделі та їхню адаптацію до конкретних соціальних, економічних та культурних умов. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їхнього впровадження в діяльність місцевих органів влади, об'єднань територіальних організацій спорту (ОТОС), громадських ініціатив та закладів фізичної культури і спорту.

*Перспективи подальших досліджень у даному напрямку* полягають у розробці стандартизованих показників соціальної ефективності управлінських моделей інтеграції масової фізичної культури, що дозволить об'єктивно оцінювати їхній вплив на різні верстви населення; вдосконаленні методології аналізу *big data* для персоналізації участі у масових спортивних заходах та прогнозування їх соціального ефекту; дослідженні регіональних особливостей застосування управлінських моделей з урахуванням специфіки локальних громад, інфраструктурних можливостей та культурних традицій; розробці науково обґрунтованих механізмів фінансування гібридних моделей управління, включаючи інноваційні підходи до залучення приватних інвестицій, грантової підтримки та соціального партнерства; створенні системи

підготовки та сертифікації професійних менеджерів масового спорту, що володіють необхідними компетенціями у сфері соціального управління, проектної діяльності та роботи з різноманітними стейкхолдерами.

Таким чином, подальші дослідження мають сприяти формуванню науково обґрунтованої системи управління масовим спортом, яка забезпечить перетворення спортивних змагань на універсальний механізм інтеграції, оздоровлення та розвитку громадянського суспільства в Україні.

#### **Список використаних джерел**

1. Girginov, V. (2018). Governance of sport development and sports events: Strategic perspectives. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 487–509. <https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1475720>
2. Leopkey, B., & Parent, M. M. (2009). Risk management strategies by stakeholders in international sport events. *Event Management*, 13(3), 153–170. <https://doi.org/10.3727/152599509789659855>
3. Masumoto, N., & Takahashi, Y. (2020). Sport event management and legacy: A systematic review. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 12(3), 499–516. <https://doi.org/10.1080/19406940.2020.1777443>
4. Parent, M. M., & Smith-Swan, S. (2013). *Managing major sports events: Theory and practice*. Routledge.
5. Shilbury, D., O'Boyle, I., & Ferkins, L. (2016). *Sport governance*. Routledge.