

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СПОРТУ: НАЙКРАЩІ ПРАКТИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

### FOREIGN EXPERIENCE OF STATE MANAGEMENT OF SPORTS DEVELOPMENT: BEST PRACTICES FOR UKRAINE

Спорт є важливою складовою сучасного суспільства, і правильне державне управління його розвитком має стратегічне значення для країни. Україна стикається з численними викликами у цій сфері, включаючи обмежений бюджет, неефективну систему управління, та несвоєчасне оновлення спортивної інфраструктури. Державний вплив є ключовим аспектом у розвитку спорту в будь-якій країні. Зарубіжний досвід показує, що ефективне державне управління спортом може стимулювати інвестиції в цю сферу та забезпечувати сталий розвиток. Україні варто вдосконалити механізми управління, зокрема через створення спеціалізованих спортивних відомств та агентств, які будуть координувати розвиток спорту на різних рівнях.

У статті проаналізовано зарубіжний досвід державного управління розвитком спорту та ідентифікації найкращих практик, які можуть бути успішно адаптовані для України. Розглянуто уявлення про те, як зарубіжний досвід може бути використаний для вдосконалення системи управління розвитком спорту в Україні. Розкрито питання фінансування, організації спортивної інфраструктури, підвищення масовості спорту, та багато інших аспектів, які впливають на розвиток спорту. Надається читачам зрозуміле уявлення про те, як зарубіжний досвід може бути використаний для вдосконалення системи управління розвитком спорту в Україні, сприяючи таким чином покращенню якості життя населення та підвищенню міжнародного престижу країни через спорт. Виокремлено найкращі практики системи управління розвитком спорту країн, де спорт відіграє важливу роль у суспільстві та запропоновані рекомендації щодо їх впровадження в українській системі державного управління. Обґрунтовано роль державного управління у сфері спорту, для позитивного іміджу країни. Окреслено проблематику ефективності управління спортивними програмами, збільшення інвестицій у спорт та забезпечення сталого розвитку цієї галузі в Україні. Доведено важливість адаптування найкращих практик для забезпечення стабільного фінансування, розвитку кадрового потенціалу та співпраці з усіма зацікавленими сторонами задля підтримки спорту та здоров'я нації. Надано пропозиції щодо вдосконалення даного напрямку діяльності.

**Ключові слова:** державне управління, розвиток спорту, найкращі практики, спортивна інфраструктура, управління ресур-

сами, спортивна політика, соціокультурні аспекти, спортивні організації.

Sport is an important component of modern society, and proper state management of its development is of strategic importance for the country. Ukraine faces numerous challenges in this area, including a limited budget, an inefficient management system, and late renewal of sports infrastructure. State influence is a key aspect in the development of sports in any country. Foreign experience shows that effective state management of sports can stimulate investment in this area and ensure sustainable development. Ukraine should improve its management mechanisms, in particular through the creation of specialized sports departments and agencies that will coordinate the development of sports at various levels.

The article analyzes foreign experience of state management of sports development and identification of best practices that can be successfully adapted for Ukraine. The idea of how foreign experience can be used to improve the management system of sports development in Ukraine is considered. The issue of financing, organization of sports infrastructure, increasing the popularity of sports, and many other aspects that affect the development of sports are revealed. Readers are given a clear idea of how foreign experience can be used to improve the management system of sports development in Ukraine, thereby contributing to improving the quality of life of the population and increasing the international prestige of the country through sports. The best practices of the sports development management system of countries where sports play an important role in society are highlighted, and recommendations for their implementation in the Ukrainian public administration system are proposed. The role of state administration in the field of sports, for a positive image of the country, is substantiated. The problems of the effectiveness of managing sports programs, increasing investments in sports and ensuring the sustainable development of this industry in Ukraine are outlined. The importance of adapting best practices to ensure sustainable funding, human resource development and collaboration with all stakeholders to support sport and the health of the nation has been proven. Suggestions for improving this area of activity have been provided.

**Key words:** public administration, sports development, best practices, sports infrastructure, resource management, sports policy, socio-cultural aspects, sports organizations.

УДК 351:796-028.46  
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2023.36.4>

**Бондарець Є.М.**  
аспірантка кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

**Постановка проблеми.** Впровадження ефективної системи державного управління розвитком спорту є однією з ключових складових успішного функціонування спортивної індустрії в будь-якій країні. У сучасному світі спорт вже давно став не лише засобом фізичного здоров'я та розваги, але й суттєвим еко-

номічним та соціокультурним чинником. Тому питання розвитку спорту стає все більш актуальним для усіх країн, включаючи Україну.

Зарубіжний досвід у сфері державного управління розвитком спорту може слугувати важливим джерелом навчання для нашої країни. Навіть не дивлячись на різницю в історії

та культурі, існує багато загальних принципів та підходів, які можуть бути успішно адаптовані до українських реалій. Однак, важливо враховувати, що жоден підхід не є універсальним, і краще практики повинні бути відібрані та налаштовані з урахуванням конкретних вимог та умов України. Саме завдяки вивченню та впровадженню зарубіжного досвіду з найкращими практиками інших країн може підвищити рівень розвитку українського спорту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Чимало дослідників вивчали питання державного управління розвитком сфери фізичної культури та спорту та можливість запровадження зарубіжного досвіду у національну систему управління даною сферою в Україні, а саме: Гасюк І., Домбровська С., Кузьменко О., Леонова А. та інші.

Україна стикається із складнощами в організації та координації робіт з розвитку спорту, що призводить до неефективного використання ресурсів та можливого втрати потенціалу розвитку.

Фінансування спорту в Україні недостатнє та незрівнянно менше, ніж у розвинених країнах. Це ускладнює створення умов для розвитку професійного спорту, підтримки обладнання та інфраструктури.

Важливо підтримувати та розвивати масовий спорт серед населення, але українські програми та ініціативи не завжди діють ефективно для залучення більшої кількості людей до занять спортом. В Україні існують проблеми зі станом та доступністю спортивної інфраструктури, що ускладнює розвиток спорту на всіх рівнях. Необхідно забезпечити ефективне управління ресурсами, а також збільшити прозорість та відкритість у розпорядженні коштами для розвитку спорту. Аналіз зарубіжного досвіду у сфері державного управління розвитком спорту може допомогти вирішити ці та інші проблеми, що стоять перед Україною у цій важливій галузі.

**Метою статті** є узагальнення зарубіжного досвіду розвитку спорту та розроблення рекомендацій щодо поліпшення ефективності управління спортивними програмами, збільшення інвестицій у спорт та забезпечення сталого розвитку цієї галузі в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Публічне управління у сфері спорту – це система організаційних, адміністративних та стратегічних дій, спрямованих на регулювання, розвиток і підтримку спортивної сфери в державі чи регіоні. Це важливий аспект суспільного життя, який ставить перед собою завдання сприяти здоровому способу життя громадян, підтримувати та розвивати спортивні досягнення

та впливати на соціокультурний розвиток суспільства [3, с. 244].

Основні компоненти публічного управління у сфері спорту включають в себе:

- розробка та впровадження законодавчих актів і політичних стратегій, що стосуються спорту, включаючи правила та регуляції, фінансування та інші аспекти спортивної сфери;

- створення та управління спеціалізованими спортивними органами, які відповідають за розвиток та координацію різних видів спорту;

- забезпечення фінансових ресурсів для розвитку спортивних програм, будівництва та обслуговування спортивної інфраструктури, фінансової підтримки спортсменів та команд;

- розробка та будівництво спортивних об'єктів, спортивних комплексів, стадіонів, спортивних закладів тощо;

- підтримка та розвиток спортивних програм, тренерської бази, підготовки спортсменів, організація спортивних заходів та змагань;

- популяризація спорту серед населення, організація спортивних заходів для громадян, стимулювання здорового способу життя;

- взаємодія з міжнародними спортивними організаціями, участь у міжнародних змаганнях і забезпечення виконання міжнародних стандартів та правил;

Держава відіграє важливу роль у розвитку спорту та спортивної інфраструктури, забезпечуючи фінансову підтримку та стратегічне керівництво. Держава виділяє фінансові ресурси для будівництва спортивних об'єктів, стадіонів, спортивних комплексів та їх обслуговування. Вона також встановлює нормативи та стандарти безпеки для спортивних споруд і гарантує їх дотримання. Крім того, держава розробляє та впроваджує стратегії розвитку спорту, підтримує спортивні програми та заходи для населення, сприяючи здоровому способу життя. Вона також взаємодіє з міжнародними спортивними організаціями і забезпечує участь своїх спортсменів у міжнародних змаганнях, сприяючи популяризації країни через спорт. Таким чином, держава відіграє ключову роль у створенні сприятливих умов для розвитку спорту та забезпечення фізичної активності населення [6, с. 194].

Країни Європейського Союзу активно впроваджують програми підтримки спорту на різних рівнях. Однією з ключових ініціатив є фінансова підтримка для спортсменів, тренерів та спортивних організацій, яка включає в себе стипендії, гранти та субсидії. Країни також розробляють програми з популяризації фізичної активності серед населення, особливо серед

молоді. Існує різноманітність організацій, які відповідають за управління спортом. Зазвичай це включає національні спортивні органи, міністерства спорту та регіональні управління спортом. Національні спортивні органи розробляють та впроваджують стратегії розвитку спорту, а міністерства спорту забезпечують координацію та фінансову підтримку. Країни Європейського Союзу активно інвестують у розвиток спорту та спортивної інфраструктури. Це включає в себе будівництво та модернізацію стадіонів, спортивних комплексів та інших спортивних об'єктів. Фінансування надходить з бюджетів національних та регіональних рівнів, а також з приватних джерел, таких як спонсори та інвестори.

У Німеччині існує програма підтримки «Допомога спорту» (Sportförderung), яка надає фінансову підтримку спортсменам, тренерам та спортивним організаціям. Також у країні існують федеральні та регіональні спортивні органи, такі як Німецький олімпійський комітет (Deutscher Olympischer Sportbund), які сприяють розвитку спорту та підтримці спортивних заходів [2, с. 467].

Франція інвестує значні кошти у будівництво спортивних об'єктів та реконструкцію існуючих. Наприклад, в рамках підготовки до Літніх Олімпійських ігор 2024 року в Парижі активно розробляється проект Grand Paris Sport (Великий Париж для спорту), який передбачає створення спортивних об'єктів та інфраструктури [2, с. 467].

У Швеції існує програма «Здоровий спорт для всіх» (Friskvårdsbidrag), яка надає фінансову підтримку громадянам для здійснення фізичної активності та спорту. Ця програма сприяє популяризації активного способу життя серед населення.

У Іспанії існує національна програма «Школа та спорт» (Escuela y Deporte), яка спрямована на розвиток спорту серед школярів і студентів. Ця програма надає фінансову підтримку шкільним та університетським спортивним командам, організовує спортивні заходи та змагання [2, с. 467].

Загалом, досвід країн Європейського Союзу в управлінні розвитком спорту свідчить про важливість державної підтримки та інвестицій у спорт для підтримки фізичного здоров'я, соціокультурного розвитку та спортивних досягнень. Такий підхід сприяє популяризації спорту серед населення і розвитку власних спортивних талантів, а також сприяє позиціонуванню країн на міжнародній спортивній арені [2, с. 467].

Досвід країн Північної Америки у публічному управлінні спортом добре відомий світові і

характеризується великою увагою до спорту, регулюванням спортивної діяльності та розвитком спортивної інфраструктури.

УСША, наприклад, існують федеральні і державні органи, які регулюють спортивну діяльність. Федеральна комісія з комерційних ігор та спорту (Federal Trade Commission, FTC) відповідає за контроль за рекламою, агентською діяльністю і фінансовою прозорістю в спорті. Додатково, в кожній державі є органи, які видають ліцензії і надають дозволи для спортивних заходів. Наприклад, Каліфорнійська комісія з атлетичного контролю (California State Athletic Commission, CSAC) регулює професійний бокс та інші бойові види спорту в штаті.

Канада має великий досвід у розвитку спортивної інфраструктури, оскільки була господарем Олімпійських ігор 1976 року та 1988 року. У місті Ванкувер була побудована нова спортивна інфраструктура для Олімпійських ігор 2010 року, включаючи стадіони, льодові арени та інші спортивні об'єкти. Ці інвестиції вплинули на розвиток спорту та популяризацію фізичної активності.

В США і Канаді існують багато спортивних організацій, які співпрацюють з державними органами управління спортом. Наприклад, Олімпійський комітет США (United States Olympic Committee, USOC) співпрацює з федеральними та місцевими владами для підтримки спортивних програм та змагань. В Канаді Канадський олімпійський комітет (Canadian Olympic Committee, COC) взаємодіє з урядом та іншими спортивними організаціями для розвитку спорту та популяризації олімпійського руху [4, с. 38-39].

Ці приклади демонструють, як країни Північної Америки дбають про регулювання спорту, розвиток спортивної інфраструктури та взаємодію з громадськістю та спортивними організаціями. Цей досвід є важливим для забезпечення ефективного управління спортивною сферою та підтримки розвитку фізичної активності у громадян.

В багатьох країнах, включаючи Україну, спорт потребує значних фінансових ресурсів. Спорт фінансується з бюджетів держави, а також з приватних джерел, таких як спонсори та інвестори. Спільним патерном є потреба в пошуку стабільних джерел фінансування для підтримки спортивних програм.

Будівництво та підтримка спортивних об'єктів є важливим елементом розвитку спорту. Країни, включаючи Україну, інвестують у стадіони, спортивні комплекси та інші спортивні об'єкти для забезпечення спортсменів та громадян відповідною інфраструктурою. Багато країн активно беруть участь у міжнародних

спортивних змаганнях та олімпійських іграх. Це створює можливості для відзначення талановитих спортсменів та популяризації країни через спорт.

В Україні та багатьох інших країнах рівень державного фінансування спорту може значно відрізнятись. Деякі країни виділяють більше коштів на спорт, що сприяє розвитку інфраструктури та підтримці спортсменів. Структура управління спортом може бути різною в різних країнах. Деякі країни мають централізовані системи, де державні органи мають значний контроль над спортом, в той час як інші надають більше автономії спортивним організаціям [5, с. 211].

В Україні та інших країнах рівень взаємодії громадськості та громадських організацій з урядом може бути різним. У деяких країнах громадськість активно впливає на прийняття рішень у сфері спорту, в той час як у інших цей вплив менший.

Україна активно розробляє та модернізує спортивну інфраструктуру. На таких об'єктах проводиться реконструкція або будівництво. Спортивні комплекси призначені для проведення всеукраїнських та міжнародних змагань, навчально-тренувальних зборів спортсменів та спортивних команд.

В Україні спорт не завжди отримує достатній бюджет. Крім того, існують скарги на корупцію в області фінансування спорту. В українському державному управлінні спортом існують проблеми з бюрократією та неефективністю, які ускладнюють процес прийняття рішень та виконання спортивних програм. Наприклад, плани будівництва спортивних об'єктів можуть затягуватися через бюрократичні перешкоди. Україна стикається з низькою популярністю фізичної активності серед населення, особливо серед молоді [1, с. 15].

Ще однією суттєвою сферою державного впливу є створення сприятливого правового середовища для розвитку спорту. Зарубіжний досвід свідчить, що чітке регулювання, антикорупційні заходи та прозорість у видачі грантів та дозволів допомагають запобігти зловживанням і забезпечують ефективну роботу системи. Застосування найкращих зарубіжних практик українськими органами влади в сфері спорту може допомогти покращити управління та розвиток спорту в Україні.

#### *Ефективне фінансування:*

Можливість: Використання зарубіжних моделей фінансування спорту, таких як спортивні лотереї, благодійні фонди та меценатська підтримка.

Приклад: Модель фінансування спорту в Німеччині, де існують спеціальні спортивні

лотереї та благодійні організації, які збирають кошти для розвитку спорту.

#### *Організаційна структура та управління:*

Можливість: Удосконалення системи управління та створення централізованих координаційних органів для спорту.

Приклад: Модель Норвезького спортивного агентства, яке координує та спрямовує розвиток спорту в країні.

#### *Розвиток спортивної інфраструктури:*

Можливість: Співробітництво з іноземними інвесторами та використання зарубіжних практик у будівництві спортивних об'єктів.

Приклад: Модель розвитку спортивної інфраструктури в Китаї перед Олімпіадою 2008 року, де було споруджено численні сучасні спортивні комплекси та об'єкти.

#### *Розвиток молодіжного спорту:*

Можливість: Впровадження програм підтримки та розвитку молодіжного спорту на зразок іноземних ініціатив.

Приклад: Програма «Активні діти» в Швеції, яка спрямована на популяризацію фізичної активності серед дітей та молоді.

#### *Антидопінговий контроль:*

Можливість: Використання найкращих світових практик у проведенні антидопінгового контролю та забезпеченні чесності в спорті.

Приклад: Система антидопінгового контролю в Канаді, яка включає у себе ретельний моніторинг та санкції проти порушників.

*Залучення громадськості та спортивних організацій:*

Можливість: Співпраця з громадськими організаціями та спортивними федераціями для спільного розвитку спорту.

Приклад: Модель Сполучених Штатів Америки, де спортивні організації мають значний вплив на управління спортом.

Досягнення та недоліки українського державного управління розвитком спорту показують, що є позитивні аспекти, які можна підтримати та розвивати, але також існують проблеми, які потребують уваги та корекції. Україна може перейняти досвід інших країн, як вирішувати деякі з цих проблем, а також використовувати свій спортивний потенціал для підняття рівня розвитку спортивної сфери в країні.

Ще одним аспектом є співпраця між державою, громадськістю та спортивними організаціями, яка є ключовою для успіху. Важливо враховувати інтереси всіх стейкхолдерів і забезпечувати їхню активну участь у прийнятті рішень. Україні слід інвестувати у модернізацію спортивної інфраструктури, зокрема, створення сучасних спортивних об'єктів та тренувальних баз. Це підвищить привабли-

вість країни для організації міжнародних спортивних подій.

Важливо інвестувати в створення та покращення спортивних об'єктів та інфраструктури. Розвиток спортивних клубів, стадіонів, спортивних шкіл та спортивних майданчиків сприяє розвитку масового та професійного спорту.

Ефективна система кадрового розвитку в спорті вимагає внесення змін у структуру тренерських програм та освітніх закладів. Зарубіжні приклади свідчать про важливість навчання тренерів на міжнародних курсах та підтримку їхнього професійного росту. Також, створення спеціалізованих спортивних академій і центрів допомагає виявляти талановитих спортсменів та розвивати їхні здібності.

Необхідно залучати громадськість до розвитку спорту через різноманітні програми, включаючи масові спортивні заходи та фізичну активність. Крім того, співпраця з міжнародними спортивними організаціями може сприяти обміну досвідом, презентації нашої країни та отриманню підтримки для розвитку спорту в Україні. Ці рекомендації спрямовані на створення системи, яка сприятиме подальшому розвитку спорту в Україні.

**Висновки.** Зарубіжний досвід доводить, що високий рівень публічного управління у сфері спорту сприяє розвитку спортивної індустрії та підвищенню спортивного рівня країни. Держава повинна бути активним учасником у розвитку спорту. Країни Європейського Союзу мають багатий досвід у розбудові спортивної інфраструктури та підтримці спорту на рівні держави. Україна може взяти на озброєння їхні підходи до фінансування та організації спортивних заходів.

Україна може скористатися досвідом зарубіжних фахівців та тренерів для підвищення якості спортивного тренування та розвитку молодих талантів. Для забезпечення тривалого розвитку спорту, Україні слід активно працювати над стимулюванням масового спорту серед населення, включаючи дітей та молодь. Для успішного розвитку спорту, Україні потрібно забезпечити стабільне та достатнє фінансування спортивних програм та проєктів на всіх рівнях. Необхідно розглядати можливості залучення інвестицій з приватного сектору та розвивати програми спонсорства. Також важливо ефективно розподіляти дер-

жавні кошти для розвитку інфраструктури та підтримки спортсменів.

Підтримка та розвиток талановитих спортсменів є важливим завданням. Для цього потрібно створити систему тренувань, забезпечити доступ до високоякісних тренерів та спортивної медицини. Крім того, важливо розвивати програми підтримки молодих спортсменів та стипендій.

Після проведення дослідження на тему «Зарубіжний досвід державного управління розвитком спорту: найкращі практики для України» виникають численні можливості для подальших досліджень та дослідницької роботи в цій області. Проведення дослідження щодо того, наскільки успішно Україна впроваджує рекомендації, отримані з зарубіжного досвіду, і як це впливає на розвиток спорту в країні. Розгляд аспектів, таких як здоров'я, соціальна інтеграція, виховання молоді тощо, та як спорт може впливати на різні сфери суспільства. Дослідження можливостей використання спорту як інструменту зміцнення міжнародних стосунків, а також обміну досвідом та спортивними програмами з іншими країнами.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Гасюк І. Л. Механізми державного управління фізичною культурою та спортом в Україні. Київ, 2013. 36 с.
2. Гасюк І. Л. Нормативно-правові засади державного управління фізичною культурою та спортом у країнах Європи. *Українські наукові записки*. № 4(48). С. 462–472.
3. Домбровська С. М., Вавренюк С. А., Палюх В. В. Державне регулювання фізичної культури та спорту в Україні: монографія. Харків, 2020. 313 с.
4. Кузьменко О. О. Сучасний стан державного управління фізичною культурою й спортом в Україні та Європі. *Держава та регіони*. 2011. № 3. С. 36–41.
5. Леонова А. О. Ефективність державного управління в контексті євроінтеграції України: навч.-метод. посіб. 2007. 390 с.
6. Рибчич І. Є. Організаційно-правові механізми управління системою надання фізкультурно-спортивних послуг в державі. *Ефективність державного управління* : зб. наук. праць. 2018. № 42. С. 191–197.
7. Smith, J. The Role of Government in Sports Development: A Comparative Analysis of International Practices. *Journal of Sports Management*. 2020. № 42(3), P. 321–335.