

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,  
д.держ.упр., проф.**

\_\_\_\_\_ **Наталія БОНДАРЧУК**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2024 р.**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У  
СФЕРІ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ ТА СПОРТУ»**

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувач**

**Кирило ЛОПАТКІН**

**Науковий керівник,  
к.держ.упр, доцент**

**Наталія ШПОРТЮК**

**Дніпро – 2024**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітня-професійна програма: «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

## ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Лопаткіна Кирила Вікторовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи: «Механізми реалізації державної політики у сфері фізичного виховання та спорту»**

Науковий керівник: \_\_\_\_\_ Шпортюк Наталя Леонідівна, к. держ. упр., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

**1. Термін подання здобувачем роботи – \_\_\_\_\_ 20\_\_ року.**

**3. Вихідні дані до роботи:** статистична звітність Дніпропетровського обласного відділення (філії) комітету з фізичного виховання та спорту, інформація з публікацій та інтернет-джерел за темою дослідження

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)** 1. Теоретичні засади реалізації державної політики у сфері фізичного виховання та спорту. 2. Дослідження сучасного рівня реалізації державної політики у сфері фізичного виховання та спорту. 3. Удосконалення механізмів реалізації державної політики у сфері фізичного виховання та спорту. Висновки і пропозиції.

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**

1. Органи управління у сфері фізичного виховання і спорту
2. Основні завдання Дніпропетровського обласного відділення (філія) комітету з фізичного виховання та спорту
3. Ключові проблеми державного регулювання фізичного виховання і спорту
4. Соціально-економічний ефект від вдосконалення фізкультурно-спортивної діяльності

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 22 листопада 2022 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2022	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2022	
3.	Теоретичні засади реалізації державної політики у сфері фізичного виховання та спорту	грудень 2022-травень 2023	
4.	Дослідження сучасного рівня реалізації державної політики у сфері фізичного виховання та спорту	травень-серпень 2023	
5.	Удосконалення механізмів реалізації державної політики у сфері фізичного виховання та спорту	вересень- листопад 2023	
6.	Написання висновків та пропозицій	грудень 2023	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	січень-лютий 2024	

Здобувач

\_\_\_\_\_

(підпис)

Кирило ЛОПАТКІН

\_\_\_\_\_

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник

\_\_\_\_\_

(підпис)

Наталя ШПОРТЮК

\_\_\_\_\_

(ім'я, прізвище)

## РЕФЕРАТ

**Тема: «Механізми реалізації державної політики у сфері фізичного виховання та спорту»**

Кваліфікаційна робота містить: 88 с., 2 рис., 61 літературне джерело.

**Об'єктом дослідження** у кваліфікаційній роботі є державна політики у сфері фізичного виховання та спорту.

**Предметом дослідження** виступає сукупність теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів реалізації державної політики у сфері фізичного виховання та спорту.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних засад та вивчення практичних аспектів удосконалення механізмів реалізації державної політики у сфері фізичного виховання та спорту.

**Методи дослідження.** При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи як системний аналіз, класифікація; структурний; прогнозування; логічний, графічний.

Розроблені стратегічні засади реформування сфери фізичної культури і спорту, які враховують сучасні можливості лібералізації економічної та соціальної сфер, а також взаємодії різних сфер фізичної культури і спорту, а також визначають необхідність розширити (комерційну та некомерційну) фізичну культуру для населення, покращити якість спортивних пропозицій і в той же час посилити національне регулювання в цій сфері.

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА, ФІЗИЧНЕ ВИХОВАННЯ І СПОРТ, МОДЕЛЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ, МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, МЕХАНІЗМ АКТИВАЦІЇ

## KEYWORDS

PUBLIC POLICY, PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS, PUBLIC ADMINISTRATION MODEL, INTERNATIONAL STANDARDS, DEVELOPMENT STRATEGY, ACTIVATION MECHANISM

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ ТА СПОРТУ	8
1.1. Фізична культура і спорт, як об'єкти публічного управління	8
1.2. Органи управління в галузі фізичної культури та спорту	17
1.3. Характеристика моделей державного управління фізичною культурою та спортом в Україні	23
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО РІВНЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ ТА СПОРТУ	32
2.1. Правове регулювання діяльності Дніпропетровського обласного відділення (філія) комітету з фізичного виховання та спорту	32
2.2. Використання міжнародних стандартів серії ISO 9000 до управління розвитком сфери фізичного виховання та спорту	42
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ ТА СПОРТУ	53
3.1. Механізми активізації державної політики у сфері фізичного виховання та спорту	53
3.2. Формування стратегічних засад розвитку сфери фізичного виховання та спорту	63
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Фізична культура і спорт в Україні є важливим елементом зміцнення здоров'я нації та сприяють збереженню генетичної спадщини країни. Спортивно-фізкультурний рух вважається одним із пріоритетів соціальної політики країни. Усі громадяни нашої країни мають право займатися фізкультурою і спортом. Для забезпечення цього права необхідні державні установи, такі як заклади дошкільної освіти, навчальні заклади, спортивні школи для дітей та молоді, а також добровільні товариства фізичного виховання та спорту для оздоровлення населення за місцем їх проживання. У місцях масового дозвілля працюють заклади, які надають платні послуги. Громадяни мають право добровільно створювати фізкультурно-спортивні клуби, аматорські та професійні спортивні клуби, федерації та аналогічні організації, які діють відповідно до чинного законодавства України та нормативних актів міжнародних організацій та об'єднань.

**Ступінь розробки наукової проблеми.** Проблема удосконалення державної політики у сфері фізичного виховання та спорту висвітлена у працях таких дослідників як: Балабан С.М., Борецька Н.О., Вербицький В. А., Гаврилін В.О., Гасюк І.Л., Гоцул І. Є., Дорофєєва Т. І., Дубінська З.П., Журба М. А., Заплотинський Б.А., Камінська В. В., Капличний В. А., Коршунова Н. В., Кузьменко О.О., Лисецька О.Я., Моргунов О. А., Нікітенко С. В., Палюх А. Я., Романенко С. С., Сіренко Р. Р., Цимбалюк С. М., Чокля О.І., Шевчук О. Р. та ін.

Незважаючи на значну кількість напрацювань у цьому напрямі, деякі питання залишаються без відповіді та потребують подальших досліджень.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних засад та вивчення практичних аспектів удосконалення механізмів реалізації державної політики у сфері фізичного виховання та спорту.

Визначена у кваліфікаційній роботі мета зумовила виникнення та рішення таких **завдань**:

- охарактеризувати фізичну культуру і спорт, як об'єкти публічного управління;
- визначити склад і структуру органів управління в галузі фізичної культури та спорту;
- дослідити моделі державного управління фізичною культурою та спортом в Україні;
- охарактеризувати діяльність Дніпропетровського обласного відділення (філія) комітету з фізичного виховання та спорту;
- провести аналіз правового регулювання діяльності Дніпропетровського обласного відділення (філія) комітету з фізичного виховання та спорту;
- дослідити механізми активізації державної політики у сфері фізичного виховання та спорту;
- обґрунтувати доцільність впровадження стратегічних засад розвитку сфери фізичного виховання та спорту.

**Об'єктом дослідження** у кваліфікаційній роботі є державна політики у сфері фізичного виховання та спорту.

**Предметом дослідження** виступає сукупність теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів реалізації державної політики у сфері фізичного виховання та спорту.

**Методи дослідження.** При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи як системний аналіз, класифікація; структурний; прогнозування; логічний, графічний.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Новизна пропозицій, внесених в кваліфікаційній роботі, полягає у тому, що автором розроблені стратегічні засади реформування сфери фізичної культури і спорту, які враховують сучасні можливості лібералізації економічної та соціальної сфер, а також взаємодії різних сфер фізичної культури і спорту, а також визначають необхідність розширити (комерційну та

некомерційну) фізичну культуру для населення, покращити якість спортивних пропозицій і в той же час посилити національне регулювання в цій сфері.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів реалізації державної політики у сфері фізичного виховання та спорту в умовах Дніпропетровського обласного відділення (філія) комітету з фізичного виховання та спорту.

**Апробація результатів роботи.** Основні теоретичні положення і практичні розробки кваліфікаційної роботи доповідались на 11-ї Всеукраїнській науково-практичній конференції (м. Дніпро, 08-09 листопада 2023 р.).

**Структура роботи.** Робота містить 80 стор., складається із вступу, трьох розділів, висновків, список використаних джерел містить 61 найменування.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ ТА СПОРТУ

### 1.1. Фізична культура і спорт, як об'єкти публічного управління

Загальноприйнятого визначення поняття «фізична культура і спорт» у різних галузях знань досі немає. Така ситуація спричинена різними факторами. Крім того, фізична культура і спорт – це два важливі сегменти: спорт вищого рівня (професійний спорт) і фізична культура і спорт, якими громадяни займаються для зміцнення свого здоров'я та змістовного проведення вільного часу.

З моменту створення спеціального міністерства молоді та спорту, фізична культура і спорт неодноразово реорганізовувалися і стали самостійною галуззю народногосподарського комплексу, з власною системою управління, матеріальними можливостями, технічними і кадровими системами. Для забезпечення нормального функціонування цієї галузі розроблені основні нормативно-правові норми. Закон «Про фізичну культуру і спорт України» та Загальнодержавна програма розвитку фізичної культури і спорту насамперед спрямовані на використання фізичної культури і спорту на благо школярів і суспільства, організацію фізичного виховання і спорту в молоді, системи народного виховання та розвитку. Велика увага приділяється загальнодержавним заходам з пропаганди здорового способу життя серед населення, а також програмам подолання наркоманії, алкоголізму, куріння та інших шкідливих звичок. Час від часу проводяться такі заходи, як проведення днів здоров'я в навчальних закладах, оцінювання змагань на кращі спортивні споруди, краща організація фізичного виховання та спорту на робочих місцях та за місцем проживання, масштабні оздоровчі та спортивні проекти, посилення гравців галузі тощо.

Однією з унікальних особливостей сфери професійних спортивних відносин є різноманітність професійного спорту. У професійному спорті необхідно підкреслити зв'язки, які існують між кожним видом спорту (наприклад, футбол, волейбол, баскетбол, теніс, бокс, шахи тощо). Коли ми дивимося на зв'язки, які існують у різних видах спорту, ми можемо побачити певні характеристики, унікальні для кожного виду спорту. З одного боку, це закони, що регулюють діяльність у цій сфері, які є обов'язковими для всіх видів спорту та мають універсальний характер. З іншого боку, на нормативному рівні регіональна (корпоративна) поведінка професійних спортивних організацій займає особливе положення, і розроблено положення, які вказують на особливості та характеристики кожного виду спорту.

На даному етапі наша держава прагне розробити комплексну програму соціально-економічного розвитку, реформувати економіку та забезпечити необхідні механізми контролю та відповідну податкову та бюджетну системи. Докорінні зміни в системі управління об'єктивно призводять до змін у соціально-культурній сфері, до складу якої входять фізична культура та культура спорту як елементи. Нові функції емісійних міністерств і відомств, а також переоцінка їх ролі в управлінській сфері потребують відповідних змін у нормативно-правових актах, що регламентують роботу цих установ. Слід зазначити, що нормативно-правова база в Україні достатньо розвинена і може стати надійною основою для забезпечення сталого розвитку сфери фізичної культури і спорту.

Основним завданням управління галузі з фізичної культури і спорту є забезпечення реалізації державної політики щодо надання населенню послуг з фізичної культури і спорту. В останні роки фізична культура і спорт стали однією з найважливіших сфер людської діяльності. Величезні успіхи в цій галузі стали основою для багатьох соціальних, наукових і технологічних змін у суспільстві. Значення фізичної культури і спорту в суспільному житті визначається насамперед фізичним здоров'ям людей, знаннями, фізичними здібностями, уміннями і навичками, можливостями розвитку професійних якостей та їх особистісною роллю

в суспільному розвитку. У сучасних умовах державне регулювання посилює та стимулює розвиток фізичної культури та надання спортивних послуг.

Закон «Про фізичну культуру і спорт України» від 24 грудня 1993 р. закріплює правові, соціальні, економічні та організаційні основи фізичної культури і спорту в Україні, а також участь державних органів, посадових осіб, підприємств, установ і організацій. Метою є зміцнення здоров'я населення, досягнення високої працездатності і довголіття за допомогою фізичної культури, спорту і туризму за членством і без членства. Спеціальні функції державного управління відображають особливий зміст індивідуального впливу внаслідок різноманітності великої кількості взаємодіючих компонентів державного управління, які принципово здійснюються в окремих сферах, секторах чи сферах державного управління.

Особливістю управління у сфері фізичного виховання і спорту організаціями загальної компетенції є те, що вони здійснюють зазначену діяльність і одночасно здійснюють іншу діяльність у межах своєї компетенції, а саме: розвиток економіки, соціальної сфери, національної безпеки, вирішення проблем оборони. Органи з міжгалузевими повноваженнями координують діяльність інших органів з виконавчими повноваженнями для вирішення окремих проблем багатогалузевого характеру. Ця група в основному представлена Державною комісією (національні служби) та деякими міністерствами (сектор спорту, міністерство фінансів тощо). Навпаки, в організаціях з галузевими (спеціалістськими) компетенціями управління у сфері фізичного виховання і спорту є основним напрямком діяльності або одним з основних напрямків.

Усі системи управління завжди спрямовані на досягнення конкретних цілей. Не є винятком і система державних закладів фізичного виховання і спорту. Діяльність системи органів державного управління спрямована на:

- реалізація єдиної державної політики у сфері фізичної культури і спорту;
- розробка концепції та методики реалізації розвитку фізичної культури і спорту в Україні;

- розробка загальнодержавної програми розвитку фізичної культури і спорту та координація її виконання;

- наукова демонстрація системи фізичного виховання та національної реабілітації, розвиток дитячо-юнацького спорту, спорту вищого рівня, координація фізкультурно-спортивної діяльності для людей з особливими потребами;

- удосконалення систем науково-методичного забезпечення сфери фізичної культури і спорту;

- виявлення потреби у спеціалістах фізкультурно-оздоровчого та спортивного профілів у межах повноважень та сприяння підготовці та перепідготовці цих спеціалістів;

- організація та проведення всеукраїнських та міжнародних спортивних заходів;

- послуги з підготовки до міжнародних спортивних командних змагань за видами спорту;

- популяризація фізичної культури і спорту;

- розвиток міжнародного співробітництва у сфері фізичної культури і спорту;

- здійснювати контроль за дотриманням правових норм у сфері фізичної культури і спорту.

Сучасна структура управління фізичною культурою і спортом, ефективність їх функціонування, а також нормативно-правові основи їх діяльності залишаються однією з найважливіших проблем, вирішення якої дасть змогу підвищити динаміку фізичної культури.

Особливої уваги заслуговує питання управління фізичною культурою і спортом для всіх на місцевому чи регіональному рівні. Спортивні послуги, які пропонуються громадськості в рамках «Спорту для всіх», мають багато характеристик, найважливішою з яких є високий капітал і інформаційна інтенсивність. Будівництво та обладнання фізкультурно-спортивних споруд потребує значних капіталовкладень, а тенденція до розширення спектру послуг та

включення до комплексу послуг для населення додаткових і супутніх послуг призводить до збільшення кількості цих споруд. Подібна тенденція стосується і трудових ресурсів. Постійно вдосконалюються не тільки якості керівників і керівників, а й вимоги до їх роботи. Збільшується інформаційне навантаження, з'являються нові методи, засоби, методи навчання тощо.

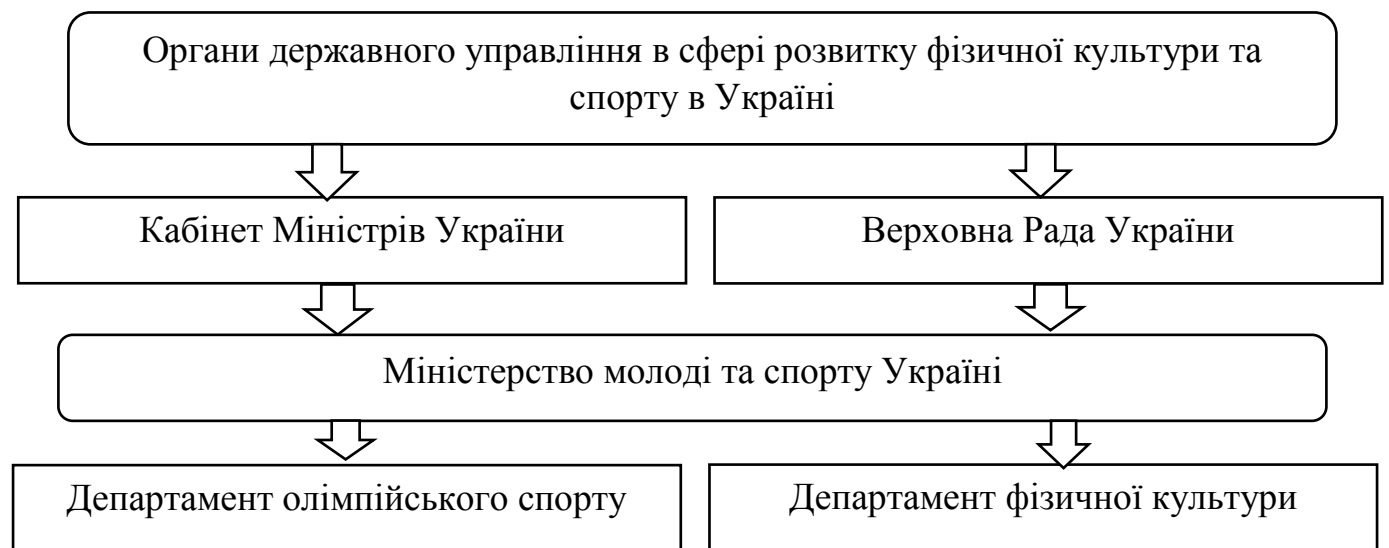
Збереження здоров'я населення є пріоритетним напрямком державної політики. Співпраця між спортивними та оздоровчими організаціями та фінансовими установами створює сприятливе середовище для довгострокового стратегічного розвитку персоналу та роботи з підтримки працюючого покоління. Оптимальне управління центром із визначеною спрямованістю спрямоване на створення та забезпечення умов, що відповідають сучасним вимогам розвитку суспільства. Тому державні постанови відіграють важливу роль у забезпеченні спортивної діяльності та дозвілля.

Ліщук С.В. зазначає, що до системи державного управління фізичною культурою і спортом належать Мінмолодьспорт, його підрозділи на регіональному рівні, Управління фізичної культури та Управління олімпійського спорту, а також комітет з фізичної культури і спорту - відділу сім'ї, молоді та спорту місцевої державної адміністрації, відділу сім'ї, молоді та спорту районної, районної державної адміністрації (органу державної влади). Постійні комісії, комісії та служби місцевого самоврядування, Національний олімпійський комітет, його дочірні організації на регіональному рівні, національні спортивні асоціації та регіональні спортивні асоціації, визнані в Україні, фонди та низка громадських (неурядових) організацій. Розподіл повноважень між національними установами та місцевою автономією. Тому національна система регулювання спортивно-дозвіллевої діяльності має належну ієрархічну структуру.

Крім того, гарантується державний контроль за фізичною культурою і спортом.

- Центральний рівень – органи управління фізичною культурою і спортом.

- Регіональний рівень - органи управління фізичною культурою і спортом.
- Місцевий рівень – органи місцевого самоврядування, спортивні комітети райдержадміністрацій, міських рад.
- Організаційний рівень села - комітети або громадські служби фізичної культури і спорту. Тому державна система регулювання спортивно-дозвілєвої діяльності поділяється на центральний, обласний, районний та сільський рівні. Представлено на рис. 1.1. органи державного управління у сфері розвитку фізичної культури і спорту в Україні.



**Рис. 1.1. Державне управління сфери розвитку фізичної культури та спорту в Україні**

Вищими органами державного управління у сфері розвитку фізичної культури і спорту в Україні є Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Міністерство молоді та спорту України, Департамент олімпійського спорту та Департамент фізичної культури.

Статтею 3 Закону України «Про фізичну культуру і спорт» встановлено, що держава формує національну політику у сфері спорту та охорони здоров'я та несе відповідальність за «організації фінансового, матеріально-технічного та кадрового значення, що належать до державного управління» за відносини у цій сфері, шляхом

створення регульованих, інформаційних, нормативних, законодавчих та інших положень щодо розвитку фізичної культури і спорту, а також широкого самостійного статусу фізичного культурного руху і спорту в Україні.. Держава визнає і підтримує діяльність Олімпійського руху України, Всеукраїнської федерації фізичного виховання і спорту, Національної федерації спорту та інших громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості. Таким чином, державне регулювання у сфері спорту та дозвілля здійснюється через розробку державної політики, створення державних інституцій та відповідного функціонального забезпечення їх розвитку.

Успішна реалізація окремих правових норм вимагає забезпечення цілеспрямованої та злагодженої роботи національних інституцій, місцевих органів влади, приватних спортивних організацій, державних органів та експертів у цій сфері. Сьогодні найбільшого розвитку в Україні набуває спорт вищого класу. Керівництво спорту прагне досягти найкращих спортивних результатів. Система спорту вищих досягнень України включає центр олімпійської підготовки, головну збірну, спортивні клуби та школу вищої спортивної майстерності. Крім того, в Україні, як і в усьому світі, постає тема інклюзивного суспільства, в якому громадяни з інвалідністю беруть участь в активному житті держави та користуються такими ж правами, як і представники інших груп населення. Спорт є одним із засобів толерантності, рівності та взаємної поваги до людей з обмеженими можливостями. Розвиток інклюзивного спорту є одним із елементів реалізації концепції інклюзивного розвитку, визнаної Європейським співтовариством одним із ключових напрямків для досягнення соціально-економічного зростання та сталого розвитку. Тому реалізація правових норм у сфері розвитку фізичної культури і спорту в Україні потребує інтеграції всіх суб'єктів: держави, суспільства та економіки. Також великого значення має міжнародний досвід керівництва розвитком фізичної культури і спорту в Україні.

О.А. Мельниченко зазначає, що об'єктами впливу державного регулювання є «суб'єкти, результати, процеси та/або явища». З огляду на деталі досліджуваної проблеми, суб'єктами національного регулювання є:

- розвиток фізичної культури і спорту як сфери діяльності;
- розвиток окремих елементів цього сектору національної економіки (спорт вищого рівня, спорт для всіх, фізичне виховання);
- розвиток специфічних видів спорту (літніх, зимових, олімпійських, неолімпійських, для людей без проблем зі здоров'ям, для людей з обмеженими можливостями (параолімпійські ігри тощо); розвиток фізичного виховання в навчальних закладах (за рівнями, статусами тощо); фізична підготовка особового складу збройних сил України (та інших органів державної влади);
- розвиток (організаційний, кадровий, матеріально-технічний, медичний, науково-методичний, нормативний, фармакологічний, фінансовий) певного виду спорту (зокрема, антидопінговий контроль, натуралізація, реабілітація спортсменів);
- фінансування будівництва спортивної інфраструктури, ефективне використання цих засобів;
- успішна організація мега подій (олімпіади, чемпіонати світу та Європи, міжнародні змагання);
- сприяння високим результатам національних спортсменів на змаганнях (переважно міжнародних);
- фізкультурно-оздоровча діяльність; забезпечити людям здоровий спосіб життя;
- реформування національної системи управління розвитком фізичної культури і спорту; взаємодія з національними та міжнародними спортивними організаціями (комітетами, асоціаціями тощо);
- розвиток спортивних галузей/галузей народного господарства (виробництво та інвентар спортивного обладнання, транспортне та готельне господарство) тощо; основні напрямки державного регулювання спортивно-оздоровчої діяльності в



Україні включають стратегічну мету розвитку, забезпечення фізичної культури; і спорт як сфера діяльності для фінансування та просування.

Зацікавленість у розвитку фізичної культури і спорту є найважливішим елементом соціальної політики країни, що розкриває здібності людини, задовольняє її інтереси та потреби, активізує людський фактор.

Для процвітання України необхідно повною мірою використовувати її величезний соціальний, фізичний, культурний і спортивний потенціал. Це найбільш недорогі та ефективні засоби примусового морального та фізичного вдосконалення населення.

Базуючись на вищезазначених програмних документах, перелік ключових галузевих пріоритетів у середньостроковій перспективі включає вирішення таких завдань, як:

- удосконалення нормативно-правової бази розвитку фізичної культури і спорту в Україні;
- реформування національної системи регулювання фізичної культури і спорту в рамках адміністративної реформи;
- якісне вдосконалення процесу фізичного виховання в навчальних закладах;
- покращення фізкультурно-спортивної роботи за місцем проживання населення;
- створення фізкультурно-спортивного середовища для людей з обмеженими можливостями, а також осіб середнього та похилого віку;
- розробка системи заходів щодо посилення ролі науки, освіти та ЗМІ у розвитку фізичної культури;
- використання позабюджетних коштів у сфері фізичної культури і спорту;
- розширити мережу спортивних шкіл;
- перезапуск системи спортивних заходів.

Розвиток спортивної інфраструктури створює нові робочі місця, а розвиток спорту сприяє появі великих галузей економічного значення. Олімпійські види спорту є найрезультативнішими видами спорту та є сильною рушійною силою міжнародного співробітництва та сприяють формуванню привабливого іміджу країни на міжнародній арені. Перемоги спортсменів сприяють розвитку патріотизму, зміцненню національної моралі та гордості за країну, край, місто, колектив.

З точки зору теорії суспільних інтересів фізична культура і спорт розглядаються як специфічна форма соціальної діяльності, в якій фізичні та психічні потреби людини задовольняються шляхом цілеспрямованої рухової активності, засвоєння та застосування. Відповідні знання та навички та участь у спортивних заходах у якості глядача. З іншого боку, продуктами цієї галузі є послуги фізичної культури та спорту, які класифікуються як соціальні послуги.

До найважливіших завдань відносяться широкомасштабний розвиток фізичної культури і спорту, широке впровадження їх у побут, систематизація заходів щодо оздоровлення населення, організація і організація дозвілля.

## **1.2. Органи управління в галузі фізичної культури та спорту**

Суспільні інституційні системи у сфері фізичного виховання і спорту залежно від предметної сфери можна розділити на три типи.

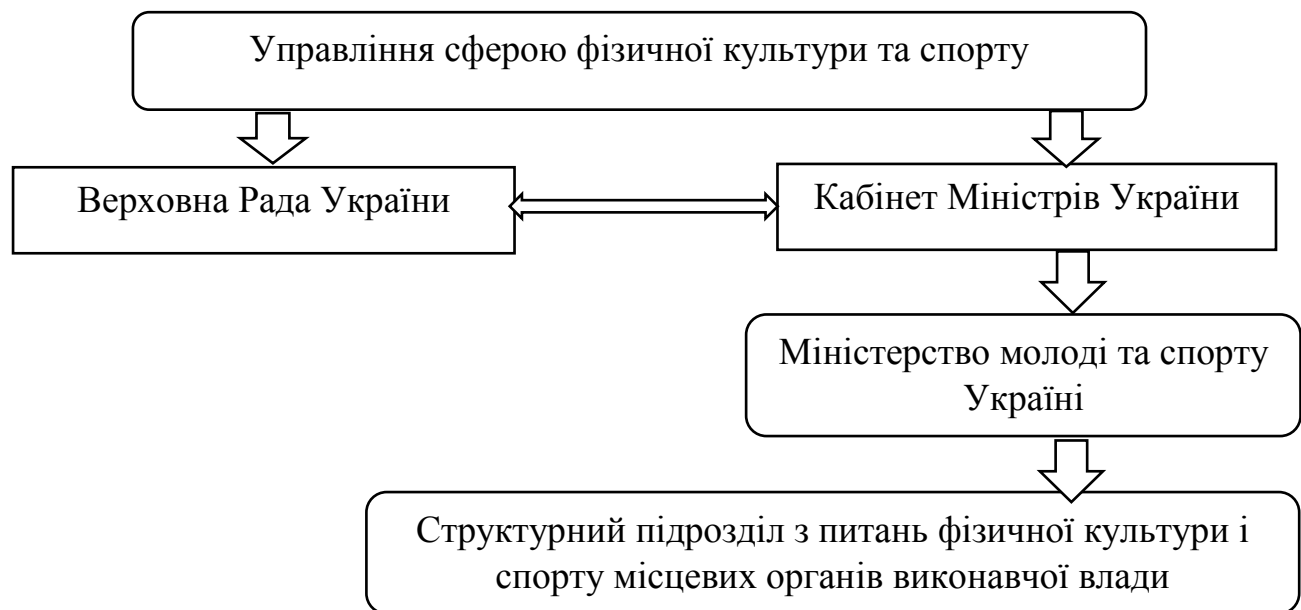
- організації із загальними можливостями;
- організація з міждисциплінарними (функціональними) можливостями;
- галузевий (спеціальний) компетентний орган.

Забезпечується державний контроль за фізичною культурою і спортом.

- центральний рівень – органи управління фізичною культурою і спортом.
- регіональний рівень - органи управління фізичною культурою і спортом.
- місцевий рівень - Місцеві органи влади Спорткомітети райдержадміністрацій та міських рад.

- організаційний рівень села - комітети або громадські служби фізичної культури і спорту.

Особливістю управління у сфері фізичного виховання і спорту організаціями загальної компетенції є те, що вони здійснюють зазначену діяльність і одночасно здійснюють іншу діяльність у межах своєї компетенції, а саме: розвиток економіки, соціальної сфери, національної безпеки. До системи органів державної влади із загальними повноваженнями щодо здійснення контролю у сфері фізичної культури і спорту належать Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України та місцеві органи виконавчої влади. На рисунку 1.2. представлена структура управління фізкультурно-спортивною сферою комплексної громадської організації.



**Рис. 1.2. Органи управління у сфері фізичного виховання і спорту**

Загалом адміністративна структура у сфері фізичної культури і спорту включає Міністерство молоді та спорту, його підрозділи регіонального рівня, Головне управління фізичної культури та Головне управління олімпійського спорту, комітет з фізичної культури та спорту Автономної Республіки Крим, Управління у справах

сім'ї, молоді та спорту ОДА, Управління у справах сім'ї, молоді та спорту ОДА (державного органу), постійні комісії, комісії та служби місцевого самоврядування, Національний олімпійський комітет, його дочірні організації на регіональному рівні, національні спортивні асоціації та регіональні спортивні асоціації, визнані в Україні, фонди та низка громадських (неурядових) організацій.

Верховна Рада України визначає державну політику та правове регулює відносини у сфері фізичної культури і спорту. Він також контролює виконання державних планів розвитку цієї сфери та дотримання законодавства про фізичну культуру і спорт в країні. До меж своїх можливостей.

Важливу роль у цій сфері відіграє Кабінет Міністрів України, який визначає напрями розвитку фізичного виховання і спорту та спрямовує діяльність підпорядкованих органів щодо реалізації Закону України «Про фізичне виховання і спорт». Як суб'єкт державного регулювання у сфері спорту Кабінет Міністрів України визначає напрями розвитку фізичної культури і спорту та спрямовує діяльність підпорядкованих органів виконавчої влади. Протягом своєї каденції він розроблятиме програму заходів щодо відродження суміжних галузей, укладатиме міжурядові угоди та координуватиме міжнародне співробітництво щодо розвитку фізичної культури та спорту в Україні.

Відповідно до адміністративно-правового регулювання у сфері фізичної культури і спорту Кабінет Міністрів України виконує такі функції:

- інформування Верховної Ради України про діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування щодо розвитку фізичної культури і спорту;
- встановлення переліку закладів фізичного виховання і спорту, які мають статус центрів олімпійської та паралімпійської підготовки та затвердження меморандуму про взаєморозуміння щодо співробітництва у сфері фізичного виховання і спорту;
- призначення стипендій Кабінету Міністрів України видатним спортсменам, тренерам і корифеям фізичної культури і спорту.

- затвердження порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті на розвиток фізичної культури і спорту працівників правоохоронних органів і військовослужбовців, наприклад, у конкретному фінансовому році.

Міністерство молоді та спорту України є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України. Міністерство молоді та спорту України входить до системи органів виконавчої влади і є головним органом центральної системи виконавчої влади з формування та реалізації державної політики у сферах освіти і науки, інноваційної діяльності та інформатизації, інтелектуальної власності молоді, фізичної культури і спорту.

Системою фізкультурних рухів традиційно керують неурядові організації, так звані громадські організації. Громадські організації, знову ж таки умовно, можна поділити на дві групи: керівні організації та первинні осередки. До найважливіших громадських установ належать спортивні ради та спортивні товариства. Зараз в Україні працює чотири таких підприємства: «Україна», «Колос», «Спартак» і «Динамо». Вони побудовані за принципом регіональних секторів, у яких шляхом виборів формуються корпоративні ради (центральні, обласні, міські, районні ради). Органи державного управління отримують фінансування з різних джерел. В останні роки частина цього фінансується з державного бюджету. «Федерація фізичного виховання та спорту України» є самостійною незалежною організацією, метою якої є об'єднання та організація трудових колективів громадян, державних установ, промислових підприємств та колективів вищих навчальних закладів на умовах індивідуального та колективного членства, всебічно сприяти розвитку фізичної культури та створювати належні умови для зміцнення здоров'я українського народу. Компанія незалежна від національних, економічних, політичних та інших державних інституцій. У своїй діяльності керується Конституцією України, законами та статутом Асоціації. Товариство співпрацює з іншими фізкультурними організаціями України, органами державної влади та управління, кооперативами, творчими та громадськими організаціями. Наша діяльність також поширюється на територію

України. Основними завданнями об'єднання є: розвиток масового руху фізичної культури у виробничих організаціях та навчальних закладах України; підготовка спортивного резерву; зміцнення духовного впливу, національної відбудови та здоров'я. Використання фізичної культури як засобу для людей різних вікових груп населення. Асоціацію очолює Центральна Рада, якій підпорядковуються 24 обласні парламенти, Верховна Рада Республіки Крим і міськрада. Усі органи управління Товариства формуються шляхом прямого висування та обрання на зборах, конференціях та пленарних засіданнях. Одночасно уточнюється питання щодо кількісного складу виборних комісій та обирається ревізійна комісія для контролю за фінансово-економічним станом. Вищим органом асоціації є парламент, який збирається кожні п'ять років. У період між парламентськими сесіями відповідно до статуту товариства можуть скликатися всеукраїнські з'їзди. Підприємство є юридичною особою і має прапор, герб, нагрудний знак та інші аксесуари. Основою асоціації є найважливіші фізкультурно-спортивні організації, такі як фізкультурні колективи, фізкультурні клуби та оздоровчі спортивні клуби, які розташовані за місцями роботи та навчання. Кошти товариства складаються з пожертвувань, внесків, виставок, лотерей, конференцій, спортивних та інших заходів, прибутків від виробничо-господарської та видавничої діяльності. Право розпорядження коштами належить виборному органу товариства. Усі кошти, отримані від господарсько-виробничої діяльності, використовуються для досягнення статутних цілей і завдань.

Дослідження показують, що державні установи, відповідальні за фізичне виховання і спорт, наразі не в змозі забезпечити фізичне виховання різних груп населення. Виникає питання, хто контролює та координує діяльність груп населення, які не перебувають під впливом державних адміністративних інституцій.

Тому до органів виконавчої влади із загальними повноваженнями відноситься Рада народних депутатів, яка приймає закони, що регулюють розвиток фізичного виховання в країні, наприклад, Закон «Про фізичне виховання і спорт України».

Більшість населення обслуговується адміністративними організаціями, підпорядкованими департаменту. Це низка міністерств, таких як МОЗ, Мінтрансзв'язку, Міноборони, МОН України, які створили відповідні управлінські структури для розвитку фізичного виховання працівників цих міністерств.

Для цього в Міністерстві освіти і науки України створено Комітет з фізичного виховання та спорту, який здійснює контроль за фізичним вихованням дітей, школярів та студентів. Однак це може стосуватися лише деяких дітей і студентів. Виникає питання, де продовжити заняття фізичною культурою і спортом не лише випускників вищих навчальних закладів, а й інших дітей, школярів та студентів.

Основну роль в управлінні фізичним вихованням і спортом в державі виконує Міністерство молоді та спорту України – установа з особливими повноваженнями. Міністерство забезпечує реалізацію державної політики у сфері фізичної культури і спорту та відповідає за її розвиток, а також створення за місцем проживання Всеукраїнського національного оздоровчого центру «Спорт для всіх». Проте, як показує практика, найбільшу увагу Мінмолодьспорт приділяє тим верствам населення, які досягають результатів і сприяють іміджу країни на міжнародному рівні. Тому основною метою дитячо-юнацької олімпійської підготовки, тобто Школи вищої спортивної майстерності, є підготовка учнів високої кваліфікації для поповнення національної збірної для успіхів на всеукраїнському рівні та міжнародних змаганнях. Йдеться про підготовку спортсменів.

Як наслідок, не всі групи населення отримують належну увагу держави. Є діти, підлітки, юнаки, дорослі та ветерани, які не потрапили до збірної як потенційні спортсмени, але мають бажання та можливість продовжувати займатися фізкультурою. Визначну роль тут відіграє громадська спортивна організація. Фізкультурно-спортивні клуби, спортивні товариства, «Інваспорт», спортивні клуби різних форм власності та ін.

Важливу роль у здійсненні фізичного виховання відіграють фізкультурно-спортивні клуби, основними завданнями яких є розвиток фізкультурно-спортивного

руху в галузевих об'єднаннях, підготовка спортивного резерву та зміцнення здоров'я в різних вікових групах.

В останні роки з'явилося багато спортивних організацій, які надають населенню послуги з фізичного виховання та спорту. Це мережа «Спортлайф», аквапарки, фітнес-центри тощо. Ці організації за власні кошти будують сучасні спортивно-розважальні заклади, тим самим зміцнюючи спортивну інфраструктуру.

У спортивні клуби входять люди, які займаються різними видами спорту. Особливою популярністю користуються бойові мистецтва, ігрові та технічні види спорту. І, як правило, ці спортивні клуби відвідують діти, молодь, дорослі, які не мали доступу до спортивних шкіл, вищих спортивних шкіл, збірних команд, а також випускники вищих навчальних закладів.

Важливу роль в інтеграції громадських спортивних організацій у систему змагань відіграють асоціації, які створюють річний цикл систем змагань за принципом від масовості до чемпіонства.

Ця система пропонує тим, хто не займається спортом високого рівня, можливість продовжувати займатися фізичною культурою та спортом у спортивних клубах та інших організаціях, не витрачаючи ресурси та залишаючись «на узбіччі».

Фахівців у галузі фізичного виховання і спорту готують понад 60 навчальних закладів України (університети фізичного виховання, факультети фізичного виховання університетів, інститутів та інших вищих навчальних закладів).

Громадські спортивні організації, фітнес-центри тощо надають їм можливість працевлаштуватися та обслуговувати населення.

Отже, можна зробити висновок, що роль громадських спортивних організацій займає важливе місце в управлінні національною системою фізичного виховання. Його діяльність сприяє створенню матеріально-технологічної інфраструктури та працевлаштуванню випускників українських навчальних закладів.



### **1.3. Характеристика моделей державного управління фізичною культурою та спортом в Україні**

Аналіз даних сучасної літератури з даної проблеми дослідження показує, що більшість науковців і практиків у галузі фізичної культури і спорту традиційно основним критерієм вважають ступінь участі держави в їх управлінні та фінансуванні. Існує три основні моделі управління:

1. Централізований – управління здійснюється впливовими місцевими органами влади, причому більшість адміністративних функцій виконують місцеві міністерства (Туреччина, Єгипет, Туніс, Ізраїль).

2. Регіональний (децентралізація) – немає центрального органу управління, і всі функції та бюджети передаються від державної влади до органів місцевого самоврядування (США).

3. Комплексний (змішаний) – управління здійснюється міжгалузевими міністерствами, при цьому важливі частини функцій делегуються місцевим адміністраціям (Італія, Іспанія, Франція, Велика Британія, Україна) [23].

Практична цінність цього аналізу, на думку О. О. Кузьменка, полягає в поділі існуючих моделей управління на різні блоки:

- ступінь впливу держави на розвиток спорту та на діяльність фізкультурно-спортивних громадських організацій (переважно національних спортивних асоціацій);

- організаційно-правова форма адміністративного устрою (державна, громадська, змішана).

Водночас серед основних світових моделей дослідники виділяють змішаний тип, який прийнятий у Франції, Америці, Китаї та скандинавських країнах. Слід зазначити, що в більшості спортивних країн існують особливості багатьох визначених моделей участі держави в регулюванні спортивної діяльності, а також

реалізуються багато загальних принципів. У зв'язку з цим розподіл їх за національною ознакою дуже умовний.

Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду державного управління у сфері фізичної культури і спорту включає виділення окремих елементів. Найважливішими є: структурно-функціональні моделі управління; особливості нормативно-правового регулювання; специфіка ресурсного та організаційного забезпечення.

Китайська модель заснована на принципах національного підходу до управління спортом. Комуністична партія Китаю та органи державної влади контролюють загальне управління спортивною індустрією та несуть повну відповідальність перед суспільством за розвиток вітчизняного спорту.

Відповідальність «за спорт» у таких випадках, як правило, була б такою ж, як відповідальність «за результати», яка лежала б на спеціалізованому Міністерстві спорту та всій національній інфраструктурі, призначеній для впровадження медальної системи. Ця модель управління була розроблена в таких країнах, як Франція, Англія, Іспанія, Греція, Португалія, Фінляндія та Нігерія. Система державно-приватного партнерства надає доступ до різноманітних варіантів фінансування спортивних проєктів при забезпеченні умови невторчання держави в діяльність державних інституцій, таких як національні олімпійські комітети та національні спортивні федерації. В Австрії ним керує Міністерство оборони та спорту Австрії, у Бразилії – Міністерство спорту Бразилії, у Венесуелі – Міністерство народної влади Венесуели, а в Гватемалі – Міністерство освіти, культури та спорту Гватемали, Колумбія - Міністерство національної освіти; Уругвай - Міністерство туризму та спорту Уругваю; Франція - Міністерство спорту, молоді та громадської освіти; Люксембург - Міністерство спорту.

До завдань Мінспорту держави входить визнання та часткове фінансування спортивних асоціацій і спортивних товариств, будівництво та експлуатація об'єктів, утримання спеціальних служб (антидопінгова підтримка, спортивна медицина, спортивна наука), підготовка персоналу, яка складається з наукової та ІТ підготовки

з надання послуг, методичне забезпечення, діяльність гравців і тренерів. При цьому держава проголошує спорт одним із своїх політичних пріоритетів. Це організаційна форма Міністерства молоді та спорту України.

Негативною рисою системи, в якій спорт безпосередньо контролюється державою, є те, що пріоритет надається «медальним схемам», що негативно впливає на створення та розвиток вітчизняних спортивних ринків та участь національних видів спорту у великих міжнародних спортивних змаганнях. У цьому випадку всі ресурси спрямовані на досягнення результату будь-якою ціною. Водночас вимоги до високих результатів на міжнародній арені фактично руйнують український спортивний ринок. Діяльність спортивних товариств, спрямована на розвиток власного виду спорту, тиражується державними установами і не підлягає регулюванню з боку державних органів.

Американська модель. Суть цієї моделі полягає в тому, що держава, визнаючи соціальну значимість спорту в суспільстві, не надає прямої бюджетної підтримки та не звільняє національні олімпійські комітети від сплати податків. При цьому визнаються пріоритети національних олімпійських комітетів щодо організації управління спортом в країні, а така структура потребує створення Міністерства спорту та децентралізації адміністративних функцій як фізичної культури, так і спорту.

Відповідальність за розвиток масового спорту в Сполучених Штатах лежить насамперед на спортивних радах, які є формою приватної (недержавної) власності та підтримують спорт різними способами. Як правило, це дорадчі органи або дорадчі органи місцевої влади, основним завданням яких є підтримка всіх існуючих організацій, клубів, спортивних команд, а також організація та проведення фізкультурно-спортивних заходів. Ці організації здійснюють свою діяльність на основі договорів, зокрема з місцевими органами влади.

Уряди штатів делегують відповідальність за розвиток аматорського спорту Олімпійському комітету США (USOC), Національній студентській атлетичній асоціації (NCAA) і Аматорському атлетичному союзу (AAU).

Така модель участі держави в розвитку спортивної індустрії практикується в США, Канаді, Німеччині, Данії, Австралії та Норвегії. У Сполучених Штатах більше 60 років спортивні організації отримують непряму фінансову підтримку через механізми податкової політики.

У травні 2012 року Олімпійський комітет США підписав угоду з Міжнародним олімпійським комітетом (МОК), яка затвердила нові правила розподілу коштів від американських компаній для МОК. Зараз діє угода 1996 року, згідно з якою Національний олімпійський комітет (НОК) США отримує 12,75% коштів, отриманих від МОК на виконання телевізійного контракту, і отримує 20% коштів, перерахованих від американських спонсорів. І.О.С. Усі національні олімпійські комітети отримують фінансування від МОК, але оскільки майже всі спонсори МОК є американськими компаніями, а телевізійні компанії США сплачують найбільшу частку гонорарів за телевізійні права, жодна організація не має права на спонсорство НОК США.

Хоча американські компанії все ще представлені серед спонсорів МОК більше, ніж інші, НОК США був змушений піти на поступки в деяких пунктах. У США вважають, що провал заявки Чикаго на проведення Олімпіади 2016 року стався через поступки та впертість з боку США, що призвело до того, що НОК США прийняв новий 20-річний контракт. Згідно з угодою, частка американського НОК у частині, що стосується фінансування телебачення, буде зменшена до 7% і лише 10% буде передано американському НОК з програми, спонсорованої МОК.

Спортивний успіх Канади став можливим завдяки чіткому процесу планування та відданості великої групи осіб, що складається з людей та організацій, які не завжди діють узгоджено. Напередодні Олімпійських ігор у Ванкувері була створена програма Own the Pedestal як план спортивних проєктів. Програма включала п'ять

різних джерел фінансування та 13 федерацій зимових олімпійських видів спорту, що дозволило об'єднати всі ресурси для більш ефективної роботи. Такий підхід допоміг канадцям виграти неймовірні 15 золотих медалей на «домашніх» Олімпіадах.

Іншим прикладом взаємодії держав і НОК є Італія. В Італії функції управління спортом були передані державою державним установам (спортивним асоціаціям), а саме Італійському олімпійському комітету (CONES). Найбільша відповідальність за популяризацію та розвиток спорту в Італії лежить на місцевій владі.

Під час правління Беніто Муссоліні був прийнятий закон, який передбачав, що 5% виграшу в лотерею повинні надходити до бюджету Національного олімпійського комітету Італії (CONES). І цей закон діє досі. Крім того, азартні ігри, крім скачок, заборонені без участі CONES. Поточний обсяг продажів CONES М становить понад 500 мільйонів доларів.

Традиційно найважливішу роль в американській моделі управління професійним спортом відіграють не тільки професійні спортивні клуби, а й професійні спортивні ліги, асоціації та спілки. Найвідомішими з них є Національна баскетбольна ліга, Національна хокейна ліга, Національна бейсбольна ліга та Національна футбольна ліга. Професійний спорт у Сполучених Штатах має деякі помітні особливості. Його стабільне становище ґрунтується на високому попиті. Коли вид спорту перестає бути прибутковим, він більше не існує як професійний вид спорту. Це видовище – результат зусиль усіх команд ліги. Тому клуби, які борються на полі, є партнерами у спортивному бізнесі. Однією з найбільших проблем ліги є збереження балансу сил між суперниками, оскільки поява суперклубів може призвести до зниження відвідуваності матчів. Відомо, що власники ліги вжили рішучих заходів, що призвели навіть до її розпуску, коли найсильніша команда почала вигравати з явною перевагою (Хокей, 1920). Завдання завжди балансувати між спортивною та фінансовою силою клубу вирішується системою відбору. Його суть полягає в тому, що представники команд за певною системою відбирають

необхідних гравців. Тим часом команда, яка фінішує останньою, отримує право бути першим у чемпіонаті.

Бразильська модель. Бразильська національна спортивна рада є національною громадською організацією, яка до недавнього часу одночасно мала чіткі регуляторні, правозастосовні та судові повноваження у спортивному секторі. У цьому випадку держава контролює інфраструктуру та забезпечує спонсорів фінансуванням спортивних заходів та організацій за рахунок сплати частини податків. Національна рада спорту будує політику фінансування спортивних організацій на основі податкових пільг для спонсорів. З 2008 року спонсори можуть сплачувати цей податок, перераховуючи 1% податку на прибуток на рахунок організації, затвердженої Національною радою спорту. За офіційними даними, у перший рік дії указу платежі склали близько 230 мільйонів доларів. Хоча ця цифра цілком порівнянна з бюджетами національних олімпійських комітетів розвинутих країн, застосовувався зовсім інший механізм фінансування: децентралізований, без отримання та розпорядження коштами жодної організації-клієнта.

Це називається бразильською моделлю, тому що досвід реалізації такого підходу управління під час проведення Олімпійських ігор 2016 року та Чемпіонату світу з футболу 2014 року є унікальним.

Недоліками другої і третьої моделі є:

- Корупція та «відкати» (несвоєчасна компенсація, прихована від спонсорів).

Це підтверджують антикорупційні розслідування МОК і ФІФА.

- Фінансова підтримка від спонсорів поширюється лише на професійні клуби та провідні спортивні організації, а не на популярні спортивні організації.

Сучасні тенденції формування моделей участі держави в управлінні фізичною культурою і спортом передбачають застосування сформованої дійсності, конкретних політичних і соціально-економічних засад і традицій держави. Враховуючи те, що в Україні намагаються знайти оптимальний баланс між державою та громадськими інституціями в управлінні сферою фізичного виховання і спорту, вивчення наявного

досвіду дасть змогу знайти «найефективніші» рішення. Водночас Україні не варто наслідувати існуючі моделі участі держави в розвитку спорту. Це пояснюється тим, що різноманітність і складність спортивних структур робить нереальним визначення конкретної моделі спортивної організації. Тобто трансформувати сферу, виходячи з основних аспектів глобального менеджменту фізичної культури і спорту, враховуючи наявні умови, можливості, ресурси, традиції та цінності нашої країни.

## Висновки до розділу 1

1. Розвиток спортивної інфраструктури створює нові робочі місця, а розвиток спорту сприяє появі великих галузей економічного значення. Олімпійські види спорту є найрезультативнішими видами спорту та є сильною рушійною силою міжнародного співробітництва та сприяють формуванню привабливого іміджу країни на міжнародній арені. Перемоги спортсменів сприяють розвитку патріотизму, зміцненню національної моралі та гордості за країну, край, місто, колектив. З точки зору теорії суспільних інтересів фізична культура і спорт розглядаються як специфічна форма соціальної діяльності, в якій фізичні та психічні потреби людини задовольняються шляхом цілеспрямованої рухової активності, засвоєння та застосування. Відповідні знання та навички та участь у спортивних заходах у якості глядача. З іншого боку, продуктами цієї галузі є послуги фізичної культури та спорту, які класифікуються як соціальні послуги. До найважливіших завдань відносяться широкомасштабний розвиток фізичної культури і спорту, широке впровадження їх у побут, систематизація заходів щодо оздоровлення населення, організація і організація дозвілля.

2. Державне регулювання у сфері спорту та дозвілля здійснюється через розробку державної політики, створення державних інституцій та відповідного функціонального забезпечення їх розвитку. Особливістю управління у сфері фізичного виховання і спорту організаціями загальної компетенції є те, що вони здійснюють зазначену діяльність і одночасно здійснюють іншу діяльність у межах своєї компетенції, а саме: розвиток економіки, соціальної сфери, національної безпеки. До системи органів державної влади із загальними повноваженнями щодо здійснення контролю у сфері фізичної культури і спорту належать Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України та місцеві органи виконавчої влади. Загалом адміністративна структура у сфері фізичної культури і спорту включає Міністерство молоді та спорту, його підрозділи регіонального рівня, Головне управління фізичної



культури та Головне управління олімпійського спорту, комітет з фізичної культури та спорту Автономної Республіки Крим, Управління у справах сім'ї, молоді та спорту ОДА, Управління у справах сім'ї, молоді та спорту ОДА (державного органу), постійні комісії, комісії та служби місцевого самоврядування, Національний олімпійський комітет, його дочірні організації на регіональному рівні, національні спортивні асоціації та регіональні спортивні асоціації, визнані в Україні, фонди та низка громадських (неурядових) організацій.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО РІВНЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ ТА СПОРТУ

#### **2.1. Правове регулювання діяльності Дніпропетровського обласного відділення (філія) комітету з фізичного виховання та спорту**

Дніпропетровське обласне відділення (філія) комітету з фізичного виховання та спорту входить до складу Комітету з фізичного виховання та спорту Міністерства освіти і науки України та представляє Комітет у Дніпропетровській області.

Комітет є державною бюджетною установою, що входить до сфери управління Міністерства освіти і науки України.

Основним завданням Комітету є участь у реалізації державної політики з фізичного виховання і спорту в навчальних закладах.

До складу комітету входять 24 обласні та міські управління, 20 спортивних об'єктів та ЦДЮСШ.

Комітет працюватиме з осередками, щоб забезпечити:

- організацію великих спортивних заходів в Україні, а також всеукраїнських та міжнародних спортивних змагань;
- участь студентів та студентських команд університету в міжнародних масових спортивних заходах та змаганнях;
- всебічне висвітлення в засобах масової інформації популярних видів спорту та спортивних подій у школярському та студентському спорті. Завжди розміщувати інформацію про діяльність різних підрозділів (філій) на офіційних сторінках сайтів і в соціальних мережах. Усі спортивні заходи та великі спортивні заходи, організовані Комітетом або за його підтримки. Публікація результатів виступів українських школярів та студентів на міжнародній арені.
- розвиток спортивної інфраструктури, що входить до компетенції комісії.

Основними завданнями Дніпропетровського обласного відділення (філія) комітету з фізичного виховання та спорту є:

1. Координація, керівництво та узагальнення навчання, методики та умов спортивної діяльності дитячо-юнацьких спортивних шкіл, дитячих клубів і молодіжних спортивних клубів, а також інших спортивних культур і видів спорту вищих спортивних шкіл, спортивних ліцеїв і шкіл олімпійської підготовки.

2. Участь у реалізації загальнодержавної політики з фізичного виховання і спорту на регіональному рівні в навчальних закладах Дніпропетровської області.

3. Координація роботи з фізичного виховання, фізичної культури, здоров'я і спорту в навчальних закладах усіх типів і рівнів акредитації, участь у систематичному забезпеченні цієї роботи.

4. Формування регіональних планів та участь у програмах розвитку фізичного виховання і спорту дітей, студентів та студентів.

5. Сприяння розвитку олімпійського руху в Дніпропетровській області, створення для їх діяльності громадських фізкультурно-спортивних організацій, рад, фондів і комітетів відповідно до чинного законодавства.

6. Сприяння змінам та розвитку матеріально-спортивної інфраструктури навчальних, спортивних, виробничих закладів та організацій Дніпропетровської області.

7. Проведення інформаційно-пропагандистської діяльності щодо поширення фізичного виховання, спорту та здорового способу життя серед учнівської та студентської молоді, педагогічних і наукових працівників.

Основним напрямком роботи відділу є розвиток та популяризація спорту на всіх рівнях навчальних закладів: загальноосвітніх шкіл, професійно-технічних училищ, вищих навчальних закладів та коледжів. Крім того, на базі філії працюють відділи вітрильного та велосипедного спорту. У різні часи спортсмени, тобто студенти навчального відділення, неодноразово ставали переможцями та призерами всеукраїнських змагань та міжнародних змагань.

Випускники вищих навчальних закладів беруть участь у Всеукраїнській Універсіаді та Всесвітній літній та зимовій Універсіадах, перемагають і отримують призові місця.

Регулярно відбуваються шкільні юнацькі ігри, де юні спортсмени демонструють свої спортивні здібності та обирають свій майбутній спортивний шлях.

Щорічно відділення організує обласні змагання «Славні нащадки козаків», які поєднують спортивні та патріотичні аспекти виховання молодого покоління. Переможець обласного конкурсу отримує право захищати честь області під час всеукраїнського конкурсу.

Відповідно до положень чинного законодавства держава регулює відносини у сфері фізичного виховання і спорту шляхом формування загальнодержавної політики, забезпечує створення професійних громадських органів та принципів їх функціонування, гарантує права людини і громадянина займатися фізкультурою та спортом. Держава також визначає пріоритети у розвитку фізичної культури та спорту вищого рівня.

Як і в багатьох державах сучасного світу, Конституція України є основним джерелом законодавства про фізичну культуру і спорт, що містить норми, що стосуються фізкультурно-спортивних відносин, а також спортивного права.

Важливою частиною статті II є права, свободи та обов'язки людини і громадянина. Звернемо особливу увагу на абз. 3 ст.: у випадках, передбачених статтею 49, держава забезпечує розвиток фізичної культури і спорту, а також санітарно-епідемічне забезпечення.

У Державній доктрині розвитку фізичної культури і спорту (розділ I), затвердженій Указом Президента України від 28 вересня 2004 року, зазначено, що спорт сприяє досягненню фізичного та психічного самовдосконалення людини, виявлення фізичних резервів, формування патріотичних почуттів у населення, позитивного міжнародного іміджу нації.

Державний план розвитку фізичної культури і спорту на 2012–2016 роки, затверджений постановою Ради Міністрів України від 31 серпня 2011 року, визначає цілі державного регулювання у сфері спорту, зокрема залучення великих організацій. Частина населення займається масовими видами спорту, пропагандою здорового способу життя та фізичною реабілітацією. Максимальне використання потенціалу талановитої молоді в дитячо-юнацькому спорті, підготовчому спорті, спорті вищого рівня та виховання в дусі олімпізму.

Завданнями Загальнодержавної цільової та соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року, затвердженої постановою Ради Міністрів України від 1 березня 2017 року № 115, йдеться про визначення головної ролі освіти, культури і спорту як важливих елементів здорового способу життя, профілактики захворювань та формування гуманістичних цінностей, створення умов для гармонії та гармонійного розвитку особистості, фізичного та психічного здоров'я людини, сприяння набуттю цілісності, визначення працездатності організму, створюючи тим самим патріотичні почуття серед населення та позитивний імідж нації в міжнародному співтоваристві.

Профільний Закон України «Про фізичну культуру і спорт» виділяє напрями фізичної культури і спорту. Тут визначено такі напрямки фізичної культури: фізичне виховання різних груп населення, масовий спорт, фізична культура і спортивне оздоровлення. Тобто масовий спорт (спорт для всіх) – це діяльність суб'єктів у сфері фізичної культури і спорту, спрямована на забезпечення рухової активності людей у вільний час з метою зміцнення їх здоров'я.

Звідси можна зробити висновок, що фізична культура і спорт тісно пов'язані, оскільки масовий спорт визначається як один із напрямів фізичної культури. Важко чітко розмежувати предмети фізкультурно-спортивної діяльності тощо.

Натомість пропонуються такі спортивні зони:

- дитячий спорт - допомагає познайомити дітей зі спортом і розпізнати їхні здібності до інших видів спорту;

- дитячо-юнацький спорт – забезпечує залучення дітей до певного виду спорту з метою реалізації їх спортивної спеціалізації та створення умов для переходу в резервні види спорту;

- спорт вищого рівня – забезпечує залучення спортсменів резервних видів спорту шляхом подальшої спеціалізації та індивідуалізації їх навчально-тренувального процесу з конкретного виду спорту для підготовки та участі у спортивних змаганнях всеукраїнського та міжнародного рівнів;

- професійний спорт;

- комерційна діяльність у спорті, пов'язана з підготовкою та проведенням видовищних спортивних заходів на високому організаційному рівні з метою отримання прибутку;

- олімпійські види спорту – пов'язані з організацією та проведенням спортивних змагань з олімпійських видів спорту та підготовкою спортсменів до цих змагань;

- неолімпійські види спорту – пов'язані з організацією та проведенням змагань з неолімпійських видів спорту та підготовкою спортсменів до цих змагань;

- заняття спортом у службі та армії – у зв'язку з виконанням службових обов'язків військовослужбовцями та працівниками Збройних Сил України, інших військових формувань, духовних, допоміжних та інших спеціальних служб, утворених відповідно до законів України;

- спорт інвалідів – пов'язаний з організацією та проведенням спортивних змагань з видів спорту інвалідів та підготовкою спортсменів до цих змагань.

Крім того, одним із видів спорту згідно Закону України «Про фізичну культуру і спорт» є резервний та ветеранський спорт. Проте законодавство не містить визначення цих термінів. Цей нормативно-правовий акт є динамічним, хоча й недосконалим. Тому протягом 2017-2019 років до цього документу було внесено низку змін та доповнень. Наприклад, щодо вступу до спорту для служби та армії;

придбання, зберігання, перевезення та використання спортивної зброї, боєприпасів до неї, утримання тирів, стрільбищ і тирів тощо.

У 2000 році було прийнято Закон України «Про підтримку олімпійського та паралімпійського руху та найуспішніших видів спорту в Україні», який передбачив відповідне правове регулювання розвитку олімпійського та паралімпійського руху в Україні та гарантував підтримку спортсменам України. Метою цього закону є створення умов для успішної підготовки та участі членів збірної України в Олімпійських та Паралімпійських іграх, виховання молоді через спорт у дусі олімпізму, сприяння залученню до міжнародної спільноти населення та зростанні міжнародного авторитету країни.

Відтоді він кілька разів модернізувався, відповідні положення були розширені та конкретизовані в законі. Йдеться, зокрема, про Указ Президента України про створення необхідних умов для подальшого розвитку паралімпійського та неолімпійського рухів в Україні. Він передбачає створення 100 стипендій Президента України для дітей з інвалідністю, які досягли відмінних результатів у всеукраїнських спортивних змаганнях, з метою сприяння розвитку спортивних досягнень.

Відзнакою Президента України нагороджуються видатні спортсмени та їх тренери з паралімпійських та неолімпійських видів спорту. Забезпечення достатніх коштів для його реалізації, створення спортивних, спортивно-реабілітаційних баз Національного комітету спорту інвалідів України, удосконалення нормативно-правової бази діяльності дитячо-юнацьких спортивних шкіл з метою запровадження інклюзивної освіти, зокрема для дітей з освітньою формою. потреби та ін.

Визнано в Україні відповідно до Наказу Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту «Закон про фізичне виховання і спорт» № 1176, Переліку видів спорту, затвердженого Указом Президента України від 18 серпня 2005 р. перелік встановлено Постановою Державного комітету молодіжної політики, спорту та туризму України від 07.02.2001 № 261 регламент. Тут пропонуються такі групи:

1. Олімпійські види спорту, а саме літні Олімпійські ігри - бадмінтон, баскетбол, бокс, вільна боротьба, дзюдо, кінний спорт, легка атлетика, плавання, теніс, настільний теніс, тхеквондо, фехтування, футбол, хокей на траві та ін.; Зимові олімпійські види спорту – біатлон, гірські лижі, ковзанярський спорт, лижні гонки, санний спорт, сноубординг, фігурне катання, фрістайл, хокей, шорт-трек.

2. Види спорту, що не входять до програми Олімпійських ігор - акробатичний рок-н-рол, альпінізм, американський футбол, айкідо, бодібілдинг, боулінг, більярд, самбо, велоспорт, гирьовий спорт, гольф, джиу-джитсу, карате, кікбоксинг, козацький двобій. Пауерліфтинг, пейнтбол, регбі, рукопашний бій, риболовля, скелелазіння, спортивна аеробіка, спортивна акробатика, спортивне орієнтування, спортивні танці, спелеологія, спортивний туризм, сумо, бойові мистецтва, фітнес, футзал, шахи, шашки, буксирний війна, боротьба на поясах, вчинок героїзму.

3. Спортивно-технічний і прикладний спорт - авіамоделювання, автомобілі, автомоделі, вертольоти, гідромотори, голуби, дельтаплани, візки, повітряний спорт, мотоцикли, мотоболи, парашути, авіація, пожежогасіння, підводні човни, ракетомоделі, спортивне радіо, спорт з собаками, надлегкі літаки та ін.

4. Спортивно-технічні та прикладні види спорту для людей з вадами слуху, зору, опорно-рухового апарату та розумового розвитку - бадмінтон, баскетбол, баскетбол на візках, вільна боротьба, біатлон, більярд, волейбол, волейбол сидячи, вітрильний спорт, гімнастика, змагання, гімнастика, дзюдо, легка атлетика, лижні гонки, плавання, пауерліфтинг, катання, спортивне орієнтування, стрільба з лука, софтбол, теніс на візках, настільний теніс, футбол, фехтування, хокей на траві, шашки, шахи.

Нормативно встановлена класифікація – олімпійські види спорту (літні та зимові). Види спорту, які не входять до програми Олімпійських ігор. Спортивні, технічні та прикладні види спорту. Спорт для людей з обмеженими можливостями слуху, зору, руху та фізичних вправ, спортивно-технічні та прикладні види спорту.



Законодавчо затверджуються також визнані в Україні ліцензійні умови провадження спортивно-оздоровчої діяльності, організованої спортивної діяльності, проведення спортивних курсів для професіоналів та любителів спорту, навчально-тренувальної діяльності спортсменів у змаганнях з різних видів спорту тощо.

З метою вирішення питань правового регулювання спорту, захисту спортивної діяльності та спортивних прав розглянемо тему спортивної діяльності (осіб або компаній, які здійснюють діяльність з розвитку фізичного виховання і спорту) та обговоримо теми спортивної діяльності. До останніх належать фізичні особи, які займаються фізичною культурою і спортом, у тому числі спортсмени, експерти у сфері фізичного виховання та спорту. Тому доцільно детально дослідити повноваження цих інституцій та ефективність їх завдань, а також рівень і якість гарантування індивідуальних і національних спортивних прав. Особливо важливою є роль найближчих до громадян муніципалітетів, місцевих органів влади та певних спортивних організацій.

На жаль, законодавство України не містить чіткого визначення спортивних організацій і неповно відображає завдання, функції, права та обов'язки цих організацій. Відсутня науково обґрунтована класифікація спортивних організацій і не розроблена теоретична основа для відмежування спортивних організацій від інших юридичних осіб. Водночас сьогодні зростає інтерес до питання інституційного забезпечення спортивної діяльності та пошуку оптимальних механізмів взаємодії між державою та спортивними асоціаціями. До законодавчої роботи залучаються не лише науковці, а й практики, які спільними зусиллями прагнуть створити сучасну модель спортивного права в українській юриспруденції.

Роль спорту в сучасному суспільстві, обсяг і сфера правового регулювання, ускладнення їх структури та розширення функцій породили необхідність створення складних і незалежних правових основ у нових сферах.

Спортивне право гармонізує великий, але розрізнений спектр нормативно-правових актів у сфері фізичної культури і спорту. Слід також підкреслити, що

чіткої позиції щодо місця спортивного права в сучасній правовій системі України немає.

Відповіді на це запитання не дає ні Конституція України, ні інший закон. Тому це завдання, здається, покладено на наукове співтовариство та громадських діячів, зокрема спортивні організації та відповідні органи влади.

Основним завданням є виявлення проблеми зв'язку понять «спорт» і «фізична культура». Це дає змогу визначити напрями та межі впливу спортивного права як правової та законодавчої сфери. Підхід до розуміння спорту визначається в термінах сукупності соціальних відносин як «компонента культури», на відміну від загального терміна «сфера дії» або фізична культура. Культура лише частково може бути включена до правової та нормативної сфери. Тому доцільно розділяти спортивне право, а не фізичне виховання та спортивне право. Предметом спортивного права є суспільні відносини, що виникають, функціонують, розвиваються і розвиваються у сфері спорту щодо участі та підготовки до спортивних змагань і регулюються правовими нормами. Отже, ми говоримо про правові наслідки спорту.

Крім того, в рамках дослідження слід приділити особливу увагу поглибленому вивченню ситуації спортивної діяльності, спортивних відносин, спортивної безпеки, спортивних конфліктів та інших питань. Важливо також проаналізувати зв'язок між згаданими категоріями та іншими сусідніми однорідними чи подібними категоріями.

З того, що в Україні на конституційному рівні життя і здоров'я людини визнано найвищою соціальною цінністю держави, можна зробити кілька висновків.

По-перше, фізична культура і спорт є засобом зміцнення та забезпечення здоров'я особистості та нації в цілому. Це визначає розробку та реалізацію системної національної політики на основі інтегрованої науки у сфері фізичної культури і спорту.

По-друге, в Україні на законодавчому рівні врегульовано організацію основних понять і категорій у цій сфері, зокрема поняття спорту, його напрямки і

сутність, принципи спортивної діяльності та статус її суб'єктів. Спорт – це сфера фізичного виховання і спорту, спрямована на однакове визначення і порівняння досягнень людей у фізичній, інтелектуальній та іншій підготовці шляхом організації спортивних змагань і відповідної підготовки. Його можна визначити як активність суб'єкта. Він є органічною частиною фізичної культури і одним із важливих засобів сучасного міжнародного культурного обміну. У цілому проблематику фізкультурно-спортивної діяльності можна вдосконалити шляхом з'ясування сутності, характеру та значення основних категорій у сфері спорту, більш детального вивчення та аналізу їх співвідношення, визначення методичних засобів спортивного права, які можливо забезпечити належне забезпечення функціонування, а послідовна діяльність у розробці та застосуванні законодавства сприяє підвищенню уніфікованості стандартів у цій сфері.

По-третє, система нормативно-правового регулювання спорту та його видів в Україні включає такі Закони України: «Про фізичну культуру і спорт», «Про підтримку олімпійського, паролімпійського руху та спорту вищого рівня в Україні». Інші нормативні акти - Доктрина розвитку фізичної культури і спорту, Загальнодержавна цільова соціальна програма розвитку фізичної культури і спорту та ін.

По-четверте, держава несе відповідальність за забезпечення розвитку фізичної культури і спорту, що передбачає не лише регулювання, а й своєчасне вдосконалення чинних нормативно-правових актів у цій сфері та встановлення механізмів правової реалізації.

По-п'яте, необхідно підвищувати фізичне виховання, національну свідомість, спортивну діяльність, правову культуру предметів, пов'язаних зі спортом, відповідальність за власне здоров'я і культуру. Ми віримо, що тільки здорові люди і здорова нація можуть побудувати сучасне суспільство і націю. Тобто в досліджуваній сфері існує взаємний обов'язок між людьми, суспільством і

державою, в якому успіх досягається шляхом здійснення застосування права як фізичними, так і спортивними заняттями за участю державних інституцій і громадян.

Правове регулювання державної політики у сфері фізичної культури і спорту розробляти з урахуванням положень національної доктрини розвитку фізичної культури і спорту, затвердженої Указом Президента України від 28 вересня 2004 р. Досягнення фізичного та психічного самовдосконалення особистості, визначення резервних можливостей організму, формування патріотичних почуттів у населення та позитивного міжнародного іміджу нації. Крім того, підкреслення цінності фізичної культури і спорту сприяє формуванню здорового способу життя, профілактиці захворювань, створенню умов для цілісного і гармонійного розвитку людини тощо.

## **2.2. Використання міжнародних стандартів серії ISO 9000 до управління розвитком сфери фізичного виховання та спорту**

Виконавчий орган Дніпропетровського обласного відділення (філія) комітету з фізичного виховання та спорту взаємодіє переважно з Міністерством молоді та спорту України, іншими міністерствами та Асоціацією об'єднаних територіальних громад. Відділення отримує широку підтримку, зокрема фінансову (Міністерство молоді та спорту).

Дніпропетровського обласного відділення (філія) комітету з фізичного виховання та спорту співпрацює з обласними радами, об'єднаними територіальними громадами, відділами у справах молоді та спорту органів місцевого самоврядування та надає відповідну підтримку. Як показує приклад цієї організації, асоціації фізичного виховання та спорту фактично тісно співпрацюють з національними установами, місцевою владою та іншими державними органами в організації своєї діяльності.

Проте світовий досвід показує, що без активної регуляторної ролі держави якісна та соціально орієнтована система фізичного виховання та фізичного виховання, якою є діяльність Дніпропетровського обласного відділення (філія) комітету з фізичного виховання та спорту не дає результатів. У сфері фізичного виховання і спорту надання якісних послуг з фізичного виховання і спорту ще не гарантовано. Питання правової системи адміністративного контролю за прогресом у спорті, побудованої на розвитку владно-суспільних відносин, взаємодії влади та інститутів громадянського суспільства, запровадженні сучасних методів менеджменту, є нагальною потребою.

Проте чинне національне законодавство не повною мірою відповідає вимогам щодо практичної реалізації завдань і функцій органів влади у сфері фізичного виховання і спорту, а також не відповідає міжнародним нормам і стандартам. Вирішення цих питань покладається на уповноважені органи, основним завданням яких є забезпечення ефективного функціонування галузі відповідно до пріоритетів національної спортивної політики. Проте, як уже зазначалося, діяльність державних органів у сфері фізичного виховання і спорту не відповідає вимогам сьогодення. Це стосується як структури систем цих організацій, так і змісту їх діяльності, використовуваних форм і методів, організації та координації міжпрофесійних відносин.

Як видно на прикладі Дніпропетровського обласного відділення (філія) комітету з фізичного виховання та спорту, у сфері фізичного виховання і спорту існує широкий спектр суб'єктів управління, діяльність яких потребує відповідного функціонального забезпечення. А головне – забезпечити належну взаємодію між суб'єктами управління при наданні послуг з фізичного виховання та спорту.

Система суб'єктів державного управління фізичною культурою і спортом включає: а) органи виконавчої влади - Міністерство молоді та спорту України, центральний орган виконавчої влади. б) місцеві органи влади, які здійснюють численні адміністративні повноваження у сфері фізичного виховання та спорту.

Децентралізація підвищує їхні повноваження; с) установи, організації та особи, які виконують делеговані повноваження. в) фізична особа, яка не є експертом уповноваженого органу, але уповноважена на це уповноваженим органом у певних випадках (це, наприклад, спортивний арбітр). До групи громадських суб'єктів управління фізичним вихованням і спортом належать не лише такі особи, як арбітри, судді змагань тощо, а й громадські формування.

З точки зору зовнішнього державного управління фізичною культурою і спортом суб'єкти вищого рівня визначають стратегію і тактику розвитку цих сфер відповідно до національних інтересів і національної політики. Подальший розвиток фізкультурно-спортивного руху дозволить забезпечити населення якісними державними послугами на рівні європейських стандартів, забезпечити оптимальне використання коштів та вирішити соціально-економічні, політичні та інші виклики за кордоном. Отже, управління у сфері фізичного виховання і спорту визначається як регламентована законами та іншими правовими актами управлінська діяльність, а також іншими суб'єктами, наділеними делегованими повноваженнями, спрямована на забезпечення виконання спортивного законодавства та підтримання його стандартів. Ми підтримуємо фізичну культуру та піднімаємо сферу фізкультури та спорту до міжнародних стандартів.

Незважаючи на значне соціальне значення, дана сфера є загальнодержавною, навіть якщо вона насправді має чітко сформульований громадський характер, оскільки спрямована на реалізацію прав кожного громадянина. Вона ніколи не була пріоритетною сферою суспільних (суспільних) інтересів. Заняття фізичною культурою і спортом для гармонійного розвитку, особливо фізичного, і здорового життя за допомогою відповідних фізкультурно-спортивних пропозицій. Основне значення цих послуг надається державному управлінню. Від якості влади залежить розвиток фізичної культури і спорту. Адміністрація контролює поступовий розвиток галузі через взаємодію та чітке розмежування повноважень органів державної влади

та реалізацію чіткого плану дій щодо реалізації настанов. вироблення та визначення позиції та ролі органів державної влади в цих процесах;

Важливою ознакою сфери фізичного виховання і спорту як суб'єкта державного управління є суб'єкт суміжних відносин: органи управління (Кабінет Міністрів України, Мінмолодьспорт України, їх територіальні органи, обласна державна адміністрація, органи управління фізичним вихованням та спортом), місцеві органи влади та їх виконавчі органи), фізкультурно-оздоровчі та інші суб'єкти оздоровчої та спортивної діяльності (спортивні клуби, дитячо-юнацькі спортивні школи, спеціалізовані навчальні заклади з спорту, вищі спортивно-оздоровчі школи олімпійської підготовки), центри, студентські спортивні центри вищі навчальні заклади, фізкультурно-оздоровчі заклади, оздоровчі центри, фізкультурно-спортивні центри для людей з обмеженими можливостями, спортивні команди, фізкультурно-спортивні товариства, спортивні товариства, громадські фізкультурно-спортивні організації.

Важливою ознакою сфери фізичної культури і спорту як об'єкта управління є (регульовані) суспільні відносини, що складаються в цій сфері, на які покладено правові зобов'язання щодо забезпечення досягнення «конкретних результатів соціальної держави»:

- сприяти реалізації законних інтересів, а також реалізації та захисту суб'єктивних прав, свобод та інтересів спортсменів, тренерів та інших фізичних і юридичних осіб;

- виконання державних (державних, громадських) завдань і функцій, покладених на конкретний орган;

- виконання допоміжних завдань громадського характеру. Метою є забезпечення ефективного виконання суб'єктами державного управління завдань, встановлених нормами чинного законодавства у сфері фізичної культури і спорту.

Проте факторами, що супроводжують кризу фізкультурно-спортивного руху, є:

- суперечності між існуючими «спортивними» законами та сучасними вимогами;
  - не враховує потреби населення щодо інфраструктури фізкультурно-оздоровчої діяльності у виробничій, освітній та соціальній сферах;
  - незавершеність системи інтенсивної підготовки національної збірної, низьке фінансове та матеріально-технічне забезпечення дитячо-юнацького та резервного спорту;
  - низьке наукове забезпечення розвитку фізичного виховання і спорту, недостатнє фінансування наукових досліджень (менше 0,5% видатків державного бюджету на сферу фізичного виховання і спорту);
  - недостатня пропаганда здорового способу життя, дитячо-юнацького та підготовчого спорту;
  - невідповідна фізична та технологічна інфраструктура: забезпеченість спортивними залами по відношенню до населення (на 10 000 жителів) у два-три рази нижча, ніж у великих країнах, оскільки лише третина басейнів відсутня, а понад 80% стадіонів не працюють. відповідають сучасним вимогам;
  - недостатні бюджетні ресурси (в середньому 0,6% видатків забезпечується з державного бюджету та 2% видатків з місцевих бюджетів), низька привабливість позабюджетних фондів та низький рівень інвестицій.
  - діяльність щодо випуску та проведення національних спортивних лотерей, які є одним із основних джерел фінансування спорту в багатьох європейських країнах, не здійснюється;
  - незбалансована система підготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів, низька оплата праці, недостатня кількість фізкультурно-оздоровчих тренерів (1 вчитель фізичної культури на 600 українців).
- Сфери фізичного виховання і спорту, що підлягають державному управлінню, мають такі особливості:



– громадський характер. Це визначається метою фізичного виховання і фізичного виховання: навчання, збереження і зміцнення здоров'я населення, підвищення працездатності, збільшення тривалості діяльності, а також «профілактика захворювань і зміцнення здоров'я». Фізичне та розумове самовдосконалення людини, створення міжнародного спортивного авторитету;

– інтеграційні зв'язки з іншими сферами (освіта, культура та ін.), які представляють інший управлінський напрям у соціокультурній сфері держави;

– наявність окремих галузей адміністративного права та спортивного права в рамках адміністративного права;

– регулювання фізичної культури і спорту відповідно до норм адміністративного, трудового, цивільного та податкового законодавства;

– пряма орієнтація на світові та європейські стандарти розвитку фізкультурно-спортивного руху;

– взаємозв'язок між суб'єктами фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності та численними державними інституціями, які керують різними функціями (гігієна, навколишнє середовище тощо);

Отже, сутність державного управління у сфері фізичного виховання і спорту полягає в системній і цілеспрямованій діяльності органів (посадових осіб), наділених владними повноваженнями, та представників влади щодо забезпечення виконання спортивного законодавства. Він складається з наступного: здійснення громадського контролю за наданням адміністративних та спортивних послуг, реалізацією заходів у сфері фізичного виховання, оздоровчої діяльності та спорту. Публічне управління у сфері фізичного виховання і спорту – це врегульована законами та іншими правовими актами, а також делегованими повноваженнями діяльність державного управління, спрямована на реалізацію спортивного законодавства та дотримання стандартів його учасниками. Державне управління у сфері фізичного виховання і спорту складається з адміністративних органів (органів державної влади,

муниципалітетів), самоврядних організацій, органів громадського самоврядування тощо і здійснюють постійний і цілеспрямований вплив.

Спираючись на результати дослідження феномену «менеджмент» у зв'язку з розвитком спорту на локальному рівні, вважаємо за необхідне визначити, що діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування та громадських організацій підпорядкована стандарту ISO 9001:2008, прийнятому в Україні під назвою ДОТУ ISO 9001:2009 «Система управління якістю». Вимоги (ISO 9001:2008, IDT)». Він визначає вимоги до системи управління якістю, яка може бути використана для внутрішніх заявок організації, сертифікації або контрактних цілей. Керує організацією для досягнення ефективності системи управління якістю при наданні послуг клієнтам.

У 2014 році Міжнародна організація стандартизації ISO почала перегляд четвертої версії ISO 9004:2009. У порівнянні з першими трьома версіями назва стандарту принципово змінилася. «Управління для сталого успіху організацій. Підхід, заснований на управлінні якістю» (перші три були опубліковані в 1987, 1994 і 2000 роках і називаються «Керівні принципи покращення продуктивності»).

Текст стандарту ISO 9004:2009 починається з розділу, який містить вказівки щодо того, як керувати своїм бізнесом для стабільного успіху (у попередніх розділах пояснювалося, як створити систему управління якістю). Ця версія також містить вказівки з таких тем, як: розробка та впровадження стратегії; фінансові ресурси; знання, інформація, технології; природні ресурси; самооцінка та бенчмаркінг; інновації, отриманий досвід тощо. Інші частини стандарту зазнали певних суттєвих і структурних змін порівняно з попередніми версіями, але було знайдено загальний підхід, заснований на моделі процесу, і збережено цикл PDCA.

В основі стандарту ISO 9004:2009 лежить Європейська модель досконалості EFQM (модель) для оцінювання організацій. Основою моделі є логіка RADAR. По суті, це розширений цикл PDCA. Іншими словами, план на результат, розробка підходів до досягнення результату, оцінка та обговорення результатів впровадження

підходу на основі спостереження та аналізу досягнутих результатів; впровадження змін. Таким чином, отримання сертифіката системи менеджменту якості (СУЯ) може значно підвищити рівень досконалості вашої компанії.

Переходимо до основної концепції ISO 9004:2009 (конструктор системи). Перший - «стабільний успіх». Розділ 3.1 (абзац) дає наступне визначення цього терміну: сталий успіх організації є результатом її здатності вирішувати проблеми та досягати довгострокових цілей. Крім того, у розділі 4.2 чітко зазначено, що організації можуть досягти стійкого успіху, задовольняючи потреби та очікування зацікавлених сторін послідовно та збалансовано протягом тривалого часу.

Наступним важливим поняттям у ISO 9004:2009 є «ризик». Однак значення цього терміну в стандарті не розкривається, і розробники документа посилаються на стандарт ISO 31000:2009 «Управління ризиками – Принципи та настанови щодо застосування». Ще одна важлива концепція - «вивчення досвіду». По суті, це можна перекласти як «навчання». Хоча стандарт не має чіткого визначення, зі змісту зрозуміло, що йдеться про набуття свідомого досвіду. Навчальний досвід створює основу для ефективних і результативних удосконалень та інновацій.

Тема інновацій заслуговує більш детального розгляду, оскільки це одна з необхідних передумов довгострокового успіху організації.

По суті, інновація – це те, що значно підвищує ефективність існуючої системи. Стаття 9.3.2 стандарту ISO 9004:2009 стосується чотирьох типів інновацій: призначена для технологій у створенні продуктів (послуг); в процесі; в організаційній структурі компанії; інтегрована в систему управління організацією і допомагає забезпечити необхідні конкурентні переваги. У стандарті є окремий розділ на цю тему, де інноваційна діяльність розглядається як процес. Виявляється, що розвиток системи менеджменту для довгострокового успіху організації також залежить від інноваційного менеджменту.

Існують ще два поняття, які органічно пов'язані з постійним вдосконаленням і інноваціями. Це «організаційна самооцінка» для визначення зрілості та «стратегії»

організації. Самооцінка є одним із способів вимірювання показників та аналізу діяльності організації, поряд із моніторингом середовища, в якому існує організація, вимірюванням ключових показників ефективності, проведенням внутрішніх аудитів системи управління якістю та бенчмаркінгу. Аналіз на основі показників бенчмаркінгу як процес виявлення, розуміння та адаптації існуючих прикладів ефективної роботи організації з метою покращення власної роботи. Слід зазначити, що «Самооцінка – це процедура комплексного та систематичного аналізу діяльності організації та показників її діяльності з точки зору зрілості» (ст. 8.3 стандарту ISO 9004:2009, п. 4).

Проте цей стандарт рекомендує використовувати рекомендації стандарту ISO 10014:2006 «Контроль якості – Рекомендації щодо досягнення фінансово-економічних показників» на додаток до методів самооцінки, описаних у Додатку А. Це означає, що організація має право обирати прийнятні методи самооцінки для своєї діяльності та цілей, а також сама обирати один чи декілька методів оцінки ризиків.

Самооцінка повинна бути важливою частиною вашої стратегії планування процесу. Цей стандарт визначає цей термін наступним чином: Стратегія – це логічно структурований план або метод досягнення довгострокових цілей. Стратегія визначає загальний напрям і спосіб використання коштів для досягнення поставлених цілей. Після досягнення поставленої мети стратегія більше не існує як напрямок або засіб досягнення мети.

На думку європейських експертів із СУЯ, використання таких понять, як «стратегія», є найяскравішою особливістю ISO 9004:2009. На відміну від ISO 9001, який використовує поняття «політика» та «стратегічні цілі» лише у досить вузькому значенні, ми вважаємо, що всі рекомендації цього стандарту спрямовані на розвиток стратегічного управління організацією. Європейська модель досконалості була використана в новій версії ЕВМ. Іншими словами, саме управління якістю, його вдосконалення та запровадження процесно-орієнтованого менеджменту в

українських компаніях та організаціях має починатися з чіткого стратегічного плану дій.

Ключові показники ефективності. Цей термін також перекладається в різних джерелах як «ключовий показник ефективності». Це може бути пов'язано з тим, що в попередніх версіях стандарту розуміли як критерії для оцінки фінансових показників процесів, продуктів, задоволеності споживачів і видів діяльності, наведених у стандарті. Типовий приклад: оцінка та управління ризиками; інтерв'ю, опитування, дослідження задоволеності клієнтів; порівняльний аналіз; аналіз показників діяльності, в тому числі діяльності постачальників і партнерів.

Організації самостійно обирають кількісні або якісні критерії, які є для них важливими, щоб виміряти свою здатність реалізовувати свої стратегії та відстежувати рівень сталого успіху.

## **Висновки до розділу 2**

Дніпропетровське обласне відділення (філія) комітету з фізичного виховання та спорту входить до складу Комітету з фізичного виховання та спорту Міністерства освіти і науки України та представляє Комітет у Дніпропетровській області. Основними завданнями Дніпропетровського обласного відділення (філія) комітету з фізичного виховання та спорту є: участь у реалізації загальнодержавної політики з фізичного виховання і спорту на регіональному рівні в навчальних закладах Дніпропетровської області; координація роботи з фізичного виховання, фізичної культури, здоров'я і спорту в навчальних закладах усіх типів і рівнів акредитації, участь у систематичному забезпеченні цієї роботи; формування регіональних планів та участь у програмах розвитку фізичного виховання і спорту дітей, студентів та студентів; сприяння розвитку олімпійського руху в Дніпропетровській області, створення для їх діяльності громадських фізкультурно-спортивних організацій, рад, фондів і комітетів відповідно до чинного законодавства та інше.

Сутність державного управління у сфері фізичного виховання і спорту полягає в системній і цілеспрямованій діяльності органів (посадових осіб), наділених владними повноваженнями, та представників влади щодо забезпечення виконання спортивного законодавства. Він складається з наступного: здійснення громадського контролю за наданням адміністративних та спортивних послуг, реалізацією заходів у сфері фізичного виховання, оздоровчої діяльності та спорту. Публічне управління у сфері фізичного виховання і спорту – це врегульована законами та іншими правовими актами, а також делегованими повноваженнями діяльність державного управління, спрямована на реалізацію спортивного законодавства та дотримання стандартів його учасниками.

ISO 9004:2009 враховує термінологію, положення та рекомендації ISO 9001:2015, а також супровідні стандарти або переглянуті міжнародні стандарти, опубліковані з того часу. За відсутності інших стандартів цей стандарт наразі вважається основною системою, яка дозволяє фахівцям замінити ISO 9001 у розробці ефективних систем управління якістю державних послуг, з уточненням, що він застарів. Використання цього стандарту має бути спрямоване як на вдосконалення управлінської діяльності державних і громадських установ, що надають фізкультурно-спортивні послуги населенню, так і на власне підвищення якості фізкультурно-спортивних послуг. Крім того, якщо говорити про вдосконалення діяльності громадських організацій, які поширюють свою діяльність на регіони та території, як-от «Колос», «Спартак» чи «Україна», то має бути забезпечено застосування стандартів на всіх рівнях.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ ТА СПОРТУ

#### **3.1. Механізми активізації державної політики у сфері фізичного виховання та спорту**

Визначення меж державного регулювання у сфері фізичної культури і спорту багато в чому залежить від характеру соціальної політики держави чи державного устрою. Для відповіді на це питання ми використали різні аспекти та характеристики економічної та соціальної політики. З цих особливостей найважливішими у зв'язку з питаннями фізичної культури і спорту є економічні, організаційні та правові питання головного і важливого завдання державного регулювання, які мають декларований пріоритет. Вони безпосередньо впливають на справи і ступінь реалізації соціальної політики.

Визначаючи національну соціальну політику в загальному вигляді як систему цілеспрямованих і адресних заходів, у тому числі заохочення фінансових ресурсів, можна визначити соціальну політику держави як систему цілеспрямованих і адресних заходів, у тому числі заохочення фінансових ресурсів на розвиток національного фінансового регулювання відповідно до економічної системи, суспільних, соціальних та інших цілей.

Основним напрямом економічної політики в країнах із соціально орієнтованою та розвинутою ринковою економікою є сприяння розвитку соціально відповідальних підприємств. Для залучення інвестиційних коштів у сферу соціальних послуг, у тому числі послуг фізичної культури і спорту, необхідно створити рамкові умови для їх застосування, наприклад, стимулювати інтерес до спрямування капіталу в цю галузь.

Головною умовою формування соціально відповідального сектору економіки є орієнтація на розробку національних нормативних актів з фізичної культури і

спорту, що сприяють зміцненню здоров'я працівників (а отже, і їхньої працездатності). Це має бути економічна вигода комерційної компанії (збільшення прибутку), збільшення працездатності та зменшення кількості вихідних днів. Це означає, що інвестиції комерційних компаній у розширення спортивної інфраструктури тут слід розглядати як інвестиції в людський капітал, який є найважливішим елементом економічної ефективності в контексті інформаційного суспільства.

Створення механізмів активізації та зацікавленості всіх учасників суспільних процесів потребує формування партнерських відносин між новими соціальними учасниками в Україні: комерційним сектором, неприбутковими організаціями та державою. У зв'язку з формуванням соціально відповідального сектору економіки можливе вдосконалення законодавчої бази та економічних механізмів стимулювання соціальних інвестицій компаній (у даному випадку – будівництво власних спортивних комплексів та закладів відпочинку). Механізм стимулювання базується насамперед на пільговому режимі оподаткування об'єктів соціальної інфраструктури, що передбачає зменшення оподаткованого прибутку підприємства за рахунок включення витрат на фізичне виховання працівників до собівартості реалізованої продукції.

Проаналізувавши джерела фінансування фізичної культури і спорту в різних країнах, відзначимо, що відмінною рисою більшості країн є наявність спортивної індустрії. Це не тільки соціально та економічно дієвий фактор для розвитку спорту, а й для існування спортивної індустрії. Важливим джерелом фінансування є система спонсорства.

Спортивне спонсорство сьогодні є невід'ємною частиною професійного спорту і становить значну частину бюджету команди. Це стає «модним» заняттям для олігархів. З одного боку, це свідчить про зміцнення позицій професійного спорту в суспільстві. Однак це також свідчить про фінансову крихкість професійних клубів (тобто комерційного професійного спорту). У країнах, де професійний спорт має



потужну економічну базу, спортивне спонсорство відіграє менш помітну роль. Прикладом є США. У Сполучених Штатах спонсорство в першу чергу асоціюється з Олімпійськими іграми та студентським спортом. У розвинених європейських країнах спортивні клуби майже завжди перебувають у хорошому фінансовому стані, хоча частка спонсорських коштів у їх фінансуванні нижча, ніж в Україні.

Враховуючи вищезазначений зарубіжний досвід, важливим національним завданням щодо зменшення бюджетного навантаження (в частині фінансування фізичної культури і спорту) є сприяння спонсорству спорту в непрофесійному спорті. Перспективи спонсорства такого виду спорту в Україні значною мірою залежать від правових механізмів державного регулювання, зокрема від вирішення податкових питань.

Останнім часом привертають увагу позитивні тенденції розвитку платних послуг для громадян. В Україні стрімко розвивається мережа спортивно-оздоровчих комплексів. Слід мати на увазі, що приватні компанії (в основному малі та середні підприємства), як правило, надають значення оптимальному використанню наявних ресурсів і високому рівню відповідальності при експлуатації комплексів нерухомості. Аналіз показав, що перші, як правило, менш ефективні, ніж другі, мають нижчу прибутковість, менш відкриті до інновацій і мають невиправдано великий адміністративний апарат. Це також підтверджується загальносвітовою тенденцією зведення ролі держави до розвитку фізичної культури та соціальної та інституційної інфраструктури спорту. У такий спосіб держава створює стимулюючі умови для приватного бізнесу та без значних фінансових витрат збільшує економічне зростання та частку доходів бюджету, а також розвиток соціальної сфери (фізична культура і спорт).

Враховуючи необхідність збільшення позабюджетних фінансових ресурсів та залучення приватних інвесторів у сферу фізичної культури і спорту, актуальним є використання фінансово-економічних інструментів підтримки соціально важливої інвестиційної діяльності. Це включає інвестиції домогосподарств; розподіл коштів;

гарантований бюджет; інвестиційний податковий кредит; фінансові переваги; дотації та субсидії. Перераховані фінанси визначають економічні інструменти, які успішно використовуються в міжнародній практиці протягом кількох десятиліть. Їх включення до механізмів державного регулювання у сфері фізичної культури і спорту в Україні є важливою умовою підвищення ефективності їх функціонування. Водночас недосконалість українського законодавства (нечіткість критеріїв запровадження податкових пільг на державному рівні) часто заважає українським підприємцям повною мірою скористатися передбаченими законом пільгами.

Тому зрозуміло, що реформування системи державного регулювання фізичної культури і спорту в Україні має супроводжуватися створенням податкового кредиту на інвестиції, що означає відстрочення сплати податків і допускається в окремих випадках. Це й організаційне виконання особливо важливих завдань соціально-економічного розвитку регіону або вдосконалення загальних інструментів і деталей фінансово-економічної політики країни з метою фінансування соціально значущих ресурсів. Це також включає надання особливо важливих послуг населенню галузями. Водночас податкова система повинна відповідати економічній політиці, мати чітко визначені економічні цілі та сприяти розвитку ключових галузей.

На жаль, нормативний обсяг даного дослідження не дозволяє охопити весь комплекс питань удосконалення організаційно-фінансових механізмів державного регулювання у сфері фізичної культури і спорту, але виявлені напрями можуть слугувати гарним концептуальним і формувальним прикладом. Це є основою для оптимізації бізнес-процесів у рамках реформи національної системи регулювання вітчизняної фізичної культури і спорту. При цьому результати оптимізації бізнес-процесів повинні досягати поставлених соціально-економічних цілей розвитку фізичної культури і спорту.

Як уже зазначалося, важливою методологічною особливістю та вимогою нашої пропозиції є розробка системи показників, що відображає ступінь досягнення поставлених проміжних та кінцевих (соціально-економічних) цілей.

Важливим завданням у процесі реформування будь-якої системи (як на макро-, так і на мікрорівні) з метою досягнення принципово нового якісного рівня функціонування є розробка показників оцінки рівня розвитку системи в цілому.

При використанні такого інструменту аналізу та планування, як збалансована система показників, правильний вибір показників ефективності є особливо важливим. Цілі та показники цієї системи мають формуватися на основі стратегічних цілей соціальної політики країни та враховуватися за такими критеріями, як соціально-економічна ефективність, споживча ефективність та внутрішні бізнес-процеси (механізми функціонування галузі). Процес створення збалансованої системи індикаторів вже уточнює стратегічні цілі та визначає основні параметри для їх досягнення. Основні стратегічні цілі системи зазвичай характеризуються загальними інтеграційними показниками. У сфері фізичної культури і спорту такі показники повинні відображати ступінь їх впливу на досягнення загальних соціально-економічних цілей світу. Крім того, соціально-економічні наслідки можуть бути виражені як фінансовими, так і нефінансовими (натуральними) показниками.

Особливої уваги заслуговують деталі формування збалансованої системи показників фізкультурно-спортивної галузі щодо інших галузей економіки (особливо виробництва) та підприємств. Зокрема, Д. Нортон і Р. Каплан аналізують питання «Чи слід виключати фінансові показники з системи показників балансу?» і роблять висновок, що регулярні фінансові звіти та показники завжди повинні відігравати важливу роль. Це визначається особливостями комерційних організацій, основною і єдиною метою діяльності яких є отримання прибутку. У сфері фізичної культури і спорту проміжні (формуючі) показники мають велике значення самі по собі і, тим більше, у досягненні глобальних соціально-економічних цілей. Тому очевидним є вплив фізичної культури і спорту на підвищення якості трудових ресурсів (наприклад, зменшення кількості тимчасових відлучень), що позначається на досягненні макроекономічних показників соціально-економічної ефективності.

Водночас такі проміжні цілі, як здоров'я кожного окремого члена суспільства, самі по собі мають велике значення, особливо в контексті соціально орієнтованого ставлення до ринкової економіки.

Удосконалення національної системи регулювання потребує вирішення таких основних завдань:

1. Підвищення інтересу до фізичного виховання та спорту серед різних категорій громадян України за допомогою:

– адаптація фізичної культури молоді до сучасних вимог і стандартів та перенесення їх у спортивну практику;

– забезпечення доступу до спорту різних категорій громадян, у тому числі розроблення та застосування механізмів пільгового та безкоштовного доступу до спортивних споруд для різних категорій малозабезпечених громадян (студентів, людей з інвалідністю, людей похилого віку тощо);

– створення та розвиток волонтерських систем (волонтерів-помічників) у масових видах спорту;

– розробка та реалізація програм організації популяризації фізичної культури і спорту як складової здорового способу життя; це й соціальна реклама, і пропаганда фізичної культури та здорового способу життя, і спеціальні медіа-проекти (зокрема, висвітлення змагань та церемоній відкриття спортивних змагань);

– забезпечення якісних спортивних послуг шляхом запровадження системи сертифікації фізкультурно-спортивних організацій та спортивних центрів.

2) Розвиток інфраструктури масових видів спорту, як в навчальних закладах, так і в житлових масивах. Це включає: будівництво багатфункціонального залу; центри з басейном; стадіони в навчальних закладах; національний спортивний центр.

Згідно з висновками нашого аналізу, перелік об'єктів має оновлюватися щорічно.

Тому необхідно вирішити наступні основні завдання:

1. Цільова підтримка науково-методичних розробок у сфері антидопінгового контролю.

2. Розвиток матеріально-технічної основи спорту вищого рівня, у тому числі:

– реконструкція баз олімпійської підготовки, реконструкція та будівництво спортивних комплексів з різних видів спорту на території України;

– реконструкція та модернізація спортивної бази навчальних закладів підготовки олімпійського резерву;

– обладнання для антидопінгового центру.

Отже, дослідження фізичного виховання та спорту із проведеним науковим аналізом дозволило зробити висновок, що вони, окрім сфери охорони здоров'я, освіти та дозвілля, також належать до сфери суспільного виробництва. Як структурні елементи соціальної сфери фізична культура і спорт є важливими інструментами досягнення цілей національної соціально-економічної політики. Розглянуто сучасні погляди українських вчених на фізичну культуру і спорт з точки зору теорії суспільних благ. Відповідно, вони виконують багато функцій, інтегрують практично всі сфери життя людини та охоплюють усі вікові групи населення і є універсальним засобом реалізації програм соціальної політики. Значний позитивний вплив послуг фізичної культури і спорту на суспільний добробут свідчить про їх належність до групи комплексних суспільних благ, а не до групи приватних благ. Частина його конституційно гарантована державою, фінансується за рахунок бюджетів, державних контрактів і соціальних норм і зручно пов'язана з чистими суспільними благами. Послуги, оплачувані за рахунок позабюджетних джерел, у тому числі особистих коштів громадян, є їх особистою справою. Загалом, централізовано регульована фізична культура та спортивна діяльність є самостійною групою суспільно важливих змішаних суспільних благ. На цій основі в їх операційній структурі виділяються чотири сектори: державний сектор, асоціація з державним сектором, змішаний сектор та приватний сектор.

Ми розробили комплексну класифікацію зовнішніх впливів. Відповідно до цього зовнішні впливи, що виникають у процесі фізичного виховання та спорту, поділяються на дві групи: позитивні та негативні.

Позитивні зовнішні ефекти - це соціальні переваги, пов'язані з фізичною культурою та спортом.

Негативні зовнішні ефекти являють собою витрати суспільства, пов'язані з фізичною культурою та спортом.

Потім кожен групу зовнішніх ефектів поділяють на прямі та непрямі.

Прямі позитивні зовнішні ефекти включають позитивні зовнішні ефекти, які безпосередньо впливають на учасників фізичної культури чи спортивних заходів, але не включають численні зв'язки, які передають вплив кінцевому споживачу.

Непрямі позитивні зовнішні ефекти включають численні взаємозв'язки в їхньому механізмі дії та включають ефекти, які передають ефект кінцевому користувачеві. У цьому випадку це не тільки змінює самопочуття тих, хто безпосередньо займається фізкультурно-спортивною діяльністю, а й опосередковано впливає на третіх осіб.

Пряма негативна зовнішня дія в даному випадку - це ефект, який має прямий негативний вплив на учасників фізичної культури або спортивної діяльності і не включає численні зв'язки, які передають цей ефект кінцевому споживачеві.

Непрямі негативні ефекти - це ефекти, які не тільки безпосередньо негативно впливають на учасників фізкультурної чи спортивної діяльності, а й опосередковано впливають на третіх осіб.

Фізична культура і спорт належать до категорії змішаних суспільних благ, і небажаність їх виключення зі споживання окремих громадян визначається, з одного боку, їх прямими та опосередкованими позитивними зовнішніми ефектами; з іншого боку, це визначається такими фактами: якщо приватний ринок послуг виштовхує найбільш знедолених членів суспільства за свої межі, держава в цьому відношенні повинна бути гарантом змішаної публічної пропозиції фізичної культури та спорту,

яка є корисним для суспільства. Та й фінансування його має бути в рамках держави. Загальнодержавні замовлення мають виконуватися за рахунок державного бюджету. У цьому сенсі ефективність функціонування фізичної культури, спорту та інших соціальних сфер безпосередньо залежить від бюджетної політики держави.

За останні роки у цій сфері відбулися серйозні позитивні зміни завдяки реформам бюджетної системи. Головною метою реформи бюджетного порядку було створення умов і передумов для найбільш ефективного управління державними (муніципальними) фінансами відповідно до політичних пріоритетів держави. Суть цієї реформи полягає у зміщенні фокусу формування бюджету з «управління бюджетними ресурсами (видатками)» на «управління результатами». Відповідно до нової концепції «управління результатами» бюджети організуються на основі цілей національної політики та запланованих результатів. Бюджетні асигнування є чітко функціональними (послуги, види діяльності) і при плануванні бюджетних асигнувань основна увага приділяється обґрунтуванню кінцевих результатів у межах бюджетної програми.

Основою сучасної реформаторської моделі організації бюджетного процесу є поширена в усьому світі концепція «бюджетування, орієнтованого на результат, у рамках середньострокового фінансового планування». Його суть полягає в тому, що між розпорядниками бюджетних коштів та бюджетними програмами, які реалізуються розпорядниками (або) з урахуванням досягнення конкретних результатів відповідно до пріоритетів соціально-економічної політики на середньострокову перспективу або безпосередньо у відповідь на виділення бюджетні кошти.

Важливим напрямком у реформованій бюджетній системі є розширення сфери застосування методів бюджетування програм та підвищення авторитету країни на міжнародному рівні. Високочасний спорт виконує важливу «міжнародну» суспільно-політичну функцію і є фактором зміцнення взаєморозуміння між народами. Організація Олімпійських ігор та великих міжнародних змагань є

найефективнішим ідеологічним та інформаційним інструментом для створення позитивного іміджу країни, а також презентацією країни та відповідного міста, в тому числі перед потенційними іноземними інвесторами.

Основними непрямими позитивними зовнішніми ефектами фізкультурно-спортивної діяльності є формування громадянського патріотизму та національної самовпевненості. Основними якісними характеристиками патріотизму та національної свідомості громадян є:

- відчуття постійного зв'язку з батьківщиною, життям і діяльністю людей, що проживають на ній;
- любов до батьківщини, до свого народу, що виражається в певних речах, діях і вчинках;
- розвиток гордості за батьківщину, народ та національні символи;
- моральна відповідальність кожної людини за свою країну, долю свого народу, його теперішнє становище і майбутнє;
- стійке почуття громадянського, професійного та військового обов'язку щодо виконання конституційних обов'язків, відповідальності за результати власної праці;
- бажання, прагнення та вміння захищати батьківщину, відстоювати її інтереси та забезпечувати безпеку в усіх сферах її життя;
- широкомасштабна діяльність держав і приватних організацій, спрямована на процвітання батьківщини і народів шляхом зміцнення їх міжнародного авторитету;
- прихильність народним, національно-професійним цінностям, позитивним традиціям та ідеалам;
- внутрішня підготовка та конкретна діяльність для збереження та примноження слави вітчизни, свідчення честі та совісті українського народу та військовослужбовців;
- завжди відчувати велич рідного міста;



– хороший вияв умінь і навичок українського народу в галузі фізичної культури і спорту для досягнення результатів світового рівня на олімпійських іграх, чемпіонатах світу тощо.

### **3.2. Формування стратегічних засад розвитку сфери фізичного виховання та спорту**

У результаті дослідження було зроблено висновок, що основними проблемами державного регулювання фізичного виховання і спорту в нашій країні сьогодні є:

- відсутність ефективних національних механізмів регулювання;
- недостатньо чітка структура системи пріоритетів;
- правова неформальність відносин між державою, приватним і публічним секторами економічної діяльності.

Зрозуміло, що в державному регулюванні сфери фізичної культури і спорту найважливішу роль мають відігравати загальні принципи, тобто принципи управління як великої та складної системи, динамічної та стохастичної. Аналіз української моделі виявив, що вона не відповідає основним принципам системи: повноті, комплексності та ієрархічності, синергетичному та емерджентному управлінню, структурованості, збалансованості, централізації та децентралізації.

Принцип повноти стверджує, що система складається з багатьох елементів і що жоден елемент не повинен утворювати єдину систему. Якщо проаналізувати ситуацію, то можна переконатися, що система фізичної культури і спорту тут спочатку була несумісна з цим принципом. Тому багато сфер фізичної культури і спорту сьогодні належать різним міністерствам залежно від виконуваних функцій і форм власності.

Принципи складності та ієрархії складаються з існування ефективно взаємодіючих підсистем, що містяться в системах вищого рівня. У цій сфері цей

принцип пов'язаний з ідеєю вертикальності влади, де елементи системи розглядаються як окремі підсистеми, наприклад: Наприклад, державний і неурядовий сектори, спорт для всіх, елітний спорт тощо. Сфера «фізичне виховання і спорт» тут є підсистемою соціальної сфери (системою вищого рівня) країни.

Синергічні принципи. Принцип синергії полягає в тому, що ключовим фактором ефективності системи є узгодженість роботи всіх її елементів та їх взаємна сумісність. Принцип терміновості стосується здатності системи виконувати певну цільову функцію лише через систему в цілому, а не через окремих її членів.

Що стосується принципу синергії, враховуючи відмінності в конкретних операціях кожного відділу, насправді міжвідомчі інтереси переважають, а методи досягнення визначених цілей і завдань не обов'язково є консенсусними. Але це не правильно.

Принцип структуризації пов'язаний з принципами комплексності та ієрархічності і полягає в наявності ефективних організаційно-управлінських структур, які містять багато взаємопов'язаних і збалансованих компонентів. Зрозуміло, що сьогодні в Україні відсутня чітко структурована система управління фізичним вихованням і спортом, і її вдосконалення потребує, насамперед, відновлення вертикальних і горизонтальних організаційно-управлінських зв'язків.

Характеристика оптимального співвідношення централізованого та децентралізованого управління. Реалізація цього принципу полягає в чіткому розподілі повноважень і відповідальності між національними органами управління та місцевими органами влади у сфері фізичного виховання і спорту. Найбільшим викликом тут є чітке визначення кола тем, які мають координуватися на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Крім перерахованих основних принципів системності, реформована система управління фізичною культурою і спортом має ґрунтуватися на таких принципах, як науковість, рішучість, єдність функції та розвитку, чергування.

Принцип науковості стосується використання в управлінні сучасних наукових знань. Відповідно до цього принципу регулювання сфери фізичної культури і спорту має базуватися на сучасних наукових знаннях і досягненнях у галузі економіки, управління, права та соціології, а також на досягненнях окремих відомств.

Принципи прийняття рішень складаються з обґрунтування цілей розвитку. Визначальні принципи передбачають національне регулювання фізичної культури і спорту як великої системи, в якій має відбуватися управління окремими підсистемами, окремими процесами та явищами з урахуванням цільових орієнтирів розвитку. При цьому кожній підсистемі повинен бути призначений приватний вектор розвитку, який сприяє реалізації результуючого вектора розвитку.

Принцип єдності функції і розвитку означає розв'язання протиріч між сьогоденням і майбутнім і те, що всі системи функціонують і розвиваються одночасно як процес із внутрішніми суперечностями. Аналізуючи досвід управління на макро- та мікрорівнях, можна дійти висновку, що якщо основна увага приділяється підвищенню поточної ефективності діяльності, то в більшості випадків є ризик виникнення негативних ситуацій у майбутньому. Внутрішні протиріччя, що виникають між поточною діяльністю та стратегічним розвитком галузі, необхідно вирішувати шляхом пошуку розумних компромісів на основі оцінки ефективності, а отже, пріоритетів цілеспрямованого розвитку.

Цінність принципу альтернатив полягає в тому, що підхід без альтернатив не є гарантією неточності. Основою для появи альтернативи є різноманітність методів контролю, різноманітність пропонованих цілей, а також нестабільність фізкультурно-спортивного середовища. Розробка критеріїв оцінювання фізкультурно-спортивної діяльності забезпечить вибір найбільш прийняттого варіанту. Принцип альтернативності оцінки діяльності фізкультурно-спортивних організацій відрізняється від невизначеності досягнення поставлених цілей, що відображає наявність випадкових відхилень від стійких тенденцій у розвитку фізкультурно-спортивної діяльності.

Розглянувши загальносистемні принципи, виробивши стратегічні принципи реформування сфери фізичної культури і спорту, представивши її як комплексну цілісність з низкою взаємопов'язаних та взаємодіючих систем, можна зробити висновок про наступне. Вона інтегрована в систему вищого рівня, в даному випадку соціальної сфери країни. Водночас принцип системності передбачає необхідність формування певної декомпозиції цілей розвитку сфери фізичної культури і спорту за ресурсами та внутрішніми процесами їх досягнення.

Якщо розглядати фізичну культуру як галузь, то взаємодія основних елементів збалансованого механізму функціонування базується на функціонуючому, орієнтованому на перспективу стратегічному соціально-економічному розвитку, орієнтованому на перспективу показниковому плануванні, на основі якого має здійснюватися політика реалізація стратегічного планування.

Ми вважаємо можливим використання методології концепції *Balanced Scorecard* (або концепції *Performance Scorecard*), яка стала популярною в останні роки та була перекладена українською мовою, як інструмент для аналізу та побудови нової національної системи регулювання. Система збалансованих показників була запропонована в 1992 році Робертом Капланом, професором Гарвардської школи бізнесу, і Девідом Нортоном, засновником і головою *Balanced Scorecard Collaborative*. Її суть базується на вже відомій українській практиці системного цільового планування.

Використовуючи концептуальну основу *Balanced Scorecard*, можна буде не лише сформулювати ощадливу систему національного регулювання та фінансування сфери фізичної культури і спорту, а й на основі чітких розподілів оптимізувати організаційну структуру управління. Про відповідальність. Тема фізкультурно-спортивної діяльності за окремими компонентами загальної системи.

У цьому випадку загальні цілі національної системи регулювання мають бути представлені у вигляді чітко сформульованих вимог, які відображають бажаний стан території та її суттєві характеристики. Ці ознаки або мають безпосередній кількісний

зміст або щось, що можна певним чином визначити кількісно. Водночас сама національна регуляторна система має реалізовувати чітко визначений спектр функцій, кожна з яких має бути прямо чи опосередковано спрямована на досягнення спільних цілей системи.

У той час як функції національної системи регулювання мають бути розподілені між її конкретними елементами, склад функцій, покладених на кожен елемент, має бути чітко визначеним і обмеженим для забезпечення досягнення місцевих цілей, а самі елементи системи повинні бути з'єднані певним, строго встановленим чином між собою, тільки їх взаємодія дозволяє реалізувати всі функції системи, а отже, і її загальне призначення.

Цільові карти CSP повинні бути вертикально збалансовані. Тобто досягнення цілей нижчого рівня має сприяти досягненню цілей вищого рівня. Не повинно бути жодної мети, яка б не підтримувалася іншими цілями на тому ж чи нижчому рівні. Тому не повинно бути цілей, які не підтримують ті самі цілі або цілі вищого рівня. У подальшому для кожної цілі бажано розробити набір показників, які як кінцеві показники характеризують ступінь досягнення мети та формують і характеризують зусилля, спрямовані на досягнення мети.

Важливою вимогою є горизонтальний баланс цільової карти. Тобто має існувати причинно-наслідковий зв'язок між результируючими індикаторами та з'являються індикаторами в межах кожного набору індикаторів.

Після постановки цілей розробляється комплекс заходів для досягнення цілей. Призначається дата поставки, кошторис та відповідальний підрозділ. Надалі ключові фігури будуть спроектовані на підрозділи організаційної структури, а комплексні цілі будуть досягнуті.

СЗП спочатку розроблявся як інструмент для оптимізації бізнесу на мікрорівні, тобто на рівні окремих компаній, холдингів і юридичних осіб. Згідно з традиційним уявленням цілі та показники СЗП розглядають діяльність компанії з чотирьох сторін:

фінанси, відносини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу.

Використовуючи такий підхід, ми створили приблизний фрагмент цільової карти для СЗП у сфері фізичної культури і спорту. Крім того, враховуючи макроекономічну природу об'єкта дослідження, основними прогнозами були: соціально-економічна ефективність, споживачі (суспільство та спортсмени), бізнес процеси та інфраструктура.

Так само ефективна система національного регулювання фізичної культури і спорту вимагає відповідальності різних суб'єктів фізичної культури і спорту перед окремими складовими системи задля досягнення поточних і стратегічних завдань її функціонування. Містить чіткий поділ областей. Важливою передумовою для реалізації цього принципу є вміння змістовно класифікувати тему фізичного виховання та спортивної діяльності з точки зору менеджменту.

На сьогодні загальний перелік суб'єктів фізичної культури і спорту визначено у статті «Про фізичну культуру і спорт» Закону України. Аналізуючи нормативно-правові норми, можна відзначити, що за функціональною ознакою суб'єкти поділяються на три групи: по-перше, фізкультурно – спортивні організації (спортивні школи, клуби, клуби тощо), по-друге, суб'єкти фізичної культури і управління спортом (органи управління різних рівнів), по-третє, об'єкти інфраструктури (наукові та освітні заклади).

Фахівці у сфері фізичної культури і спорту неодноразово наголошували, що такі системи класифікації з точки зору керівництва держави не працюють. З цього приводу були внесені пропозиції щодо покращення. Найбільш практичну, на нашу думку, класифікацію теми фізкультурно-спортивної діяльності дає П.А. Рожков. Згідно з його баченням, класифікація повинна ґрунтуватися насамперед на організаційно-правових формах, передбачених Цивільним кодексом України, і ґрунтуватися на реально існуючих видах спортивних організацій. Отже, організаційні форми фізкультурно-спортивного руху є правильними з точки зору і

реалізуються в різних організаційно-правових формах. Тому економічні механізми державного регулювання в різних типах організацій дуже відрізняються і мають багато варіантів у цьому спектрі, починаючи від суто комерційних і закінчуючи суто некомерційними. Відповідно до запропонованих критеріїв усі суб'єкти фізкультурно-спортивної діяльності можна поділити на кілька типів, які певною мірою перетинаються за багатьма організаційними та функціональними характеристиками. Основні види, які підпадають під цей критерій класифікації:

– Організації та установи, що надають фізкультурно-спортивні послуги різним групам населення. Ці заклади діють у різних організаційно-правових формах, мають різні форми власності та можуть досягати різних цілей (спортивні клуби, школи олімпійського резерву, освітні та наукові організації, національні організації, що надають спортивні, розважальні та дозвілєві послуги).

– Державні органи регулювання фізичного виховання і спорту на різних рівнях (органи управління у сфері фізичного виховання і спорту, органи управління у сфері фізичного виховання і спорту, підвідомчі органи, органи місцевого самоврядування у сфері освіти та молодіжної політики).

– Державні установи, що здійснюють управління фізичною культурою і спортом загалом і окремими видами спорту (всеукраїнські фізкультурно-спортивні організації, профспілки та асоціації різних видів спорту, спортивні клуби тощо, олімпійські комітети, громадські установи). Такі організації, як Паралімпійський комітет.

– Органи державної влади беруть участь в організації фізкультурно-спортивного руху, але не беруть безпосередньої участі у вертикалі управління сферою фізичної культури і спорту.

Виникла необхідність оптимізації організаційно-управлінської моделі на основі запропонованої класифікації з метою розробки національної системи регулювання фізкультурно-спортивної діяльності на принципах збалансованої системи показників (підвищення ефективності).

Наразі сама система управління фізичним вихованням/спортом та сфера відповідальності осіб, які займаються фізичним вихованням/спортом, за досягнення певних цілей є вкрай розмитими. Інформація у відкритих джерелах (періодичні видання, Інтернет, законодавчі акти та постанови) не містить конкретних даних. Щоб уникнути помилок у цьому плані, ми не будемо формулювати цільову (оптимізаційну) модель організації та управління в рамках кваліфікаційної роботи, а обмежимося коротким викладенням про сутнісні принципи її побудови.

Таким чином, оптимізація організаційно-управлінської моделі базується на диверсифікації управлінських повноважень, як у вертикальному напрямку держави – області, регіони та муніципалітети – так і в державному секторі, у бік галузевої структури економіки необхідно підтримувати. Сектор – недержавний комерційний сектор. Відновлення вертикалі влади має велике значення, оскільки її наявність допоможе відновити цілісність системи державного регулювання фізичної культури і спорту в Україні. У рамках реформи необхідно посилити національне законодавство, одночасно розширивши права та обов'язки керівників організацій. Проте на шляху до місцевої автономії важливо не впадати в крайнощі.

При інтеграції державних установ також важливо, щоб їхні функції не збігалися з національною системою управління. Водночас ініціативи громадського сектору мають бути спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів для розвитку фізичної культури і спорту.

Для досягнення поставлених соціально-економічних цілей, крім оптимізації організаційно-управлінської системи, важливим є вдосконалення системи фінансового забезпечення сфери фізичного виховання і спорту з урахуванням раціоналізації використовуваних фінансових ресурсів. Диверсифікація джерел фінансування на всіх рівнях державної бюджетної системи та шляхом виділення пріоритетних ресурсів різним цільовим групам для проведення заходів з фізичної культури та спорту.



Одним із висновків, до якого ми прийшли, розглядаючи роль державного бюджету з точки зору суспільної економіки, було те, що держава повинна забезпечувати задоволення потреб людей у вигляді суспільних благ. На рівні соціальної реалізації (у сферах освіти, медицини, культури, фізичної культури тощо). Основним показником розміру державного сектора є частка державних витрат у певній галузі у валовому внутрішньому продукті. Обсяг, форми та мета державного регулювання соціальної сфери залежать насамперед від конкретних стратегічних пріоритетів.

Загалом бюджетне фінансування визначає пріоритети розвитку окремих видів спорту (найперспективніших з точки зору популярності серед населення та можливості результатів у міжнародних спортивних змаганнях), а також стратегію спорту. Його слід реалізовувати на основі пріоритетів у межах цілей. Державна соціальна політика (фізична підготовка військовослужбовців і поліції, фізичне виховання в державній системі освіти, фізіотерапія в державній системі охорони здоров'я та санаторно-курортне обслуговування). Визначення напрямів та пріоритетних проектів діяльності з фізичного виховання і спорту, що фінансуються з бюджетів різних рівнів, здійснювати за результатами розгляду та класифікації їх важливості для соціально-економічного розвитку України.

Усі фізкультурно-спортивні проекти, які не належать до пріоритетних категорій, повинні фінансуватися з обмеженого бюджету. Держави можуть пропонувати подібні проекти з непрямою технічною підтримкою (організаційною, матеріальною, політичною). Фінансування таких проектів повинно відбуватися за рахунок позабюджетних джерел, спонсорської допомоги, інвесторів, громадськості тощо. Метою цих заходів є відхід від повного прямого фінансування різних рівнів і видів фізичного виховання і спорту та зменшення залежності від бюджетних коштів.

Запропонована нами система збалансованих показників у сфері фізичного виховання і спорту показує економічний ефект від диверсифікації джерел фінансування, тим самим зменшуючи навантаження на державний бюджет. Крім

того, залучення позабюджетних коштів дає можливість розвивати окремі елементи системи фізичної культури і спорту.

Вивчивши вітчизняний та міжнародний досвід позабюджетного фінансування галузей народного господарства, зокрема фізичної культури і спорту, ми визначилися з такими основними напрямками:

- отримання фінансових ресурсів з різних позабюджетних державних ресурсів;
- відрахування за випуск лотерейних квитків, футбольних тоталізаторів, азартних ігор тощо;
- пожертвування, оплата спортивно-оздоровчих пільг, придбання квитків на змагання тощо;
- доходи від комерційної діяльності спортивних організацій, клубів, оздоровчих центрів і самих спортивних споруд (рекламна, спонсорська, ліцензійна діяльність і продаж телекомпаніям прав на трансляцію змагань).

Тому важливим завданням у рамках удосконалення національної системи регулювання фізичної культури і спорту є, з одного боку, збільшення загального фінансового забезпечення галузі, а з іншого – оптимізація фінансової системи. З іншого боку, це зменшує навантаження на державний бюджет. Таке вдосконалення фінансових механізмів має базуватися на диверсифікації джерел фінансування та збільшенні частки позабюджетних коштів.

Важливим завданням у процесі реформування економічної системи (як на макро-, так і на мікрорівні) з метою досягнення принципово нового якісного рівня функціонування є розробка індикаторів оцінки рівня розвитку економічної системи.

Правильний вибір показників ефективності особливо важливий при використанні інструментів аналізу та планування, таких як система збалансованих показників. При цьому цілі та показники мають формуватися на основі стратегічних завдань соціальної політики країни та враховуватися за такими критеріями, як соціально-економічна ефективність, споживча ефективність, внутрішні бізнес-процеси (механізми функціонування галузі) тощо. Процес створення збалансованої

системи індикаторів вже уточнює стратегічні цілі та визначає основні параметри для їх досягнення. Основні стратегічні цілі системи зазвичай характеризуються загальними інтеграційними показниками. У сфері фізичної культури і спорту такі показники повинні відображати ступінь їх впливу на досягнення загальних соціально-економічних цілей світу. Соціально-економічні наслідки можна виразити за допомогою як фінансових, так і нефінансових (натуральних) показників.

На сьогоднішній день систему оцінки функціонування сфери фізичної культури і спорту можна представити у вигляді індикаторів і умовно розділити на дві групи:

Перша група показників характеризує кількісні зміни у розвитку фізичної культури і спорту (кількість людей, що займаються, виділені фінансові ресурси спортивних споруд).

Друга група показників характеризує ступінь впливу реформованої системи фізичного виховання та фізичного виховання на досягнення соціально-економічних цілей суспільства. Зокрема, однією з основних цілей цього заходу є скорочення кількості днів тимчасової непрацездатності на 15%, завдяки чому досягається економічний ефект, що виражається у зменшенні витрат на національне лікування. Це повинно бути можливим. Медичне обслуговування та виплата допомоги у разі тимчасової непрацездатності. Паралельним економічним ефектом є попередження економічних втрат через недовиробництво валового внутрішнього продукту, що пов'язано з національною захворюваністю, інвалідністю та смертністю.

Отже, чітка тенденція до зменшення середньої кількості днів тимчасової непрацездатності з усіх причин свідчила б про ефективність реалізації програмних заходів. Загалом запропонований нами набір показників можна використовувати як частину збалансованої системи показників у сфері фізичного виховання і спорту, але вважаємо, що оцінка самої методики потребує оптимізації. Масу.

По-перше, має бути чіткий зв'язок між розробленою системою показників і цілями фізкультурно-спортивної діяльності.

Отже, відповідно до цільової карти, соціально-економічний ефект від функціонування фізкультурно-спортивної сфери досягається через такі цілі фізкультурно-спортивної діяльності:

- зменшення державних витрат на медичні послуги за загальнообов'язковим медичним страхуванням;
- скорочення кількості днів тимчасової непрацездатності;
- збільшення робочого часу в житті людини;
- підвищення репутації країни на міжнародній арені і тим самим підвищення інтересу іноземних інвесторів до країни;
- збільшення зайнятості за рахунок збільшення інвестиційної активності та розвитку спортивної галузі.

Досягнення цих цілей призводить до досягнення цілей вищого рівня: з одного боку, зменшення бюджетного навантаження, а з іншого – оптимізація бюджетних видатків шляхом стимулювання додаткових надходжень до бюджету.

По-друге, для кожної цілі необхідно розробити набір індикаторів, що включає як кінцеві, так і формуючі показники, де кінцеві показники характеризують ступінь досягнення цієї мети, а формуючі показники характеризують зусилля, спрямовані на досягнення мети. Повинен існувати причинно-наслідковий зв'язок між результатом і формуючими індикаторами в кожному наборі індикаторів. Формувальні та підсумкові показники можуть бути представлені як у вигляді кількісних (абсолютних), так і у вигляді інтегративних (багатокомпонентних відносних) показників.

Кількісні показники - це параметри, визначені методами прямого підрахунку, що характеризують зміст планів і програм функціонування чи розвитку важливих заходів. Інтегровані показники являють собою відносно комплексну оцінку ефективності.

Формування складної ієрархії збалансованих показників допоможе привести складні та неоднозначні уявлення про державне регулювання у сфері фізичної

культури та спорту у більш точний та обґрунтований вигляд. Акцент на причинно-наслідковому зв'язку при формуванні збалансованої системи показників пояснює, як окремі суб'єкти системи стають єдиним цілим і якою мірою кожна характеристика впливає на кінцевий результат функціонування системи, досягнення соціально-економічних цілей сфери фізичної культури і спорту і зрештою суспільства в цілому.

### **Висновки до розділу 3**

1. У результаті системного дослідження державного регулювання у сфері фізичної культури і спорту в сучасній Україні встановлено, що основними проблемами його функціонування є такі: втрата загальносистемного регулювання; відсутність ефективних механізмів фінансування; недостатньо чітка структура системи пріоритетів; правова система відносин між державою, приватним сектором і державним сектором, яка зараз знаходиться в зародковому стані. Виходячи з цього, важливим напрямком удосконалення фінансового механізму є впровадження нових елементів у практику розподілу фінансових ресурсів різних рівнів бюджету на розвиток фізичної культури і спорту. Проведено системний аналіз організаційно-правових механізмів державного регулювання фізичної культури і спорту. Розроблено комплекс заходів щодо розвитку та вдосконалення інституційно-правових механізмів державного регулювання діяльності фізкультурно-спортивного руху з метою підвищення якості обслуговування населення та забезпечення розвитку спорту.

2. Визначено методологічні засади формування правової, нормативно-правової бази у цій сфері, а також засади здійснення державного регулювання фізкультурно-оздоровчої діяльності. Це забезпечить активізацію державного регулювання фізичної культури і спорту в Україні. Зокрема, використання принципів Balanced Scorecard (Balanced Indicator System) для аналізу та побудови нової системи регулювання фізичної культури і спорту в Україні. На концептуальній основі збалансованої

системи показників можна буде оптимізувати національну нормативно-фінансову систему фізичної культури і спорту.

3. На основі структурно-функціонального аналізу конкретизовано та розвинено стратегічні принципи реформування сфери фізичної культури і спорту. У рамках цих принципів сформульовано ключові методичні положення, спрямовані на вдосконалення національного регулювання фізичної культури і спорту в цілому. Враховуючи сучасний напрям економічної та соціальної лібералізації, запропоновано низку нормативно-правових актів діяльності суб'єктів господарювання у цій сфері послуг, основними положеннями яких є встановлення необхідності розширення тематичної взаємодії. Розширюючи права та обов'язки, ми одночасно посилюємо державне регулювання діяльності та збільшимо кількість видів спорту (комерційних та комерційних).

## ВИСНОВКИ

1. Розвиток спортивної інфраструктури створює нові робочі місця, а розвиток спорту сприяє появі великих галузей економічного значення. Олімпійські види спорту є найрезультативнішими видами спорту та є сильною рушійною силою міжнародного співробітництва та сприяють формуванню привабливого іміджу країни на міжнародній арені. Перемоги спортсменів сприяють розвитку патріотизму, зміцненню національної моралі та гордості за країну, край, місто, колектив. З точки зору теорії суспільних інтересів фізична культура і спорт розглядаються як специфічна форма соціальної діяльності, в якій фізичні та психічні потреби людини задовольняються шляхом цілеспрямованої рухової активності, засвоєння та застосування. Відповідні знання та навички та участь у спортивних заходах у якості глядача. З іншого боку, продуктами цієї галузі є послуги фізичної культури та спорту, які класифікуються як соціальні послуги.

2. До найважливіших завдань відносяться широкомасштабний розвиток фізичної культури і спорту, широке впровадження їх у побут, систематизація заходів щодо оздоровлення населення, організація і організація дозвілля. Державне регулювання у сфері спорту та дозвілля здійснюється через розробку державної політики, створення державних інституцій та відповідного функціонального забезпечення їх розвитку. Особливістю управління у сфері фізичного виховання і спорту організаціями загальної компетенції є те, що вони здійснюють зазначену діяльність і одночасно здійснюють іншу діяльність у межах своєї компетенції, а саме: розвиток економіки, соціальної сфери, національної безпеки. До системи органів державної влади із загальними повноваженнями щодо здійснення контролю у сфері фізичної культури і спорту належать Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України та місцеві органи виконавчої влади.

3. Дніпропетровське обласне відділення (філія) комітету з фізичного виховання та спорту входить до складу Комітету з фізичного виховання та спорту

Міністерства освіти і науки України та представляє Комітет у Дніпропетровській області. Основними завданнями Дніпропетровського обласного відділення (філія) комітету з фізичного виховання та спорту є: участь у реалізації загальнодержавної політики з фізичного виховання і спорту на регіональному рівні в навчальних закладах Дніпропетровської області; координація роботи з фізичного виховання, фізичної культури, здоров'я і спорту в навчальних закладах усіх типів і рівнів акредитації, участь у систематичному забезпеченні цієї роботи; формування регіональних планів та участь у програмах розвитку фізичного виховання і спорту дітей, студентів та студентів; сприяння розвитку олімпійського руху в Дніпропетровській області, створення для їх діяльності громадських фізкультурно-спортивних організацій, рад, фондів і комітетів відповідно до чинного законодавства та інше.

4. Сутність державного управління у сфері фізичного виховання і спорту полягає в системній і цілеспрямованій діяльності органів (посадових осіб), наділених владними повноваженнями, та представників влади щодо забезпечення виконання спортивного законодавства. Він складається з наступного: здійснення громадського контролю за наданням адміністративних та спортивних послуг, реалізацією заходів у сфері фізичного виховання, оздоровчої діяльності та спорту. Публічне управління у сфері фізичного виховання і спорту – це врегульована законами та іншими правовими актами, а також делегованими повноваженнями діяльність державного управління, спрямована на реалізацію спортивного законодавства та дотримання стандартів його учасниками.

5. ISO 9004:2009 враховує термінологію, положення та рекомендації ISO 9001:2015, а також супровідні стандарти або переглянуті міжнародні стандарти, опубліковані з того часу. За відсутності інших стандартів цей стандарт наразі вважається основною системою, яка дозволяє фахівцям замінити ISO 9001 у розробці ефективних систем управління якістю державних послуг, з уточненням, що він застарів. Використання цього стандарту має бути спрямоване як на



вдосконалення управлінської діяльності державних і громадських установ, що надають фізкультурно-спортивні послуги населенню, так і на власне підвищення якості фізкультурно-спортивних послуг. Крім того, якщо говорити про вдосконалення діяльності громадських організацій, які поширюють свою діяльність на регіони та території, як-от «Колос», «Спартак» чи «Україна», то має бути забезпечено застосування стандартів на всіх рівнях.

6. У результаті системного дослідження державного регулювання у сфері фізичної культури і спорту в сучасній Україні встановлено, що основними проблемами його функціонування є такі: втрата загальносистемного регулювання; відсутність ефективних механізмів фінансування; недостатньо чітка структура системи пріоритетів; правова система відносин між державою, приватним сектором і державним сектором, яка зараз знаходиться в зародковому стані. Виходячи з цього, важливим напрямком удосконалення фінансового механізму є впровадження нових елементів у практику розподілу фінансових ресурсів різних рівнів бюджету на розвиток фізичної культури і спорту. Проведено системний аналіз організаційно-правових механізмів державного регулювання фізичної культури і спорту. Розроблено комплекс заходів щодо розвитку та вдосконалення інституційно-правових механізмів державного регулювання діяльності фізкультурно-спортивного руху з метою підвищення якості обслуговування населення та забезпечення розвитку спорту.

7. Визначено методологічні засади формування правової, нормативно-правової бази у цій сфері, а також засади здійснення державного регулювання фізкультурно-оздоровчої діяльності. Це забезпечить активізацію державного регулювання фізичної культури і спорту в Україні. Зокрема, використання принципів Balanced Scorecard (Balanced Indicator System) для аналізу та побудови нової системи регулювання фізичної культури і спорту в Україні. На концептуальній основі збалансованої системи показників можна буде оптимізувати національну нормативно-фінансову систему фізичної культури і спорту.

8. На основі структурно-функціонального аналізу конкретизовано та розвинено стратегічні принципи реформування сфери фізичної культури і спорту. У рамках цих принципів сформульовано ключові методичні положення, спрямовані на вдосконалення національного регулювання фізичної культури і спорту в цілому. Враховуючи сучасний напрям економічної та соціальної лібералізації, запропоновано низку нормативно-правових актів діяльності суб'єктів господарювання у цій сфері послуг, основними положеннями яких є встановлення необхідності розширення тематичної взаємодії. Розширюючи права та обов'язки, ми одночасно посилюємо державне регулювання діяльності та збільшимо кількість видів спорту (комерційних та комерційних).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабан С. М. Сфера фізичної культури та спорту як об'єкт публічного адміністрування. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2016. № 1. С. 179-186. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs\\_2016\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs_2016_1_27)
2. Балабан С.М. Інституціональний аспект публічного адміністрування сферою фізичної культури і спорту в Україні. *Право і суспільство*. 2016. № 6, частина 2. С. 88-94.
3. Балабан С.М. Публічне адміністрування сферою фізичної культури і спорту : дис. ...канд. юрид. наук : 12.00.07. Дніпро, 2017. 207 с.
4. Борецька Н. О. Фізична культура і спорт як один із пріоритетних напрямків державної політики. *Молодий вчений*. 2018. № 11(2). С. 530-533. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_11\(2\)\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_11(2)_10)
5. Босак О.З. Публічне управління як нова модель управління у державному секторі. *Державне управління: теорія та практика : електронне наукове фахове видання*. 2010. № 2. ІЖІ.: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej12Me/10bozuds.pdf>.
6. Вербицький В. А., Бондаренко І.Г. Історія фізичної культури та спорту в Україні: навчальний посібник. Миколаїв : ЧДУ ім. Петра Могили, 2014.340с
7. Гаврилін В.О., Мердов С.П., Білобров В.М. Професійний спорт: проблеми визначення та законодавчого регулювання. *Правовий часопис Донбасу*. 2017. № 3-4. С. 102-107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pppd\\_2017\\_3-4\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pppd_2017_3-4_21)
8. Гасюк І.Л. Механізм фінансового регулювання розвитку сфери фізичної культури та спорту в Україні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2013. Вил. 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd\\_2013\\_12\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2013_12_6)
9. Гоцул І. Є. Джерела дослідження публічної політики в галузі фізичної культури і спорту. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І.*

- Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування. 2022. Т. 33(72), № 1. С. 1-5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa\\_2022\\_33\(72\)\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2022_33(72)_1_3)*
10. Гоцул І. Є. Реалізація державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури та спорту в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування. 2022. Т. 33(72), № 6. С. 75-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa\\_2022\\_33\(72\)\\_6\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2022_33(72)_6_14)*
11. Дорофєєва Т. І. Застосування стандартів державними і громадськими організаціями в умовах публічного управління розвитком фізичної культури і спорту. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 15 : Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). 2021. Вип. 2. С. 54-59. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu\\_015\\_2021\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_015_2021_2_14)*
12. Дубінська З.П. Джерела права та система законодавства у галузі спортивних відносин в Україні. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія юридична. Львів: ЛьвівДУВС, 2018. Вип. 3. С. 11-27.*
13. Жаровська І. М. Правове регулювання спорту в Україні: глобалізаційні виклики. *Аналітично-порівняльне правознавство. 2022. № 6. С. 366-369. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/anporpr\\_2022\\_6\\_70](http://nbuv.gov.ua/UJRN/anporpr_2022_6_70)*
14. Журба М. А. Зарубіжний досвід державного регулювання сфери фізичної культури і спорту. *Актуальні проблеми держави і права: зб. наук. праць. Вип. 79. 2017. С. 51-57.*
15. Журба М.А. Публічне управління у галузі фізичної культури і спорту : автореф. дис. ...канд. юрид. наук : 12.00.07. Одеса, 2017. 24 с.
16. Закон України «Про фізичну культуру і спорт» [Електронний ресурс]. URL : <http://www.studzona.com/referats/view/47452>.
17. Заплотинський Б.А. Стандарт ІЗО 9004:2009 як основа для подальшого вдосконалення управління якістю та впровадження процесно-орієнтованого

- менеджменту в українських компаніях. URL:  
<http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201166>
18. Іваній І. В., Сергієнко В. М. Психологія фізичного виховання та спорту: навчально-методичний посібник. Суми: ФОП Цьома С.П., 2016. 204 с.
19. Іванова О. В. Сутність та характеристика фінансового механізму державного управління у сфері фізичної культури і спорту. *Університетські наукові записки*. 2020. № 6. С. 112-121. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2020\\_6\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2020_6_13)
20. Камінська В. В. Міжнародно-правовий механізм формування та реалізації публічної політики у сфері фізичної культури і спорту: проблеми та перспективи. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33(72), № 2. С. 37-42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa\\_2022\\_33\(72\)\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2022_33(72)_2_9)
21. Капличний В. А. Суб'єкти публічного адміністрування сфери спорту. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Юриспруденція*. 2019. Вип. 41(1). С. 74-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_jur\\_2019\\_41\(1\)\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2019_41(1)_19)
22. Конституція України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
23. Коршунова Н. В. Поняття державної політики: теоретико-правове дослідження : дис. канд. юрид. наук 12.00.01. Київ, 2017. 240 с.
24. Кузьменко О.О. Сучасний стан державного управління фізичною культурою та спортом в Україні та Європі. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/Portal/soc\\_gum/Dtr\\_du/2011\\_3/files/DU311\\_07.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/Portal/soc_gum/Dtr_du/2011_3/files/DU311_07.pdf)
25. Лавренюк О. Проблеми правового регулювання відносин у сфері спорту. *Юридичний вісник*. 2018. № 4. С. 100-105. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/urid\\_2018\\_4\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/urid_2018_4_18)
26. Лисенко І. Теоретичний аналіз сучасних моделей державної участі в управлінні спортом. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2023. № 1. С. 44-47. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/TMFVS\\_2023\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/TMFVS_2023_1_10)

- 27.Лисецька О.Я., Фролова О.О. Регулювання механізмів державного управління фізичною освітою і спортом. *Науковий часопис [Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова]. Серія 15 : Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт)*. 2017. Вип. 3К. С. 259-262. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu\\_015\\_2017\\_3K\\_77](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_015_2017_3K_77)
- 28.Лопаткін К. Державні механізми забезпечення якості вищої освіти в Україні. *Матеріали 11-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації*. Дніпро, 8-9.11.2023: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2023. С. 181-182.
- 29.Міністерство молоді та спорту України. Офіційний сайт URL: <http://dsmsu.gov.ua/index/ua>
- 30.Моргунов О. А. Публічне адміністрування масового спорту (спорту для всіх) в Україні: сучасний стан та перспективи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Юриспруденція*. 2019. Вип. 42(2). С. 9-12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_jur\\_2019\\_42\(2\)\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2019_42(2)_4)
- 31.Моргунов О. А. Фізична культура та спорт як напрям публічного адміністрування в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2019. Вип. 2. С. 108-112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pjuv\\_2019\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pjuv_2019_2_24)
- 32.Наставний І. Нормативно-правове регулювання відносин у сфері професійного спорту в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 6. С. 46-51. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip\\_2018\\_6\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip_2018_6_10)
- 33.Нікітенко С. В. Реалізації державного управління фізичною культурою і спортом: теоретичні підходи. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2020. Вип. 2. С. 194-203.
- 34.Нікітенко С. В. Теоретичні підходи в процесі реалізації державного управління фізичною культурою і спортом. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2019. № 4. С. 423-440.

35. Нікітенко С. В. Фізична культура і спорт в Україні як самостійна галузь народногосподарського комплексу в системі державного управління. *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2017. № 2. С. 85-88. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu\\_2017\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu_2017_2_17)
36. Нікітенко С. Особливості нормативно-правового регулювання фізичного виховання і спорту в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 1. С. 95-100. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2016\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2016_1_15)
37. Палюх А. Я. Правові засади розвитку сфери фізичної культури і спорту. Монографія. Тернопіль ФОП Паляниця В.А., 2020. 316 с
38. Палюх А. Я. Тенденції розвитку конституційно-правового регулювання державної політики у сфері фізичної культури і спорту. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2021. № 1. С. 94-103. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvknuvs\\_2021\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvknuvs_2021_1_12)
39. Палюх А.Я. Правова регламентація спорту та його видів. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Юриспруденція»*. 2019. № 39. С. 4-7.
40. Пархоменко-Куцевіл О. І. Проблеми розвитку публічного управління у сфері фізичної культури і спорту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 4. С. 137-142.
41. Попрошаєв О., Попрошаєва О. Проблеми конституційно-правового регулювання сфери фізичної культури і спорту в Україні в контексті європейської інтеграції. *Теорія і практика фізичної культури і спорту*. 2022. № 1(2). С. 149-155. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tpmphcs\\_2022\\_1\(2\)\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tpmphcs_2022_1(2)_20)
42. Приходько В., Томенко О., Матросов С., Чернігівська С. Стратегічні проблеми державного управління розвитком сфери спорту в Україні. *Спортивна наука та здоров'я людини*. 2021. № 1. С. 73-83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/spschuh\\_2021\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/spschuh_2021_1_8)

43. Романенко С. С. Управління спортивно-оздоровчою діяльністю: структура та державне регулювання. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 2. С. 91-96. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie\\_2021\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2021_2_17)
44. Самокиш І. І. Сучасний стан державного регулювання фізичної культури та спорту у вищих навчальних закладах України. *Науковий часопис [Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова]. Серія 15 : Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт)*. 2017. Вип. 3. С. 93-97. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu\\_015\\_2017\\_3\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_015_2017_3_25)
45. Саннікова М. Правове регулювання фізичної культури та спортивної діяльності в Україні. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2018. № 5. С. 33-38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/snsv\\_2018\\_5\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/snsv_2018_5_7)
46. Сисюк В. М. Вплив соціально-гуманітарних факторів валеології на становлення державної політики з фізичної культури та масового спорту в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління*. 2018. Т. 29(68), № 5. С. 165-169. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa\\_2018\\_29\(68\)\\_5\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2018_29(68)_5_31)
47. Сіренко Р. Р. Ефективність державного регулювання процесами соціалізації української молоді за її активної участі у масовому спорті. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління*. 2018. Т. 29(68), № 5. С. 175-179. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa\\_2018\\_29\(68\)\\_5\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2018_29(68)_5_33)
48. Сіренко Р. Р. Організаційно-правові та мотиваційні засади державного управління фізкультурно-спортивною діяльністю студентської молоді. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2017. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2017\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2017_2_19)
49. Сіренко Р. Р. Система фізичного виховання молоді та розвитку масового спорту як об'єкт державного регулювання в Україні. *Теорія та практика державного*



- управління і місцевого самоврядування. 2019. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2019\\_1\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2019_1_33)
50. Солопенко В. В. Наукові та законодавчі аспекти правового регулювання видатків на фізичну культуру та спорт в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право.* 2018. Вип. 48(2). С. 7-10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr\\_2018\\_48\(2\)\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2018_48(2)_3)
51. Сурай І. Г. Суб'єкти публічного управління сферою фізичної культури і спорту України. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 4. С. 131-136.
52. Тіхонова М.А., Мітяєва К.Д. Окремі проблеми правового регулювання застосування засобів заохочення молоді до зайняття фізичною культурою та спортом. *Правовий часопис Донбасу.* 2019. № 3. С. 87–94. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pppd\\_2019\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pppd_2019_3_13)
53. Туряниця О. О. Американська модель професійного спорту: особливості конституційно-правового регулювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право.* 2019. Вип. 58(1). С. 85-88. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr\\_2019\\_58\(1\)\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2019_58(1)_20)
54. Цимбалюк І. О. Інклюзивний розвиток регіону в умовах фінансової децентралізації: теорія, методологія, практика: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2019. 340 с.
55. Цимбалюк С. М. Стан та перспективи розвитку спортивно-оздоровчої сфери в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2020. № 4. Т. 3. С. 31-36.
56. Черевко С., Індиченко Л., Кондратенко В., Черевко А., Зайцев І. Зміни обсягу державного та приватного фінансування сфери професійного спорту. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини.* 2021. Вип. 20. С. 53-56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkpnui\\_fv\\_2021\\_20\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkpnui_fv_2021_20_10)

57. Чоботько М. А. Становлення іноваційного спортивного менеджменту (аспект сприяння державою). *Креативний простір*. 2022. № 10. С. 34-35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/krpr\\_2022\\_10\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/krpr_2022_10_16)
58. Чокля О.І., Фальковський А.О. Специфіка державно-правового регулювання фізичної культури і спорту в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2020. Вип. 2. С. 3-9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pjuv\\_2020\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pjuv_2020_2_3)
59. Чокля О. Публічне управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні: понятійно-категоріальний апарат. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 3. С. 46-50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo\\_2021\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2021_3_9)
60. Шевчук О. Р. Модернізації державного регулювання у сфері фізичної культури й спорту. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2019. Вип. 1. С. 233-240. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2019\\_1\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2019_1_37)
61. Шевчук О. Р. Правовий механізм державного регулювання фізичної культури й спорту. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2018. Вип. 2. С. 189-195. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2018\\_2\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2018_2_28)