

# Теоретичний аналіз сучасних моделей державної участі в управлінні спортом

Ірина Лисенко

Національний університет фізичного виховання і спорту України, Київ, Україна

**Анотація.** Зміна державного курсу на розвиток спорту в країні і встановлення пріоритету на пропаганду спортивного способу життя, прославлення досягнень вітчизняних спортсменів і все більше залучення відомих людей зі світу спорту до управління суспільством стало оживим на початку XXI ст. Структурна перебудова системи державного управління спортом в країні, прийняття ряду програмних документів, успішна заявка на організацію та проведення фінальної частини чемпіонату Європи з футболу в 2012 р. зробили український спорт однією з найпомітніших галузей економіки країни. На сучасному етапі розвитку нашої країни, враховуючи необхідність подальшого підвищення ефективності державного управління у сфері фізичної культури і спорту, пріоритетними стають питання більш чіткого розмежування функцій між усіма рівнями влади та перенесення центру реформ на нижчі рівні місцевого державного управління. Саме відставання реформ у цій сфері від змін у громадському устрої країни, від принципово нових економічних та політичних відносин, що бурхливо розвиваються, може стати перешкодою на шляху перетворень українського фізкультурного руху до більш ефективних форм його функціонування. **Мета.** Дослідити сучасні тенденції формування моделей державного управління фізичною культурою і спортом у світі та в Україні на основі узагальнення наукових досягнень вчених. **Методи.** Теоретичні та практичні дослідження, нормативно-правові документи та законодавчі акти, методи порівняння, синтезу, аналізу. **Результати.** Аналіз теоретичної бази з питання дослідження дозволив охарактеризувати основні підходи до моделей участі держави в регулюванні розвитку сфери фізичної культури і спорту у світі: перший ґрунтується на засадах розподілу повноважень між рівнями державного управління, другий сформований на існуючих моделях партнерських взаємин держави і спорту у світі. Визначено конструювання їх управлінських та організаційних структур, позитивні та негативні сторони існування. Наголошено на необхідності подальшого дослідження цього напрямку в Україні.

**Ключові слова:** фізична культура і спорт, державне управління, зарубіжний досвід, модель.

Iryna Lysenko

## THEORETICAL ANALYSIS OF MODERN MODELS FOR STATE PARTICIPATION IN SPORTS MANAGEMENT

**Abstract.** The change of the state course on the development of sports in the country and the establishment of priority for the promotion of a sporty lifestyle, the glorification of the achievements of domestic athletes and the increased involvement of famous people from the world of sports in the management of society became possible at the beginning of the XXI century. The structural reorganization of the system of public sports management in the country, the adoption of a number of policy documents, and the successful bid to organize and host the final part of the European Football Championship in 2012 have made Ukrainian sports one of the most prominent sectors of the country's economy. At the current stage of our country development, given the need to further improve the efficiency of public administration in the field of physical culture and sports, the issues of clearer division of functions between all levels of government and shifting the center of reforms to lower levels of local public administration are becoming a priority. It is the lag of reforms in this area behind the changes in the social structure of the country, fundamentally new economic and political relations that are rapidly developing may become an obstacle to the transformation of the Ukrainian physical culture movement to more effective forms of its functioning. **Objective.** To investigate the current trends in the formation of models of public administration of physical culture and sports in the world and Ukraine based on generalization of scientific achievements of scientists. **Methods.** Theoretical and practical research, regulatory documents and legislative acts, methods of comparison, synthesis, analysis. **Results.** The analysis of the theoretical framework on the research question allowed characterizing the main approaches to models of state participation in regulating the development of physical culture and sports in the world: the first is based on the principles of distribution of powers

**Вступ.** Відставання реформ у системі державного управління у сфері фізична культура і спорт від змін у громадському устрої країни, принципово нових економічних та політичних відносин може стати перешкодою на шляху перетворень українського фізкультурного руху до більш ефективних форм його функціонування. Тому один із пріоритетних напрямів розвитку вітчизняної сфери фізичної культури і спорту полягатиме у реформуванні інституційних механізмів державного регулювання на засадах впровадження прогресивного зарубіжного досвіду [7, 8].

Теоретичним підґрунтям статті є роботи таких науковців, як М. А. Журбий, О. М. Жданова, О. О. Кузьменко, Л. Я. Чеховська та інші, які зробили значний внесок у розвиток теорії і практики державного управління сферою фізичної культури та спорту у нашій країні. Проте зарубіжний досвід державного управління ще не став предметом комплексного наукового дослідження, що обумовило вибір теми статті, хоча має місце наявність моделей, які можна згрупувати за різними підставами.

Статтю виконано згідно зі Зведеним планом НДР Національного університету фізичного виховання і спорту України на 2021–2025 рр. теми 1.5. «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті».

**Мета дослідження** – вивчити сучасні тенденції формування моделей державного управління фізичною культурою і спортом у світі та в Україні на основі узагальнення наукових досягнень вчених.

**Методи дослідження:** теоретико-методологічні дослідження вчених, нормативно-правові документи та законодавчі акти, методи порівняння, синтезу, аналізу.

**Результати дослідження.** Аналіз даних сучасних літературних джерел з проблеми дослідження дозволив з'ясувати, що традиційно більшістю

Lysenko I. Theoretical analysis of modern models for state participation in sports management. *Theory and Methods of Physical education and sports.* 2023; 1: 44–47  
DOI: 10.32652/tmfvs.2023.1.44–47

Лисенко І. Теоретичний аналіз сучасних моделей державної участі в управлінні спортом. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту.* 2023; 1: 44–47  
DOI: 10.32652/tmfvs.2023.1.44–47

between levels of government, the second is formed on existing models of partnerships between the state and sports in the world. The author identifies the design of their management and organizational structures, positive and negative aspects of their existence. The need for further research in this area in Ukraine is emphasized.

**Keywords:** physical culture and sports, public administration, foreign experience, model.

науковців та практиків фізкультурно-спортивної галузі головним критерієм виділення тієї або іншої моделі розглядають ступінь участі держави в її управлінні та фінансуванні. У зв'язку з цим виділяють три основні моделі управління [3, 5, 6]:

1. Централізована – управління здійснює впливове галузеве міністерство, яке виконує більшість управлінських функцій (Туреччина, Єгипет, Туніс, Ізраїль).

2. Регіональна (децентралізація) – відсутній центральний орган управління, всі функції та бюджети передано від державних органів органам місцевого самоврядування (США).

3. Комбінована (змішана) – управління здійснює багатогалузеве міністерство, значну частину функцій передано місцевим адміністраціям (Італія, Іспанія, Франція, Велика Британія та Україна).

На думку О. О. Кузьменко [6], практичним інтересом для аналізу є поділ існуючих моделей управління на блоки, які відрізняються:

- рівнем впливу держави на розвиток спорту та діяльність громадських об'єднань фізкультурно-спортивної спрямованості (насамперед національних спортивних федерацій);

- організаційно-правовою формою управлінських структур (державна, громадська, змішана).

При цьому серед основних світових моделей дослідник виділяє французьку, американську, китайську і змішаного типу, прийняту у скандинавських країнах. Слід зазначити, що у більшості спортивних країн присутні риси багатьох з визначених моделей участі держави у регулюванні спортивної діяльності, а також реалізується ряд загальних принципів. У зв'язку з цим розподіл їх за національними ознаками досить умовний.

Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду державного управління сферою фізичної культури і спорту передбачає виділення певних складо-

вих. На думку А. Бондар, І. Петренко, О. Томенко [2], М. А. Жубрій [5] основними з них можуть бути: структурно-функціональна модель управління; особливості нормативно-правового регламентування; особливості ресурсного та організаційного забезпечення.

**Дискусія.** Враховуючи ці аспекти, дослідники виділяють три базові моделі: китайська; американська та бразильська [1–4].

*Китайська.* В основі цієї моделі лежить принцип державного підходу до управління спортом. Комуністична партія Китаю й органи державної влади взяли на себе все управління спортивною галуззю, беручи всю відповідальність перед суспільством за розвиток спорту в країні.

Зазвичай, відповідальність «за спорт» в такому випадку стає тотожною відповідальності «за результат» і покладається на спеціалізоване Міністерство спорту і всю державну інфраструктуру, передбачену для реалізації медальних планів. Така модель управління сформувалася у Франції, Великій Британії, Іспанії, Греції, Португалії, Фінляндії, Нігерії та інших країнах. Схеми державно-приватного партнерства дозволяють використовувати різні варіанти фінансування спортивних проєктів, витримуючи умови невтручання держави у діяльність громадських організацій, якими є всі національні олімпійські комітети та національні спортивні федерації. В Австрії здійснює свою діяльність Міністерство оборони і спорту Австрії, в Бразилії – Міністерство спорту Бразилії, у Венесуелі Міністерство народної влади Венесуели, в Гватемалі – Міністерство освіти Гватемали і Міністерство культури і спорту Гватемали, в Колумбії – Міністерство національної освіти, в Уругваї – Міністерство туризму і спорту Уругваю, у Франції – Міністерство спорту, молоді та народної освіти Франції, в Люксембурзі – Міністерство спорту.

Діяльність державних спортивних міністерств полягає в акредитації та частковому фінансуванні спортивних федерацій і товариств, будівництві та експлуатації споруд, утриманні спеціальних служб (антидопінгове забезпечення, спортивна медицина, спортивна наука), навчанні кадрів і проведенні науково-методичного супроводу діяльності спортсменів і тренерів. У цьому випадку держава оголошує спорт одним з пріоритетів у політиці. Саме так організовано і Міністерство молоді та спорту України.

Негативною рисою системи прямого державного управління спортом є пріоритет «медального плану» на шкоду створенню і розвитку спортивних ринків всередині країни, а також його реалізація на найбільших міжнародних змаганнях через державний Центр спортивної підготовки і структури, фінансовані ним. Усі ресурси в такому випадку спрямовуються на досягнення результату за будь-яку ціну. При цьому вимоги високих результатів на міжнародній арені практично знищують всеукраїнські спортивні ринки. «Зірки» спорту гастролюють по міжнародних стартах, а вітчизняні вболівальники стежать за результатами по телевізору. Діяльність спортивних федерацій з розвитку власних видів спорту дублюється держструктурами і мало піддається регулюванню з боку громадських організацій.

*Американська.* Суть цієї моделі полягає в тому, що держава не надає прямої підтримки з бюджету, не звільняє від сплати податків національні олімпійські комітети на знак визнання соціальної значущості спорту в житті суспільства. При цьому визнається пріоритет національних олімпійських комітетів щодо організації управління спортом у країні, і така конфігурація обходиться без створення спортивного міністерства та з децентралізацією управлінських функцій як для фізкультурно-спортивної діяльності в цілому (масовий спорт, спорт вищих досягнень, професійний спорт), так і у межах кожного з її напрямів.

Відповідальність за розвиток масового спорту в США покладено переважно на «спортивні ради» (комісії),

які є приватною (недержавною) формою власності, та підтримують його у різних формах. Зазвичай вони є дорадчими або консультуючими органами муніципальної влади, головними завданнями яких є підтримка всіх існуючих спортивних організацій, клубів, команд, а також організація та проведення фізкультурно-спортивних заходів. Свою діяльність ці структури здійснюють на основі договорів, у тому числі з місцевою владою [1].

Уряд держави покладає відповідальність за розвиток аматорського спорту на Олімпійський комітет США (United States Olympic Committee (USOC)), Національну асоціацію студентського спорту (The National Collegiate Athletic Association (NCAA)), а також Аматорський спортивний союз (Amateur Athletic Union (AAU)).

Така модель участі держави у розвитку спортивної галузі практикується в США, Канаді, Німеччині, Данії, Австралії, Норвегії. У США вже понад 60 років спортивним організаціям надається непряма фінансова допомога через механізми податкової політики.

У травні 2012 р. Олімпійський комітет США підписав угоду з Міжнародним олімпійським комітетом (МОК), що затверджує нові правила розподілу коштів, які надходять від американських компаній в МОК. На сьогодні діє договір 1996 р., згідно з яким Національний олімпійський комітет (НОК) США отримує 12,75 % коштів, що надходять МОК від реалізації телевізійних контрактів, плюс 20 % коштів, що перераховуються американськими спонсорами в МОК. Гроші від МОК отримують всі національні олімпійські комітети, але ніхто з них не може зрівнятися з НОК США, тому що практично всі спонсори МОК – це американські компанії, а більше всіх за телевізійні права платять такі телекомпанії зі США.

Американський бізнес і нині краще за інших представлений у числі спонсорів МОК, але НОК США змушений йти на поступки в ряді питань. У США порахували, що саме незговірливість і впертість американської сторони послужили причиною провалу олімпійської заявки Чикаго, який пре-

тендував на Ігри-2016. У результаті НОК США погодився на новий контракт, розрахований на 20 років – з 2020 по 2040 р. Згідно з цією угодою, частка НОК США в частині, що стосується коштів, які надходять від телебачення, знизиться до 7 %, а від спонсорської програми МОК в НОК США буде перераховуватися тільки 10 %.

Успіхи Канади в спорті стали можливими завдяки чіткому плануванню процесів і самовідданості окремих великих груп людей і організацій, які не завжди діяли узгоджено і взаємопов'язано. Перед Олімпійськими іграми у Ванкувері було створено програму «заволодій п'єдесталом» як майстер-план спортивного проєкту, в якому були задіяні п'ять різних джерел фінансування і 13 федерацій із зимових олімпійських видів спорту, які змогли об'єднати всі свої ресурси для більш ефективної роботи. В результаті такого підходу канадці домоглися феноменального результату, завоювавши 15 золотих медалей на «домашніх» Олімпійських іграх.

Ще одним прикладом взаємодії держави і НОК може служити Італія, де функції у галузі управління спортом передано державою громадській організації (Конфедерації спортивних федерацій) – Олімпійського комітету Італії (CONES). Найбільша відповідальність за стимулювання та розвиток спорту в Італії покладено на регіональну владу [10].

За часів правління Беніто Муссоліні (1883–1945) було прийнято закон, за яким 5 % прибутку від будь-якої лотереї йшли у бюджет Національного олімпійського комітету Італії (CONES). І цей закон діє досі. Крім того, без участі CONES не допускається проведення жодних азартних ігор, крім скачок. Дохід CONES М на сьогодні становить понад 500 млн дол. США.

Традиційно найважливішу роль в американській моделі управління професійним спортом відіграють професійні спортивні ліги, асоціації, спілки, а також професійні спортивні клуби. Найбільш відомі з них – Національна баскетбольна ліга, Національна хокейна ліга, Національна бейсбольна ліга, Національна футбольна ліга. Професійний спорт у США має яскраво ви-

ражену специфіку. Його стійке положення базується на високому попиті на його продукт – видовище. Якщо вид спорту стає збитковим, то він припиняє своє існування як професійний. Видовище – продукт діяльності всіх команд ліги. Тому клуби, ведучи жорстку боротьбу на майданчику, в спортивному бізнесі є партнерами. Одне з основних завдань ліги – врівноваження сил суперників, оскільки поява Суперклубу може призвести до зниження відвідуваності матчів. Відомі випадки, коли власники ліг йшли на кардинальні заходи, аж до розпуску найсильнішої команди, якщо вона починала перемагати з очевидною перевагою (хокей, 1920 р.). Завдання постійного урівноваження спортивних сил та фінансових можливостей клубів вирішує система драфту, суть якої полягає в тому, що представники команд за певною системою відбирають потрібних гравців, при цьому команда, що посіла останнє місце в чемпіонаті, отримує право першою зробити вибір [3, 5, 9].

*Бразильська.* Національна рада з питань спорту Бразилії є державно-громадською структурою, наділеною донедавнаодночасноокремимиповноваженнями нормотворчої, виконавчої та судової влади у спортивній сфері. У цій конфігурації держава займається об'єктами інфраструктури і покладає фінансування спортивних заходів та організацій на спонсорство в рахунок сплати частини податків. Національна рада з питань спорту будує політику фінансування спортивних організацій на системі податкових послаблень для спонсорів. Починаючи з 2008 р., спонсори отримали можливість переводити на рахунки акредитованих в Національній раді з питань спорту організацій по 1 % сум податку на прибуток в рахунок сплати цього податку. За офіційними даними, сума пожертвуваль за перший рік дії постанови становила близько 230 млн дол. Цифра цілком порівняна з бюджетами національних олімпійських комітетів розвинених країн, але був використаний зовсім інший механізм фінансування – децентралізований, де немає однієї організації-замовника,

яка отримує і розпоряджається грошовими коштами.

Бразильською моделлю прийнято іменувати через унікальність досвіду, який виходить під час реалізації цього підходу в управлінні у ході організації Олімпійських ігор 2016 р. і чемпіонату світу з футболу 2014 р.

Негативними моментами другої та третьої моделі є:

- корупція та «відкати» (зворотні виплати прихованих винагород спонсорам). Це й підтверджує розслідування МОК та ФІФА, які проводяться з метою очистити ряди від корупціонерів;

- фінансова підтримка спонсорів стосується лише професійних клубів та організацій спорту вищих досягнень, але не організацій масового спорту.

**Висновки.** Серед сучасних тенденцій формування моделей участі держави в управлінні фізичною культурою і спортом є застосування сформованої реальності, ті чи інші політичні та соціально-економічні підстави і традиції держав. Враховуючи те, що Україна знаходиться на етапі пошуку оптимального балансу між державним та громадським началом в управлінні сферою фізичної культури і спорту, вивчення вже існуючого досліду дозволить акумулювати найбільш вдалі рішення в цьому питанні. При цьому в Україні не слід копіювати вже існуючі моделі участі держави у розвитку спорту, оскільки через різноманітність і складність спортивних структур є нереалістичним намагання визначити єдину модель організації спорту. А саме, спираючись на основні аспекти управління фізичною культурою і спортом у світі, трансформувати сферу з урахуванням наявних умов, можливостей, ресурсів, традицій і цінностей, притаманних нашій країні.

**Перспективи подальших досліджень** передбачають сприяння вдосконаленню системи державного ре-

гулювання галузі «Фізична культура і спорт» з урахуванням сучасних тенденцій розвитку існуючих моделей.

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що відсутній будь-який конфлікт інтересів.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Актуальні проблеми держави і права: збірник наукових праць. Одеса: Видавничий дім «Гельветика». 2017;79:196.
2. Бондар А, Петренко І, Томенко О. Сучасні тенденції управління фізичною культурою і спортом в Україні. Слобожанський науково-спортивний вісник. 2021;6(86):57–63.
3. Жданов І. Дорожня карта реформ у сфері фізичної культури та спорту: [Інтернет]. – Режим доступу: <http://dsmsu.gov.ua/index/ua/material/16627>
4. Журба МА. Зарубіжний досвід державного регулювання сфери фізичної культури і спорту. Актуальні проблеми держави і права: збірник наукових праць. Одеса: Видавничий дім «Гельветика». 2017;79:51–57.
5. Кочергіна ТІ, Лисенко ІА, Здоренко СЮ, упорядники. Івент-менеджмент. Технологія організації та проведення спортивних змагань у сучасному гандболі в Україні: метод. рекомендації. Київ: ВПЦ «Київський університет»; 2022. 79 с.
6. Кузьменко ОО. Сучасний стан державного управління фізичною культурою та спортом в Україні та Європі [Електронний ресурс]: [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)
7. Нижник НР, Мосов СП. Державне управління в Україні: функція координування. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2014;6:111–116. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru\\_2014\\_6\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2014_6_24)
8. Приходько ІІ, Мудрик ВІ, Горбенко ОВ, Путятіна ГМ. Стратегічний менеджмент розвитку сфери фізичної культури та спорту в Україні. Слобожанський науково-спортивний вісник. 2010;3:134–138.
9. Sport structures in Member States – Portugal [Інтернет]. – Режим доступу: [http://ee.europa.eu/sport/In formation/structures/b\\_p\\_en. Html/ 978-617-7401-47-5](http://ee.europa.eu/sport/In formation/structures/b_p_en. Html/ 978-617-7401-47-5)

10. The European sports charter [Інтернет]. – Режим доступу: [http://www.sportdevelopmeiit.org.Uk/The\\_European\\_Sports\\_Charter.pdf#search=European%20 sports%20 charter/16804c9dbb](http://www.sportdevelopmeiit.org.Uk/The_European_Sports_Charter.pdf#search=European%20 sports%20 charter/16804c9dbb)

## LITERATURE

1. Actual problems of state and law: a collection of scientific papers. Odesa.: Vydavnychiy dim «Helvetyka». 2017;79:196.
2. Bondar A, Petrenko I, Tomenko O. Modern trends in the management of physical culture and sports in Ukraine. Slobozhanskyi naukovy-sport. visnyk. 2021;6(86):57–63.
3. Zhdanov I. Roadmap of reforms in the field of physical culture and sports: [Internet].: <http://dsmsu.gov.ua/index/ua/material/16627>
4. Zhurba MA. Foreign experience of state regulation of physical culture and sports. Actual problems of state and law: a collection of scientific papers. Odesa.: Vydavnychiy dim «Helvetyka». 2017;79:51–57.
5. Kochergina TI, Lysenko IA, Zdorenko SY, compilers. Event management. Technology of organizing and conducting sports competitions in modern handball in Ukraine: methodological recommendations. Kyiv: VPT «Kyivskyi universytet»; 2022. 79 p.
6. Kuzmenko OO. Current state of public administration of physical culture and sports in Ukraine and Europe [Electronic resource]: [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)
7. Nyzhnyk NR, Mosov SP. Public administration in Ukraine: the function of coordination. Scientific notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine.2014;6:111–116. Access mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru\\_2014\\_6\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2014_6_24)
8. Prykhodko II, Mudryk VI, Horbenko OV, Putiatina GM. Strategic management of the development of physical culture and sports in Ukraine. Slobozhanskyi naukovy-sport. visnyk. 2010;3:134–138.
9. Sport structures in Member States – Portugal [Internet]. – Access mode: [http://ee.europa.eu/sport/In formation/structures/b\\_p\\_en. Html/ 978-617-7401-47-5](http://ee.europa.eu/sport/In formation/structures/b_p_en. Html/ 978-617-7401-47-5)
10. The European sports charter [Internet]. – Access mode: [http://www.sportdevelopmeiit.org.Uk/The\\_European\\_Sports\\_Charter.pdf#search=European%20 sports%20charter/16804c9dbb](http://www.sportdevelopmeiit.org.Uk/The_European_Sports_Charter.pdf#search=European%20 sports%20charter/16804c9dbb)

Надійшла 03.11.2022

## ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРА

Лисенко Ірина Анатоліївна myfv@i.ua

Національний університет фізичного виховання і спорту України, вул. Фізкультури 1, м. Київ, 03150, Україна

## INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Lysenko Irina myfv@i.ua

National University of Ukraine on Physical Education and Sport Fizkul'tury str. 1, Kyiv, 03150, Ukraine