

Функціонування та розвиток механізмів державного управління

УДК 351

Прощук Едуард Петрович

*аспірант кафедри управління та бізнес-адміністрування
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*

Прощук Эдуард Петрович

*аспирант кафедры управления и бизнес-администрирования
Прикарпатского национального университета имени Василия Стефаника*

Proshchuk Eduard

PhD Student of the Department of Management and Business Administration

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

ORCID: 0000-0001-8802-2439

**АНАЛІЗ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРАКТИК ВПРОВАДЖЕННЯ
МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ
КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ**

**АНАЛИЗ ЕВРОПЕЙСКИХ ПРАКТИК ВНЕДРЕНИЯ МЕХАНИЗМОВ
ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ
КУЛЬТУРЫ И СПОРТА**

**ANALYSIS OF EUROPEAN PRACTICES IMPLEMENTATION OF
PUBLIC GOVERNANCE MECHANISMS IN THE PHYSICAL
CULTURE AND SPORT**

Анотація. Розвиток фізичної культури та спорту має важливе суспільне значення. Розвиток держави та суспільства сьогодні не можна уявити без спорту. У статті було визначено, що доцільно розглядати як питання розвитку професійного спорту, що є основою формування патріотичного виховання та іміджу країни на світовій арені, так і заняття фізичною культурою та спортом на любительському рівні, що

формує умови для забезпечення здоров'я населення. Враховуючи важливу соціальну роль, що виконує спорт у розвитку держави, доцільно визначити пріоритетність питань розвитку фізичної культури та спорту при формуванні державної політики у стратегічній перспективі. У статті проаналізовано досвід розвинених країн світу щодо впровадження механізмів публічного управління питаннями розвитку фізичної культури та спорту. Визначено специфіку формування державної політики розвитку фізичної культури та спорту у різних країнах. На основі проведеного аналізу визначено результати впровадження окремих механізмів публічного управління фізичною культурою та спортом, на основі аналізу їх результативності внесено пропозиції щодо можливості впровадження кращих світових практик розвитку спорту у національну систему підготовки спортсменів, формування здорового способу життя серед населення та розвитку фізичної культури у системі публічного управління на національному рівні. У результаті проведеного аналізу визначено перспективи розвитку фізичної культури та спорту, їх пріоритетних завдань в умовах зовнішніх трансформацій та глобальних викликів, що дозволило зробити проєкцію можливих шляхів розвитку фізичної культури та спорту як суб'єкту публічного управління, що має важливе соціальне значення для розвитку держави.

Ключові слова: механізми публічного управління, фізична культура та спорт.

Анотація. Развитие физической культуры и спорта имеет важное общественное значение. Развитие государства и общества сегодня нельзя представить без спорта. В статье было определено, что целесообразно рассматривать как вопросы развития профессионального спорта, является основой формирования патриотического воспитания и имиджа страны на мировой арене, так и занятия физической культурой и

спортом на любительском уровне, формирует условия для обеспечения здоровья населения. Учитывая важную социальную роль, которую выполняет спорт в развитии государства, целесообразно определить приоритетность вопросов развития физической культуры и спорта при формировании государственной политики в стратегической перспективе. В статье проанализирован опыт развитых стран мира по внедрению механизмов публичного управления вопросами развития физической культуры и спорта. Определена специфика формирования государственной политики развития физической культуры и спорта в разных странах. На основе проведенного анализа определены результаты внедрения отдельных механизмов публичного управления физической культурой и спортом, на основе анализа их результативности внесены предложения о возможности внедрения лучших мировых практик развития спорта в национальную систему подготовки спортсменов, формирование здорового образа жизни среди населения и развития физической культуры в системе публичного управления на национальном уровне. В результате проведенного анализа определены перспективы развития физической культуры и спорта, их приоритетных задач в условиях внешних трансформаций и глобальных вызовов, что позволило сделать проекцию возможных путей развития физической культуры и спорта как субъекта публичного управления, имеет важное социальное значение для развития государства.

Ключевые слова: механизмы публичного управления, физическая культура и спорт.

Summary. The development of physical culture and sports is of great social importance. The development of the state and society today cannot be imagined without sports. The article determined that it is expedient to consider the development of professional sports, which is the basis for the formation of

patriotic education and the country's image on the world stage, as well as physical culture and sports at the amateur level, which creates conditions for public health. Given the important social role that sport plays in the development of the state, it is advisable to prioritize the development of physical culture and sports in the formation of public policy in the strategic perspective. The article analyzes the experience of developed countries in implementing mechanisms for public management of physical culture and sports. The specifics of the formation of state policy for the development of physical culture and sports in different countries are determined. On the basis of the analysis the results of introduction of separate mechanisms of public management of physical culture and sports are defined, on the basis of the analysis of their efficiency offers concerning possibility of introduction of the best world practices of development of sports in national system of preparation of sportsmen management at the national level. As a result of the analysis, the prospects for the development of physical culture and sports, their priorities in terms of external transformations and global challenges, which allowed to project possible ways to develop physical culture and sports as a subject of public administration, which is important for social development.

Key words: *mechanisms of public administration, physical culture and sports.*

Постановка проблеми. В умовах глобальних викликів та трансформацій питання забезпечення нормальної життєдіяльності населення є пріоритетним для держави. Доцільно визначити, що сьогодні більшість смертельних хвороб значно «помолодшали». За свідченнями Всесвітньої Організації Охорони Здоров'я, якщо ще 10 років тому серцево-судинними захворюваннями хворіли переважно люди третього віку, то сьогодні інфаркти та інсульти все більше діагностують у категорії людей віком від 35 років. Малорухливий спосіб життя, низька фізична активність,

відсутність звичок до занять спортом та фізичною культурою значно погіршили загальний рівень здоров'я населення. Якщо найбільш розвинені країни світу потерпають від нестачі якісного медичного обслуговування, недоїдання, відсутності доступу до чистої питної води, епідемій, що скорочує середню тривалість життя населення найбільш розвинених країн до 45-55 років, то глобальною проблемою розвинених країн стало неправильне харчування та багатогодинне використання гаджетів. Типовими стали проблеми з опорно-руховим апаратом, серцево-судинними захворюваннями, неврології та інші захворювання, викликані відсутністю фізичної активності [1]. В умовах пандемії захворюваності на COVID-19, який перебігає з ускладненнями переважно у людей, які мають хронічні захворювання, проблема профілактики хронічних захворювань набула ще більшої актуальності. Отже, питання розвитку фізичної культури та спорту має пріоритетне значення для розвитку як окремих держав, так і забезпечення сталого розвитку на глобальному рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність теми дослідження визначає увагу до неї науковців, які займаються питаннями розвитку фізичної культури та спорту, зокрема щодо підвищення ефективності публічного управління у цій сфері. Доцільно виділити роботи Я. І. Кулик, у яких визначені окремі аспекти розробки системи публічного управління фізичною культурою та спортом у Франції, та окремі аспекти європейського, зокрема французького досвіду управління спортом у роботах І. Рибіч [2, 3]. Аналіз міжнародного досвіду окресленого питання на прикладі Німеччини було проведено у роботі В. А. Базенка [4]. Окремі аспекти розвитку спорту у США проаналізовані у дослідженні А. Д. Модавана [5]. Питання публічного управління фізичною культурою та спортом, шляхи впровадження кращих світових практик в національну систему публічного управління, в тому числі у період пандемії, визначено у роботах Ю. І. Довгенько, Т. Крушельницької, О. Матвєєвої, В. Наумова

[6-7]. Незважаючи на увагу авторів до розробки проблематики розвитку фізичної культури та спорту на публічному рівня управління, у зв'язку із значними трансформаціями у світовій політиці, що викликані глобальними зовнішніми факторами, доцільно продовжити вивчення цієї актуальної теми у аспекті нових глобальних викликів та перспектив.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Відповідно до актуальності та практичного значення було визначено тематику дослідження, метою статі окреслено питання аналізу провідного світового досвіду розвитку публічного управління у сфері фізичної культури та спорту, аналіз кращих практик та пошук шляхів впровадження найбільш ефективних із них.

Окреслена мета дозволила визначити завдання дослідження:

- проаналізувати тенденції розвитку фізичної культури та спорту у світі;
- визначити пріоритетні завдання глобального характеру розвитку фізичної культури та спорту;
- проаналізувати провідний світовий досвід публічного управління у сфері фізичної культури та спорту;
- визначити шляхи впровадження найбільш результативних механізмів управління процесами розвитку фізичної культури та спорту на рівні публічного урядування.

Виклад основного матеріалу. Як вже було сказано, в умовах нових викликів зовнішнього середовища та трансформацій, питання розвитку фізичної культури та спорту набувають особливої актуальності. Зростання кількості хронічних захворювань, зменшення середнього віку осіб, що страждають на ці захворювання, як наслідок, зниження працездатності та зростання відсотків інвалідності та смертності у молодшому віці призводить до негативних соціально-економічних факторів. Негативна тенденція лише наростає, адже молодше покоління, яке веде малорухливий

спосіб життя та проводить більшість вільного часу за гаджетами свідчить про те, що проблема буде лише загострюватися. Розвиток фізичної культури та спорту потребує активної підтримки на державному рівні з метою формування не лише громадської думки щодо необхідності занять спортом, але і створення умов для розвитку професійного та любительського спорту, лікувальної фізкультури, реабілітації та рекреації населення з метою відновлення їх сил та здоров'я. Суспільна роль фізичної культури та спорту підвищує вимоги до участі держави у процесах розвитку даної сфери. Публічне управління розвитком фізичної культури та спорту має забезпечувати наступне:

- формування базових пріоритетів громадянського суспільства щодо ведення спортивного та здорового способу життя;
- забезпечення спортивного розвитку дітей та молоді;
- підтримка матеріально-технічної бази професійного та любительського спорту у належному стані;
- підтримка професійного спорту з метою формування іміджевої складової країни на світовій арені, розвитку патріотичного виховання,
- розробка ефективної прозорої та раціональної системи фінансування розвитку фізичної культури та спорту;
- створення умов для залучення інвестицій у розвиток фізичної культури та спорту;
- формування ефективних організаційних механізмів розвитку системи фізичної культури та спорту;
- створення системи підготовки фахівців у галузі публічного управління фізичною культурою та спортом, а також спортивних менеджерів;
- забезпечення стратегічних пріоритетів розвитку фізичної культури та спорту, їх взаємоузгодження зі стратегічним вектором розвитку країни.

Формування базових пріоритетів публічного управління фізичною культурою та спортом у різних країнах світу має свою унікальну специфіку. Доцільно проаналізувати специфічні характеристики систем публічного управління розвитком фізичної культури та спорту у різних країнах світу.

В умовах реформування та трансформацій національної системи публічного управління з метою її уніфікації до системи управління країн Європейського Союзу у рамках євроінтеграції національної системи державотворення, доцільно проаналізувати кращі європейські практики управління фізичною культурою та спортом. Цікавим прикладом такої системи є публічне управління спортом у Франції. У Франції центральним органом державної влади, який здійснює координацію процесів розвитку спорту є профільне міністерство у структурі уряду. Франція є унітарною республікою президентського типу, отже повноваження органів центральної влади є доволі широкими, відповідно профільне міністерство забезпечує реалізацію державної політики у сфері розвитку фізичною культурою та спорту у повному обсязі [2]. Ієрархія управління процесами розвитку спорту полягає у створенні у регіонах та комунах профільних департаментів, які підпорядковані Міністерству спорту Франції та здійснюють реалізацію державної політики розвитку фізичної культури та спорту на місцях. В умовах активного розвитку децентралізаційних процесів у Франції, на рівні окремих громад також створюють профільні служби, що організують та координують питання розвитку спорту [3]. Отже, система публічного управління у Франції базується на центральному органі виконавчої влади, що має ієрархічну територіальну структуру та здійснює взаємодії із органами місцевого самоврядування в умовах децентралізаційних процесів. Повноваження органів центральної влади щодо розвитку фізичної культури та спорту у Франції полягають у наступному [2; 3; 6]:

- нормативно-правове забезпечення процесів розвитку фізичної культури та спорту;
- доступність для всіх громадян до матеріально-технічної бази фізичної культури та спорту незалежно від віку, статі, соціального статусу, рівня доходів, місця проживання тощо;
- підтримка професійного спорту з метою позиціонування держави як спортивного лідера на міжнародній арені;
- сертифікація та стандартизація підготовки фахівців у системі фізичної культури та спорту, технічний аудит матеріально-технічної бази;
- розвиток масового спорту та популяризація фізичної культури серед населення Франції;
- протидія вживанню допінгу та боротьба за чесні спортивні результати;
- забезпечення медичної підтримки спортивних заходів, спортсменів та зв'язок фізичної культури із медичною системою з метою формування та реалізації спільних завдань;
- фінансове забезпечення розвитку фізичної культури та спорту.

Отже, система публічного управління фізичною культурою та спортом у Франції спрямована на забезпечення стратегічного розвитку професійного та любительського спорту, формування здорової нації та створення позитивного іміджу країни на міжнародній спортивній арені.

Однією з найбільш розвинених країн світу є Німеччина, яка велику увагу приділяє розвитку спорту та має суттєві здобутки на світовій спортивній арені. Система публічного управління спортом в Німеччині відрізняється від французької. Зокрема, профільним органом центральної влади, що корує питання розвитку спорту є Міністерство внутрішніх справ Німеччини [4]. Оскільки Німеччина є федеративною країною, то федеральне Міністерство здійснює базову політику розвитку спорту, проте широкі повноваження мають федеративні установи, що відповідають за

питання розвитку спорту. Відсутність профільного міністерства, яке б займалося питаннями розвитку спорту визначає також відсутність єдиної структури публічного управління спортом у ієрархічній системі федеративних земель. Базовими завданнями Міністерства внутрішніх справ, звичайно, є захист правопорядку, боротьба з тероризмом та контроль дотримання законності. У базових пріоритетах роботи Міністерства питання розвитку спорту відсутні. Доцільно проаналізувати специфіку формування публічного управління спортом на рівні окремих земель, адже централізована політика відсутня. Система публічного управління спортом у державній федеративній структурі Німеччини представлена на рис. 1.

Отже, у Німеччині відсутній єдиний центральний орган державної влади, який виконує безпосередньо функції управління розвитком фізичної культури та спорту. На рівні державної влади ці функції передані до Міністерства внутрішніх справ. Єдиної структури у ієрархії влади щодо розвитку спорту у Німеччині не створено. Кожна федеральна земля визначає власні специфічні форми управління розвитком спорту. За результатами аналізу визначено, що базовим пріоритетом системи публічного управління розвитком фізичної культури та спорту для Німеччини є не професійний спорт, а саме забезпечення доступу більшості населення до можливості займатися фізичною культурою та підтримка здорового способу життя як соціального пріоритету.

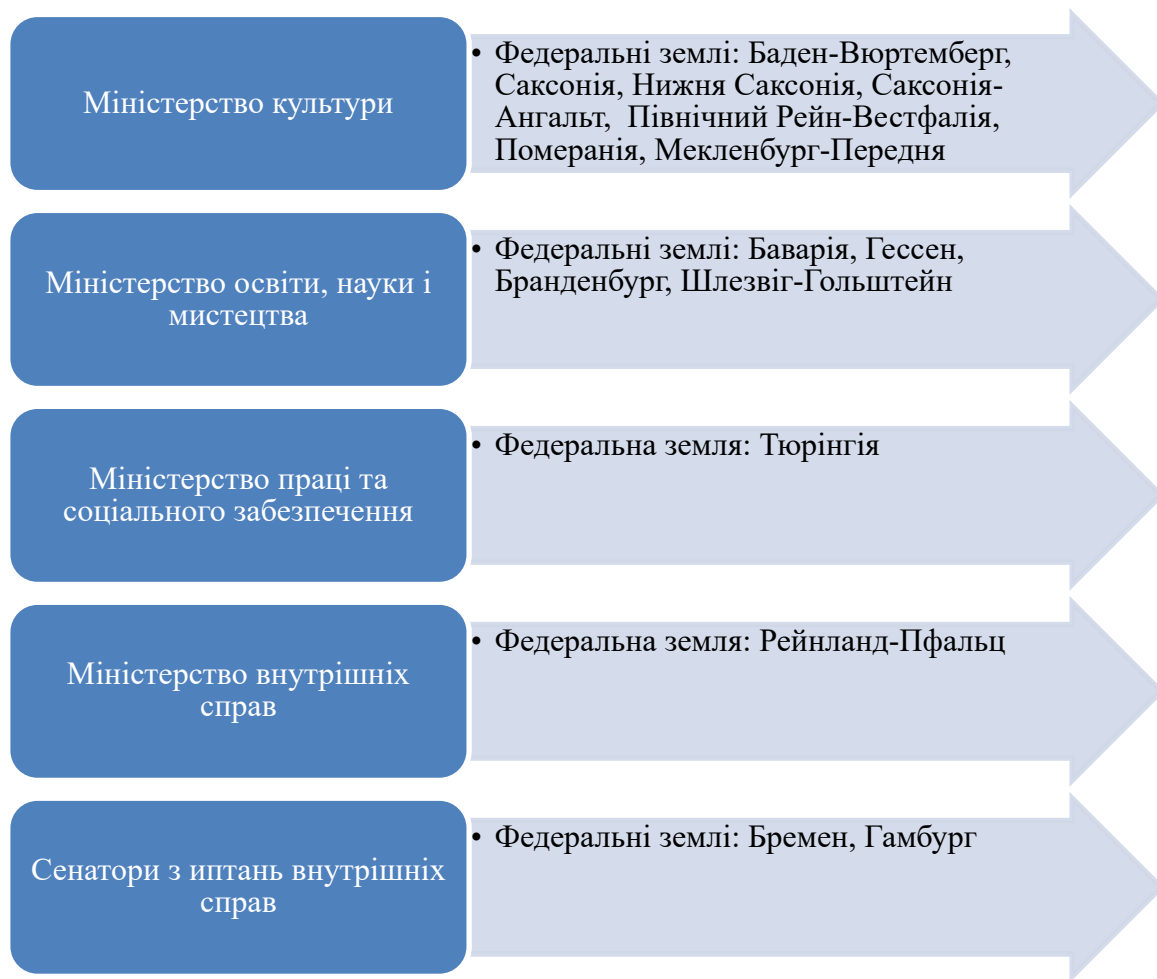


Рис. 1. Структура публічного управління фізичною культурою та спортом на рині федеральних земель в Німеччині [4]

США є одним із лідерів у світовому спорті. Обсяги фінансування спортивної сфери у США є одними із найбільших у світі. Проте, варто зазначити, що більшу увагу у Штатах приділяють саме професійному спорту, формування здорового способу життя населення лише починає входити до пріоритетів національної політики в умовах катастрофічних показників ожиріння серед населення, що практично не займаються любительським спортом. Важливо зазначити, що специфіка системи публічного управління спортом у США полягає у його взаємодії із приватним сектором. Спорт розглядається як форма бізнесу та можливість наповнювати місцеві бюджети. Кожен штат має свою специфіку формування політики у галузі спорту, проте всі вони базуються на

комерціалізації процесів розвитку спорту. Розвитком спорту, в основному займаються професійні спортивні організації, які виступають організаторами змагань, знаходять інвесторів та повертають вкладені кошти від проведення заходів із великим прибутками. Спортивні події позиціонуються як масштабні шоу, на які продаються квитки для глядачів. На прикладі громади невеликого містечка Шарлота у США визначено, що майже третина доходів його бюджету формують заходи, що проводяться двома професійними командами – баскетбольною та футбольною. Розвитком команд та організацією спортивних заходів займаються Національні профільні спортивні асоціації [5]. Отже, розвиток спорту у США є формою бізнесу, який заснований на таких видах діяльності:

- організація масових спортивних заходів;
- реалізація іміджевої спортивної продукції;
- реалізації фото- та відеоматеріалів, продаж прав на трансляції спортивних заходів;
- реклама під час проведення спортивних заходів;
- надання додаткових послуг: торгівля, громадське харчування.

Отже, у США спорт є галуззю мультиплікатором, яка впливає на розвиток інших галузей економіки: торгівлі, готельно-ресторанного господарства, туризму, інфраструктурного будівництва тощо. Завдяки розвитку спорту створюють нові робочі місця. Було проаналізовано структуру доходів місцевих бюджетів на прикладі міста Шарлота від організації та проведення спортивних заходів (як прямі доходи, так і опосередковані) – результати представлені на рис. 2 [5].

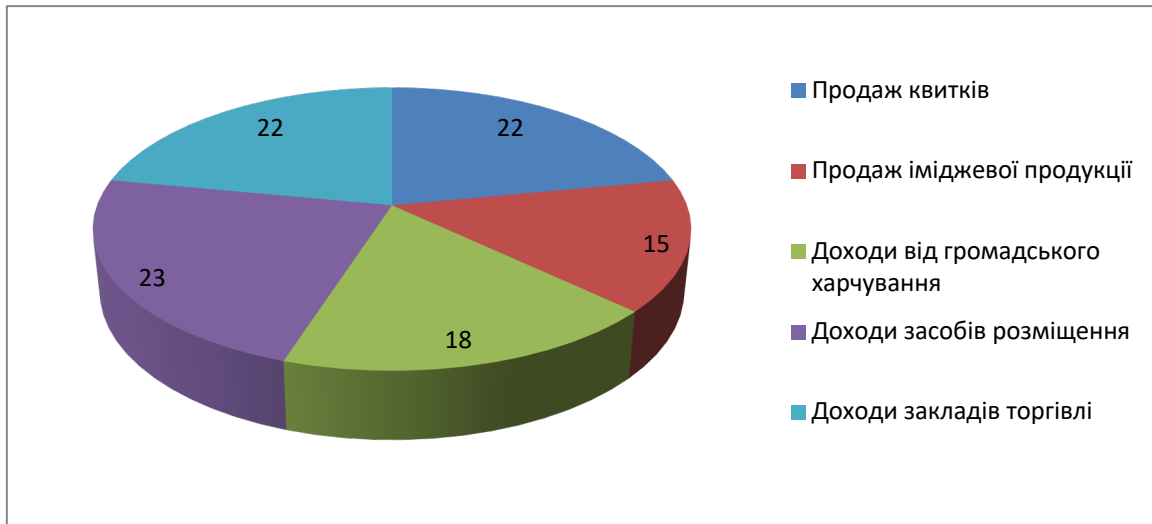


Рис. 2. Структура доходів місцевого бюджету міст США від організації професійних спортивних подій [5]

Отже, аналіз структури доходів показав, що організація спортивних заходів формує мультиплікативний дохід готельно-ресторанного комплексу та закладів торгівлі. При цьому, доходи від продажу квитків, розміщення учасників змагань та вболівальників, а також доходи закладів торгівлі, де здійснюють покупки вболівальники у структурі загальних доходів є майже рівними. Отже, розвиток спорту дає можливість формувати додаткові доходи та розвивати економіку як на місцевому рівні, так і на рівні окремих територій.

Проте, розглядаючи розвиток фізичної культури та спорту на рівні публічного управління лише як форму організації бізнесу та залучення додаткових коштів у місцеві та федеральні бюджети, необхідно визначити недостатню увагу органів влади до розвитку любительського спорту, залучення населення до спортивного стилю життя, та відповідно, виконання соціальних та суспільних функцій.

Підсумовуючи результати аналізу систем публічного управління розвитком фізичної культури та спорту, можна отримані результати звести до табл. 1.

Особливості публічного управління у сфері фізичної культури та спорту провідних країн світу [2-7]

Держава	Особливості публічного управління у сфері фізичної культури та спорту
Франція	Система публічного управління у Франції базується на центральному органі виконавчої влади, що має ієрархічну територіальну структуру та здійснює взаємодії із органами місцевого ссамоврядування в умовах децентралізаційних процесів. Система публічного управління фізичною культурою та спортом у Франції спрямована на забезпечення стратегічного розвитку професійного та любительського спорту, формування здорової нації та створення позитивного іміджу країни на міжнародній спортивній арені.
Німеччина	У Німеччині відсутній єдиний центральний орган державної влади, який виконує функції управління розвитком фізичної культури та спорту. На рівні державної влади ці функції передані до Міністерства внутрішніх справ. Єдиної структури у ієрархії влади щодо розвитку спорту у Німеччині не створено. Кожна федеральна земля визначає власні специфічні форми управління. Базовим пріоритетом системи публічного управління для Німеччини є не професійний спорт, а саме забезпечення доступу більшості населення до можливості займатися фізичною культурою та підтримка здорового способу життя як соціального пріоритету.
США	У США спорт є галуззю мультиплікатором, яка впливає на розвиток інших галузей економіки: торгівлі, готельно-ресторанного господарства, туризму, інфраструктурного будівництва тощо. Спорт є формою бізнесу, який координується національними професійними асоціаціями, а органи публічного управління створюють умови для розвитку спорту з метою залучення додаткових коштів до місцевих та федеральних бюджетів.

Отже, у статті проаналізовано три різні підходи до побудови системи публічного управління у сфері фізичної культури та спорту:

- французька система, що має чітку ієрархічну систему публічного управління спортом на рівні держави та окремих регіонів і комун;
- німецька система, що не має єдиної структури управління розвитком спорту на державному рівні, виділяється лише система управління на

рівні федеральних територій, що орієнтована на масові заняття фізичною культурою та популяризацію спорту;

- американська система, яка розглядає спорт як форму бізнесу, відповідно будує відносини публічної влади із бізнесменами з точки зору можливостей розвитку місцевої економіки та наповнення бюджету.

Аналізуючи практики побудови систем публічного управління спортом у розвинених країнах, доцільно визначити, що для України в умовах реформи децентралізації та трансформації системи публічного управління доцільно взяти за основу окремі аспекти французької моделі.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. За результатами проведеного дослідження у статті було визначено пріоритети розвитку публічного управління у сфері фізичної культури та спорту. Глобальні виклики та трансформації ставлять перед системою публічного управління нові завдання. Відповідно трансформації систем публічного управління сьогодні на часі. Аналіз систем публічного управління фізичною культурою та спортом у провідних країнах світу дозволили виділити три моделі публічного управління: модель формування системи управління на основі єдиного органу центральної влади, що координується із децентралізаційними утвореннями; модель федеративної системи із окремою специфікою кожної території та пріоритетністю масового спорту та здорового способу життя, бізнес-модель, що розглядає публічне управління як елемент створення можливостей для розвитку бізнесу сфері фізичної культури та спорту.

Література

1. Офіційний сайт Всесвітньої організації Охорони здоров'я. Статистичні дані. URL: <http://www.who.int/en/>
2. Кулик Я. І. Правові засади державного управління у сфері фізичної культури та спорту: досвід Франції. Правова політика України: історія та сучасність: матеріали I Всеукраїнського науково-практичного семінару (м. Житомир, 8 жовтня 2020 року). Житомир: Житомирська політехніка, 2020. С. 61–64.
3. Рибіч І. Організаційно-правові механізми управління системою надання фізкультурно-спортивних послуг у державі. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 42. С. 191–197.
4. Базенко В. А. Європейський досвід управління розвитком фізичної культури та спорту на місцевому рівні. Ефективність державного управління. 2017. Вип. 1. С. 156–166.
5. Молдован А.Д. Особливості і проблеми підприємницької діяльності у сфері фізичної культури і спорту. Молодий вчений. 2018. № 3.3 (55.3). С. 67–70.
6. Довгенько Ю.І. Програмно-цільове управління матеріально-технічною базою олімпійського та параолімпійського спорту в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з фіз. виховання і спорту : 24.00.01; Нац. ун-т фіз. виховання і спорту України. Київ, 2006. 19 с
7. Крушельницька Т., Матвеева О., Наумов В. Соціально-економічний вплив пандемії COVID-19 у контексті державної політики реалізації глобальної цілі сталого розвитку № 5 «Гендерна рівність». Ефективність державного управління. Львів : ЛРІДУ НАДУ. 2020. ВИП. 2 (63). Ч. 2. С. 149–169. URL: <file:///C:/Users/User/AppData/Local/Temp/212679-482611-1-PB.pdf>; DOI: 10.33990/2070-4011.63.2020.212679.

References

1. Ofitsiinyi sait Vsesvitnoi orhanizatsii Okhorony zdorovia. Statystychni dani. Elektronnyi resurs. – Rezhym dostupu: <http://www.who.int/en/>
2. Kulyk Ya. I. Pravovi zasady derzhavnoho upravlinnia u sferi fizychnoi kultury ta sportu: dosvid Frantsii. Pravova polityka Ukrainy: istoriia ta suchasnist: materialy I Vseukrainskoho naukovo-praktychnoho seminaru (m. Zhytomyr, 8 zhovtnia 2020 roku). Zhytomyr: Zhytomyrska politekhnik, 2020. S. 61–64.
3. Rybich I. Orhanizatsiino-pravovi mekhanizmy upravlinnia systemoiu nadannia fizkulturno-sportyvnykh posluh u derzhavi. Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia. 2015. Vyp. 42. S. 191–197
4. Bazenko V. A. Yevropeyskyi dosvid upravlinnia rozvytkom fizychnoi kultury ta sportu na mistsevomu rivni. Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia. 2017. Vyp. 1. S. 156–166.
5. Moldovan A.D. Osoblyvosti i problemy pidpriemnytskoi diialnosti u sferi fizychnoi kultury i sportu. Molodyi vchenyi. 2018. № 3.3 (55.3). S. 67–70.
6. Dovhenko Yu.I. Prohramno-tsilove upravlinnia materialno-tekhnichnoi bazoii olimpiiskoho ta paraolimpiiskoho sportu v Ukraini : avtoref. dys. ... kand. nauk z fiz. vykhovannia i sportu : 24.00.01; Nats. un-t fiz. vykhovannia i sportu Ukrainy. Kyiv, 2006. 19 s
7. Krushelnytska T., Matveieva O., Naumov V. Sotsialno-ekonomichnyi vplyv pandemii COVID-19 u konteksti derzhavnoi polityky realizatsii hlobalnoi tsili staloho rozvytku № 5 «Henderna rivnist». Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia. Lviv : LRIDU NADU. 2020. VYP. 2 (63). Ch. 2. S. 149–169. URL: <file:///C:/Users/User/AppData/Local/Temp/212679-482611-1-PB.pdf>; DOI: 10.33990/2070-4011.63.2020.212679.