

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-49>

УДК 351+796/799

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ СФЕРОЮ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

STRATEGIC MANAGEMENT AND INNOVATION ASPECTS IN PUBLIC ADMINISTRATION OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS SECTOR

Вареник Олег Миколайович

кандидат наук з фізичного виховання і спорту, доцент,
Національний університет фізичного виховання і спорту України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5246-8065>

Калита Лариса Володимирівна

кандидат історичних наук, доцент,
Національний університет фізичного виховання і спорту України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6529-3164>

Приймак Марія Михайлівна

кандидат наук з фізичного виховання і спорту, доцент,
Національний університет фізичного виховання і спорту України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3249-9902>

Varenyk Oleg, Kalyta Larysa, Pryimak Mariia
National University of Ukraine on Physical Education and Sport

Стаття присвячена дослідженню управління сферою фізичної культури і спорту в контексті впровадження стратегічного менеджменту та інноваційних аспектів. Визначено, що у сучасних умовах, найважливішим чинником успішного функціонування комерційних фізкультурно-спортивних організацій є стратегічний менеджмент. Проаналізовано досвід публічного управління у сфері спорту в інших країнах. Розглянуто основні проблеми у розвитку публічного управління сферою фізичної культури та спорту, до яких віднесено: пошук оптимального балансу публічних та приватних засад у регулювання фізкультурно-спортивних відносин, формування засад державно-приватного партнерства в галузі, децентралізація влади та фінансування спортивної інфраструктури, формування гнучкої системи публічного управління та розвиток кадрового потенціалу управлінців.

Ключові слова: фізична культура і спорт, публічне управління, інновації, стратегії, спортивний менеджмент.

The article is devoted to the study of the management of the field of physical culture and sports in the context of the implementation of strategic management and innovative aspects. With the development of society, sports and physical culture are becoming increasingly necessary components of the entire spectrum of human activity. Ukraine's integration into the European digital space necessitates the introduction of innovative management approaches. It was determined that in modern conditions, the most important factor in the successful functioning of commercial physical culture and sports organizations is strategic management. Sports and strategic management are considered as one of the types of specialized management of organizations aimed at physical culture and sports. The main prerequisites of strategic management are outlined. The role of information and communication technologies in the process of managing the sphere of physical culture and sports is defined. The main directions of digitalization of public management in the field of physical culture and sports are presented: the introduction of digital tools in the process of implementing the main functions of management, as well as in the popularization of the specified field. The experience of public administration of other countries in the field of sports is analyzed. The main problems in the development of public management in the field of physical culture and sports are considered, which include: the search for an optimal balance of public and private principles in the regulation of physical culture and sports relations, the formation of principles of public-private partnership in the field, decentralization of power and financing of sports infrastructure, the formation of a flexible system public management, development of personnel

potential of managers. It was determined that for the further development of the field of physical culture and sports in Ukraine, it is necessary to analyze and take into account the experience of other countries, taking into account all the advantages and disadvantages. The state should provide funding, promote and actively pay attention to the development of physical culture and sports among the population, as well as the sphere of public management of this industry.

Keywords: physical culture and sports, public administration, innovations, strategies, sports management.

Постановка проблеми. У сучасному суспільстві спорт і фізична культура відіграють важливу роль у збереженні і підтримці здоров'я людей, удосконаленні їхнього способу життя, підвищенні культурного рівня, а також слугують засобом спілкування, активного відпочинку і альтернативою шкідливим звичкам. Окрім того, вони мають значний вплив на соціально-економічну сферу життя країни і суспільства, на зовнішньоекономічну діяльність, розвиток туризму, якість робочої сили та інші економічні показники. Зміни, що відбуваються у всьому світі в цілому та у сфері фізичної культури і спорту зокрема, вимагають переосмислення підходів до управління ними та розробки і впровадження нових елементів, таких як стратегічний менеджмент та інноваційне публічне управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання управління сферою фізичної культури і спорту (ФКіС) було розглянуте у низці праць вітчизняних науковців. Так, М. Нагорняк проаналізував кращі практики європейських країн щодо управління процесами розвитку фізичної культури і спорту [6]. Л. Безтелесна, О. Паламарчук та В. Козійчук розглянули соціально-економічну роль спорту у національній та світовій економіці та обґрунтували, що спорт є бізнесом у сфері видовищ і розваг [1]. В контексті впровадження інноваційних аспектів у сферу управління Р. Щокін та Ж. Беленюк визначили необхідність диджиталізації публічного управління та використання диджитал інструментів задля популяризації сфери фізичного виховання та спорту [9]. О. І. Пархоменко-Куцевіл акцентувала увагу на проблема розвитку публічного управління у сфері фізичної культури та спорту [7].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на певну кількість досліджень, що стосуються управління сферою фізичної культури та спорту, невирішеними залишаються питання, які пов'язані з інноваційними аспектами у цьому процесі, а також питання щодо особливостей стратегічного менеджменту у зазначеній сфері.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Отже, метою статті є аналіз сучас-

ного стану менеджменту у сфері фізичної культури та спорту; дослідження інноваційних підходів, що застосовуються на даний момент або можуть бути перспективними шляхами покращення управління у сфері ФКіС; визначення основних викликів, які постають перед публічним управлінням у сфері ФКіС.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фізична культура та спорт є необхідними складовими національної економічної системи, які органічно її доповнюють, але водночас підлягають державному регулюванню. Спорт має потенціал сприяння будівництву громадянського суспільства та формування соціальних зв'язків, що є важливими аспектами розвитку України як європейської держави [1].

Інтеграція України у європейський цифровий простір зумовлює потребу впровадження нових управлінських підходів. Це передбачає перехід від традиційних методів управління, які ґрунтуються на використанні повноважень та бюрократичних процедур, до методів, що спрямовані на забезпечення якісних державних послуг [4]. У нових умовах публічне управління зазнає впливу різноманітних чинників, що призводить до зміни підходу щодо досягнення його основної мети – забезпечення максимальної ефективності, результативності та продуктивності за мінімальних витрат ресурсів, часу та зусиль.

Сучасна політика держави у сфері ФКіС виступає ключовим елементом задля розв'язання основних соціальних завдань суспільства. Це важливо через особливий статус фізичної культури та спорту, який визначається їхньою роллю як джерела покращення якості життя населення та ресурсу для розвитку суспільства. Спортивний менеджмент – це один із видів спеціалізованого управління організаціями, які ведуть свою діяльність у сфері фізичної культури і спорту. У рамках такого підходу організація виступає ключовим поняттям спортивного менеджменту. З погляду менеджменту, фізична культура та спорт – це не лише рухова активність людини, або сукупність спеціальних засобів і методів, що спрямовані на розвиток фізичної активності людей, як це визначено у теорії фізичної

культури. Фізичну культуру та спорт як об'єкт соціального управління необхідно розглядати в якості різноманіття фізкультурно-спортивних організацій: спортивних шкіл, спортивних клубів, спортивних команд з різних видів спорту, стадіонів, спортивно-оздоровчих центрів, спортивних федерацій тощо.

На сьогоднішній день найважливішим чинником успішного функціонування комерційних фізкультурно-спортивних організацій є стратегічне управління. Воно полягає у моделюванні прогресу фізкультурно-спортивної організації, відповідно до її бажаного майбутнього стану, та координації заходів для досягнення цієї мети. Його ще називають управлінням конкурентними перевагами, що обумовлено спрямуванням на створення і реалізацію конкурентних переваг організації. Основними передумовами, на яких базується стратегічний менеджмент, є:

- чітке визначення того, що певна організація хоче досягти в майбутньому (місія);
- вміння своєчасно розпізнавати проблеми та володіти механізмом їх вирішення або зменшення негативного впливу;
- усвідомлення, що основні проблеми полягають у зовнішньому середовищі;
- прийняття управлінських рішень, які враховують відповідність між можливостями, що знаходяться за межами організації, та її сильними сторонами;
- налаштування поточного управління для досягнення стратегічної мети.

Для розробки та удосконалення стратегічного планування в галузі фізичного виховання та спорту рекомендується розглядати планування за такими напрямками як:

- фінанси (поповнення бюджету, отримання прибутку від наданих послуг);
- мклієнти (рівень задоволення вболівальників, приватних організацій, держави);
- внутрішні процеси (підготовка, розвиток, підтримка, робота над іміджем);
- навчання (відповідна підготовка фахівців зі стратегічного менеджменту у сфері фізичної культури і спорту).

Широке впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в управління вплинуло на характер цього процесу у сфері ФКіС. Традиційно, прийняття управлінських рішень базувалося на контролі та виконанні команд, а публічне управління, яке здійснюється урядами та парламентами, акцентувало увагу на регламентації та законодавчих нормах. В електронному публічному управлінні головними принципами стають укладення

договорів і отримання згоди, а управлінська діяльність, яка включає форуми, комісії та інші механізми, акцентується на колективних рекомендаціях, вільних стандартах та етичних угодах.

Цифрові технології дозволяють ефективно та оперативно збирати, обробляти та передавати дані, формувати нові можливості в процесі підготовки спортсменів, суддів та тренерів, проводити фізкультурно-оздоровчі роботи з громадянами у форматах, які відрізняються від традиційних. Впровадження таких інновацій в публічне управління сферою фізичної культури та спорту сприятиме:

- створенню єдиного інформаційного порталу, що містить повні відомості про можливість занять фізичною культурою та спортом на всій території України;
- формуванню та відслідковуванню особистого спортивного рейтингу, що враховує активність у заняттях фізичною культурою та участь у спортивних заходах;
- оптимізації трудових, фінансових та матеріальних ресурсів;
- підвищенню доступності занять фізичною культурою та спортом завдяки онлайн-послугам [7].

Основні напрями цифровізації публічного управління ФКіС наведено на рисунку 1.

Прикладом впровадження цифрових інструментів у процес популяризації фізичної культури та спорту може бути розробка цифрової платформи «Дія. Спорт», яка б містила різні програми здорового харчування, альтернативні програми фізичної активності відповідно до цілей громадянина (схуднення, зниження артеріального тиску тощо) [9].

За формування та впровадження державної політики, зокрема у сфері фізичної культури і спорту, а також за зміцнення української національної та громадянської ідентичності, відповідає Міністерство молоді та спорту України. Воно є центральним органом виконавчої влади, яке відповідає за визначення стратегічних напрямків та прогнозування розвитку фізичної культури і спорту, забезпечення контролю за дотриманням законодавства в цій сфері та моніторингу програм і заходів для її розвитку. На місцевому рівні аналогічні функції здійснюють відповідні підрозділи органів державної влади та місцевого самоврядування [3]. З початком повномасштабного вторгнення в Україні з'явився ряд проблем, які пов'язані з недосконалістю нормативно-правового, організаційно-управлінського, матеріально-технічного та фінансо-

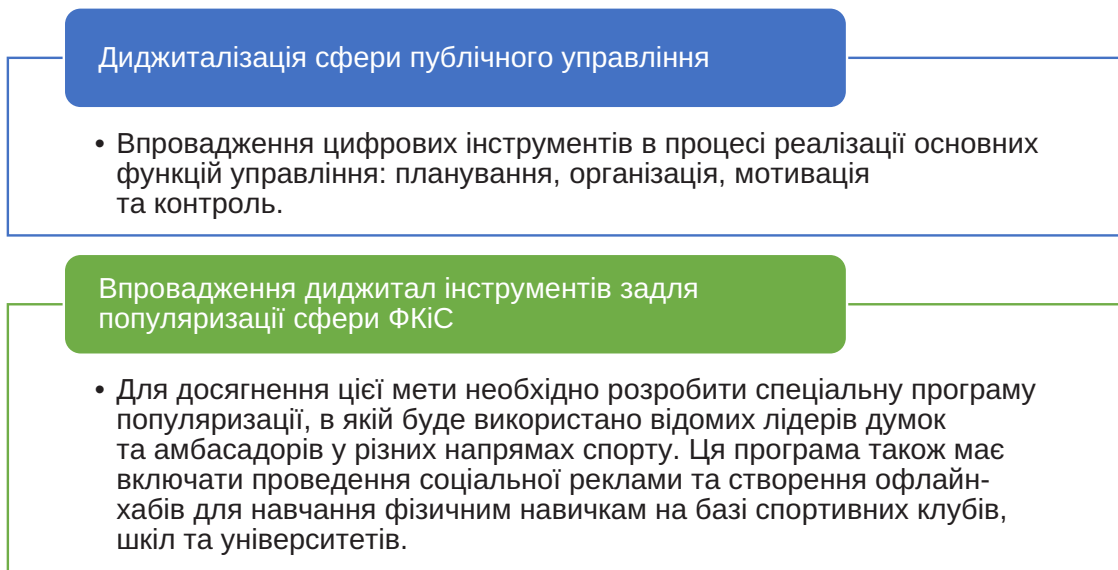


Рис. 1. Основні напрями цифровізації публічного управління у сфері ФКіС

Джерело: [9]

вого забезпечення сфери фізичної культури та спорту (рис. 2).

Зважаючи на наявні проблеми, актуальним на сьогоднішній день є приділення уваги отриманню європейських рекомендацій, вимог та правил у сфері фізичної культури та спорту, а також поступове переосмислення пріоритетів у галузі.

Більшість країн Європи активно розвиває та вдосконалює системи управління сферою ФКіС і включає певні положення та нормативно-правові акти у свої конституції. Для подальшого розвитку цієї сфери в Україні необхідно спиратися на досвід інших країн. Найбільш ефективною моделлю управління питаннями ФКіС є модель Іспанії, де Міністерство освіти, культури і спорту відповідає за розробку та підтримку спортивних програм, включає спорт у навчальні програми і контролює професійний спорт, забезпечуючи дотримання норм та правил. Важливу роль відіграє і той факт, що у спортивних клубах Іспанії існує певна ступінь автономії, а органи самоврядування відповідають за управління цими клубами [6].

Для країн-членів ЄС характерною є практика визначення теоретичних аспектів понять у сфері публічного управління фізичною культурою та спортом як на загальноєвропейському, так і на національному рівнях. Деякі країни, такі як Франція, Німеччина та Італія, мають окремі законодавчі акти, що регулюють питання розвитку ФКіС [5].

Розвиток фізичної культури і спорту, враховуючи його значення для суспільства, є пріоритетом у сфері публічного управління. Тому необхідно забезпечити комплексність та системність нормативного регулювання для ефективного розвитку ФКіС як національному, так і на глобальному рівнях [8].

У спортивному контексті Європи розуміння інтелекту, освіти, професійного досвіду та соціальної мобільності беззаперечно вважаються ключовими складовими національного багатства і основним ресурсом соціально-економічного розвитку. Останнім часом до цих традиційних показників конкурентоспроможності додаються індикатори, такі як інноваційність у професійній та соціальній сферах. Україні важливо переглянути уявлення про роль особистості у спортивному житті країни. Необхідно впровадити цілісну політику ефективного спортивного менеджменту, що відповідає викликам сучасності. Розвиток суспільства у сфері фізичної культури і спорту має на меті максимальне розкриття потенціалу кожної особи та соціуму у спортивному світі, створення сприятливих умов для реалізації фізичних, фізіологічних та духовних можливостей окремого індивіда і цілої нації. Ефективне спортивне управління в економічному вимірі передбачає постійне зростання ваги спортивного сектору у загальній економіці країни, утвердження спортивних цінностей нації, які досі не досягли свого найвищого рівня [2].

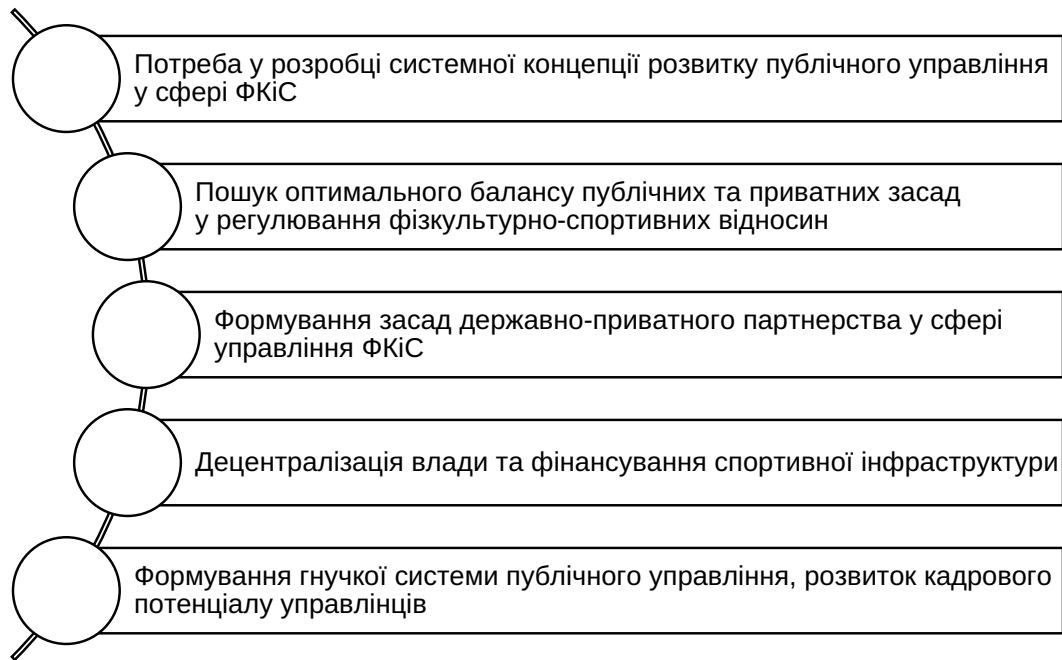


Рис. 2. Проблеми розвитку публічного управління у сфері ФКіС

Джерело: [7]

Висновки. Інноваційний розвиток сфери фізичної культури і спорту має стати головним пріоритетом для її суб'єктів, а також для публічного управління. Цей шлях передбачає впровадження передових технологій, які не лише сприятимуть досягненню високих результатів у спорті, але й, перш за все, підвищать ефективність функціонування спортивних об'єктів та інфраструктури. Управління сферою фізичної культури і спорту за сучас-

ними стандартами допоможе Україні використовувати його як унікальний інструмент для оздоровлення нації та як модель соціальних відносин у відкритому суспільстві.

Перспективами подальших досліджень вбачається детальний аналіз використання інноваційних технологій у публічному управлінні сферою фізичної культури і спорту, що пов'язані із веденням обліку та моніторингом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Безтелесна Л. І., Паламарчук О. С., Козійчук В. С. Стратегічне управління розвитком спорту як бізнесу в Україні. *Вісник НУВГП*. 2022. № 2 (98). С. 13–25. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve220222> (дата звернення: 08.02.2024).
- Білогур В. Ефективність інноваційного спортивного менеджменту в Україні. *Здоров'я, фізичне виховання і спорт: перспективи та кращі практики* : матеріали III Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції (м. Київ, 12–13 травня, 2021 р.). Київ, 2021. С. 34–38. URL: <http://surl.li/qilgw> (дата звернення: 08.02.2024).
- Бондарець Є. Теоретичні, історичні та нормативно-правові засади публічного управління розвитком фізичної культури та спорту в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 3. С. 8–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-3-2> (дата звернення: 08.02.2024).
- Гоцул І. Є. Основні напрямки вдосконалення механізму публічного управління у сфері фізичної культури та спорту в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2023. № 1. С. 35–39. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/07> (дата звернення: 08.02.2024).
- Дегтяр О. А. Окремі аспекти публічного управління фізичною культурою та спортом у країнах ЄС. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 5 (19). С. 224–228. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5\(19\)-224-228](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19)-224-228) (дата звернення: 08.02.2024).
- Нагорняк М. М. Кращі європейські практики управління процесами розвитку фізичної культури та спорту. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 2 (16). С. 109–117. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-2\(16\)-109-117](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-2(16)-109-117) (дата звернення: 08.02.2024).

7. Пархоменко-Куцевіл О. І. Проблеми розвитку публічного управління у сфері фізичної культури і спорту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 4. С. 137–142. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.4.137> (дата звернення: 08.02.2024).
8. Прошук Е. П. Європейський досвід теоретико-методологічних підходів до державного управління фізичною культурою і спортом. *Право та державне управління*. 2022. № 1. С. 189–196. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2022.1.28> (дата звернення: 09.02.2024).
9. Щокін Р. Г., Беленюк Ж. В. Сучасні тенденції диджиталізації публічного управління у сфері фізичної культури та спорту. *Публічне урядування*. 2022. № 3 (31). С. 102–109. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3\(31\)-14](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3(31)-14) (дата звернення: 09.02.2024).
10. Юник І. Г. Публічне управління в галузі фізкультурно-оздоровчої та спортивної роботи. *Наукові перспективи*. 2023. № 7 (37). С. 282–289. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)-282-289](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-282-289) (дата звернення: 09.02.2024).

REFERENCES:

1. Beztelesna, L. I., Palamarchuk, O. S., & Koziihuk, V. S. (2022) Stratehichne upravlinnia rozvytkom sportu yak biznesu v Ukraini [Strategic management of the development of sports as a business in Ukraine]. *Visnyk NUVHP – Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*, vol. (2(98)), pp. 13–25. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve220222> [in Ukrainian].
2. Bilohur, V. (2021) Efektyvnist innovatsiinoho sportyvnoho menedzhmentu v Ukraini [Effectiveness of innovative sports management in Ukraine]. In *Proceeding of materialy III Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi onlain-konferentsii “Zdorovia, fizychnye vykhovannia i sport: perspektyvy ta krashchi praktyky” – The materials of the III International Scientific and Practical Online Conference “Health, physical education and sports: perspectives and best practices”* (pp. 34–38). Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University. Available at: <http://surl.li/qilgw> [in Ukrainian].
3. Bondarets, Ye. (2023) Teortychni, istorychni ta normatyvno-pravovi zasady publichnoho upravlinnia rozvytkom fizychnoi kultury ta sportu v Ukraini [Theoretical, historical, and legal principles of public management of the development of physical culture and sports in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – Public Administration and Local Self-government*, vol. (3), pp. 8–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-3-2> [in Ukrainian].
4. Hotsul, I. Ye. (2023) Osnovni napriamky vdoskonalennia mekhanizmu publichnoho upravlinnia u sferi fizychnoi kultury ta sportu v Ukraini [The main directions of improvement of the mechanism of public management in the field of physical culture and sports in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho – Scholarly notes of TNU named after V. I. Vernadskyi*, vol. (1), pp. 35–39. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/07> [in Ukrainian].
5. Diehtiar, O. A. (2023) Okremi aspekty publichnoho upravlinnia fizychnoiu kulturoiu ta sportom u krainakh YeS [Certain aspects of public management of physical culture and sports in EU countries]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, vol. (5(19)), pp. 224–228. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5\(19\)-224-228](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19)-224-228) [in Ukrainian].
6. Nahorniak, M. M. (2023) Krashchi yevropeisku praktyky upravlinnia protsesamy rozvytku fizychnoi kultury ta sportu [The best European practices of managing the processes of development of physical culture and sports]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, vol. (2(16)), pp. 109–117. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-2\(16\)-109-117](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-2(16)-109-117) [in Ukrainian].
7. Parkhomenko-Kutsevil, O. I. (2023) Problemy rozvytku publichnoho upravlinnia u sferi fizychnoi kultury i sportu [Development problems of public management in the field of physical culture and sports]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, vol. (4), pp. 137–142. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.4.137> [in Ukrainian].
8. Proshchuk, E. P. (2022) Yevropeyskyi dosvid teoretyko-metodolohichnykh pidkhodiv do derzhavnoho upravlinnia fizychnoiu kulturoiu i sportom [European experience of theoretical and methodological approaches to state management of physical culture and sports]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and Public Administration*, vol. (1), pp. 189–196. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2022.1.28> [in Ukrainian].
9. Shchokin, R. H., & Beleniuk, Zh. V. (2022) Suchasni tendentsii dydzhytalizatsii publichnoho upravlinnia u sferi fizychnoi kultury ta sportu [Modern trends of digitalization of public administration in the field of physical culture and sports]. *Publichne uriaduvannia – Public Administration*, vol. (3(31)), pp. 102–109. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3\(31\)-14](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3(31)-14) [in Ukrainian].
10. Yunyk, I. H. (2023) Publichne upravlinnia v haluzi fizkulturno-ozdorovchoi ta sportyvnoi roboty [Public administration in the field of physical culture and sports work]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*, vol. (7(37)), pp. 282–289. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)-282-289](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-282-289) [in Ukrainian].