

УДК 796.86:796.032

**КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ СПОРТИВНОГО РЕЗЕРВУ
З ФЕХТУВАННЯ У СПОРТИВНИХ ШКОЛАХ В УКРАЇНІ**

Олександр Дрюков

Державний науково-дослідний інститут фізичної культури і спорту

Анотація:

Актуальність. Аналіз підготовки спортивного резерву у спортивних школах в Україні дав можливість встановити наявність проблеми, яка полягає у відсутності концептуальних підходів щодо розробки програм (стратегій) розвитку спортивного резерву в Україні. **Мета** – розробити Концепцію розвитку спортивного резерву з фехтування у спортивних школах в Україні. **Методи** – аналіз науково-методичної літератури та документальних джерел, ан-

**Concept of Fencing Sports Reserve
Development in Sports Schools of Ukraine**

Topicality. Analysis of sports reserve preparation in sports schools of Ukraine has allowed to identify the issue, which consists in the lack of conceptual approaches to the development of programs (strategies) for sports reserve development in Ukraine. **Objective** – to develop the Concept of fencing sports reserve development in sports schools of Ukraine. **Methods** – analysis of scientific and

**Концепция развития спортивного резерва
по фехтованию в спортивных школах в
Украине**

Актуальность. Анализ подготовки спортивного резерва в спортивных школах в Украине дал возможность установить наличие проблемы, которая заключается в отсутствии концептуальных подходов к разработке программ (стратегий) развития спортивного резерва в Украине. **Цель** – разработать Концепцию развития спортивного резерва по фехтованию

кетування, експертні оцінки, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз і синтез, абстракція, статистична обробка даних. **Результати.** Показано, що необхідним елементом досліджень, обов'язковим етапом під час складання будь-якого рівня стратегічних планів (програм, концепцій) є PEST- та SWOT-аналізи. На основі методології PEST- та SWOT-аналізу було отримано кількісні оцінки діяльності організації у розвитку спортивного резерву з боку внутрішнього та зовнішнього середовищ, що дало можливість систематизувати всю наявну інформацію для прийняття виважених рішень стосовно розвитку спортивного резерву. Ці нові знання дали можливість сформувати та науково обґрунтувати Концепцію розвитку спортивного резерву з фехтування у спортивних школах в Україні. Особливість Концепції полягає в тому, що в ній визначено стратегічні підходи до подальшого розвитку спортивного резерву у спортивних школах в Україні, а також Концепція може слугувати цільовим орієнтиром для розробки та реалізації програмних документів у сфері розвитку фехтування та його окремих напрямів.

Висновки. Розроблено Концепцію розвитку спортивного резерву з фехтування у спортивних школах в Україні на системному аналізі чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ, які впливають на розвиток спортивного резерву в діяльності спортивної школи.

Ключові слова:

концепція, спортивні школи, фехтування, PEST-аналіз, SWOT-аналіз.

methodological literature and documentary sources, questionnaires, expert evaluations, PEST-analysis, SWOT-analysis, analysis and synthesis, abstraction, statistical data processing. **Results.** It is shown that PEST-analysis and SWOT-analysis represent a necessary element of studies, a compulsory stage in drawing up any level of strategic plans (programs, concepts). Based on the methodology of PEST-analysis and SWOT-analysis, quantitative assessments of the organizations' activities in the development of the sports reserve from the internal and external environment were obtained, which allowed to organize all available information for making informed decisions with regard to sports reserve development. This new knowledge made it possible to form and scientifically substantiate the Concept of fencing sports reserve development in sports schools of Ukraine. The most characteristic feature of the concept is that it defines strategic approaches to further development of sports reserve in sports schools of Ukraine, and may serve as a benchmark for the development and realization of program documents in the field of fencing and its specific areas development.

Conclusions. The concept of fencing sports reserve development in sports schools of Ukraine has been elaborated on the system-oriented analysis of internal and external environment factors that influence the development of sports reserve in the activity of sports school.

concept, sports schools, fencing, PEST-analysis, SWOT-analysis.

в спортивних школах в Україні. **Методи** – аналіз науково-методическої літератури і документальних джерел, анкетування, експертні оцінки, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз і синтез, абстракція, статистична обробка даних. **Результати.** Показано, що необхідним елементом досліджень, обов'язковим етапом при складанні будь-якого рівня стратегічних планів (програм, концепцій) є PEST- та SWOT-аналізи. На основі методології PEST- та SWOT-аналізу було отримано кількісні оцінки діяльності організації у розвитку спортивного резерву з боку внутрішнього та зовнішнього середовищ, що дозволило систематизувати всю наявну інформацію для прийняття виважених рішень по розвитку спортивного резерву. Ці нові знання дозволили сформувати та науково обґрунтувати Концепцію розвитку спортивного резерву по фехтуванню в спортивних школах в Україні. Особливість Концепції заключається в тому, що в ній визначено стратегічні підходи до подальшого розвитку спортивного резерву в спортивних школах в Україні, а також може слугувати цільовим орієнтиром для розробки та реалізації програмних документів у сфері розвитку фехтування і його окремих напрямів.

Висновки. Розроблено Концепцію розвитку спортивного резерву по фехтуванню в спортивних школах в Україні на системному аналізі факторів внутрішньої і зовнішньої середовищ, які впливають на розвиток спортивного резерву в діяльності спортивної школи.

физические качества, физическая подготовка, гипоксия, аквафитнесс, плавание.

Постановка проблеми. Аналіз підготовки спортивного резерву у спортивних школах в Україні виявив низку проблем у сфері нормативно-правового регулювання, матеріально-технічного, фінансового, науково-методичного, медичного, кадрового, проблем організаційно-управлінського характеру [6]. Ці дані свідчать про те, що підготовка спортивного резерву з фехтування у спортивних школах в Україні не відповідає сучасним вимогам і потребує корінного реформування.

Роботу виконано в рамках теми «Організаційно-управлінські умови розвитку резервного спорту в спортивних школах України (на матеріалі фехтування)» (номер держреєстрації: 0115U000903).

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз науково-методичної літератури, присвяченої діяльності підготовки спортивного резерву [5, 8–10, 14 та ін.], дав можливість встановити наявність проблеми, яка полягає у відсутності концептуальних підходів щодо розробки програм (стратегій) розвитку спортивного резерву в Україні. На сьогоднішній день одним із популярних інструментів стратегічного аналізу і планування розвитку різноманітних об'єктів є PEST-аналіз [3, 4, 11, 13 та ін.] та SWOT-аналіз [1, 4, 7, 15 та ін.]. PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політико-правових, економічних, соціальних та технологічних аспектів та їх впливу на об'єкт дослідження. SWOT-аналіз – це матричний метод оцінки, який передбачає виявлення і оцінку сильних, слабких сторін об'єкту дослідження, а також можливостей і загроз. Таким чином, PEST-аналіз та SWOT-аналіз – це універсальні методи стратегічного аналізу, які можна застосувати до будь-яких організацій для побудови стратегій в різноманітних сферах діяльності. Водночас, практично відсутня наукова концепція побудови ефективної стратегії розвитку спортивного резерву на підставі методології PEST-аналізу, SWOT-аналізу або інших методик стратегічного аналізу з кількісною оцінкою внутрішнього та зовнішнього середовищ, що дає можливість систематизувати всю наявну інформацію для прийняття виважених рішень стосовно розвитку спортивного резерву.

Отже зазначимо, що цю проблему вивчено недостатньо, вона є актуальною та потребує подальшого дослідження.

Мета дослідження – розробити Концепцію розвитку спортивного резерву з фехтування у спортивних школах в Україні.

Матеріали і методи дослідження. Дослідження проводились на матеріалі ДЮСШ з фехтування м. Києва. Роботу виконано на основі поєднання емпіричних та теоретичних методів – аналіз науково-методичної літератури та документальних джерел, опитування (анкетування та експертні оцінки), PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз і синтез, абстракція, статистична обробка даних.

Результати дослідження. Як вже зазначалося, PEST- та SWOT-аналізи є необхідними елементами досліджень, обов'язковим етапом під час складання будь-якого рівня стратегічних планів (програм, концепцій). PEST-аналіз [12] проводили на основі експертних оцінок з урахуванням вагомості факторів і розподілу їх за рівнем значущості (табл. 1). SWOT-аналіз проводили на основі методу експертних оцінок професора Г. Я. Гольдштейна [2] (табл. 2). PEST-аналіз (див. табл. 1) показав, що законодавча підтримка розвитку спортивного резерву в державі створює нові можливості для його розвитку; економічна ситуація (фінансування і матеріально-технічне забезпечення спортивних шкіл) чинить величезний вплив на діяльність об'єкту дослідження; розвиток спортивного резерву значною мірою залежить від науково-технічного середовища (інноваційні технології та їх вплив на розвиток спортивного резерву; соціальні особливості (рівень тренерсько-викладацьких кадрів та умов праці у спортивних школах країни та від'їзд за кордон талановитих тренерів і перспективних спортсменів значно впливають на розвиток спортивного резерву в державі.

SWOT-аналіз (табл. 2) показав, що сильними сторонами ДЮСШ щодо їх наявних можливостей є: висока кваліфікація тренерів, затребуваність учнів школи у збірні команди міста і країни, досвід підготовки спортсменів. Сильні сторони найбільше допомагають захиститись від загрози відсутності спеціальних нормативно-правових актів для ефективного регулювання розвитку спортивного резерву. Сприятливою можливістю для ДЮСШ є прийняття державної цільової програми, спрямованої на розвиток дитячо-юнацького спорту і спортивного резерву. Слабкі сторони ДЮСШ – це висока залежність від бюджетного фінансування і низька заробітна плата. Все назване найбільше ускладнюється низьким рівнем законодавчої підтримки розвитку спортивного резерву в країні.

Таким чином, проведені PEST- і SWOT-аналізи створили загальну картину ситуації в ДЮСШ, а також дозволили обґрунтувати Концепцію розвитку спортивного резерву в спортивних школах протягом найближчих років.

Концепція припускає наступну її структуру: постановка проблеми, аналіз причин виникнення проблеми, мета виконання Концепції, очікувані результати її виконання, визначення ефективності, оцінка фінансових, матеріально-технічних і трудових ресурсів, необхідних для виконання Концепції.

Проблема розвитку спортивного резерву з фехтування у спортивних школах в Україні. Підготовка спортивного резерву у спортивних школах має давні традиції та потенційні можливості – висока кваліфікація тренерів, досвід підготовки спортсменів. Однак підготовка спортивного резерву з фехтування у спортивних школах в Україні не відповідає сучасним вимогам. Зокрема, зменшується загальна кількість учнів, що займаються цим видом спорт; вкрай недостатнім є бюджетне фінансування; невідповідність матеріально-технічної бази світовим стандартам якості; низький рівень пропаганди в засобах масової інформації про цінності фехтування як ефективного та доступного засобу фізичного виховання; недосконалість організаційно-управлінського, правового та економічного механізму державної політики у сфері фізичної культури і спорту.

Отже, сучасний стан розвитку спортивного резерву з фехтування у спортивних школах в Україні вимагає розв'язання цілої низки важливих проблем.

Таблиця 1

Основні фактори PEST-аналізу ДЮСШ з фехтування м. Кієва за результатами експертних оцінок (n=15)

Політико-правові	Оцінка з поправкою на вагу	Економічні	Оцінка з поправкою на вагу
Законодавча підтримка розвитку спортивного резерву в державі	0,33	Фінансування і матеріально-технічне забезпечення спортивних шкіл	0,33
Державна політика розвитку спортивного резерву в країні	0,32	Інвестиційна політика в сфері розвитку резервного спорту	0,31
		Забезпечення основними засобами функціонування спортивних шкіл	0,30
Соціальні	Оцінка з поправкою на вагу	Технологічні	Оцінка з поправкою на вагу
Рівень тренерсько-викладацьких кадрів та умов праці у спортивних школах країни	0,18	Інноваційні технології та їх вплив на розвиток спортивного резерву	0,32
Від'їзд за кордон талановитих тренерів і перспективних спортсменів	0,16	Нормативно-методичне забезпечення навчально-спортивного процесу підготовки спортсменів	0,18
Підвищення інтересу дітей і молоді до занять спортом	0,14		

Це стосується вдосконалення організаційно-управлінських основ підготовки спортивного резерву у країні підготовка та підвищення кваліфікації тренерів, модернізації матеріально-технічної бази, підвищення ефективності системи науково-методичного й медичного забезпечення спортивної роботи, удосконалення форм та методів пропаганди і агітації щодо цінності фехтування як ефективного та доступного засобу фізичного виховання тощо.

Таблиця 2

Основні фактори SWOT-аналізу ДЮСШ з фехтування м. Кієва за результатами експертних оцінок (n=15)

	Сильні сторони	Сума зважених оцінок експертів	Слабкі сторони	Сума зважених оцінок експертів
Внутрішні середовище	1. Висока кваліфікація тренерів	52,85	1. Висока залежність від бюджетного фінансування	-20,01
	2. Затребуваність учнів школи у збірні команди міста і країни	40,04	2. Низька заробітна плата	-19,17
	3. Досвід підготовки спортсменів	39,76	3. Низький рівень законодавчої підтримки розвитку спортивного резерву в країні	-17,73
	4. Імідж організації	38,96		
	Сприятливі можливості	Сума зважених оцінок експертів	Загроза	Сума зважених оцінок експертів
Зовнішні середовище	1. Прийняття державної цільової програми, спрямованої на розвиток дитячо-юнацького спорту і спортивного резерву	60,16	1. Відсутність спеціальних нормативно-правових актів для ефективного регулювання розвитку спортивного резерву	51,12
	2. Прийняття закону України «Про дитячо-юнацький спорт і спортивний резерв»	50,40	2. Відсутність на державному рівні стратегії розвитку спортивного резерву	42,48
	3. Підвищення оплати праці тренерів спортивних шкіл	43,20	3. Збільшення витрат на підготовку кваліфікованих спортсменів	35,28

Аналіз причин виникнення проблеми та обґрунтування необхідності її розв'язання.

Основними причинами нинішнього стану розвитку спортивного резерву з фехтування у спортивних школах в Україні є такі:

- низький рівень законодавчої підтримки розвитку спортивного резерву у державі;
- недостатність фінансового і матеріально-технічного забезпечення діючих спортивних шкіл;
- висока залежність від бюджетного фінансування;
- відсутність ефективного науково-методичного та медичного забезпечення підготовки спортсменів;
- низька престижність праці тренерів;
- низька заробітна плата тренерів;
- недостатня маркетингова активність.

Мета Концепції – створення умов для успішного і динамічного розвитку спортивного резерву з фехтування у спортивних школах.

Шляхи і способи розв'язання проблеми, строк виконання Концепції. Концепцію розраховано орієнтовно на п'ять років. Для розв'язання проблеми необхідно здійснити такі заходи:

- збереження і забезпечення традицій розвитку фехтування в державі;
- удосконалення нормативно-правової бази діяльності спортивних шкіл;
- запровадження інноваційних підходів до кадрового, науково-методичного, інформаційного та медичного забезпечення розвитку спортивного резерву;
- поліпшення методичної та матеріально-технічної бази фехтування;
- сприяння раціональної гендерної політики;
- створення і запровадження типових програм спортивної підготовки спортсменів за видами зброї, що відповідає передовому міжнародному досвіду спортивної підготовки у фехтуванні;
- розширення сфери позабюджетного фінансування;
- покращення маркетингової діяльності.

Очікувані результати виконання Концепції, визначення її ефективності. Реалізація Концепції в межах програми надасть можливість:

- створити ефективну систему підготовки спортивного резерву для збірних команд України;
- покращити імідж фехтування, його привабливість для дітей та молоді;
- удосконалити педагогічну, матеріально-технічну, організаційно-управлінську, науково-методичну, медичну базу для подальшого якісного розвитку спортивного резерву з фехтування у спортивних школах;
- впровадити сучасні технології і науково-методичні розробки в сфері спортивної підготовки у фехтуванні;
- сформуванню у молодого покоління громадянський патріотичний світогляд і активну життєву позицію.

Оцінка фінансових, матеріально-технічних і трудових ресурсів, необхідних для виконання Концепції. Фінансове забезпечення здійснюватиметься за рахунок коштів, передбачених у державному та місцевих бюджетах, інших джерел, не заборонених законодавством.

Контроль за виконанням Концепції здійснюється так: зовнішній – засновниками, внутрішній – адміністрацією спортивної школи.

Для об'єктивної оцінки розробленої Концепції було проведено експертне опитування фахівців. У якості експертів залучено 15 компетентних фахівців в сфері фехтування: керівники спортивних шкіл, провідні тренери, управлінці. Для визначення ступеня узгодженості думок експертів використовували коефіцієнт конкордації (згоди), величина якого дає можливість робити висновки про ступінь узгодженості думок експертів і, як наслідок, достовірності їх оцінок. Розрахунок коефіцієнта конкордації $w=0.87$, що вказує на досить високий ступінь узгодженості їхніх думок. Результати дослідження показали, що всі експерти (100%) позитивно оцінили Концепцію. Вони відмітили, що зміст всіх розділів Концепції доступний та зрозумілий.

Переважна більшість фахівців (88,2%) відмітила високий рівень її якості, а інші (11,8%) як середній.

Висока оцінка експертами якості Концепції дає підставу зробити висновок про її високу практичну значущість. Така Концепція може слугувати цільовим орієнтиром для розробки і реалізації програмних документів у сфері розвитку фехтування та його окремих напрямів.

Дискусія. Необхідність розробки Концепції розвитку спортивного резерву з фехтування у спортивних школах в Україні обумовлено сучасним станом спорту вищих досягнень. Такий стан висуває нові, більш високі вимоги до підвищення організаційного, методичного, матеріально-технічного забезпечення розвитку спортивного резерву.

Результати нашого дослідження відповідають отриманим даним авторів [5, 8–10, 14 та ін.], які свідчать що ефективність процесу розвитку спортивного резерву у спортивних школах визначається комплексом взаємопов'язаних факторів: державною підтримкою, традиціями, кадровим забезпеченням, розвитком інфраструктури, соціально-економічною доступністю та іншими чинниками.

Результати наших досліджень співпадають з висновками фахівців [2 – 4, 7, 11, 13 та ін.], що PEST-аналіз та SWOT-аналіз – це універсальні методи стратегічного аналізу і їх можна застосовувати до будь-яких організацій для побудови стратегії в різних сферах діяльності.

Нами уперше на основі методології PEST-аналізу та SWOT-аналізу було отримано кількісні оцінки діяльності організації у розвитку спортивного резерву з боку внутрішнього та зовнішнього середовища. Ці нові знання дали можливість сформуванню на науково обґрунтованій Концепції розвитку спортивного резерву з фехтування у спортивних школах в Україні.

У цілому, результати наших досліджень дозволять вирішити важливе державне завдання – удосконалити якість підготовки спортивного резерву для збірних команд України.

Висновки. Розроблено Концепцію розвитку спортивного резерву з фехтування у спортивних школах в Україні на системному аналізі чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на розвиток спортивного резерву в діяльності спортивної школи.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою Державної цільової соціальної програми розвитку спортивного резерву з олімпійських видів спорту.

Список літературних джерел

1. Волкова Л. Методика проведення SWOT-анализа. [Інтернет] дата звернення 24.09.2019. Доступно: http://m-arket.narod.ru/S_StrAn/SWOT.html
2. Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент. [Інтернет] дата звернення 24.09.2019. Доступно: <http://www.aup.ru/books/m89/>
3. Григорян Г. Л. К вопросу о возможности применения PEST-анализа в стратегическом менеджменте. Современные тенденции развития науки и технологий. 2015; 4: 74–76.
4. Демидова М. В. Постнеоклассическая методология социальных наук: SWOT-анализ, PEST-анализ, дискурс-анализ. [Інтернет] дата звернення 24.09.2019. Доступно: <http://human.snauka.ru/2016/11/17422>.
5. Дрюков Олександр. Стан розвитку фехтування у спортивних школах України в сучасних умовах. Фізична активність, здоров'я і спорт, 2014; 3(17):3–10.
6. Дрюков Олександр. Нормативно-правове та організаційно-управлінське забезпечення розвитку спортивного резерву в Україні. Актуальні проблеми фізичної культури і спорту, 2016; 36(2):13–17.
7. Зуб А. Т. Стратегічний менеджмент (теорія і практика). [Інтернет] дата звернення 09.09.2019. Доступно: <https://alleng.org/d/manag/man058.htm>.
8. Платонов В. Н., Шинкарук О. А., Драгунов Л. А. Некоторые особенности современной системы детско-юношеского спорта в Украине. Наука в олимпийском

References

1. Volkova L. (2015) Metodyka provedenyia SWOT-analyza. [Internet] data zvernennia 24.09.2019. Dostupno: http://m-arket.narod.ru/S_StrAn/SWOT.html
2. Holdshtein H. Ya. (2008) Stratehycheskyi menedzhment. [Internet] data zvernennia 24.09.2019. Dostupno: <http://www.aup.ru/books/m89/>
3. Hryhorian H. L. (2015) K voprosu o vozmozhnomy prymenenyia PEST-analyza v stratehycheskom menedzhmente. Sovremennyye tendentsyy razvytyia nauky y teznolohyi. 2015; 4: 74–76.
4. Demydova M. V. (2017) Postneoklassycheskaia metodolohyia sotsyalnykh nauk: SWOT-analyz, PEST-analyz, dyskurs-analyz. [Internet] data zvernennia 24.09.2019. Dostupno: <http://human.snauka.ru/2016/11/17422>.
5. Dryukov Oleksandr (2014) Stan rozvitku fehtuvannya u sportyvnyh shkolah Ukrayini v suchasnyh umovah. Fizichna aktivnist, zdorov'ya i sport. 2014; 3(17):3–10.
6. Driukov Oleksandr (2016) Normatyvno-pravove ta orhanizatsiino-upravlinske zabezpechennia rozvytku sportyvnoho rezervu v Ukraini. Aktualni problemy fizychnoi kultury i sportu. 2016; 36(2):13–17.
7. Zub A. T. (2015) Stratehichnyi menedzhment (teoriia y praktyka). [Internet] data zvernennia 09.09.2019. Dostupno: <https://alleng.org/d/manag/man058.htm>.
8. Platonov V. N., Shynkaruk O. A. Drahunov L. A. (2005) Nekotorye osobennosti sovremennoi systemy detsko-yunosheskoho sporta v Ukrayne. Nauka v Olympyiskom sporte.

спорте. 2005; (1):129 – 132.

9. Пуятіна Г. Н., Серета Н. В. Маркетингова діяльність некомерційних організацій (на прикладі дитячо-юнацьких спортивних шкіл): навчальний посібник для студентів ВНЗ фізкультурно-спортивного профілю. Харків: ХДАФК; 2013. 102 с.

10. Серета Н. В. Організаційно-управлінський механізм провадження маркетингу в систему дитячо-юнацьких спортивних шкіл [автореферат]. Харків: ХДАФК; 2014. 20 с.

11. Сидорин А. В., Сидорин В. В. Разработка стратегии вуза на основе PEST-анализа. [Интернет] дата звернення 24.09.2019. Доступно: <https://www.top-technologies.ru/article/view?id=34769>.

12. Словарь терминов маркетинга. [Интернет] дата звернення 24.09.2019. Доступно: http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/.

13. Спиридонова Е. В. PEST-анализ как главный инструмент анализа факторов дальнего окружения. [Интернет] дата звернення 24.09.2019. Доступно: <http://web.snauka.ru/issues/2017/03/79940>.

14. Стадник С. О. Організаційно-управлінські умови діяльності училищ фізичної культури в Україні [автореферат]. Київ: НУФВСУ; 2012. 22 с.

15. SWOT analytics method and examples, with free SWOT template / The origins of the SWOT analytics model [Internet]; [cited 2019 Sep 24] Available from: <https://www.businessballs.com/strategy-innovation/swot-analysis/>

2005; (1):129 – 132.

9. Putiatina H. N., Sereda N. V. (2013) Marketynhova diialnist nekomertsiiynykh orhanizatsii (na prykladi dytiacho-yunatskykh sportyvnykh shkil): navchalnyi posibnyk dlia studentiv VNZ fizkulturno-sportyvnoho profilu. Kharkiv: KhDAFK; 2013. 102 s.

10. Sereda N. V. (2014) Orhanizatsiino-upravlinskyi mekhanizm provadzhennia marketynhu v systemu dytiacho-yunatskykh sportyvnykh shkil [avtoreferat]. Kharkiv: KhDAFK; 2014. 20 s.

11. Sydoryn A. V., Sydoryn V. V. (2018) Razrabotka stratehyy vuza na osnove PEST-analyza. [Internet] data zvernennia 24.09.2019. Dostupno: <https://www.top-technologies.ru/article/view?id=34769>.

12. Slovar termynov marketynha (2014) [Internet] data zvernennia 24.09.2019. Dostupno: http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/.

13. Spirydonova E. V. (2017) PEST-analyz, kak glavnyi ynstrument analiza faktorov dalneho okruzheniia. [Internet] data zvernennia 24.09.2019. Dostupno: <http://web.snauka.ru/issues/2017/03/79940>.

14. Stadnyk S. O. (2012) Orhanizatsiino-upravlinski umovy diialnosti uchylyshch fizychnoi kultury v Ukraini [avtoreferat]. Kyiv: NUFVSU; 22 s.

15. SWOT analytics method and examples, with free SWOT template / The origins of the SWOT analytics model (2014) [Internet]; [cited 2019 Sep 24] Available from: <https://www.businessballs.com/strategy-innovation/swot-analysis>.

DOI:

Відомості про автора:

Дрюков О. В.; orcid.org/0000-0002-3092-0719; alcadro@gmail.com; Державний науково-дослідний інститут фізичної культури і спорту, Столичне шосе, 19, Київ, 03131.