

УДК 339.138  
JEL: G18; H30; H51; H61; I12; Z21  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-14-19>

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СПОРТИВНО-ОЗДОРОВЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

©2022 РОМАНЕНКО С. С.

УДК 339.138  
JEL: G18; H30; H51; H61; I12; Z21

### Романенко С. С. Зарубіжний досвід управління розвитком спортивно-оздоровчої діяльності

В умовах військової агресії та бойових дій, що відбуваються на території України, проблеми спортивно-оздоровчої діяльності, на жаль, відходять на другорядні позиції. Значна частина об'єктів спортивної інфраструктури зруйнована ворогом, припинено тренування та проведення змагань, що загрожує втраті спортивного потенціалу країни. Галузь зазнала значного скорочення фінансування, а частина перспективних спортсменів виїхала за кордон. Дослідження показали, що наразі відсутні системні наукові та практичні розробки щодо становлення та розвитку спортивно-оздоровчої сфери в умовах бойових дій та поствоєнного періоду, що обмежує наші можливості в рамках передбачення та прогнозування на перспективу, але актуалізує подальші дослідження в цьому напрямку. Метою статті є дослідження зарубіжного досвіду управління розвитком спортивно-оздоровчої діяльності та можливості його використання в Україні. Досліджено та систематизовано досвід провідних країн щодо організації управління спортивно-оздоровчою діяльністю; визначено можливості імплементації окремих механізмів та інструментів у вітчизняну модель на сучасному етапі її реорганізації. Зазначено, що наразі базовою умовою розвитку системи є пошук найбільш оптимального балансу повноважень між державою, регіонами та приватним сектором щодо управління даною сферою, який включає переваги, з одного боку, американської моделі (насамперед у частині створення сприятливих умов для залучення приватного капіталу) та європейської моделі, – з іншого боку, що передбачає помірне державне втручання шляхом установлення пріоритетів, координації суб'єктів господарської діяльності та цільове фінансування пріоритетних напрямків. Зазначено, що визначальними рисами, які є характерними для системи управління спортивно-оздоровчою діяльністю в усіх країнах, що досягнули високих результатів у даній сфері, є насамперед: розвинута нормативно-законодавча база та інституції, чіткі державні пріоритети розвитку спорту, диверсифіковані джерела фінансування й інструменти стимулювання підприємництва, а також висока увага до підготовки кадрів і розвитку науки і техніки в галузі.

**Ключові слова:** зарубіжний досвід, спортивно-оздоровча діяльність, фінансування, спортивний потенціал.

**Бібл.:** 10.

**Романенко Сергій Степанович** – кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри спортивних ігор, Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського (вул. Старопортофранківська, 26, Одеса, 65020, Україна)

**E-mail:** [ss.romanenko9@gmail.com](mailto:ss.romanenko9@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4446-9244>

**Researcher ID:** <https://publons.com/wos-op/researcher/1967633/sergei-romanenko/>

UDC 339.138  
JEL: G18; H30; H51; H61; I12; Z21

### Romanenko S. S. Foreign Experience in Management of the Development of Sports and Health Activities

In the conditions of military aggression and hostilities taking place in Ukraine, the problems of sports and health activities, unfortunately, are relegated to secondary positions. A large part of the sports infrastructure is destroyed by the enemy, training and competitions were stopped for the most part, threatening the loss of the country's sports potential. The industry has experienced a significant reduction in funding, and some promising athletes have moved out abroad. Studies have shown that currently there are no systematic scientific and practical developments regarding the formation and development of the sports and health sector in the conditions of hostilities and the postwar period, which limits our possibilities in the terms of prediction and forecasting for the future, nonetheless actualizing further research in this direction. The industry has experienced a significant reduction in funding, and some promising athletes have gone abroad. Studies have shown that currently, there are no systematic scientific and practical developments regarding the formation and development of the sports and health sector in the conditions of hostilities and the post-war period, which limits our possibilities in the framework of prediction and forecasting for the future and actualizes further research in this direction. The article aims to study the foreign experience of managing the development of sports and health activities and the possibility of its use in Ukraine. The experience of leading countries in managing sports and health activities has been studied and systematized. The possibilities of implementing particular mechanisms and tools into the national model at its current reorganization stage have been determined. It is noted that currently the basic condition for the development of the system is the search for the most optimal balance of powers between the State, regions, and the private sector regarding the management of this sphere, which includes the advantages of the American model on the one hand (primarily in terms of creating favorable conditions for attracting private capital) and the European model on the other hand, which involves moderate handing over on the part of the State by establishing priorities, coordination of economic entities and targeted funding of priority areas. It is noted that the defining features that are characteristic of the management system of sports and health activities in all countries that have achieved high results in this sphere are, first of all: a developed regulatory and legislative framework and institutions, the clear State-controlled priorities for the development of sports, diversified sources of funding and instruments for stimulation of entrepreneurship, as well as close attention to personnel training and development of science and technology in the industry.

**Keywords:** foreign experience, sports and health activities, financing, sports potential.

**Bibl.:** 10.

**Romanenko Serhii S.** – PhD (Philosophy), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Sports Games, South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky (26 Staroportofrankivka Str., Odesa, 65020, Ukraine)

**E-mail:** [ss.romanenko9@gmail.com](mailto:ss.romanenko9@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4446-9244>

**Researcher ID:** <https://publons.com/wos-op/researcher/1967633/sergei-romanenko/>

**В** умовах військової агресії та бойових дій, що відбуваються на території України, проблеми спортивно-оздоровчої діяльності, на жаль, відходять на другорядні позиції. Значна частина об'єктів спортивної інфраструктури зруйнована ворогом, припинено тренування та проведення змагань, що загрожує втраті спортивного потенціалу країни. Галузь зазнала значного скорочення фінансування, а частина перспективних спортсменів виїхала за кордон. Дослідження показали, що наразі відсутні системні наукові та практичні розробки щодо становлення та розвитку спортивно-оздоровчої сфери в умовах бойових дій і повоєнного періоду, що обмежує наші можливості в рамках передбачення та прогнозування, але, водночас, актуалізує подальші дослідження в цьому напрямку.

Зважаючи на суттєве погіршення морального та фізичного становища населення, зростання кількості осіб з інвалідністю, проблеми розвитку спортивно-оздоровчої діяльності та спортивної реабілітації в повоєнний період потребують розроблення відповідних механізмів їх реалізації. Саме тому важливим є дослідження світового досвіду організації спортивно-оздоровчої діяльності, механізмів її фінансування та розроблення на цій основі стратегічних проєктів відновлення даної сфери на нових засадах після завершення війни та воєнного стану.

Аналізу використання зарубіжного досвіду управління розвитком спортивно-оздоровчої діяльності присвячені праці відомих учених: К. Богатирьова, І. Бошинди, А. Ібрагімової, Е. Ібрагімова, І. Іртишевої, Т. Забаштанської, Ю. Наумко, М. Стегней, Р. Сіренко, В. Солопенко, М. Третьякової, І. Лапичка, І. Черданцева, С. Цимбалюк та ін. Однак постійні глобалізаційні процеси приводять до застосування найкращого зарубіжного досвіду для ефективного управління спортивно-оздоровчою діяльністю. Саме тому дослідження зарубіжного досвіду управління розвитком спортивно-оздоровчої діяльності та можливості його використання в Україні є досить актуальним.

*Метою* статті є дослідження зарубіжного досвіду управління розвитком спортивно-оздоровчої діяльності та можливості його використання в Україні.

На практиці поколінь встановлено, що фізична культура і спорт є однією з важливих умов гармонійного розвитку людського потенціалу, попередження розвитку хвороб і підвищення дієздатності. Саме тому в економічно розвинутих країнах галузь спортивної індустрії, професійного й аматорського спорту визнано системоутворювальними складовими розвитку соціально-економічних систем.

Основними завданнями фізичної культури та спорту є:

- ✦ підвищення фізичних можливостей організму людини засобами фізичної культури;
- ✦ сприяння всебічному гармонійному розвитку, відмова від шкідливих звичок, поліпшення розумової та фізичної працездатності;

- ✦ формування в молоді думки про систематичні заняття фізичними вправами з урахуванням особливостей їх майбутньої професії; фізичне самовдосконалення та здоровий спосіб життя; використання засобів фізичної культури в лікувально-профілактичній діяльності;
- ✦ оволодіння методами визначення фізичного стану та самоконтролю;
- ✦ виховання організаторських навичок, особистої гігієни та загартовування організму; уміння складати та виконувати вправи з комплексів ранкової гімнастики; виховання патріотичних, морально-вольових і естетичних якостей; удосконалення спортивної майстерності спортсменів, які займаються різними видами спорту [1, с. 20].

**У** всіх країнах з розвинутою економікою управління спортивно-оздоровчою діяльністю є однією з державних функцій і здійснюється відповідними органами влади. Разом із цим, у різних країнах існують відмінності, що полягають у рівні децентралізації управління, а також фокусуванні визначених повноважень з управління сферою фізичної культури та спорту на регіональний рівень, у диференціації та класифікації видів діяльності у сфері спортивно-оздоровчої діяльності та їх віднесенні до сфер впливу галузей економіки, а також у різному ступені участі держави в їх фінансуванні. Саме ці відмінності є важливими в умовах формування законодавчих основ, розробки механізмів регулювання діяльності установ і організацій у сфері фізичної культури та спорту, у визначенні «правил гри» на ринку спортивно-оздоровчих послуг, механізмів фінансового, матеріально-технічного та кадрового забезпечення. Таким чином, ефективність державного управління розвитком фізичної культури, спорту й оздоровчої діяльності залежить насамперед від міри збалансування інтересів усіх учасників ринку, оптимальності прийнятих рішень, належного рівня функціональності відповідних органів і служб, економічності, гнучкості й оперативності створених організаційних структур управління.

Проведені дослідження показали, що в Україні, попри певні позитивні зрушення, рівень охоплення населення масовим спортом є дуже низьким (13,5%) порівняно з показниками провідних країн, де культурою масового та професійного спорту охоплено від 21% до 51% населення.

Важливо зазначити, що в різних країнах світу використовуються різноманітні організаційно-економічні, маркетингові та інші інструменти стимулювання розвитку спортивно-оздоровчої діяльності, а також різний ступінь державного впливу на розвиток даної сфери. Разом із цим, слід окремо виділяти інструменти стимулювання спорту відповідно до таких напрямків: спорт вищих досягнень, масовий спорт, спортивна індустрія й оздоровча діяльність.

Розглянемо особливості розвитку спортивно-оздоровчої діяльності на прикладі провідних країн світу з розвинутою економікою, що здійснюють суттєвий вплив на формування та розвиток основних тенденцій у світі спорту на глобальному рівні.

Базовою основою розвитку спортивно-оздоровчої діяльності у будь-якій країні виступає держава, яка створює та підтримує спортивну галузь, визначає пріоритети та політику в даній сфері, створює нормативно-правову базу та механізми координації між спортивними організаціями різних типів та рівнів, визначає роль країни в міжнародному спортивному середовищі.

Основним критерієм, що характеризує ту чи іншу модель управління спортивно-оздоровчою діяльністю в тій чи іншій країні, на думку більшості фахівців, є ступінь державної участі у процесах управління та фінансування галузі. Відповідно до даного критерію виділяють три основні моделі управління спортивно-оздоровчою діяльністю: американська, європейська та пострадянська.

*Американська модель* характеризується насамперед високим ступенем децентралізації й обмеженою участю держави в організації та фінансуванні фізкультурно-оздоровчої діяльності та спорту.

В американському спорті можна виділити чотири домінуючі підсектори: професійний, аматорський спорт «вищих досягнень», олімпійський і параолімпійський, а також громадський (включно з молодіжним).

Управління аматорським «спортом вищих досягнень» здійснюється різними незалежними громадськими організаціями, серед яких найбільш відомими є: «Олімпійський комітет США (*United States Olympic Committee – USOC*), Національна асоціація студентського спорту (*The National Collegiate Athletic Association – NCAA*), а також Аматорський спортивний союз (*Amateur Athletic Union – AAU*). Олімпійський комітет США є найвпливовішою організацією, яка здійснює фінансову й організаційну координацію аматорського спорту в США. У його структуру входять представники олімпійських комітетів усіх штатів, національні федерації з видів спорту (понад 40), а також національні спортивні організації. Діяльність USOC характеризується високою мірою прозорості. Це виражається в публікації щорічних звітів, що містять інформацію як про здійснені організаційні заходи та нові результати роботи, так і про засоби їх досягнення (у тому числі фінансові та правові)» [2, с. 53].

Особливістю цієї системи фінансування «спорту вищих досягнень» у США є те, що Олімпійський комітет (USOC) функціонує без державного фінансування. У США розвинута система спонсорської допомоги, яку отримує даний комітет і перерозподіляє між окремими федераціями спорту. Принцип перерозподілу є простим і залежить від кількості отриманих олімпійських медалей. Такий підхід має позитивний ефект, оскільки мотивує спортсменів до вищих

досягнень. Проте, з іншого боку, недоліком є відсутність фінансового забезпечення потенційного розвитку тих видів спорту, які не мають значних досягнень і тим самим консервують таке положення. Варто зазначити, що Олімпійський комітет (USOC) повністю звільнений від сплати податків.

Як підкреслює О. Дрюко, «важливу роль у розвитку «спорту вищих досягнень» грають національні спортивні федерації, які є суб'єктами спортивного руху в США. Основний пріоритет у діяльності національної спортивної федерації – всебічний розвиток виду спорту, селекція спортсменів зі спортивних результатів, підтримка міжнародного іміджу країни. Основні джерела фінансування – членські внески, кошти USOC, спонсорство, продаж прав, продаж продуктів, меценатство. Національні спортивні федерації, будучи членами міжнародних спортивних федерацій, виконують через своїх представників у них не тільки представницьку функцію, а й беруть участь в управлінні розвитком конкретного виду спорту, захищають інтереси своїх спортсменів, висувають своїх представників на керівні посади в міжнародні спортивні федерації, просувають види спорту та дисципліни в олімпійські програми, популярні у США і в яких американські спортсмени досягли значних успіхів, збільшують число міжнародних суддів від країни, протидіють порушенню антидопінгових правил» [3, с. 187].

Постійна робота з міжнародними спортивними федераціями та Міжнародним олімпійським комітетом (МОК), Всесвітньою антидопінговою агенцією тощо сприяє не тільки підвищенню авторитету та розвитку широких повноважень представників США в рамках міжнародного спортивного руху, а й мотивує розвиток «спорту вищих досягнень» у країні.

У деяких сферах, таких як професійний спорт, норми, правила та структури, які керують щоденними операціями та взаємодією, ґрунтуються на вимозі забезпечити спільну роботу системи для досягнення конкурентного балансу з метою досягнення кращих комерційних результатів спортивних організацій. В інших сферах, таких як громадський спорт, «спорт для всіх», існує цілий ряд спортивних агентств, розвиток яких координуються регіональними офісами або національними асоціаціями, але з обмеженими зв'язками між різними структурами всередині підсистеми. Дані агенції діють як приватні неприбуткові організації та використовують різні інструменти підтримки масового спорту, зокрема фінансові. До основних завдань таких агенцій (спортивних рад) належить підтримка існуючих у містах і інших адміністративних утвореннях спортивних організацій, клубів, місцевих команд, а також організація проведення різних спортивних змагань. Діяльність місцевих агенцій координується на основі договорів, у тому числі з місцевими радами.

Рушійною силою спортивно-оздоровчої системи в США є розвиток шкільного та молодіжного спорту, що характеризуються усталеними спортивними традиціями. Зокрема, А. С. Ваторопін та Л. С. Арістов виділяють такі позитивні фактори, що сприяють успішному розвитку спорту в американській системі освіти:

- ✦ наявність «зірок» саме в шкільних і студентських командах викликає підвищений інтерес у глядачів і привертає їх до лав уболівальників;
- ✦ професійні ліги зацікавлені в розвитку шкільних і студентських ліг, бо вони є базою для вибору спортсменів;
- ✦ спонсорів залучають шкільні та студентські ліги, що дає можливість за допомогою маркетингу домогтися економічної вигоди в просуванні свого продукту;
- ✦ у США вибудована дуже чітка система організації спорту, яка дозволяє відбирати найсильніших з великої кількості спортсменів і ефективно використовувати та примножувати економічні ресурси» [4].

Варто зазначити, що заняття спортом у школах є платними і здійснюються в основному за рахунок батьків. Мотивацією вкладень є насамперед те, що при досягненні високих результатів дитина має перспективи отримати спортивну стипендію та, відповідно, безкоштовну освіту в університеті.

Управління розвитком шкільного та молодіжного спорту в США здійснює Національна федерація шкільних асоціацій (NFHS), яка є некомерційною організацією. Основними джерелами доходів даної організації є пожертвування фірм і приватних осіб, маркетинг, цільові кошти муніципалітетів.

Розвитком і управлінням студентським спортом у США опікується Національна асоціація студентського спорту (NCAA), яка є некомерційною організацією та фінансується в основному за рахунок зборів від проведення змагань і продажу квитків, спонсорів, маркетингу, контрактів з телекомпаніями. NCAA здійснює підтримку спортивних програм університетів і коледжів, організацію проведення спортивних змагань на різних рівнях більш ніж за 30 видами, у яких щорічно беруть участь близько 500 тисяч студентів.

Згідно із законодавством США спорт визнаний специфічною сферою бізнесу й отримав право об'єднання клубів за видами спорту в єдині монополії, тобто ліги. Професійні ліги ігрових видів спорту, найбільшими серед яких є Ліга бейсболу (MLB), Національна ліга американського футболу (NFL), Національна хокейна ліга (NHL), Національна баскетбольна асоціація (NBA), являють собою самостійні організації, діяльність кожної з яких регламентується відповідними документами (статут; контракти; правила змагань; колективні угоди; системи відбору гравців до команд; умови оплати праці; анти-

допінгові правила тощо). Ключові Ліги мають статус професійних корпорацій і здійснюють підприємницьку діяльність у сфері розваг. На сьогоднішній день усі ліги є прибутковими, що забезпечується значними надходженнями від контрактів із телевізійними організаціями, продажу квитків, сувенірної продукції, участі в рекламних кампаніях, отримання членських внесків, надання платних послуг з тренування тощо.

Окрім «спорту вищих досягнень», у США особливу увагу звертають на підвищення рухової активності та здійснення заходів для зміцнення здоров'я населення на основі спорту. У цьому контексті, починаючи з 2011 р., прийнято ряд законодавчих актів і програм, що спрямовані на розвиток масового спорту, фітнесу та залучення населення до фізичної активності. Серед таких програм можна виділити такі:

- ✦ «Основні напрями фізичної активності для американців» (*Physical Activity Guide lines for Americans*);
- ✦ «Основи здорового харчування для американців» (*Dietary Guidelines for Americans*);
- ✦ «План дій у галузі охорони суспільного здоров'я з метою попередження серцевих захворювань та інсульту» (*A Public Health Action Plan to Prevent Heart Disease and Stroke*);
- ✦ «Здорове суспільство» (*Healthy Communities*);
- ✦ «Давайте рухатися» (*Let's Move*);
- ✦ «Мільйон сердець» (*The Million Hearts Initiative*);
- ✦ «Національна ініціатива щодо поліпшення здоров'я підлітків» (*National Initiative to Improve Adolescent Health*);
- ✦ «Національна стратегія запобігання» (*National Prevention Strategy*) [5].

Реалізація програм фінансується переважно з цільових фондів, а також за кошти громадських організацій шляхом надання різноманітних грантів закладам середньої та вищої освіти, підприємцям, що задіяні в реалізації відповідних програм, спортивним організаціям.

Важливим інструментом стимулювання розвитку спортивно-оздоровчої діяльності є також надання пільгового кредитування, а також пільгового оподаткування проектів у даній сфері. Зокрема, прийнято поправки до податкового кодексу, згідно з якими витрати на організацію оздоровчих заходів, облаштування спортивних майданчиків, залів для фітнесу тощо можна відносити на витрати, що виділяються на медичну сферу відповідно до програм заощадження коштів (Flexible Spending Account, FSA та Health Savings Account, HSA).

Особливістю європейської моделі управління спортивно-оздоровчою діяльністю є наявність наддержавного рівня координації в уособленні великої континентальної міжурядової організації – Ради Єв-

ропи та її спеціалізованого структурного підрозділу – Комітету з розвитку спорту (CDDS). До основних функцій даного підрозділу належать:

- ✦ стимулювання та забезпечення координації спортивної політики в державах, що входять до складу Ради Європи;
- ✦ проведення єдиної європейської політики з питань міжнародного спорту, зміцнення співпраці з державними та громадськими спортивними організаціями;
- ✦ визначення відповідності політики у сфері спорту країн-учасниць виконанню Спортивної Хартії Європи, Кодексу спортивної етики та ін.;
- ✦ надання всебічної підтримки ідеї оздоровчого спорту, «спорту для всіх», посиленню значення спорту у вихованні молоді.

**В**ажливим нормативним документом, що регулює питання у сфері фізичної культури, прийнятим Радою Європи, є «Європейська хартія по спорту для всіх». Даний документ містить єдині цілі та рекомендації урядам країн, визначені положення про спортивний рух і стимулювання масового спорту, норми та рекомендації щодо фізичної підготовки, напрямки вдосконалення систем залучення до спорту та підвищення майстерності, основоположні правила розвитку спорту вищих досягнень, розвиток наукової бази у сфері спорту, напрямки міжнародного співробітництва.

### ВИСНОВКИ

Досліджено та систематизовано досвід провідних країн щодо організації управління спортивно-оздоровчою діяльністю, визначено можливості імплементації окремих механізмів та інструментів у вітчизняну модель на сучасному етапі її реорганізації. Зазначено, що наразі базовою умовою розвитку системи є пошук найбільш оптимального балансу повноважень між державою, регіонами та приватним сектором щодо управління даною сферою, який включає переваги, з одного боку, американської моделі (насамперед у частині створення сприятливих умов для залучення приватного капіталу) та європейської моделі, що передбачає помірне державне втручання шляхом установа пріоритетів, координації суб'єктів господарської діяльності та цільове фінансування пріоритетних напрямків.

Зазначено, що визначальними рисами, які є характерними для системи управління спортивно-оздоровчою діяльністю в усіх країнах, що досягнули високих результатів у даній сфері, є насамперед:

- ✦ розвинута нормативно-законодавча база та інституції;
- ✦ чіткі державні пріоритети розвитку спорту;
- ✦ диверсифіковані джерела фінансування та інструменти стимулювання підприємництва;

- ✦ висока увага до підготовки кадрів та розвитку науки і техніки в галузі. ■

### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Стахів І. Регулювання ринку спортивно-оздоровчих послуг: монографія. Львів: Редакція «УП», 2017. 200 с.
2. Журба М. А. Зарубіжний досвід державного регулювання сфери фізичної культури і спорту. *Актуальні проблеми держави і права*. 2017. Вип. 79. С. 51–57. URL: <http://www.apdp.in.ua/v79/9.pdf>
3. Дрюков О. Адміністративно-правове регулювання управління спортом вищих досягнень у США (зарубіжний досвід). *Фізична культура, спорт та здоров'я нації*. 2020. № 10. С. 185–190. DOI: [doi.org/10.31652/2071-5285-2020-10\(29\)-185-190](https://doi.org/10.31652/2071-5285-2020-10(29)-185-190)
4. Ваторопин А. С., Аристов Л. С. Массовый и «большой» спорт: модели взаимодействия и развития. *Дискуссия*. 2015. № 10. С. 95–101. URL: [http://www.journal\\_discussion.ru/publication.php?id=1485](http://www.journal_discussion.ru/publication.php?id=1485)
5. Мединський С. В., Ківерник О. В. Використання досвіду США з організації оздоровчої рухової активності в Україні. *Молодий вчений*. 2017. № 3.1. С. 210–213. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/340/Текст%20статті%20Ківерник%2c%20Мединський.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
6. Крамаренко І. С., Козаченко Л. А., Стиценко О. В., Карабін К. О. Інклюзивний туризм – інвестиційна складова економіки регіону. *Агроекономіка*. 2020. № 11. С. 83–89. DOI: [10.32702/2306-6792.2020.11.83](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.11.83)
7. Zhuravel Y., Popadynets N., Irtysheva I. et al. Management Aspects in the Higher Education Quality Assurance System. *International Conference 'Human Interaction, Emerging Technologies and Future Applications IV'*. 2021. P. 635–642. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-74009-2\\_81](https://doi.org/10.1007/978-3-030-74009-2_81)
8. Іртищева І. О. та ін. Цифрова економіка в Україні: виклики сьогодення та завдання управління / Іртищева І. О., Крамаренко І. С., Іртищев О. С., Гарагуля А. В., Ставцов Р. В. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.7.18](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.18)
9. Melikh O., Irtysheva I., Bogatyrev K.. Organizational and Economic Fundamentals of Development of Sports Tourism in the System of Management of Sports and Health Activities. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5. No. 5. P. 79–83. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-5-79-83>.
10. Melikh O., Bogatyrev K., Irtysheva I. Conceptual Approaches to the Development of Health-Improving Tourism. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5. No. 2. P. 131–136. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-2-131-136>

### REFERENCES

- Driukov, O. "Administrativno-pravove rehuliuвання upravlinnia sportom vyshchikh dosiahnen u SSHa (zarubizhnyi dosvid)" [Administrative and Legal Regulation of High Performance Sports Management in the USA

- (Foreign Experience)]. *Fizychna kultura, sport ta zdorovia natsii*, no. 10 (2020): 185-190.  
DOI: doi.org/10.31652/2071-5285-2020-10(29)-185-190
- Irtysheva, I. O. et al. "Tsyfrova ekonomika v Ukraini: vyklyky syohodennia ta zavdannia upravlinnia" [Digital Economy in Ukraine: Challenges of Today and Tasks of Management]. *Efektivna ekonomika*, no. 7 (2020).  
DOI: 10.32702/2307-2105-2020.7.18
- Kramarenko, I. S. "Inklyuzyvnyi turizm – investytsiina skladova ekonomiky rehionu" [Inclusive Tourism – Investment Component of the Region's Economy]. *Ahrosvit*, no. 11 (2020): 83-89.  
DOI: 10.32702/2306-6792.2020.11.83
- Medynskiy, S. V., and Kivernyk, O. V. "Vykorystannia dosvidu SShA z orhanizatsii ozdorochoi rukhovoiv aktyvnosti v Ukraini" [Using USA Experience of Recreational Physical Activity in Ukraine]. *Molody vchenyi*, no. 3.1 (2017): 210–213. <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/340/Текст%20статті%20Ківерник%2c%20Мединський.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Melikh, O., Bogatyrev, K., and Irtysheva, I. "Conceptual Approaches to the Development of Health-Improving Tourism". *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 5, no. 2 (2019): 131-136.  
DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-2-131-136>
- Melikh, O., Irtysheva, I., and Bogatyrev, K. "Organizational and Economic Fundamentals of Development of Sports Tourism in the System of Management of Sports and Health Activities". *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 5, no. 5 (2019): 79-83.  
DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-5-79-83>
- Stakhiv, I. *Rehuliuвання ринку спортивно-оздоровчих послуг* [Regulation of the Sports and Health Services Market]. Lviv: Redaktsiia «UP», 2017.
- Vatoropin, A. S., and Aristov, L. S. "Massovyy i «bolshoy» sport: modeli vzaimodeystviya i razvitiya" [Mass and "Big" Sports: Interaction and Development Models]. *Diskussiya*, no. 10 (2015): 95–101. [http://www.journal\\_discussion.ru/publication.php?id=1485](http://www.journal_discussion.ru/publication.php?id=1485)
- Zhuravel, Y. et al. "Management Aspects in the Higher Education Quality Assurance System". *Human Interaction, Emerging Technologies and Future Applications IV*, 2021. 635-642.  
DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-74009-2\\_81](https://doi.org/10.1007/978-3-030-74009-2_81)
- Zhurba, M. A. "Zarubizhnyi dosvid derzhavnoho rehuliuвання sfery fizychnoi kultury i sportu" [Foreign Experience of State Regulation of Physical Culture and Sport]. *Aktualni problemy derzhavy i prava*, iss. 79 (2017): 51–57. <http://www.apdp.in.ua/v79/9.pdf>