

8. Фрейнкман Л.М., Дашкеєв В.В., Муфтяхетдинова М.Р. Анализ институциональной динамики в странах с переходной экономикой / Л.М. Фрейнкман, В.В. Дашкеєв, М.Р. Муфтяхетдинова – М.: ИЭПП, 2009. – 252 с.
9. Ярош О.Б. Институциональные индикаторы, их значение и роль в устойчивом развитии Украины [Електронний ресурс] / О.Б. Ярош // Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Ekupr/2009\\_1/ab.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Ekupr/2009_1/ab.pdf).
10. Global Integrity Report [Електронний ресурс] / Global Integrity // Режим доступу: <http://www.globalintegrity.org/report>.
11. Indicators of Governance and Institutional Quality [Електронний ресурс] / World Bank // Режим доступу: <http://siteresources.worldbank.org/INTLAWJUSTINST/Resources/IndicatorsGovernanceandInstitutionalQuality.pdf>.

**Л. Матросова,  
І. Галюза**  
м. Луганськ

## ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГАЛУЗІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ

**Постановка проблеми.** Фізична культура і спорт як соціальний інститут і специфічний вид професійної діяльності активно впливає на розвиток здорового суспільства і зазнає нині глибокі кількісні, структурні і якісні перетворення. Вони зумовлені, насамперед, новими соціально-економічними, демографічними і політичними умовами. Перехід до ринкових відносин породив безліч проблем в цій особливій сфері соціальної діяльності.

Ринкові відносини докорінно змінили значення і вплив соціальних інститутів на різних рівнях. Комерціалізація інфраструктури фізичної культури та спорту має не тільки позитивні, але і негативні наслідки. Зараз йдеться про пошук нових ефективних форм і видів комерційної діяльності в системі фізичної культури і спорту, щоб забезпечити задоволення потреб населення.

Процес формування якісно нової моделі господарської діяльності з організації та надання фізкультурно-оздоровчих і спортивних послуг відбувається одночасно з пошуком можливих способів руху до неї. Колишня практика їх організації переважно шляхом державного фінансування, не відповідає новим соціально-економічним умовам, а підприємницька діяльність у цій галузі ще перебуває на початковій стадії свого формування і розвитку, що вимагає проведення наукових досліджень, які ставлять своєю метою вдосконалення теоретичної бази для організації ефективної системи управління в сфері спорту і фізичної культури.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Галузь фізичної культури та спорту є предметом численних досліджень, які проводилися протягом останніх десяти років в Україні та за кордоном. Перспективи і тенденції розвитку підприємництва в галузях сфери послуг в умовах ринкової економіки, питання вдосконалення організаційно-економічного управління та державного регулювання діяльності, у тому числі і підприємницької, в системі фізичної культури та спорту досліджуються в роботах Д.Л. Гадайчука[1], В.В. Галкіна[2], О.О. Кузьменко[4], А. Павелко[6], А. Плошинської[7], С. Приступи[8], Г.Н. Серикова[9] та ін.

Не зважаючи на наявність значної кількості досліджень в даній галузі, багато питань, зокрема, стосовно факторів, які визначають особливості управління в галузі, залишається недостатньо дослідженою.

**Формулювання цілей статті.** Мета даної статті - дослідження особливостей управлінського процесу на підприємствах та в установах, які відносяться до галузі спорту та фізичної культури, на основі визначення характерних рис зазначеної сфери.

**Викладення основного матеріалу.** Підприємництво в сфері фізичної культури й спорту розвивається в сучасному світі дуже динамічно. Зміни у житті людей, соціальному й культурному середовищі, поступове усунення соціальних і релігійних забобонів, додало новий імпульс розвитку спорту в більшості країн світу. У ХХ столітті відбулися процеси, які зробили спорт і фізичну культуру головними життєвими потребами людей різного віку, стимулювали інтерес до всіх галузей фізичної культури й фізичного виховання. Масовий попит на спорт, спортивні товари й послуги вплинув на створення індустрії спорту й комплексної системи спортивного бізнесу, під яким будемо розуміти всю сукупність підприємств, інститутів і економічних відносин, пов'язаних зі здійсненням підприємницької діяльності в сфері фізичної культури й спорту[9].

Роль та комерціалізація спорту зумовлені в значній мірі його соціальною значимістю в сучасному суспільстві. Незважаючи на зростаючу роль комерційного аспекту, спорт вищих досягнень не є продуктом, придатним до відтворення в великому масштабі. Як об'єкт конкурентної діяльності, спорт перетворюється у видоویی частину індустрії розваг, яка, в свою чергу, є ринком корпоративної реклами й об'єктом широкого висвітлення засобами масової інформації.

Роль фізичної активності й оздоровчих видів спорту в підтримці й зміцненні здоров'я населення є визнаною в усьому світі.

Існує тісний взаємозв'язок між спортом і економікою, тому спорт вже не може залишатися поза ринковими відносинами - він став специфічним товаром. Обсяг цього ринку на рубежі ХХІ століття, включаючи спортивну індустрію, оцінювався в окремих країнах на рівні 1 - 2% від загального валового внутрішнього продукту. Наприклад, тільки на придбання квитків на різні спортивні змагання мешканці США витрачають більше 5 млрд. дол. на рік [10, с. 14].

Підприємництво в сфері фізичної культури й спорту - це ініціативна, самостійна, здійснювана від свого імені, на свій ризик, під свою майнову відповідальність діяльність фізичних і юридичних осіб, яка спрямована на систематичне одержання доходу, прибутку від користування майном, виконання робіт і надання послуг щодо фізичного виховання й оздоровлення населення й спортсменів на комерційній основі.

Все різноманіття видів підприємництва у сфері фізичної культури й спорту в умовах ринку, що розвивається, можна класифікувати за сукупністю різних ознак (рис. 1).

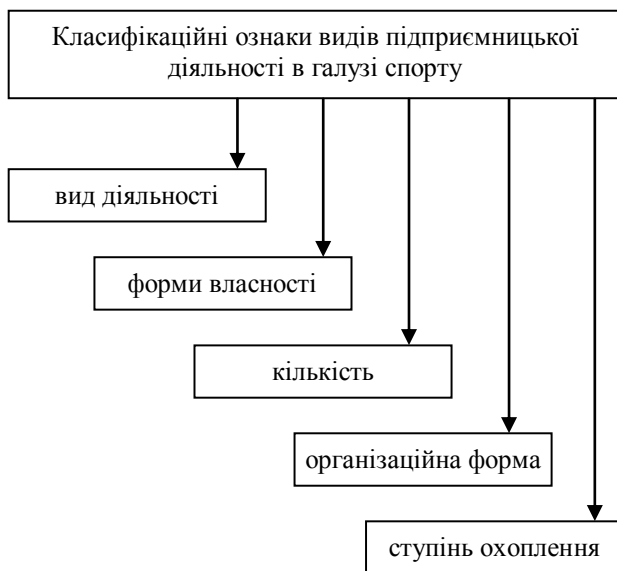


Рис. 1 Класифікаційні ознаки підприємницької діяльності в галузі спорту [розробка авторів]

Зазначимо, що державні і комерційні структури в галузі спорту мають багато в чому схожі завдання. І ті, і інші зацікавлені в збільшенні чисельності людей, що займаються фізичною культурою й спортом, і таких, що ведуть здоровий спосіб життя, у зниженні податків на фізкультурно-спортивну діяльність, створенні сприятливих умов для занять спортом, збільшенні кількості робочих місць у сфері фізкультури й спорту[2].

Спільні інтереси мають на увазі координацію зусиль у системі планування та управління фізичною культурою й спортом. Державні управлінські структури, діючи в тісному контакті із представниками спортивної індустрії й спортивного бізнесу, виробляють спільні плани й програми, у яких визначається певний розподіл функцій і обов'язків сторін, устанавлюється їхня компетенція й умови функціонування, терміни виконання заходів і джерела їхнього фінансування. Таким чином, управління фізкультурно-спортивними подіями відбувається більш впорядковано й узгоджено, з мінімальною кількістю недоробок і зривів[2].

Діяльність некомерційних організацій у сфері фізичної культури й спорту не орієнтована на максимізацію прибутку, пов'язана з виконанням соціально значимих функцій і очікує на значну підтримку з боку держави, що відповідає змішаному суспільному характеру багатьох фізкультурних та спортивних послуг. Розвиток масової мережі фізкультурно-спортивних організацій і установ повинен забезпечувати населення доступними послугами фізичної культури й спорту з урахуванням задоволення соціально - гарантованих потреб. Це можна забезпечити на основі ринкового попиту або добровільним шляхом.

Розвиток господарчого механізму спорту вищих досягнень визначається суспільною потребою в підготовці висококваліфікованих спортсменів з метою підтримки престижу країни на міжнародній арені, проведення великих спортивних змагань і задоволення попиту населення на видовищні акції. В організації й фінансуванні спорту вищих досягнень важливого значення набуває державна підтримка.

Професійний спорт розвивається в межах комерційного сектора, тому тут держава виконує непряму регулюючу функцію зі встановлення «правил гри», які виражаються в законодавчій базі.

Державний патерналізм в організації й споживанні соціально-культурних послуг, зумовлений їх особли-

вою особистісною й суспільною значимістю та обмеженістю суверенітету споживачів, накладає свої рамки на економічні відносини й господарчий механізм у даній сфері. Доступність забезпечується через пільгове ціноутворення або безоплатність найважливіших соціально-культурних послуг, що сплачуються державою й надаються у державних установах, а всеохопність і гарантованість їхнього споживання реалізується через механізм примусу на основі законодавства. Тобто, в господарчому механізмі соціально-культурних галузей важливу роль грають принципи нормативної економіки.

Важливу роль в системі управління фізичною культурою та спортом мають сучасні тенденції до регіоналізації державного управління. Слід зазначити, що українське законодавство приділяє значну увагу управлінню розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні.

Так, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає систему й повноваження органів місцевого самоврядування в галузі фізичної культури, спорту та туризму. До відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать власні (самоврядні) повноваження: управління закладами фізкультури й спорту, оздоровчими закладами, молодіжними, підлітковими закладами за місцем проживання, організація їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення. Вони розв'язують питання організації медичного обслуговування й харчування в закладах фізичної культури та спорту, створюють умови для занять фізичною культурою й спортом за місцем проживання населення та в місцях масового відпочинку; відповідно до законодавства реєструють статуту (положення) фізкультурно-оздоровчих закладів, незалежно від форм власності. Місцеві ради запроваджують систему пільг і заохочень для підприємств, які спрямовують частину свого прибутку на розвиток фізичної культури й спорту, будівництво об'єктів фізкультури та спорту, організацію відпочинку. Координуючу роль щодо проведення державної політики в сфері соціального становлення й розвитку молоді здійснює спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади, який забезпечує її реалізацію та несе відповідальність за її виконання (ст. 4).

Системний аналіз проблематики управління розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні, проведений В.Е. Куделко, свідчить, що управління розвитком фізичної культури і спорту на рівні регіону є складною багаторівневою організаційною, соціально-психологічною, техніко-технологічною задачею. За її дослідженнями, «організаційна ситуація в системі фізичного виховання і спорту характеризується такими даними: емпіричним рівнем розвитку основних елементів системи управління (функцій, процесів, кадрів управління); недосконалістю умов функціонування системи й об'єктів управління; недостатньою насиченістю основних видів документів, інформацією з організаційно-управлінської роботи.

В системі управлінської діяльності регіонального спортивного комітету в його нижчих ланках існують суперечності в системі управління фізичною культурою і спортом. Для їх реалізації необхідно вивчати організаційно-управлінську діяльність керівних органів, федерацій з видів спорту, спортивних клубів, що дозволяє в стратегічному аспекті цілеспрямовано визначати шляхи і способи дії на всі процеси у сфері фізкультурного руху району. Особливо ретельно слід вдосконалювати технологію розробки й ухвалення управлінських рішень, процесів планування роботи на перспективу, розробку і впровадження комплексних програм, як у масштабах країни, так і безпосередньо в навчальних закладах, в місцях мешкання і відпочинку людей. Важливим чинником для оптимізації діяльності з фізичного вихо-

вання і спорту є поліпшення умов праці і занять зі спортом (матеріально-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-психологічних і ін.)» [3].

О.О. Кузьменко зазначає, що основним трендом в сучасному управлінні розвитком фізичної культури та спорту в світі є його децентралізація та регіоналізація.

Останні кілька десятиріч поняття децентралізації державного управління фізичною культурою й спортом є основним у Європі, воно також стало об'єднувальним гаслом щодо економічного розвитку регіонів у цій частині світу. Децентралізація як концепція набуває багатьох форм, зважаючи на історію країн, їхні географічні особливості, рівні розвитку, культури й підходи до державного управління. Існують вагомі аргументи на користь децентралізації повноважень як у державному управлінні фізичною культурою і спортом, так і з питань регулювання. Якщо школа не забезпечує належного рівня знань своїм учням, це непокоїть місцевих вихователів і батьків так само, як і міністра освіти. Збереження цих послуг у віданні державного управління унеможливило використання місцевих ресурсів та місцевої відповідальності, чого вимагає від органів місцевого самоврядування децентралізована система [5].

Однак, в регіоналізації розвитку фізичної культури та спорту існують і певні проблеми.

Спортивні послуги населенню, що надаються в рамках спорту для всіх, мають ряд особливостей, серед яких основними можна назвати їх високі капітало- і інформоемність. Будівництво й оснащення фізкультурно-спортивної споруди вимагає значних капіталовкладень, а тенденція розширення послуг, що надаються, включення додаткових і супутніх послуг у комплекс обслуговування населення, утворюють стійку передумову збільшення цих витрат. Аналогічна тенденція стосується трудових ресурсів: постійно не лише підвищується безпосередньо кваліфікація тренерського й управлінського персоналу, а й зростають вимоги до їх роботи – збільшується інформаційне навантаження, з'являються нові методики, засоби і методи тренування тощо [5].

Рішення цих проблем потребує в більшості регіонів централізованого фінансування, оскільки є неспосібним для місцевих бюджетів.

У зв'язку з цим, мають бути закладені підвалини оптимізації економічних відносин між державою та суспільним сектором сфери фізичної культури і спорту. Загальна економічна підтримка громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості з боку держави повинна бути дуже обмеженою. Водночас має формуватися система економічних відносин, яка б ґрунтувалась на принципі партнерства. Наприклад, центральний орган виконавчої влади з фізичної культури і спорту або органи місцевої влади на конкурсній основі можуть визначити виконавців проектів з конкретних проблем розвитку фізичної культури і спорту (фізкультурно-спортивні товариства, федерації тощо) й забезпечувати їх фінансування за рахунок коштів відповідних бюджетів. У цьому випадку економічні відносини між партнерами повинні врегульовуватися відповідними угодами, контроль за укладанням та виконанням яких може здійснюватися з боку суспільства [5].

Наступним важливим чинником, що визначає особливості економічних відносин у соціально-культурному комплексі та впливає на розвиток підприємницької діяльності, є особливий характер нематеріальної сфері суспільного виробництва, головною формою яких є послуга або корисний ефект праці. Цей ефект невіддільний від його творця - тренера, спортсмена, лікаря, викладача - і споживається в процесі його виробництва через надання індивідуальних і колективних послуг споживачам.

Як вказує О. Кузьменко, з втратою державної підтримки і державного захисту, комерційний спорт в Україні активно використовує умови становлення ринкових відносин у країні. Багато які його атрибути (змагання, спортсмени, тренери й ін.) одержали високу оцінку у ринковій вартості. Ці зміни не можуть не торкнутися системи управлінських і правових відносин суб'єктів некомерційного спорту, оплати праці спортсменів, а також серйозно впливають на їх ціннісні орієнтації [4].

Як вважає А. Площинська, саме поняття «професійний комерційний спорт» припускає наявність певних сутнісних характеристик, що відрізняють його від інших різновидів сучасного спорту. У науковій літературі існують спроби аналізу цих відмінностей. Критеріями диференціації різних «типів» спорту виступають: ціль проведення змагання; ціль участі в них спортсменів; джерело фінансування; соціальні функції, виконувани тим або іншим видом спорту; суб'єкт менеджменту; умови спортивної діяльності; рівень спортивних досягнень; мотивація спортсменів та ін. Використовуючи ті або інші критерії, автор виділяє різні градації сучасного спорту: масовий, олімпійський, комерційний; оздоровчий, змагальний, видовищний; масовий, напівпрофесійний, професійний; аматорський і професійно-комерційний [7].

В цілому погоджуючись із наявними підходами до типології сучасного спорту в аспекті його розподілу на комерційний та аматорський, спробуємо визначити також інші типологічні характеристики професійного комерційного спорту як світового явища на відміну від так званого спорту вищих досягнень (олімпійського). На наш погляд, дані відмінності можна розділити на дві групи, умовно позначивши першу як загальні, а другу як специфічні.

До числа загальних відмінностей слід віднести:

– виражений комерційний характер як видів спорту, так і технології проведення змагань;

– нормативно-правове забезпечення (наявність спеціального законодавства, що регламентує управлінські й трудові відносини);

– організаційно-управлінські відмінності, що проявляються в прагненні професійних клубів до створення об'єднань (ліг, спілок тощо), метою яких є не тільки проведення змагань, але й відстоювання економічних інтересів партнерів;

– чітко структуровану систему винагороди спортсменів;

– іншу функціональну орієнтацію, спрямовану в першу чергу на видовищність й рекламу;

– правове положення спортсменів (соціальне й медичне страхування, пенсійне забезпечення, наявність контрактів, їхнє утримування, можливість створення профспілок).

До групи специфічних відмінностей можна віднести:

– специфіку структурування й логістику складення розкладу змагань;

– особливу систему рангування спортсменів: комерційні відносини в спорті припускають інші критерії, аніж спортивні розряди й звання. На перший план висувуються рейтинги спортсменів, вартісні показники, кількість грошей, зароблених за сезон, місце в системі драфту й т.д.;

– відмінності в правилах проведення змагань, спрямовані, у першу чергу, в сторону посилення видовищності;

– особливості тренувального режиму, що впливають із особливостей спортивної діяльності й умов, зазначених у контракті спортсмена [10].

#### Висновки.

За результатами проведеного дослідження можна дійти наступних висновків:

– особливості системи управління в галузі фізич-

ної культури та спорту визначаються процесами його комерціалізації, яка розділила аматорський та професійний спорт;

– основним фактором, який визначає особливості управління в професійному спорті, є той, що він є частиною галузі розважальних послуг. Це потребує постійного моніторингу зовнішнього середовища, організації потужної реклами, розробки специфічних методів мотивації спортсменів та ін.;

– в некомерційних організаціях та установах основу фінансування складають державні кошти, а специфіка управління обумовлена соціальною спрямованістю даних організацій;

– некомерційні організації в сфері фізичної культури та спорту як правило фінансуються та управляються державою. На сьогодні важливим завданням вдосконалення системи державного управління галуззю є її децентралізація та розширення процесів регіоналізації, що відповідає сучасним європейським тенденціям менеджменту у зазначеній сфері. Однак, суттєвою вадою цього процесу є нездатність місцевих органів влади забезпечувати фінансування широкомасштабних проєктів розвитку спортивної інфраструктури;

– під час реформування системи управління розвитком фізичної культури та спорту необхідно максимально використовувати існуючий досвід розвинутих країн, де функції державного управління виконуються виключно відносно Олімпійського руху, та залучення в фізкультурний рух максимально широких верств населення, в той час, як управління комерційною складовою має бути побудовано на суто ринкових механізмах з урахуванням останніх досягнень сучасного менеджменту.

#### Список джерел

1. Гадаїчук Д.Л. Результати досліджень з питань використання фінансових ресурсів організаційно-управлінськими структурами у спорті вищих досягнень/ Д.Л. Гадаїчук // Педагогіка, психологія та медико-

біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. - 2004.- №13. - С.29 -39.

- Галкин В.В. Экономика спорта и спортивный бизнес : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / В.В. Галкин. - М.: Кнорус, 2006. – 291 с.
- Куделко В.С. Організація і технологія управління фізичною культурою і спортом в системі районного територіально - адміністративного утворення. – Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з фізичного виховання і спорту за спеціальністю 24.00.02. – Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення. – ХДАФК, – Харків, 2005. – 22 с.
- Кузьменко О.О. Реалізація державної програми у сфері фізичної культури і спорту/ О.О. Кузьменко // Науковий вісник молодих вчених. – 2010. – Вип. 1 (1). – С.225-229.
- Кузьменко О.О. Сучасний стан державного управління фізичною культурою й спортом в Україні та Європі/ О. О. Кузьменко// Приступа Є. «Спорт в Україні може консолідувати націю»/ Є. Приступа// [Електронний ресурс] режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_GumDtr\\_du2011\\_3filesDU311\\_07](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_GumDtr_du2011_3filesDU311_07)
- Павелко А. Спорт як специфічний об'єкт державної політики (на прикладі футболу)/ А. Павелко // Актуальні проблеми державного управління. – 2007. – Вип.1 (27). – С.76-82.
- Плошинська А. Розвиток державної політики в галузі фізичної культури та спорту в сучасній Україні / А. Плошинська // Молода спортивна наука України. – 2008. – Вип. 12, Т. 2. - С. 158 - 162.
- Приступа Є. «Спорт в Україні може консолідувати націю» / Є. Приступа// [Електронний ресурс] режим доступу: <http://ldufk.edu.ua/index.php/inPage27/articles/jevgenpristupa-sport-v-ukrajini-mozhe-konsoliduvati-naciju.html>
- Сериков Г.Н. Управление физкультурно-спортивной деятельностью: теоретический аспект. Уральский гос. ун-т физ. культуры / Г.Н. Сериков, С.Г. Сериков. – Челябинск: УралГУФК, 2011. – 151с.
- Физическая культура и спорт в Российской Федерации: Сб. ст. ВНИИФК. – М.: Импульс-Принт, 2000. – 215 с.

**О. Мірошніченко**

академік АЕН України

м. Миколаїв

## ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ: СТАН І ДОСЛІДЖЕННЯ ПИТАННЯ (ПОГЛЯД СКРІЗЬ 20-РІЧЧЯ НЕЗАЛЕЖНОСТІ)

Законом «Про основи національної безпеки України» визначається що національна безпека України, як «захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави, за якої забезпечуються сталій розвиток суспільства, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних та потенційних загроз національним інтересам», досягається шляхом проведення виваженої державної політики у політичній, економічній, соціальній, воєнній, екологічній, науково-технологічній, інформаційній та ін. сферах [1]. Забезпечення економічної та інформаційної безпеки, нарівні із захистом суверенітету і територіальної цілісності України, відноситься Конституцією України до найважливіших функцій держави [2].

Проблема у загальному плані полягає в тому, що внаслідок притаманних нашому часу глобалізаційних економіко-політичних процесів наприкінці ХХ – початку ХХІ ст. у центрі уваги на зміну військово-політичній складовій постає саме економічна безпека. Для України ж актуальність питання економічної безпеки у першу

чергу обумовлюється перманентно критичним станом національної економіки, який, на думку автора, є наслідком суто вітчизняних проблем, лише усугубленим світовими кризовими явищами.

Дослідження у даному напрямку проводилися такими вітчизняними вченими як З. Варналій, О. Власюк, В. Геєць, В. Горбулін, Я. Жаліло, А. Качинський, В. Предборський та рядом інших вчених і практиків, окремо потрібно відзначити вклад таких дослідників, як І. Білько, В. Мунтян, Г. Пастернак-Таранушенко та В. Шлемко, праці яких фактично поклали початок вивченню зазначеного комплексу питань за часів незалежності України [3-11]. Метою даної роботи є аналіз забезпечення та дослідження питання економічної безпеки України протягом 20 років незалежності шляхом вивчення оцінок національними експертами стану основних складових незалежно від того чи прямо вони входять до системи економічної безпеки, чи опосередковано впливають на неї.

При цьому одразу потрібно визнати, що не зважаю-